

Analyse d'une démarche de recherche-intervention au service de la transformation

Axe 4 – Les politiques et stratégies de l'Agir Ensemble

Cécile Picard-Limpens, Cheffe de projet NCU NewDeal – Docteure en Informatique

Université de Bordeaux - Mission d'Appui à la Pédagogie et à l'Innovation (MAPI)

cecile.picard-limpens@u-bordeaux.fr

Pauline Jourdan, Directrice adjointe du service universitaire de pédagogie, Doctorante Sciences de l'éducation et de la formation

Université de Bordeaux – Mission d'Appui à la Pédagogie et à l'Innovation – Laboratoire Culture et Diffusion des Savoirs (CeDS – 70è – EA 7440)

pauline.jourdan@u-bordeaux.fr

Résumé

fr

Le projet de NCU NewDEAL de l'Université de Bordeaux a pour objectif la réussite de chaque étudiant en premier cycle universitaire via la mise en place de cursus plus fluides et appropriés aux différents besoins de la formation initiale et continue. Inscrit dès son début comme projet stratégique, il fonde le cadrage de l'amélioration continue, et permet d'engager progressivement l'établissement dans la transformation. Des projets-prototypes de formation expérimentent les caractéristiques du modèle de transformation tout en s'engageant à une diffusion et un essaimage. Un pilotage conçu comme une recherche-intervention et une approche systémique permettent la réalisation effective de telles transformations et de répondre aux problématiques qui en découlent, tant sur les modalités de suivi au service de la conduite du changement, que sur un mode de travail coordonné entre les services de soutien. Il a fallu compter sur l'engagement de nombreux membres de la communauté universitaire, institutionnels, administratifs, académiques, étudiants, et leur coordination, pour compenser le coût de la transformation pour les enseignants-chercheurs. L'objectif de cette communication est d'apporter un retour d'expérience sur un modèle de pilotage et d'accompagnement du changement reposant sur des principes participatifs, itératifs et systémiques, afin d'engager la discussion, d'en comprendre les effets et d'interroger la communauté scientifique sur les

perspectives possibles d'un tel dispositif, en matière de développement des acteurs d'une part, et de pérennisation à long terme d'autre part.

Abstract

en

The NCU NewDEAL project at the University of Bordeaux aims to ensure the success of each undergraduate student through the establishment of more fluid courses that are appropriate to the different needs of initial and continuing education. From the outset as a strategic project, it is the basis of the framework for continuous improvement, and allows the establishment to gradually engage in the transformation. Prototype training projects experiment with the characteristics of the transformation model while engaging in dissemination and spin-off. A management designed as research-intervention and a systemic approach allow the effective realization of such transformations and respond to the resulting issues, both in terms of monitoring in the service of change management, and in a coordinated working mode between support services. It took the commitment of many members of the university community, institutional, administrative, academic, students, and their coordination, to compensate for the cost of transformation for teacher-researchers. The objective of this communication is to provide feedback on a change management and support model based on participatory, iterative and systemic principles, in order to initiate the discussion, understand the effects and to question the scientific community on the possible perspectives of such a device, in terms of development of actors on the one hand, and long-term sustainability on the other.

Mots-clés

Programme et déploiement, Stratégie et moyens, Dynamiques culturelles et inter, Croisements et maillages

1. Présentation du NCU NewDEAL

Lauréat de l'appel à projet PIA31 en 2017, le programme NewDEAL a pour ambition d'améliorer la réussite en premier cycle universitaire en créant de nouveaux cursus en adéquation avec la diversité des publics, permettant de construire de véritables parcours de formation personnalisés dans une approche inclusive. Il doit permettre d'accélérer et d'amplifier la transformation pédagogique engagée dans le cadre du déploiement du projet stratégique de l'université de Bordeaux (UBx), mais avant tout, il doit rendre possible la mise en œuvre de cursus plus fluides, plus souples, et mieux adaptés aux différents besoins de la formation initiale et continue. Il repose sur trois piliers principaux de changement : l'ouverture des cursus, le renforcement des programmes d'étude avec le monde environnant et l'autonomisation des étudiants.

Ces trois grands axes sont pour chacun déclinés en trois objectifs afin de constituer le cahier des charges des nouveaux cursus. L'ouverture des cursus se fonde sur la modularité de la structure de formation, la capacité à cheminer dans cette architecture modulaire de manière personnalisée, mais aussi la temporalité adaptée à chaque cas de figure (l'année d'étude s'instancie dans le référentiel de l'étudiant).

Les nouveaux cursus proposés doivent être en connexion forte avec leur environnement proche, le monde de la recherche à l'intérieur des universités et le monde socio-économique, industriel et associatif sur le territoire régional, national, ou international, et intégrer une prise en compte des enjeux sociétaux. Le dernier axe a pour objectif d'amener les étudiants à devenir de véritables acteurs de leurs apprentissages, en adoptant une approche articulant accompagnement et autonomisation, outillée de dispositifs ad hoc, et se focalisant sur trois directions majeures : au cœur de l'acte d'apprentissage, au sein du programme d'étude, et via l'environnement d'étude.

Le pilotage et la mise en œuvre du programme NewDEAL reposent sur la description détaillée et documentée du modèle de transformation, le développement d'expérimentations destinées à valider la capacité à mettre en œuvre les caractéristiques du modèle et à les déployer à grande échelle.

¹ Programmes Investissements d'Avenir

Afin de sécuriser les expérimentations pour les étudiants, les formations concernées s'appuient sur un cahier des charges rigoureux, articulé autour de quatre exigences :

- l'adéquation entre les blocs de connaissances et de compétences et les objectifs d'insertion ou de poursuite d'étude visés selon une approche-programme;
- une structuration basée sur la progressivité des acquis et non plus sur la temporalité des années d'étude;
- une évaluation performante et qualitative des acquis d'apprentissage;
- l'adéquation entre les modalités pédagogiques et les objectifs visés à travers le contrat de réussite étudiant, avec le double objectif de rendre les formations plus actives et participatives, et de participer au développement de l'autonomisation des étudiants par l'acte d'apprentissage.

Cette méthodologie s'applique dans un premier temps aux terrains d'expérimentations, articulés aux collèges de formation de manière à garantir l'appropriation du programme par les terrains, et est déployée ensuite à l'ensemble des projets de transformation pédagogique soutenus par l'UBx. Le programme NewDEAL offre ainsi un véritable écosystème méthodologique au sein duquel seront conduits les différents projets.

Il s'agit ici d'un dispositif : il est de nature stratégique, il constitue le maillage d'un ensemble d'éléments discursifs, institutionnels, règlementaires, scientifiques et administratifs, et il se situe au croisement de la relation entre le pouvoir et le savoir (Agamben, 2007). Le dispositif NewDEAL est le véhicule de la transformation pédagogique, venant modifier le système dans lequel il s'inscrit. Le changement profond qu'il engendre est associé d'une part à un processus d'apprentissage au service de l'appropriation de savoirs et de pratiques, venant modifier les représentations des acteurs (Abernot et Eymery, 2013), et d'autre part au développement des capacités et du potentiel inventif des individus. (id.) , pour une volonté consciente de prise d'initiatives.

2. Un pilotage à la manière d'une recherche-intervention au service de la conduite du changement

A la manière de l'intervention sociologique, dans ses formes les plus récentes (Cousin et Rui, 2011), le pilotage du dispositif s'inscrit dans une logique d'acteurs et la méthodologie y occupe une place prépondérante. A tous les niveaux, le programme NewDEAL interroge, observe et chemine de la théorie à la pratique et inversement, ouvrant vers une dimension heuristique (Bedin, 2013), en faisant participer les étudiants, les équipes pédagogiques, et les divers acteurs impactés par de tels changements au sein de la structure universitaire, tout en mettant à disposition un dispositif dédié à la recherche-action et à la mesure d'impact.

2.1. La nécessaire participation des étudiant.e.s

La participation des étudiant.e.s au processus de transformation est un enjeu important, à la fois pour recueillir leur perception sur les évolutions engagées, mais aussi pour permettre d'échanger les points de vue sur les actions entreprises, et leurs effets.

Pour cette raison, le dispositif s'est doté d'un comité des usagers. Pour une première consultation, un groupe d'une quinzaine d'étudiant.e.s concerné.e.s par les expérimentations du dispositif NewDEAL cette année et plus largement par les évolutions de l'offre de formation a été constitué dans un souci de représentations des terrains et des publics. Une première séance de partage a alors été organisée en avril 2021 afin de recueillir de la part des étudiants trois éléments de réflexion : la transformation perçue à l'échelle de leur formation, les possibilités de personnalisation, leurs besoins en termes de formations et d'évolution.

2.2. Du cadrage à l'appropriation progressive

Lancé officiellement en juin 2018, le dispositif NCU NewDEAL a d'emblée été positionné comme un programme stratégique de l'établissement. Un an après son lancement, l'élaboration du cadrage de la future offre de formation de l'UBx inscrit le cahier des charges des nouveaux cursus proposé comme élément central de l'amélioration continue, assurant la cohérence avec la mise en œuvre de l'arrêté licence, la préparation du prochain contrat d'accréditation et le déploiement du projet stratégique de l'établissement et du NCU NewDEAL sur dix ans.

Concrètement, dans le cadre de l'accréditation 2022-2027, le cadrage de l'offre cible de l'établissement s'est appuyé sur le principe d'une transformation progressive des formations, amenant les équipes pédagogiques de mention à construire leurs propres feuilles de route précisant les évolutions projetées sur la durée du prochain contrat selon les différents axes du cahier des charges.

Parallèlement, les équipes pédagogiques ont été invitées à traduire en cas d'usage, ou scénarios, les parcours personnalisés étudiants et formaliser les besoins réels qui s'y raccrochent pour leur opérationnalisation. Cette démarche contributive a vocation à servir l'appropriation de la transformation par la communauté, le suivi des parcours et l'accompagnement, la spécification des outils en appui et le suivi qualitatif du programme. Le parcours étudiant doit se présenter comme une suite d'évènements afin de rendre compte de la façon dont il chemine dans son parcours, et accumule le nombre d'ECTS, tout en marquant les ajustements, les actions qui s'y rattachent et les acteurs concernés. Cette démarche met par ailleurs en évidence la complémentarité des métiers et la nécessité de considérer le sujet avec le soutien des différentes expertises.

2.3. L'OpenLab In'Pact, de l'évaluation à l'action

L'openLab In'Pact est l'un des volets du programme NewDEAL, il a vocation à explorer et approfondir des thématiques corrélées au modèle de nouveaux cursus, et contribuer à l'évaluation et l'amélioration des nouveaux dispositifs et programmes de formation.

In'Pact est un dispositif flexible et ouvert qui met en synergie une diversité d'acteurs du monde de la recherche (enseignants-chercheurs, chercheurs, étudiants, ingénieurs de recherche, ingénieurs d'étude...) et d'approches méthodologiques (études de cohortes, études quantitatives, qualitatives, croisées, recherches-action, compréhensives...) dans une perspective pluridisciplinaire.

In'Pact s'inscrit au service de l'établissement, et la communauté universitaire peut le solliciter pour mener des recherches-actions sur des thématiques en lien avec la transformation pédagogique.

Pour s'adapter à la communauté, dans une démarche d'appropriation et avec l'objectif d'installer une culture et une dynamique d'amélioration continue et de transformation pédagogique profondes et durables, le périmètre d'In'Pact s'étend au-delà des activités de

recherche-action. Dans une perspective de développer les compétences et le pouvoir d'agir des enseignants plusieurs actions sont aujourd'hui proposées.

- le développement et la promotion de la démarche SoTL² et son accompagnement à grande échelle ;
- le développement et l'animation des communautés de pratiques
- le déploiement d'un dispositif de compagnonnage, constitué d'un réseau d'enseignants experts mis à disposition des autres enseignants pour des missions de conseil, accompagnement et formation pédagogiques

le lancement et l'animation d'une revue dédiée aux pratiques pédagogiques à l'UB permettant de produire de la connaissance mais aussi d'institutionnaliser et de valoriser largement les travaux réalisés.

3. Une approche systémique au service du changement

Pour permettre une mise en œuvre de la transformation de l'offre de formation, et pour assurer la cohérence et la pérennité des actions de transformation engagées, les différentes actions stratégiques de l'établissement sont coordonnées en s'appuyant sur les réseaux métiers avec un impact sur les processus internes.

Au lancement du dispositif NewDEAL, un effort important a été consacré à construire une organisation permettant de sécuriser le déploiement d'un programme de transformation sur ses différentes caractéristiques (volume financier, durée, RH impliquées, transversalité des sujets abordés, etc.). Ceci a permis par ailleurs de fournir un cadre reproductible pour de futurs projets de même nature. En particulier sur tous les sujets inhérents aux fonctions supports, la complexité d'adapter des procédures de recrutement annualisées à la fluidité et la réactivité que nécessite un tel projet, la spécificité des statuts des personnels recrutés, la réorganisation de circuits financiers. etc., ont conduit à mettre en place un comité technique (COTECH) avec pour vocation de construire les processus et organisations relevant des questions financières, des recrutements et d'amélioration continue des dispositifs.

² Scholarship of Teaching and Learning

L'accompagnement repose sur une approche programme conçue par la MAPI³, et centrée sur l'approche-programme, la vision du diplômé, l'expression des acquis de l'apprentissage (AA) et l'alignement pédagogique, pour servir la construction de parcours personnalisés. De manière concomitante à la construction de la méthodologie d'accompagnement, un travail de sécurisation des processus et des actes relatifs à l'inscription des étudiants avec la Direction de formation et de la Gestion des Cours (DFGC) pour une traduction en termes de scolarité de l'abandon progressif de la référence annuelle, pour permettre la flexibilisation des parcours de progression.

La montée en puissance du programme NewDEAL a révélé la maturité de la formation et l'accompagnement des enseignants, tant en termes d'accompagnement pédagogique (appui au numérique, ingénierie pédagogique et de formation), qu'en termes de formalisation méthodologique.

Sur le sujet de l'ancrage des formations à leur environnement, une des priorités du NCU NewDEAL, un travail collaboratif s'est engagé avec la Mission d'Appui à l'Orientation et à l'Insertion Professionnelle (MAOIP) et la Direction Innovation, Partenariats, Entreprises (DIPE) autour des différentes initiatives sur l'insertion professionnelle et l'orientation. En prenant appui sur les expertises de ces deux services, l'enjeu est de construire une vision globale de l'ancrage socio-économique des formations par la participation des partenaires de terrain sur les différentes phases.

Figure caractéristique de l'approche systémique du programme de transformation, l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMOA) est l'intermédiaire entre les équipes enseignantes, les apprenants et autres experts métiers qui expriment les besoins et les informaticiens qui conçoivent les outils. Il a pour rôle de conduire l'analyse des opportunités, d'étudier la faisabilité de la demande, de rédiger le cahier des charges technique.

Au-delà de l'ambition de pérennisation du modèle, cette approche systémique a également vocation à fluidifier et faciliter l'implication des équipes pédagogiques. Il s'agit d'une forme

³ Mission d'Appui à la Pédagogie et à l'Innovation (Service universitaire de pédagogie)

de back-office des services de soutien, permettant de faciliter le changement via une approche collective et coordonnée de la transformation pédagogique.

4. Conclusion et questionnements

Le programme NewDEAL est le véhicule d'un changement profond dans l'institution.

Il est piloté à la manière d'une recherche-intervention et caractérisé par une réelle synergie des différents acteurs qui y contribuent. Les moyens qui s'y rattachent, complétés par ailleurs par d'autres soutiens tel que le congé pour projet pédagogique, permettent d'offrir aux enseignants impliqués des conditions optimales pour la transformation de leurs pratiques.

Construit sur le principe de développement du pouvoir d'agir de ses acteurs (enseignants-chercheurs) d'une part et usagers (étudiant.e.s), reprenant le « paradigme du projet » (Roegiers, 2012) d'autre part, peut-il se prétendre facteur de conversion pour tendre vers la définition ou la constitution d'un environnement capacitant ? Cette hypothèse est centrale pour un projet de transformation de grande ambition avec une période de financement donnée.

Références bibliographiques

Abernot, Y., & Eymery, C., (2013) Le changement en éducation et formation, un mot à la mode, une réalité socioéducative, une préoccupation scientifique ? IN Bedin, V., (dir.) (2013). Conduite et accompagnement du changement contribution des sciences de l'éducation (Pratiques en formation). Paris (France): L'Harmattan.

Agamben, G., & Rueff, M.(trad.) (2007). Qu'est-ce qu'un dispositif ? (Rivages poche Petite bibliothèque). Paris (France): Éditions Payot & Rivages.

Bedin V. (2013) La recherche-intervention en éducation et en formation : une nouvelle approche de conduite et d'accompagnement du changement. IN Bedin, V., (dir.) (2013). Conduite et accompagnement du changement contribution des sciences de l'éducation (Pratiques en formation). Paris (France): L'Harmattan.

Cousin, O. & Rui, S. (2011). La méthode de l'intervention sociologique: Évolutions et spécificités. *Revue française de science politique*, 61, 513-532. <https://doi.org/10.3917/rfsp.613.0513>

Roegiers, X., Rege Colet, N., Colet, N., Miled, X., Ratzu, M., Letor, I., . . . Dali, Mohamed. (2012). *Quelles réformes pédagogiques pour l'enseignement supérieur ? l'intégration des acquis, une piste pour placer l'efficacité au service de l'humanisme (Pédagogies en développement)*. Bruxelles (Belgique): De Boeck.