



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

Atelier PedagoN'UM – Restitution

Utiliser les outils du conseil pour aider à l'amélioration des projets ?

Isabelle Fourcaud, cheffe de projet AgilHybrid (Université de Montpellier)
Elie Théocari, coach et consultant en agilité (SmartView)



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

Introduction

Le cadre de vie accepté par les participants pour cet atelier

Respect (envers ses collègues, soi-même, les animateurs)

Bienveillance (éviter les préjugés, les idées reçues, partir d'une feuille vierge autant que possible)

Focalisation (se concentrer sur ce que nous allons faire ensemble, ne pas se disperser)

Ouverture d'esprit (considérer d'autres points de vue, ouvrir ses horizons)

Courage (dire ce qui doit être dit, faire ce qui doit être fait, en cohérence avec les points précédents)

Raison d'être de cet atelier

En lien avec AgilHybrid et la démarche de transformation des dispositifs à l'échelle des composantes,
A partir de la méthodologie des 5P et de retours de rétrospectives sur les projets Charm-EU et AgilHybrid,
Nous nous sommes intéressés aux facteurs de réussite des projets de transformation pédagogique.



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

L'agilité

Dans AgilHybrid, il y a Agile !

- Un nom de projet porteur de sens
- Calendrier très serré + objectifs très ambitieux → nécessité de se mettre dans une approche de petits pas / petits succès pour avancer et obtenir des résultats de façon itérative

L'agilité, concept fumeux ou clé de succès ?

L'adaptation au changement

L'approche itérative / cycles courts

L'amélioration continue

La collaboration

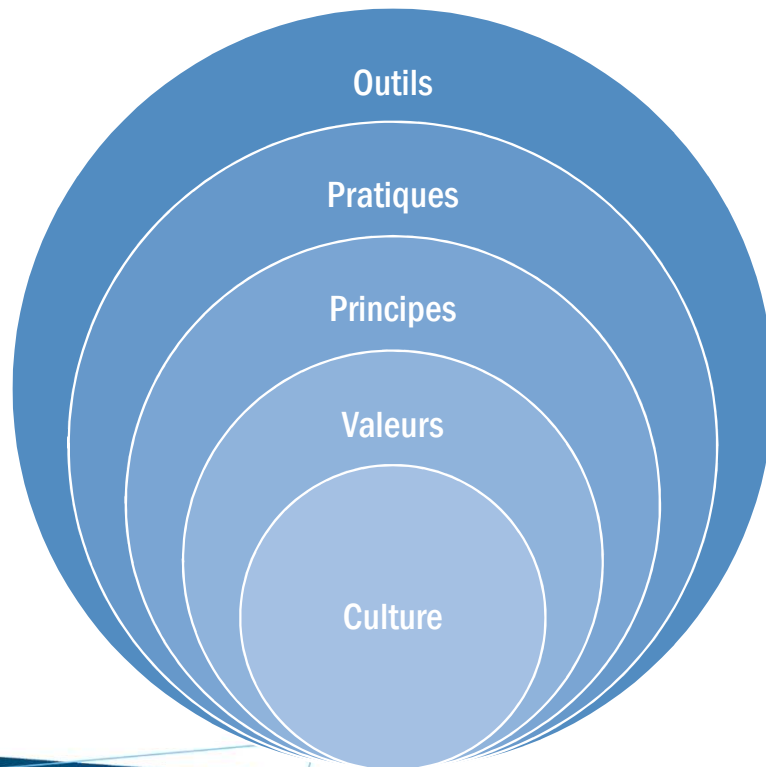
La transparence

L'attachement à la qualité

La prise en considération de l'humain

- Largement appliquée dans certains secteurs d'activité tels que le secteur du logiciel qui s'adapte en permanence et très rapidement
- Mais inspirée de pratiques issues au départ de l'industrie automobile (toyotisme), qui allaient à contre-courant du modèle fordiste → applicable et appliquée dans de nombreux domaines

Outils, pratiques et culture



- **La culture d'une organisation ne change pas du jour au lendemain**
- **Mais le changement peut être amené / accéléré par**
 - Le fait de passer les bons messages petit à petit
 - Le fait d'essayer d'expérimenter des choses, même sur des périmètres réduits
 - L'exemplarité des personnes qui cherchent à amener ce changement de culture et doivent l'incarner

L'agilité à l'Université de Montpellier

- **Sans doute se trouve-t-elle un peu partout ? Dans la capacité d'adaptation des enseignants, étudiants, agents, etc.**
- **L'adaptation au changement pendant le COVID est un bon exemple**
- **⚠ Adaptation au changement à marche forcée ≠ capacité à anticiper les prochains changements via des pratiques de travail et une culture d'organisation propices à cela**
- **Actuellement en cours : accompagnement de la DSIN vers une démarche plus agile (au sens vu deux diapositives avant)**



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

Atelier : Imaginons le pire... et évitons-le !

Objectif de l'exercice pratique

Etudier ensemble, sur un cas fictif de mise en place d'un projet de transformation pédagogique, des façons de contribuer à sa réussite

Expérimenter ensemble des pratiques utilisables ensuite dans vos contextes respectifs à des fins de collaboration ou d'amélioration de votre mode de fonctionnement

Le contexte

- **L'Université de la Grande Occitanie lance le projet de refonte du Master NPAH (Nouvelles Approches Pédagogiques et Hybridation), avec un objectif que la refonte soit terminée dans un an.**
- **Ce Master était à destination d'un public de formation initiale classique, et s'ouvre à un public de formation continue.**
- **Pour ce faire, l'équipe du Master envisage de revoir complètement la pédagogie mise en place dans les enseignements.**
- **Un an plus tard, le projet n'a pas vu le jour !**
- **Que s'est-il passé ?**

A vos idées ! (20')

- Une réflexion au sein du groupe a eu lieu en utilisant la pratique du 1-2-4-Tous ([voir cet article pour plus de détails au sujet de cette pratique](#))
 - Réflexion individuelle : 1'
 - En binômes : 2'
 - Par groupes de 4 : 4'
 - Débrief ensemble : 5'
- Les consignes étaient
 - On attend de vous des problèmes, et pas des solutions (ex : « Les étudiants n'ont pas réussi à s'inscrire » et pas « Il faut améliorer le processus d'inscription »)
 - Merci de respecter un certain équilibre de temps de parole dans chaque groupe !
 - Faire preuve de créativité → lâchez-vous !

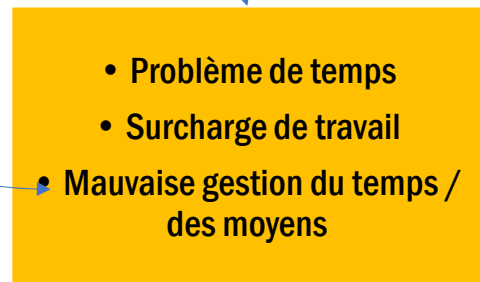


Les idées émises par les groupes, en vrac

Manque d'accompagnement	Mauvaise gestion du temps / des moyens	Problème de temps	Problèmes budgétaires	Manque d'un calendrier projet clair	Peur de l'échec	Besoins des utilisateurs finaux pas étudiés
Cible mal identifiée	Partenaires pas identifiés ou contactés	Désaccords sur les objectifs pédagogiques	Projet non prioritaire	Méthodologie de travail inadaptée	Pas de gestion de projet	Objectifs pas clairs ou définis
Désaccords entre enseignants	Pas de partage des informations projet	Manque de communication autour du Master	Manque de formation en ingénierie pédagogique	Projet issu d'une injonction du haut vers le bas	Manque de temps de convivialité	Manque de soutien technique
Incompatibilité des agendas formation initiale vs continue	Peur du changement	Surcharge de travail	Manque de soutien financier	Calendrier projet pas aligné avec le calendrier universitaire	Problèmes d'accréditation	Manque de cohésion vis-à-vis du projet
	Ambitions démesurées vs moyens mis en œuvre	Manque de formation en ingénierie projet	Moyens financiers mal anticipés	Manque de motivation / implication (ou inégales)	Problème d'implication	

Regroupement des idées

- Avant de procéder à une hiérarchisation des idées, nous avons tâché de les regrouper entre elles. Ceci, afin d'éviter la dilution des votes des participant.e.s sur différents post-its représentant finalement la même problématique de fond.
- Les deux diapositives suivantes retracent le regroupement qui a été fait des idées des participant.e.s.
 - Chaque rectangle jaune correspond à un regroupement.
 - A l'intérieur, chaque élément de liste correspond à une idée émise par un.e participant.e (voir diapositive précédente).



Regroupement des idées (groupes 1 à 3)

- Désaccords sur les objectifs pédagogiques
- Désaccords entre enseignants
- Manque de motivation / implication (ou inégales)
 - Problème d'implication
 - Peur du changement
- Manque de cohésion vis-à-vis du projet
 - Peur de l'échec

- Pas de gestion de projet
- Manque d'accompagnement
- Pas de partage des informations projet
- Manque d'un calendrier projet clair
- Manque de formation en ingénierie projet
 - Projet non prioritaire
- Méthodologie de travail inadaptée

- Besoins des utilisateurs finaux pas étudiés
 - Objectifs pas clairs ou définis
 - Incompatibilité des agendas formation initiale vs continue
- Calendrier projet pas aligné avec le calendrier universitaire
- Ambitions démesurées vs moyens mis en œuvre
 - Cible mal identifiée

Regroupement des idées (groupes 4 à 11)

- Moyens financiers mal anticipés
- Manque de soutien financier
- Problèmes budgétaires

- Manque de soutien technique
- Manque de formation en ingénierie pédagogique

- Problèmes d'accréditation

- Manque de communication autour du Master

- Partenaires pas identifiés ou contactés

- Projet issu d'une injonction du haut vers le bas

- Manque de temps de convivialité

- Problème de temps
- Surcharge de travail
- Mauvaise gestion du temps / des moyens

A vos votes ! (10')

- Avant de discuter des problématiques que les participants ont identifiées, nous les avons hiérarchisées
- Chaque participant.e a donné un certain nombre de points à chaque problématique, en fonction de l'importance qu'elle/il lui accorde (plus importante = plus de points)
 - La plus importante = 3 points
 - La deuxième = 2 points
 - La troisième = 1 point
- Seules les trois problématiques avec le plus de votes ont été abordées

Désaccord sur objectifs précis

Manque de motivation/implic (ou inégaux)

Décalage entre enseignants

Problème d'implication

Peur du changement

Manque de cohésion vers projet

Peur de l'échec



Pas de gestion de projet

Manque d'accompagnement

Pas de partage des infos projet

Manque d'un calendrier projet clair

Manque de format ou ingénierie projet

Projet non prioritaire

Méthodologie de travail inadaptée



Calendrier projet pas aligné avec le calendrier univ.

Besoin des utilisateurs finaux pas étudiés

Objectifs pas clairs ou définis

Incompatibilité agendas form initiale vs continue

Ambitions démesurées vs moyens

Cible mal identifiée

Manque de soutien technique

Manque de format ou ingénierie pédagogique



Problème de temps

Surcharge de travail

Mauvaise gest du temps



Moyens financiers mal anticipés

Manque de soutien financier

Problèmes budgétaires



Partenaires pas identifiés ou contacts



Manque de communication autour du projet



Manque de temps de convivialité



Injonction top down



Problème d'accréditation



Problématiques réordonnées par nombre de votes (n°1 à n°3)

30

- Problème de temps
- Surcharge de travail
- Mauvaise gestion du temps / des moyens

27

- Pas de gestion de projet
- Manque d'accompagnement
- Pas de partage des informations projet
- Manque d'un calendrier projet clair
- Manque de formation en ingénierie projet
 - Projet non prioritaire
- Méthodologie de travail inadaptée

22

- Besoins des utilisateurs finaux pas étudiés
 - Objectifs pas clairs ou définis
 - Incompatibilité des agendas formation initiale vs continue
- Calendrier projet pas aligné avec le calendrier universitaire
- Ambitions démesurées vs moyens mis en œuvre
 - Cible mal identifiée

Problématiques réordonnées par nombre de votes (n°4 à n°6)

19

- Désaccords sur les objectifs pédagogiques
- Désaccords entre enseignants
- Manque de motivation / implication (ou inégales)
 - Problème d'implication
 - Peur du changement
- Manque de cohésion vis-à-vis du projet
 - Peur de l'échec

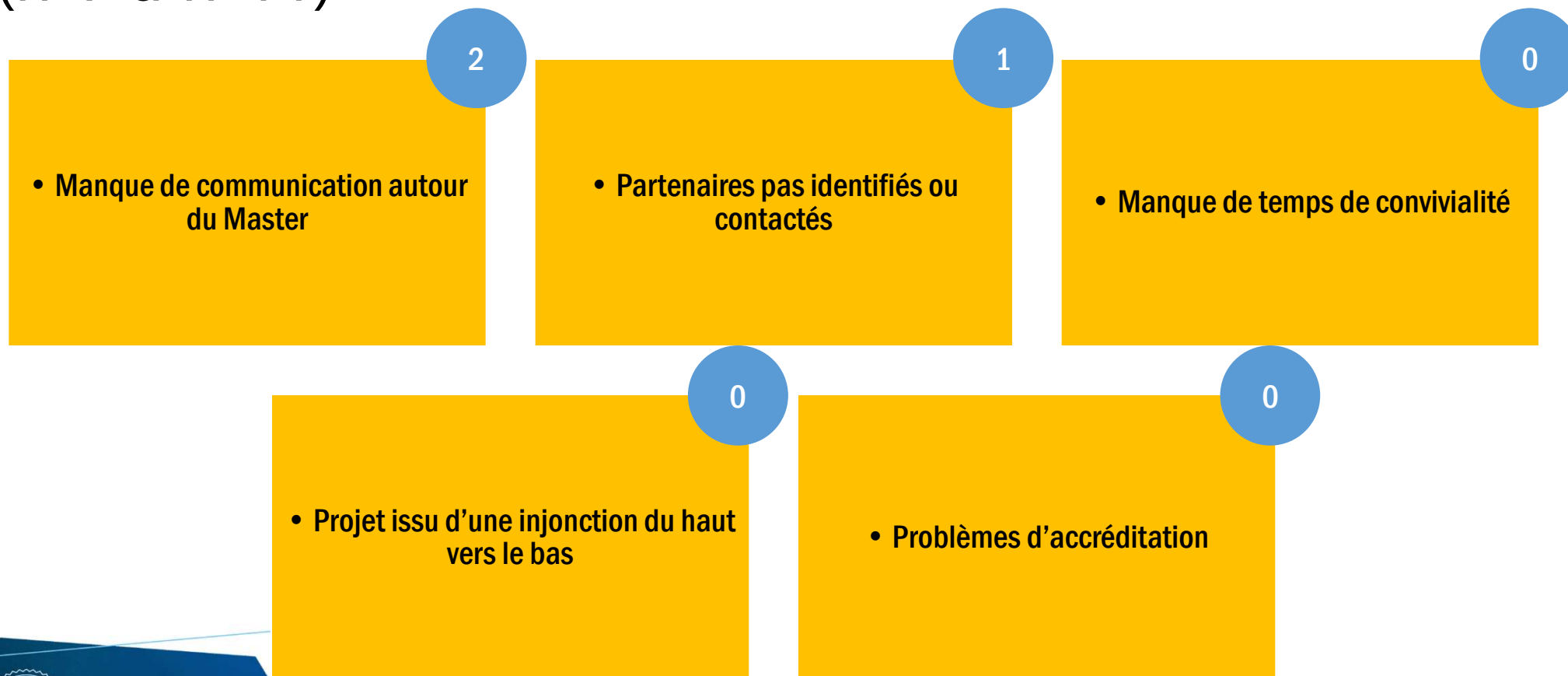
6

- Manque de soutien technique
- Manque de formation en ingénierie pédagogique

4

- Moyens financiers mal anticipés
- Manque de soutien financier
 - Problèmes budgétaires

Problématiques réordonnées par nombre de votes (n°7 à n°11)



Pourquoi en est-on arrivés là ? (30')

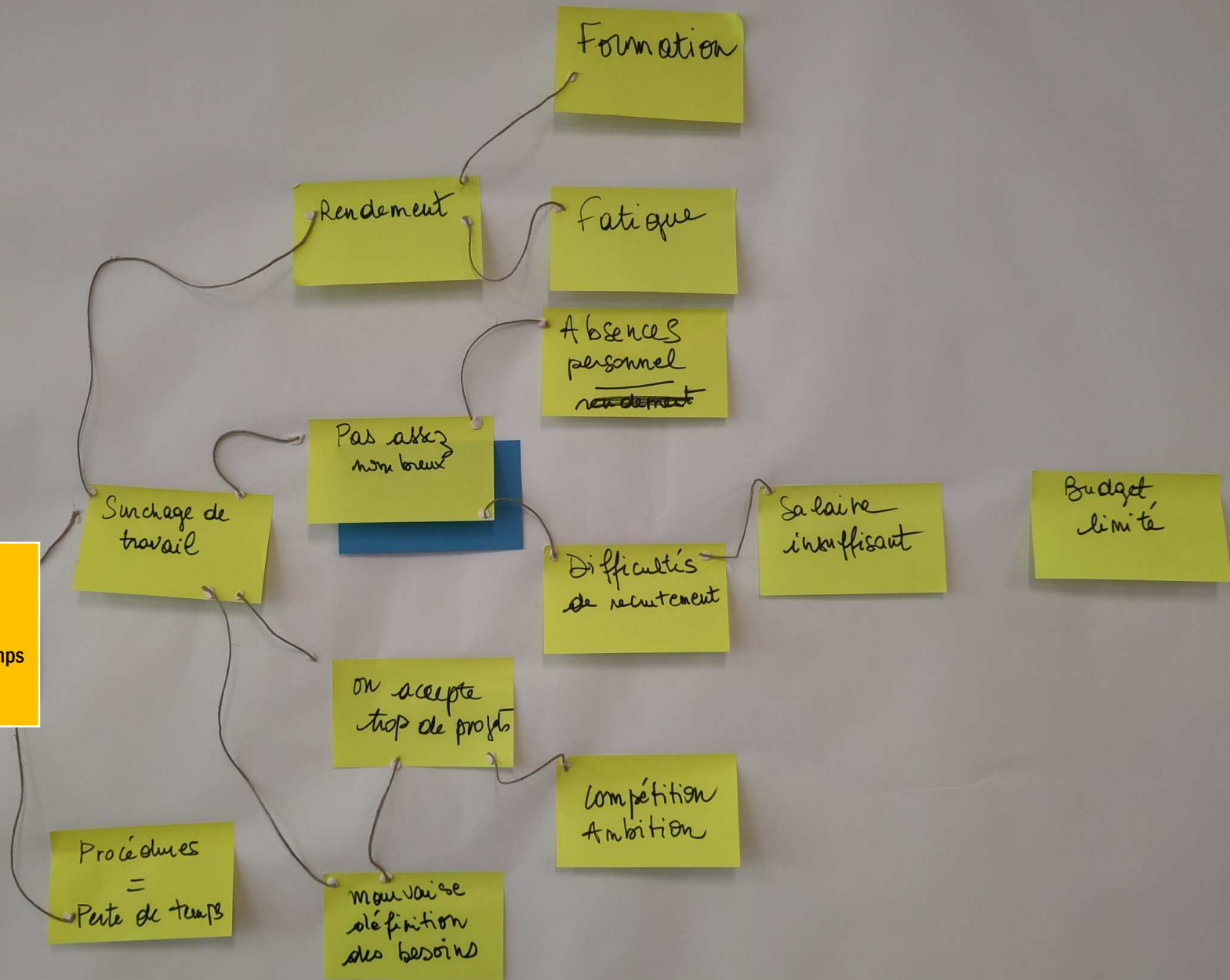
- Pour les trois problématiques identifiées et avec le plus de votes, trois groupes de travail se sont constitués en auto-organisation (un groupe par thématique).
- Nous avons utilisé la pratique du « 5 pourquoi » pour essayer d'identifier la / les cause.s racine.s de chaque problématique.
- Les participant.e.s étaient libres de naviguer entre les différents groupes pour visualiser / écouter leurs raisonnements, voire contribuer à leurs cartographies.
- Nous avons ensuite débriefé l'exercice.

Un exemple de « 5 pourquoi »





- Problème de temps
- Surcharge de travail
- Mauvaise gestion du temps / des moyens



27

- Pas de gestion de projet
- Manque d'accompagnement
- Pas de partage des informations projet
- Manque d'un calendrier projet clair
- Manque de formation en ingénierie projet
- Projet non prioritaire
- Méthodologie de travail inadaptée

Projet n'a pas été défini

pas d'accompagnement

pas de comité de pilotage

pas de recrutement

pas de financement

Pas de chef de projet

Pas de volontaires

Pas de candidatures car pas d'appel à candid. ou pas connu.

Manque de temps

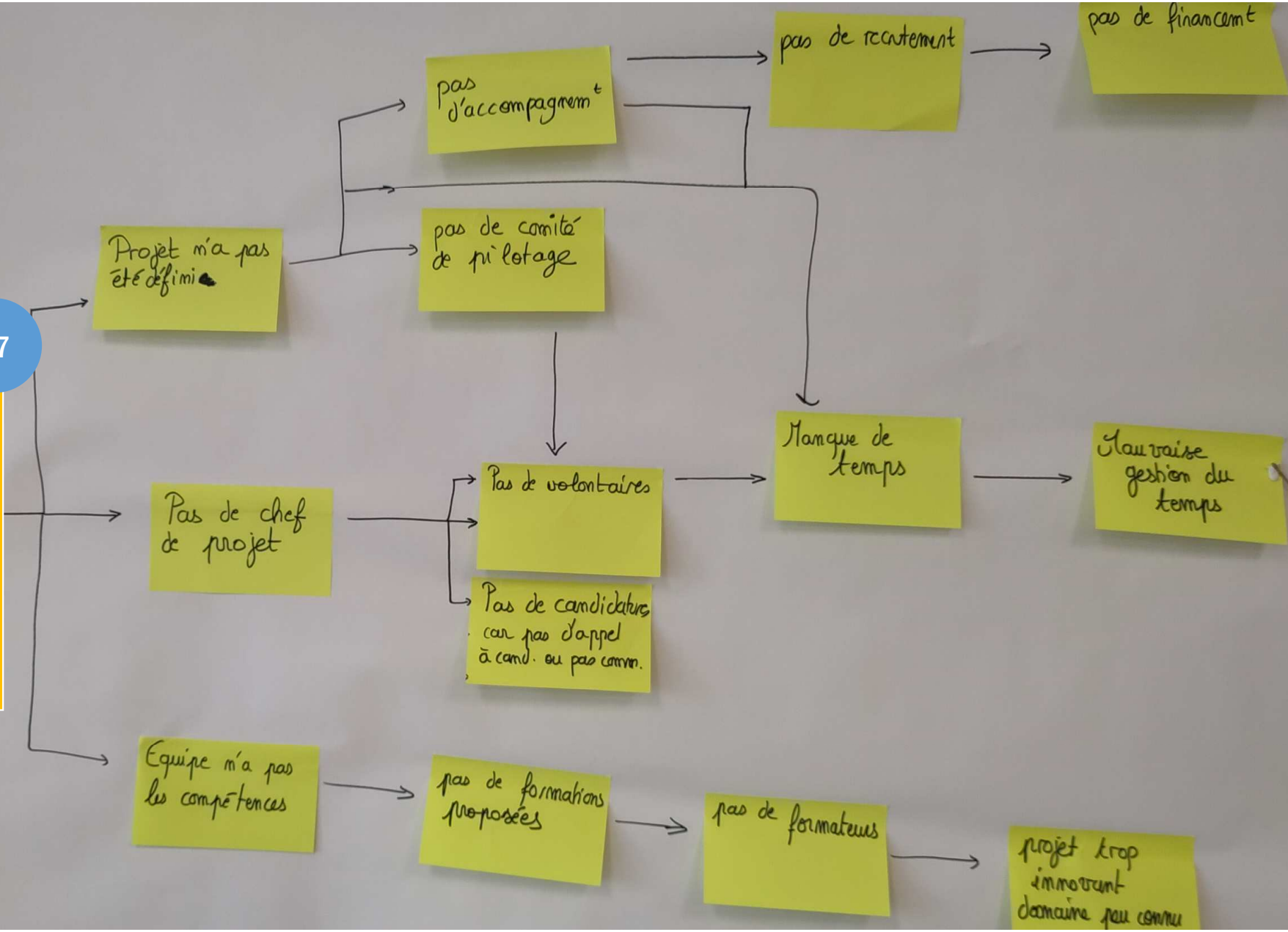
Mauvaise gestion du temps

Equipe n'a pas les compétences

pas de formations proposées

pas de formateurs

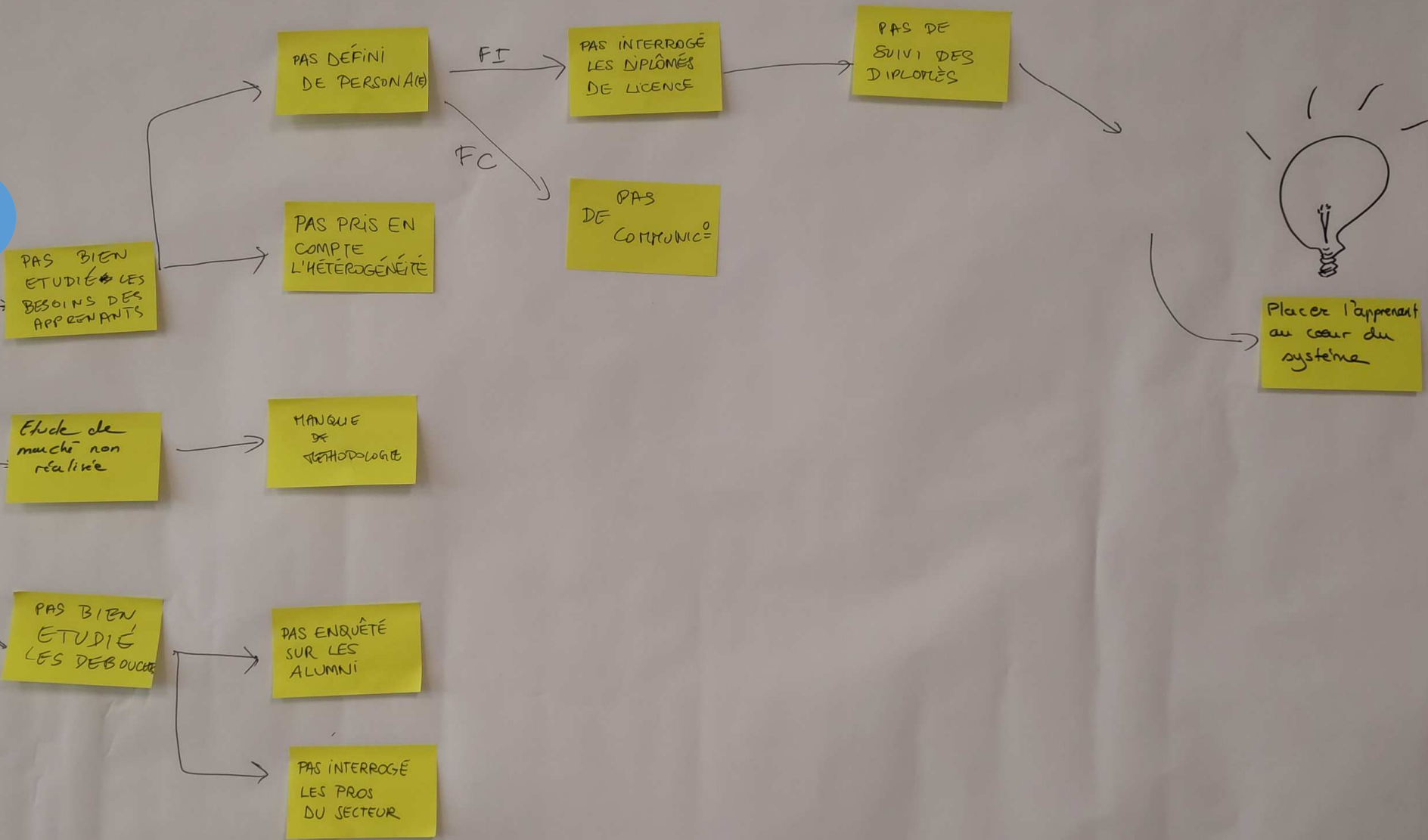
projet trop innovant domaine peu connu



ORGANISATION

22

- Besoins des utilisateurs finaux pas étudiés
- Objectifs pas clairs ou définis
- Incompatibilité des agendas formation initiale vs continue
- Calendrier projet pas aligné avec le calendrier universitaire
- Ambitions démesurées vs moyens mis en œuvre
- Cible mal identifiée



Et la suite ?

- **Généralement, cet exercice permet d'identifier des actions préventives / correctives.**
- **Nous n'avons pas fait cela dans cet atelier, en raison du temps que nous avons.**
- **Les participant.e.s sont cependant libres de s'inspirer de ce travail pour mettre des actions en place dans leurs contextes respectifs dès aujourd'hui...**
 - **En repartant des idées identifiées dans chaque groupe pour mettre en place les actions préventives et correctives adéquates**
 - **Ou en repartant d'une feuille blanche pour refaire un exercice de 5 pourquoi avec d'autres interlocuteurs, et arriver à des conclusions potentiellement différentes / complémentaires**



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

Utiliser les bons outils pour s'améliorer en continu

La rétrospective

- La rétrospective est un événement récurrent classique de tout cadre agile
- **Objectif** : définir des actions concrètes qui nous permettront de faire mieux demain que ce que nous avons fait hier
- **Participants** : les personnes qui font activement partie d'un groupe de travail ou d'une équipe
- **Livrables** : les actions identifiées lors de la rétrospective
- **Récurrence** : une fois toutes les N semaines (généralement, $N \in [1 ; 4]$)

Peu de prérequis pour une rétrospective utile

- Les bons participants
- Le bon état d'esprit
- Le/la bon.ne facilitateur.trice
- Peu de matériel (post-its, stylos / feutres, outil numérique...)
- De la disponibilité de chaque participant.e → la récurrence facilite la planification dans les agendas

Exemple de mise en œuvre : Charm-EU (1/3)

Les bon.ne.s personnes pour la bonne rétrospective



Gilles Subra : chargé de mission CHARM-EU / CHARM-EU Director

Julien Lorentz : chef du projet CHARM-EU, DRI / CHARM-EU Manager

Céline Delacourt-Gollain : directrice des relations internationales

Valérie Borrell : enseignante sur le master CHARM-EU / coordinatrice de module / Capstone supervisor

Roland Thaler : enseignant vacataire et mentor sur le master CHARM-EU

Vanessa Vigano : ingénieure pédagogique, DSIN

Yuanfei Huang : ingénieure pédagogique, DSIN

Marie-Hélène Murillo : ancien membre du Joint Virtual Administrative Office, DFE

Anja Bleidorn : nouveau membre du Joint Virtual Administrative Office, DFE

Maëva Joly : assistante de projet (observatrice)

Isabelle Fourcaud : cheffe de projet AgilHybrid (observatrice)

Elie Théocari : consultant et coach en agilité (facilitateur)

Exemple de mise en œuvre : Charm-EU (2/3)

Axes positifs et problématiques identifiées



Axes positifs / valorisation

- Collaboration / travail d'équipe Université de Montpellier & CHARM
- Visibilité et changements au niveau institutionnel / légal
- Un outil pour l'enrichissement personnel
- Innovation pour le modèle pédagogique
- Contenu pour les étudiants



Problématiques principales

- Manque de rôles clairs (qui fait quoi ?) et communication interne
- Problème de volume d'activités en regard du temps disponible
- Problématique liée à la pérennisation et au financement pendant et après
- Manque de valorisation interne à l'Université de Montpellier
- Trop de difficultés à implémenter et améliorer le Programmatic Assessment

Exemple de mise en œuvre : Charm-EU (3/3)

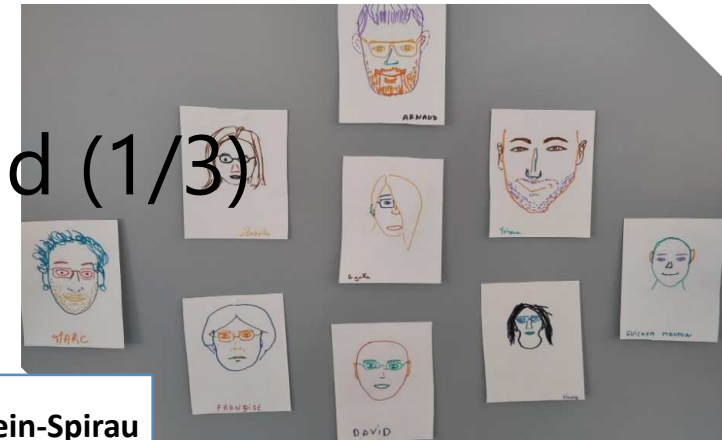
Actions retenues par les participant.e.s, découlant des problématiques identifiées

Action	Porteur.se	Echéance
Partager à Jake les problématiques de mal-être des étudiant.e.s en phase 1	Gilles Subra	Mi-mai 2023
Mettre au clair les rôles de chacun.e pour le Master	Julien Lorentz	Rentrée 2023
Mettre en place des réunions pédagogiques locales	Julien Lorentz	Septembre 2023
Mettre en place un guide nouvel.le arrivant.e dans le Master à l'Université de Montpellier (Welcome Pack)	Vanessa Vigano	Décembre 2023
Renouveler le MoXMo à Montpellier en 2024	Yuanfei Huang	Mai 2024
Mobiliser plus d'intervenants extérieurs	Poste en cours de création	Suite à la création du poste



Exemple de mise en œuvre : AgilHybrid (1/3)

Les bon.ne.s personnes pour la bonne rétrospective



Agathe Hubert :
ingénieure
informaticienne / SUN
APN - DSIN

Arnaud Castellort :
enseignant,
responsable du
département DO /
Polytech

David Cassagne : vice-
président en charge du
Numérique pour la
Formation

Françoise Serein-Spirau
: responsable de la
transformation
pédagogique / ENSCM

Guilhem Mouton : chef
du bureau Multimédia /
SUN Multimédia - DSIN

Isabelle Fourcaud :
chefe de projet
AgilHybrid / SUN APN -
DSIN

Marc Roze : ingénieur
pédagogique / UFR
d'Economie

Nancy Rodriguez :
enseignante, référente
numérique / IUT
Montpellier - Sète

Yohann Pottier : chef
de service / SUN - DSIN

Elie Théocari :
consultant et coach en
agilité (facilitateur)

Exemple de mise en œuvre : AgilHybrid (2/3)

Axes positifs et problématiques identifiées



Axes positifs / valorisation

- Gestion de projet
- Formation des enseignants
- Culture de l'hybridation pour les formations
- Hybridation = accélérateur de transformation pédagogique
- Mise à jour et modernisation des équipements
- Atteinte des indicateurs de performance



Problématiques principales

- Appropriation inégale du concept et du matériel
- Difficulté d'organisation RH issue de la temporalité projet
- Difficulté du cadre administratif à faire évoluer
- Cadre de l'appel à projets rigide
- Transformation pédagogique enseignants / étudiants
- Manque de visibilité sur les autres projets

Exemple de mise en œuvre : AgilHybrid (3/3)

Actions retenues par les participant.e.s, découlant des problématiques identifiées

Action	Porteur.se	Echéance
Mettre en place une liste de diffusion AIPU pour aider à faire les bons recrutements	Yohann Pottier	Juin 2023
Envoyer un questionnaire aux acteurs pertinents dans les composantes pour identifier leurs besoins en formations	Isabelle Fourcaud	Juillet 2023
Identifier un « point relais » dans chaque composante pour favoriser l'appropriation du matériel	Yohann Pottier (support : David Cassagne)	Rentrée 2023
Délivrer les formations de base à différents moments dans l'année, en fonction des besoins identifiés précédemment (Moodle, gestion des inscriptions...)	Isabelle Fourcaud	Janvier 2024



Des rétrospectives complétées par des témoignages terrain

- **Les personnes présentes à l'atelier PedagoN'UM et ayant vécu ces rétrospectives de l'intérieur se sont exprimées pour donner un feedback suite à ces ateliers**
 - Vanessa Vigano et Julien Lorentz pour CHARM-EU
 - Isabelle Fourcaud pour AgilHybrid
- **Leurs retours sont globalement très positifs, la plus-value des rétrospectives a été clairement perçue par tou.te.s les personnes qui y ont participé.**
- **L'importance de la récurrence est bien comprise, même si le rythme ne sera sans doute pas d'une rétrospective toutes les quatre semaines.**
- **Dans tous les cas, il est important de se rappeler qu'une rétrospective tous les 3-6 mois est toujours mieux qu'une rétrospective tous les 2-3 ans.**



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

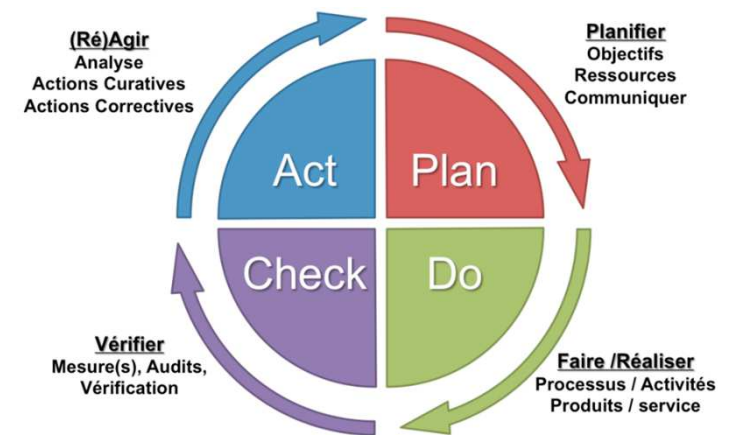
Conclusion

De l'importance d'une gestion de projet adaptée...

Transformer pédagogiquement les pratiques d'enseignement dans le contexte actuel (hybridation, outils numériques, public diversifié et digital native, approche par problèmes ou compétences...) nécessite :

- une vision partagée entre collègues à l'échelle d'un dispositif (parcours, diplômes, composantes...)
- la mobilisation de compétences au-delà des savoirs et savoir-faire disciplinaire
- une articulation des enseignements adaptée et visible des étudiants favorisant l'autonomisation dans leurs apprentissages

Réussir ce challenge nécessite une démarche projet itérative et collaborative



... outillée par des pratiques utiles et accessibles...

	Objectif	Pratique
Vues aujourd'hui	Améliorer un mode de fonctionnement continuellement	Rétrospective
	Faciliter les échanges dans un groupe	1-2-4-Tous
	Prioriser des idées	Vote à points (<i>dot voting</i>)
	Partager une compréhension commune d'une situation	Management visuel
	Identifier des causes racines à un problème	5 pourquoi
	Améliorer l'efficacité de ses réunions	ROTI
Et aussi...	Modéliser des idées	Carte mentale / heuristique
	Avancer en équipe vers un même objectif	Mêlée quotidienne
	Se mettre d'accord rapidement au sein d'un groupe	Vote à trois états
	Avoir une idée de notre capacité à tenir un objectif	Vote de confiance
	Préparer une réunion de travail	7P

... et prenant racine dans un terreau culturel propice

**Approche orientée
« utilisateur »**

**Qualité non
négociable**

Collaboration

Transparence

Pragmatisme

Droit à l'erreur

**Amélioration
continue**

Auto-organisation



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

Toutes et tous,
vous pouvez expérimenter !

R.O.T.I. (Return On Time Invested) (3')

Vote à main levée (1-5), tou.te.s en même temps !

Vous avez investi 3 heures de votre vie dans cet atelier...

- **1 : réunion inutile, vous auriez mieux fait de ne pas venir**
- **2 : réunion peu utile, pas complètement inutile, mais ce que vous en tirez ne valait pas le temps que vous y avez passé**
- **3 : réunion moyenne, ni très utile ni tout à fait inutile, ce que vous en tirez vaut tout juste le temps que vous y avez passé**
- **4 : réunion utile, menée comme il faut, valait le temps que vous y avez passé**
- **5 : réunion très utile, bien menée / optimisée en termes de déroulement, valait largement le temps que vous y avez passé**



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

Merci pour votre participation à cet atelier !