

Un exemple de dispositif de collaboration en pédagogie : mission CAFEINE à l'IUT1 de Grenoble

CECILE ALVES, CATHERINE CADET, NICOLAS GUIBERT, MATHILDE LORETZ, SARAH REZENTHEL,

IUT1 de Grenoble, Université Grenoble Alpes

151, rue de la papeterie, BP 67 38402 Saint Martin d'Hères Cedex

iut1.cafeine@univ-grenoble-alpes.fr

TYPE DE SOUMISSION

Analyse de dispositif

RESUME

Pour accompagner efficacement les enseignants dans leur mission pédagogique, la Direction de l'IUT1 de Grenoble a imaginé en 2002 une « commission pédagogie », composée principalement d'enseignants et devenue en 2017 la « mission CAFEINE ». L'objectif de cette mission en termes de gouvernance est non seulement de réussir à mettre en place la coordination et la coopération entre des acteurs de statuts et missions variées; mais également de proposer une gestion collaborative et en réseau des dispositifs pédagogiques, favorisant l'intelligence collective. Ainsi, la mission CAFEINE a mis en place, des « chantiers » annuels, gérés par des équipes modulables, constituées pour chaque chantier sur la base du volontariat. Pour donner un cadre structuré à la mise en œuvre de ces projets, des outils de gestion pérennes ont été créés. Si les effets de la mission CAFEINE sur les pratiques pédagogiques sont visibles, elle doit maintenant trouver sa place dans les différentes structures locales et nationales, tout en conservant ses aspects de proximité et d'autonomie.

SUMMARY

To effectively support the teachers in their educational mission, the IUT1 Direction of Grenoble imagined in 2002 a "pedagogy commission", composed mainly of teachers and which became in 2017 the "CAFEINE mission". The goal of this mission in terms of governance is not only to succeed in setting up the coordination and cooperation between actors of various statuses and missions; but also to propose a collaborative management and network of educational devices, promoting collective intelligence. Thus, the CAFEINE mission has set up, in the form of annual "team actions", managed by flexible teams formed for each on a voluntary basis. To provide a structured framework to carry out these actions, sustainable management tools are created. If the effects of the CAFEINE mission on pedagogical practices are visible, it must now find its place in the various local and national structures, while maintaining aspects of proximity and autonomy.

MOTS-CLES (MAXIMUM 5)

Pédagogie, collaboration, réseau, gouvernance, intra/inter institutionnel

KEY WORDS (MAXIMUM 5)

Pedagogy, collaboration, network, governance, intra/ inter institutional

1. La mise en place d'une nouvelle structure de coopération intra-institutionnelle à l'IUT 1 de Grenoble : la mission CAFEINE

L'Institut Universitaire Technologique de Grenoble 1 (IUT1), composante de l'Université Grenoble Alpes (UGA), joue un rôle central dans les formations technologiques universitaires de la région. Ses formations du DUT à la licence professionnelle, répondent aux besoins de la plupart des métiers de l'industrie et de la communication. Elles sont toutes accessibles en formation initiale, éventuellement en apprentissage, ainsi qu'en formation continue et en alternance et selon des parcours spécifiques aménagés [1].

Dans ce contexte, le challenge de l'IUT1 est de faire réussir chaque année un public varié [2] : Bac généraux, Bac STI2D, Bac Pro ENEPS, d'environ 2000 étudiants en formation initiale et 400 stagiaires en formation continue. L'IUT1 de Grenoble propose à cette fin aux étudiants une véritable "pédagogie par la technologie", grâce notamment à :

- Un lien fort et une complémentarité entre les enseignants (second degré, enseignants-chercheurs, professionnels) ;
- Des dispositifs pédagogiques centrés sur l'apprentissage des étudiants et leur insertion professionnelle future.

Pour accompagner efficacement les enseignants (220 enseignants-chercheurs et enseignants ; environ 450 vacataires d'enseignement) dans le développement et l'évolution de leurs pratiques pédagogiques, ainsi que dans la mutualisation des bonnes pratiques, la Direction de l'IUT1 de Grenoble a imaginé en 2002 une structure spécifique animée par une équipe d'enseignants de l'IUT : la "Commission Pédagogie IUT1", centrée initialement sur le développement des TICE et les échanges pédagogiques entre les différents départements de l'IUT1. Cette commission a été restructurée une première fois en 2012 par la Direction en place afin :

- D'élargir ses domaines d'actions, notamment en termes d'animations pédagogiques ;
- De lui donner plus d'ampleur, via la mise à disposition d'un budget dédié, permettant d'engager ses membres et de participer à des manifestations pédagogiques externes à l'IUT1.

La Commission Pédagogie de l'IUT1 de Grenoble (CP IUT1) constituait alors une cellule de réflexion interne à l'IUT1 qui avait notamment pour missions :

- D'**animer** la réflexion sur les méthodes d'enseignement,
- De susciter des **échanges** pédagogiques entre enseignants de l'IUT,
- De **valoriser** à l'extérieur les actions pédagogiques innovantes menées à l'IUT.

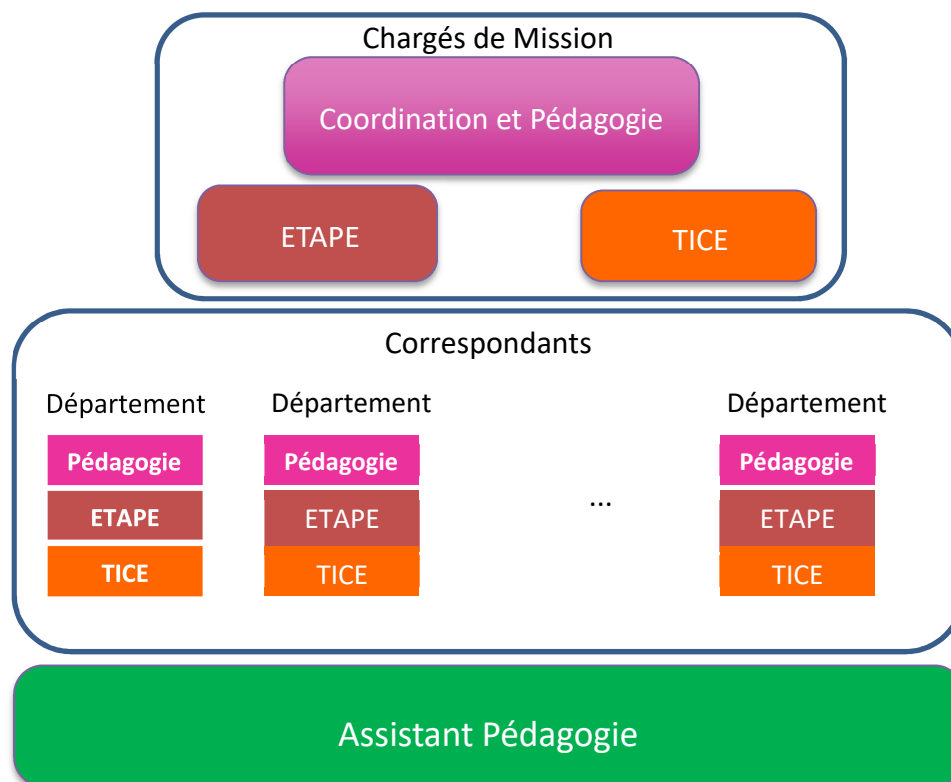
Elle était composée :

- D'un ou deux **correspondants dans chaque département** (peu importe les matières qu'ils enseignent) afin de faire le lien dans les deux sens entre la CP IUT1 et les enseignants des différents départements (l'IUT1 en comporte huit : Chimie, Génie Civil et Construction Durable, Génie Electrique et Informatique Industrielle, Génie Mécanique et Productique, Génie Thermique et Energie, Mesures Physiques, Métiers du Multimédia et de l'Internet, Réseaux et Télécommunication) ;
- D'un **chargé de mission pédagogie** et un **chargé de mission adjoint aux TICE** nommés par le Directeur de l'IUT1, qui pilotent la commission et rendent compte des actions menées auprès de la Direction et des autres chargés de mission ;
- D'un **ingénieur pédagogique** (2016-2018) chargé d'accompagner les enseignants dans le développement de leurs pratiques pédagogiques en lien avec le service universitaire de pédagogie de l'UGA.
- D'un **représentant du Service Universitaire de Pédagogie** de l'Université.

Ses membres se réunissaient 5 à 6 fois par an en réunion plénière et le reste de l'année en petits groupes de travail pour mener à bien leurs missions.

En 2017, cette commission a été restructurée une seconde fois, afin d'intégrer une dimension d'accompagnement à la professionnalisation des étudiants, via une **Équipe Transversale d'Accompagnement à la Professionnalisation des Étudiants (ETAPE)**, composée pour le moment essentiellement d'enseignants d'expression-communication et de Projet Personnel et Professionnel des différents départements. La CP IUT1, renommée **Mission CAFEINE** (Centre d'Accompagnement à la Formation des Enseignants et à l'Insertion des Étudiants), est maintenant une cellule pilotée par **trois chargés de mission** nommés par la Direction (pédagogie, TICE et ETAPE), regroupant une vingtaine d'enseignants et enseignants-chercheurs de l'IUT1, et soutenue par un assistant pédagogique remplaçant l'ingénieur pédagogique, afin d'accompagner enseignants et étudiants autour d'actions favorisant les pédagogies actives et la professionnalisation (voir figure 1).

Figure 1 : Composition de CAFEINE en 2018-2019



2. S'appuyer sur la théorie pour mettre en place la gouvernance d'une structure favorisant la coopération

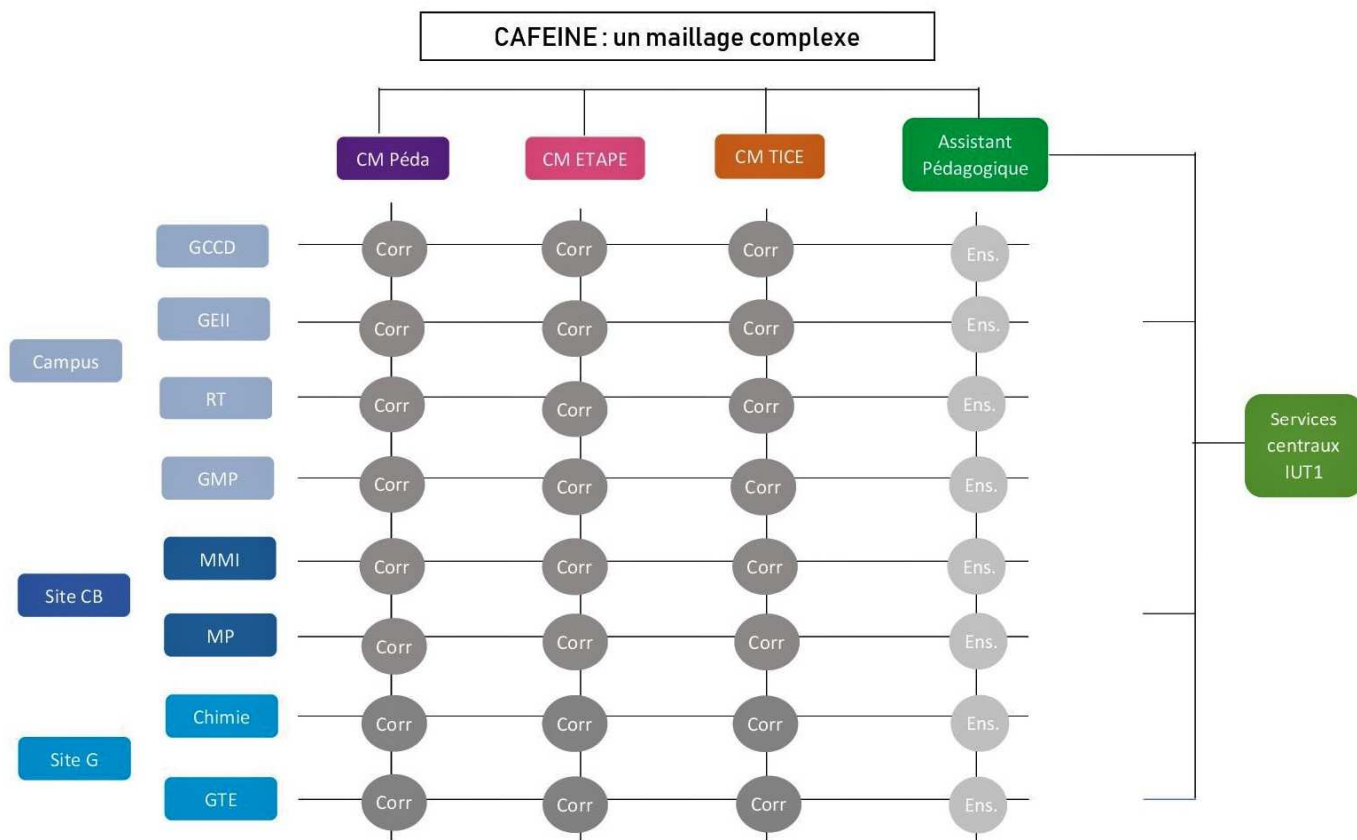
2.1 Une cellule pédagogique : une organisation complexe par nature

Face à cette multitude d'acteurs, il est légitime de se questionner sur les modalités de coopération, et sur les possibilités d'une réelle collaboration. En effet certains éléments sont facteurs de complexité pour la mise en œuvre d'une telle mission :

- **Logiques de structuration horizontales et verticales** : pour réaliser les missions de façon pertinente, s'entrecroisent différentes échelles de coopération et de coordination toutes nécessaires : entre l'assistant pédagogie et la mission pédagogie, entre les correspondants des différents départements, ou au sein d'un département entre les chargés de mission pédagogie, TICE, et ETAPE. L'ensemble de ces **échelles** formant un **maillage complexe**. De plus l'IUT1 est réparti sur **3 sites**.

- **À des métiers différents...** : les missions Pédagogie, TICE et ETAPE sont formées d'enseignants ou enseignants-chercheurs, quand l'assistant TICE ou les acteurs de la Direction d'Appui à la Pédagogie et à l'Innovation de l'UGA, sont issus de formations de l'ingénierie pédagogique ou du multimédia. **Des formations en lien, mais des expériences parfois très protéiformes** intégrant ou non un public étudiant, pouvant rendre la compréhension mutuelle plus difficile.
- **...des stratégies et des degrés d'implication différents** : si les postes créés dans un service public ont toujours pour vocation l'intérêt général, on se doit cependant de garder en tête les apports de la sociologie des organisations avec *Michel Crozier* et *Erhard Friedberg* [3], concernant le poids des stratégies individuelles dans le fonctionnement des organisations, ainsi qu'avec *Richard Cyert* et *James G March* [4] concernant la conciliation d'intérêts individuels distincts dans la formation des décisions des organisations pour comprendre que **les différences de statut, de durée de contrat, de temps disponible hebdomadaire, d'étapes de carrière**, influent sur les comportements de chacun et rendent donc la coopération plus complexe.

Figure 2 : Caféine, un maillage complexe

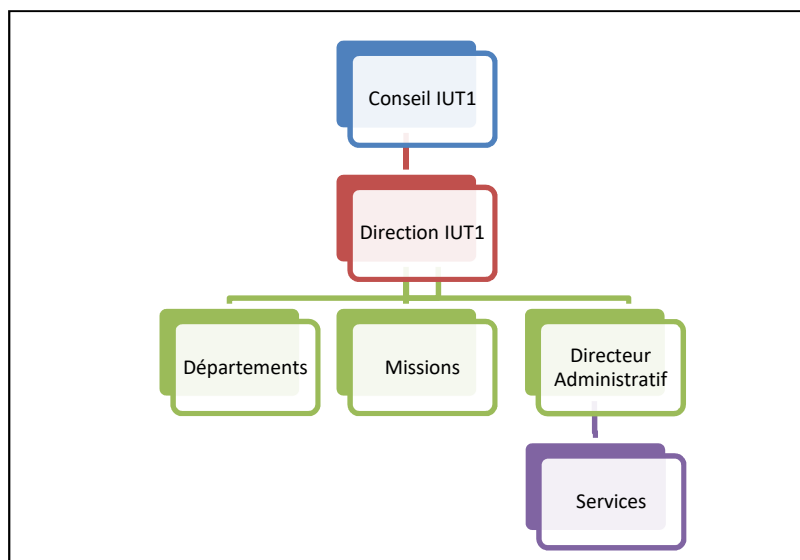


Dans ce contexte, comment dépasser **la coopération, le « opérer ensemble » déjà complexe, pour aller vers une collaboration, « travailler ensemble » dans une responsabilité et un objectif collectif ?** Pour répondre à cette question, on peut utiliser l'éclairage apporté par la théorie et par l'existant : les analyses menées par *Paul Roger Lawrence* et *Jay William Lorsch* [5] concernant l'influence de l'environnement sur les structures des organisations, montrent que face à un environnement professionnel et technologique « instable » en permanente mutation et avec des innovations constantes, les **structures des organisations** ont dû évoluer et adapter les formes de coordination, de division et de décentralisation des tâches à celui-ci. On peut donc s'intéresser aux nouvelles formes de structures théorisées en management des organisations pour envisager **les modalités de la collaboration en pédagogie au sein de l'IUT.**

2.2 Quelles structures adaptées pour gérer la complexité ?

- **Structures traditionnelles et coopération : les Learning lab.** Rappelons tout d'abord qu'en management, les structures traditionnelles uniquement hiérarchiques, fonctionnelles (par mission/fonction) ou divisionnelles (par département), créent respectivement des problèmes de lenteur, de communication ou de coordination. À l'échelle de l'IUT nous nous situons de plus dans une **structure matricielle (croisant structure fonctionnelle et divisionnelle) à double responsabilité hiérarchique** (voir figure 2 et 3) : par exemple, l'assistant TICE, va faire partie de deux équipes, la commission pédagogie avec qui il travaille en collaboration, et le service de l'IUT auquel il est rattaché. Les risques principaux sont la lourdeur des démarches, les modalités de communication, mais aussi les possibilités de contradiction entre les demandes des deux institutions. Le mode de coordination dans ces structures traditionnelles est généralement la coopération entre services autonomes. Dans le cadre de la pédagogie à l'IUT, on peut considérer qu'un learning lab ou les enseignants viennent se faire accompagner dans la création d'un support pédagogique par un assistant TICE sont une forme de coopération entre services.

Figure 3 : Schéma de principe de l'organigramme de l'IUT1



- **Structures flexibles et organisation transversale : les cellules pédagogiques.** Les structures traditionnelles étant de moins en moins adaptées à un environnement complexe et en permanente évolution, de nouvelles conceptions des organisations émergent : *Michael Hammer* et *James Champy* [6] notamment proposent le concept de *reengineering* ou remise en cause fondamentale et redéfinition radicale des processus opérationnels pour réaliser des gains dans l'efficacité. Ces nouvelles configurations ont pour caractéristiques d'être **transversales (par projet par exemple)**, **d'être composées d'équipes pluridisciplinaires, collaboratives et flexibles qui remplacent la division horizontale et verticale des tâches, chaque personne faisant partie de différentes équipes autonomes en fonction de ses différentes casquettes**, équipes qui portent les projets tout au long du processus. On peut ainsi faire le parallèle avec les missions ETAPE, TICE, et pédagogie, fonctionnant par équipes : on a alors plusieurs « cellules » pédagogiques collaborant en leur sein, et coopérant vers l'extérieur avec les autres cellules.
- **Structures en réseau et collaboration : mission CAFEINE.** Dans le cadre d'organisations complexes ou de grande taille, comme l'IUT, d'autres formes de structures flexibles se sont développées notamment l'organisation en réseau interne : **des services plus ou moins autonomes collaborent sans passer par une ligne hiérarchique. C'est une forme d'organisation basée sur le partenariat, la collaboration et les échanges de pratiques. Chaque unité est reliée à toutes les autres. Nous n'avons plus des cellules mais un maillage.** Dans le cadre de notre

parallèle avec l'IUT, on retrouve alors le schéma de la mission CAFEINE impliquant l'ensemble des acteurs de la pédagogie de l'IUT 1, en amenant les différentes cellules pédagogiques, à la collaboration entre elles ou à la création d'équipes « inter-cellules », sur des projets transversaux aux objectifs communs (voir encadré, « Exemple de micro-projet 2018 »).

Figure 4 : Structures et formes de coopération à l'IUT 1

	Structure matricielle	Structure flexible/par projet	Structure en réseau
Types de Rapports	Hiérarchiques, coopération	Collaboration à l'échelle d'une équipe/cellule	Collaboration à l'échelle d'un réseau
Exemple d'application IUT	Learning Lab	Réseau ETAPE	CAFEINE
Avantages	Adapté aux grandes structures, pour le contrôle de celles-ci	Agilité et efficacité. Autonomie et rapidité.	Exploitation des synergies. Obtention d'une masse critique donnant poids et visibilité.
Risques	Lourdeur, contradiction des demandes, difficultés de communication	Non exploitation des synergies et des mises en commun de ressources/moyens avec d'autres équipes/cellules.	Dilution des liens et des identités. Difficultés de coordination par le grand nombre d'acteurs. Stress/fatigue engendrée.

3. Opérationnalisation : actions et chantiers de la mission CAFEINE

Le fonctionnement de CAFEINE est basé sur la réalisation annuelle de « chantiers » ou « actions », qui sont une dizaine environ. Les réunions permettent de les définir pour l'année universitaire : une journée pédagogique, des cafés pédagogiques et des temps d'échange plus informels. Pour chaque chantier sont formées des équipes composées de membres des différentes missions, pédagogie, TICE, ETAPE et des différents départements en fonction des souhaits de chacun. Des évènements transversaux sont organisés tous les ans :

Un exemple de dispositif de collaboration en pédagogie : mission CAFEINE à l'IUT1 de Grenoble

- **Les cafés pédagogiques** sont basés sur un partage d'expériences : un enseignant présente un dispositif innovant qu'il a mis en place sur environ ¼ d'heure suivi d'environ ¾ d'heure d'échange.
- **La journée pédagogique** est depuis 4 ans réalisée avec l'IUT2 de Grenoble. Elle prévoit soit une forme avec conférence/ateliers sur une thématique, soit une forme conférence/salon de l'enseignant.

La **mission pédagogie** met en œuvre deux chantiers spécifiques :

- Depuis 3 ans sont proposés des « **micro-projets** », IUT1-ENEPS. Ceux-ci ont pour objectif de soutenir les initiatives des enseignants en leur permettant de démarrer une transformation pédagogique qui peut prendre des formes très variées : démarches collaboratives ou créatives, pédagogie inversée, cours en ligne en vidéo, serious game etc... afin de favoriser de meilleures situations d'apprentissage et de professionnalisation. Tout le monde peut candidater : enseignants, vacataires, personnel technique ou administratif de l'IUT1. Le principe est que la demande soit simple et rapide à faire, une aide est proposée (quelques heures de TD, achat de petit matériel) ainsi qu'un accompagnement par un assistant pédagogique. Outre le bénéfice que tirent les enseignants de ces projets, ils nous permettent de valoriser et essaimer les initiatives lors des différents évènements.

Exemple de micro-projet 2018 : Les micro-projets sont centralisés par Catherine Cadet, Chargée de mission de la Commission Pédagogie IUT1. Ont souhaité contribuer à la gestion des micro-projets 4 membres de CAFEINE, dont Cécile Alves, enseignante en communication au département Mesures Physiques et membre du réseau ETAPE, qui accompagnera donc 4 projets dont 1 mené par Anne-Line Perriollat enseignante en GCCD. Les porteurs de projets seront accompagnés également pour l'usage des TICE de l'assistant TICE Benjamin Serventon. On retrouve bien ici la création d'une équipe inter-cellules pour la réalisation de projets transversaux.

- Une action plus ponctuelle est l'**accueil des nouveaux enseignants**. En lieu et place d'une présentation transmissive des lieux et outils utilisés par les enseignants, un escape game permet aux nouveaux enseignants d'en prendre connaissance. En plus de

Un exemple de dispositif de collaboration en pédagogie : mission CAFEINE à l'IUT1 de Grenoble

l'aspect informatif, les interactions entre les nouveaux enseignants donnent un esprit de « promo ». Cette année, une formation débutant « Chamilo » a été proposée. Un bilan de l'année est fait en juin lors du pique-nique de CAFEINE.

La **mission ETAPE** est opérationnelle depuis la rentrée 2017. Elle est née de la volonté des enseignants d'expression-communication de travailler ensemble mais aussi de développer la transversalité avec les autres matières et les liens avec l'environnement socio-économique. Ses axes de travail ont tous pour objectif la **professionnalisation** des étudiants et s'articulent autour de :

- La mise en place d'un dispositif pédagogique favorisant l'ouverture culturelle des étudiants au sens large [7].
- Le développement des compétences rédactionnelles et orthographiques.
- Une réflexion autour de l'enseignement de Projet Personnel et Professionnel et l'accompagnement à la démarche de recherche de stage en **coopération avec le service Relations Entreprises et Alternance de l'IUT.**

La **mission TICE** a pour objectif à la fois de faire vivre ce qui existe déjà (Chamilo par exemple) et de développer des nouvelles pratiques (vidéos et nouvelles technologies). Concernant Chamilo, les correspondants TICE gèrent les cours de leur département et y assurent un soutien technique. Des formations de niveau débutant sont assurées 2 à 3 fois par an, et des formations spécifiques sont mises en place soit à la demande d'un département, soit pour un micro-projet. En 2018-2019, sont mis en place des cafés pédagogiques spécifiques TICE (2 à 3 par an) ainsi que des formations à la création de vidéos pédagogiques et à leur intégration à un parcours pédagogique.

À ce jour pour 2018-2019 la mission CAFEINE c'est :

- 24 micro-projets
- 5 cafés pédagogiques
- Participation d'une centaine d'enseignants environ à la Journée Pédagogique des IUT de Grenoble.
- Vingt à trente posters valorisant les innovations pédagogiques et permettant un partage lors du Salon des Enseignants (couplé avec la Journée Pédagogique)
- Mise en commun de 3 salles pédagogiques et de matériel pédagogique (boîtiers de vote électronique, caméras ...)

Pour soutenir nos actions, l'IUT1 met à notre disposition tout une gamme de moyens : « heures de décharge », achat de matériel, logistique, assistant pédagogique, participation à des congrès... Des missions sont impliquées dans les actions : mission Relation Entreprise et Alternance (REA) et mission Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) . De plus, les étudiants sont invités à participer à un certain nombre d'évènements comme les cafés pédagogiques. C'est donc finalement **l'ensemble des acteurs de l'IUT1 qui permettent de développer une confiance réciproque, qui accentue le sentiment de proximité de la mission.**

4. Bilan critique et perspectives d'évolution

4.1 Un développement des actions...

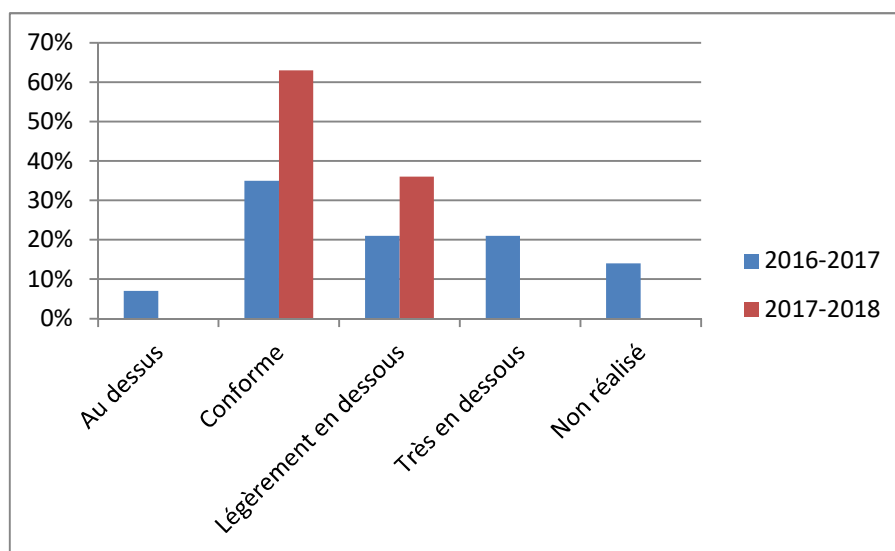
Le nombre d'actions a fortement augmenté ces dernières années, ce qui permet de proposer une offre pouvant s'adapter aux besoins de chacun. Certains chantiers, notamment ceux faisant partie des actions « **ETAPE** » **ont très bien fonctionné la première année. Le challenge est maintenant de pérenniser** ces actions dans le temps, car elles demandent un fort investissement de la part des enseignants. Les chantiers dits « **TICE** » **sont plus anciens, et souffrent en général d'un manque de curiosité** de la part des enseignants, alors que les outils évoluent et offrent des possibilités toujours plus intéressantes. Nous essayons de recréer une dynamique en proposant des cafés pédagogiques ciblés sur ces thématiques.

Certaines actions comme les cafés pédagogiques ou les journées pédagogiques font maintenant partie des évènements attendus par les enseignants. Une des difficultés de ces évènements est la multiplicité des sites géographiques, qui fait que certains enseignants ne peuvent pas participer à un café pédagogique si celui-ci a lieu sur un autre site que celui où il enseigne. De même, le choix d'un jour et d'un horaire qui satisfasse le plus grand nombre de personnes est difficile. Nous proposons donc a priori le jeudi midi, l'après-midi étant exempt d'enseignements. Cependant, nous sommes attentifs à varier les sites géographiques, et cette année nous sommes en train de mettre en place une possibilité de suivre à distance le café.

Enfin les micro-projets font l'objet d'une évaluation depuis leur création (voir encadré « **Résultats de l'évaluation des micro-projets 2016-2017 et 2017-2018** »). L'objectif de faire un appel « léger » est bien ressenti par les porteurs de projet (« dépôt rapide et simple à faire »). L'assistance pédagogique a été renforcée ces dernières années : d'abord par l'ingénieur pédagogique uniquement, puis par le suivi d'un membre de CAFEINE. Cette structure a permis d'augmenter la satisfaction liée au résultat du micro-projet. Cependant, quelques modalités sont à ajuster au niveau notamment de la reconnaissance du projet. Quelques heures équivalent TD (max 4h par projet) sont allouées. Elles correspondent à une incitation à déposer le projet, mais en aucun cas à l'investissement en temps du ou des enseignants. Ceci est souvent mal interprété et nous devons clarifier ce point pour le nouvel appel à projets.

Résultats de l'évaluation des micro-projets 2016-2017 et 2017-2018

- **Dépôt rapide à faire** (93% en 2016-2017, 100% en 2017-2018)
- **Assistance pédagogique** : la première année, suivi uniquement par l'ingénieur pédagogie, puis par l'ingénieur pédagogie et un enseignant de CAFEINE, ce qui a permis d'augmenter le taux de satisfaction, qui est passé de 71% à 87%.
- **Satisfaction liée au résultat du micro-projet**



4.2 ... qui augmente la taille et complexifie le fonctionnement de CAFEINE ?

Avec la création de la mission CAFEINE, nous avons donc choisi d'établir un cadre structuré et de diminuer au maximum la place de l'implicite (voir encadré « Fonctionnement CAFEINE 2018-2019 »). Si la mission a jusqu'à maintenant fonctionné de manière coopérative et bienveillante, elle n'est pas exempte d'écueils potentiels. Le fonctionnement de cette année comporte trois chargés de mission, ce qui implique une bonne communication et un partage des tâches clairs entre eux. Le sentiment d'appartenance à la même mission est important pour qu'un esprit d'entraide se développe. Concernant l'ensemble des membres, une dispersion et un épuisement potentiel peuvent être à craindre. Des tensions concernant la reconnaissance des investissements de chacun (acté par un volant d'heures) peuvent également apparaître. Nous avons opté pour une transparence de cette répartition et une discussion ouverte lors de la réunion de fin d'année.

Enfin, les actions de CAFEINE impactent l'ensemble des acteurs de l'IUT1, comme d'autres services (communication, informatique...) ou encore d'autres missions (FTLV par exemple). Les ajustements se font pour l'instant au cas par cas, mais il est probable qu'il faille à terme expliciter les rôles de chacun. Enfin, l'UGA ayant restructuré récemment le service de pédagogie (DAPI), les liens sont à reconstruire.

Fonctionnement CAFEINE 2018-2019 :

- **Mise en place d'un calendrier pérenne** des évènements annuels (Journée Pédagogique, cafés pédagogiques, appel à contribution pour les micro-projets).
- **Mise en place d'un tableau d'inscription** aux différents chantiers.
- Le nombre de membres de CAFEINE ayant augmenté (une vingtaine de personnes), les 5 à 6 réunions plénières annuelles devenaient inadaptées. Nous sommes donc passés à **3 réunions par an** au moment des interruptions pédagogiques, ce qui permet de maintenir une convivialité et un sentiment d'appartenance. Si la réunion de rentrée et celle de fin d'année portent sur la définition des actions et de leur bilan, celle intermédiaire (en janvier) a un contenu plus libre où par exemple l'année dernière seuls les points problématiques que les correspondants souhaitaient discuter ont été abordés.

5. Perspectives

5.1 Visibilité et développement de la communication

Si la mission est maintenant et globalement reconnue par les enseignants, il reste toujours une partie d'entre eux qui ne saisissent pas cette opportunité d'accompagnement. Nous sommes donc en train de mener une réflexion sur l'amélioration de notre communication interne, pour faciliter la circulation des informations :

- Pour cela, **un bureau dédié à la pédagogie** permet la représentation de la mission dans un lieu indépendant des personnes qui constituent celle-ci.
- **Une refonte de notre site intranet et internet** est en cours. Souhait de créer un « réseau social » de partage pour les enseignants.
- Nous prévoyons d'afficher **nos actions et les posters des réalisations dans des lieux de passage**. Ce dernier point permettra d'améliorer également notre communication vis-à-vis de l'extérieur. Une meilleure communication sur nos activités à l'extérieur permettra de prendre notre place dans le contexte local et national actuel et sera un levier pour conserver notre dynamique interne, et constituera également une incitation pour nos futurs étudiants.
- Nous comptons également rendre systématique le dispositif d'évaluation de nos actions.

5.2 Fonctionnement : gérer l'équilibre des rapports entre acteurs individuels, cellules (ETAPE, TICE, Péda) , et réseau CAFEINE.

Concernant le fonctionnement, la structuration en seulement 3 réunions par an tend à dissocier le groupe en trois parties (pédagogie, TICE et ETAPE), alors que ce n'était pas ce qui était souhaité au départ. Dans cette configuration, et du fait de la présence d'un assistant à la pédagogie, il est envisagé de fonctionner avec davantage d'autonomie pour les trois missions et, par exemple, revenir côté « pédagogie » à un fonctionnement proche de la mission pédagogie, avec environ 5 à 6 réunions par an. La cohérence et la coordination seront assurées par des concertations régulières entre les trois chargés de missions, ce qui a déjà été enclenché cette année avec une réunion par mois ou tous les deux mois au maximum.

5.3 Développement des coopérations en externe : transfert et essaimage

Si la structure de CAFEINE répond aux directives du MESRI sur la formation des enseignants aux pratiques pédagogiques, elle doit trouver sa place dans les différentes structures locales notamment auprès de la Direction d'Appui à la Pédagogie et à l'Innovation de l'UGA, plus particulièrement dans l'optique de l'Université Intégrée. De plus, le développement d'évènements nationaux au niveau de l'état (JIPES), des acteurs de l'enseignement (QPES, CIFA) et des IUT (JPP), mais également d'outils collaboratifs de ressources en ligne notamment pour les IUT, s'adressant à la fois aux étudiants et aux enseignants (IUT en Ligne, MIEL), et de formations et/ou ressources NEOPASSSUP, sup-numérique, rendent cette structure d'autant plus importante en tant que relais, que ce soit du national vers l'IUT1 ou de l'IUT1 vers le national en participant à ces évènements. Cependant les évolutions de CAFEINE, devront conserver les aspects de proximité et d'autonomie, tout en relevant le défi de l'augmentation de sa taille. Si nous n'avons pas toutes les réponses à ces nouveaux défis, nous savons que CAFEINE induit une dynamique dont les effets sur la qualité de l'enseignement sont très positifs, et les résultats visibles. Un processus d'essaimage a démarré avec les IUT de Valence et d'Annecy, avec qui nous avons eu de nombreux échanges lors de la création de leur Journée Pédagogique ou de leur cellule d'appui. Ce processus devrait s'intensifier avec l'intention de l'IUT2 de développer une telle structure, ce qui confirme la transférabilité du projet.

Références bibliographiques

- [1] Xavier P., Clavel E., Lorez M., Oddon M. et Ardid M. (2017) Parcours spécifiques : allier réussite et contraintes individuelles, *QPES 2017, 13-16 juin 2017, Grenoble*
- [2] Clavel E., Rezenthel S., Lorez M., Warzagier M. (2017) Assurer la réussite d'un public hétérogène aux objectifs de poursuite d'études et d'insertion professionnelle différents : Le cas de l'IUT 1 de Grenoble. *QPES 2017, 13-16 juin 2017, Grenoble*
- [3] Crozier, M. Friedberg, E. (1977) L'acteur et le système, *Seuil, coll. « Points essais », 1992.*
- [4] Cyert, R. March, JG (1992) A behavioral Theory of the Firm, (2 ed.). *Wiley-Blackwell*
- [5] Lawrence, PR. Lorsch, JW. (1986) Organization and environment, *Harvard Business School Press; Revised edition*
- [6] Hammer, M. Champy, J (2003) Le reengineering, *Dunod*
- [7] Rezenthel, S. Alves, C. (2018) Innover pour intégrer la professionnalisation dans les enseignements transversaux : le dispositif « Ouverture culturelle » à l'IUT 1 de Grenoble. *Journées Pédagogies et Professionnalisation 2019.*