



**HAL**  
open science

## Polliniser les matins malins ou le plaisir d'enseigner !

Béatrice Vacher

► **To cite this version:**

| Béatrice Vacher. Polliniser les matins malins ou le plaisir d'enseigner !. 2020. halshs-02543387v1

**HAL Id: halshs-02543387**

**<https://shs.hal.science/halshs-02543387v1>**

Preprint submitted on 15 Apr 2020 (v1), last revised 8 Jun 2022 (v3)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Polliniser les matins malins ou le plaisir d'enseigner !

Qu'est-ce qui fait le succès des partages autour de la pédagogie entre enseignants chercheurs ?

Béatrice Vacher, IMT Mines Albi et chercheure associée au MICA, Bordeaux Montaigne

### Résumé

Cet article retrace une belle expérience d'échange entre enseignants chercheurs autour de notre plaisir d'enseigner. Ce sont des rencontres ritualisées, entre quatre et six fois par an, où témoins et collègues débattent autour d'une pratique pédagogique. Le mot clé est le plaisir : échanger, partager, polliniser, s'enrichir, donner, recevoir... Un rituel bienveillant mais aussi exigeant. La question est posée sur les conditions pour faire vivre de telles instances.

**Mots clés** : pédagogie, enseignement, partage d'expérience

### Summary

In this article, we would like to share a pedagogical experience: a debate, six times a year, between teachers to challenge their courses. The pleasure is central in this experience: pleasure to share, to explain, to debate, to give, to receive, etc. The question is: which conditions do we need to make this kind of exchange a success?

**Key words**: pedagogy, teaching, sharing experience

### Introduction

Dans le cadre de mon réseau d'écoles d'ingénieur, nous avons animés une dynamique autour des pratiques d'enseignement dont je souhaiterais rendre compte ici. Ce texte est une remise à jour d'un rapport que j'ai rédigé dans le cadre de mon institution et qui propose de prendre du recul pour offrir quelques pistes qui permettent de comprendre ce qui fait le succès ou non de l'expérience « *Matins Malins* ».

L'aventure a commencé lorsque nous nous sommes retrouvés, responsables de formation et ingénieurs pédagogiques, autour d'un constat : nos collègues enseignants chercheurs font un boulot formidable auprès de nos étudiants et ce travail n'est pas reconnu.

En effet, l'enseignement est à la fois un **enjeu** pour l'institution : « *Nous sommes une école, nous enseignons !* » et une source de **dilemme** : « *Il faut innover mais le temps fait défaut !* ». S'il paraît évident d'enseigner, cela l'est beaucoup moins d'investir pour être toujours à la pointe des pratiques les plus performantes. On entend :

- Côté **enseignants** : « *Nous avons choisi ce métier, nous souhaitons le faire bien* » ; « *On nous demande de changer nos pratiques et nous sommes submergés de travail* » ; « *Nous ne sommes pas reconnus pour cela* » ; « *Les indicateurs ne comptent que les publications et contrats, cela n'incite pas à s'investir sur l'enseignement* » ; « *Nous aimerions prendre du recul sur nos pratiques d'enseignement, les adapter à nos différents publics* » ; « *J'aimerais avoir une vision plus globale de la façon dont on forme les ingénieurs chez nous* »...
- Côté **hiérarchie** : « *Il faut réduire les heures en face à face* » ; « *Il faut gagner en productivité* » ; « *Il faut faire des MOOC* » ; « *Il faut innover en pédagogie* »...

### Une question de reconnaissance ?

L'enseignant est animé par des motivations de **valeur** tout en se sentant jugé sur des critères uniquement **quantitatifs** (« *faire plus avec moins* »). Et s'il cessait de faire du zèle pour s'en remettre aux seules évaluations officielles ? La question est stratégique : « *Que faire pour reconnaître la qualité du travail d'enseignement ?* »

Sans forcément transformer l'institution, le désir d'échanger sur ses pratiques, sur le plaisir d'enseigner, sur l'intérêt de s'inspirer mutuellement, peuvent être soutenus et encouragés. Un tour d'horizon des enseignements effectués dans deux écoles montre en effet que les injonctions de la hiérarchie à l'innovation pédagogique sont déjà des réalités pour l'enseignant :

De nombreux cours ne permettent pas seulement la **transmission de savoir** (amphi, TD, TP) mais favorisent aussi l'**auto-apprentissage** (apprentissage par problèmes, animation de projets et d'entraide des élèves en équipes, prototypages, conception avec des *légos*, jeux de rôles, etc.) avec une mobilisation conjointe des **outils numériques** et du **face à face** (amphi interactifs, évaluation par les pairs, *Moocs* suivis de questions/réponses en présentiel, *blended Learning* interactifs, etc.).

Pourquoi alors ne pas **partager nos pratiques** et s'enrichir ainsi les uns les autres ?

Mais comment faire vivre cette dynamique **sans rajouter de la charge** ?

- S'appuyer sur le collectif pour avancer (plus vite, mieux, avec plus de plaisir, etc.) son propre travail ?
- Créer un territoire, une scène, où les pratiques d'enseignement peuvent être un objet d'échange ?
- Des rencontres courtes, efficaces, ritualisées, conviviales, libres et interactives ? Soutenues par la hiérarchie ?

### Et concrètement, quel est le format de ces échanges malins ?

Dans chacune des deux écoles, nous avons passé le temps suffisant à écouter nos collègues enseignants (et le plus souvent chercheurs), nous avons tenu compte de l'existant et des contraintes institutionnelles qui sont différentes selon nos écoles. Nos formules ont donc pris des formes spécifiques avec de nombreux points communs :

- **Qui** présente et qui vient ? Point commun : l'envie prime. **L'envie** de présenter mais aussi l'envie d'apprendre, de découvrir, de s'imprégner. Les premiers témoins ont accepté l'aventure rejoints par les collègues curieux et désireux de partager.
- **Quoi** ? Tout ce que fait l'enseignant est intéressant. Ses succès, ses épreuves, ses questionnements, ses joies, ses déceptions. Dans une école, l'accent est mis sur des thématiques appétissantes ; dans l'autre, la « *marque de fabrique* » du témoin attise la curiosité.
- **Comment** ? Le format des conférences, connu de tous : présentation et débat. Rendons ce dernier plus long pour favoriser le partage. Dans la première école, on y rajoute un atelier annuel pour apprendre ensemble. Et toujours un signe de la hiérarchie : café-croissant, pique-nique...
- **Combien** ? Environ quatre par an.
- **Quand** ? Le midi, le soir ? Non, cette activité est au cœur de notre métier, ce sera donc en pleine journée, durant nos heures de travail.
- **Où** ? Au plus proche du lieu de travail du témoin ou en salle pédagogique.

**Juin 2014**, le premier matin malin (MM), 30 participants, 20 min de présentation, 40 de débat. Une vingtaine de MM plus tard, on continue même si l'équipe d'animation a changé, même si la charge de travail globale n'a pas diminué et même si parfois nous ne sommes que 15 participants.

**Mars 2017**, le premier jeudi malin (JM), 20 participants, animé sous forme de séance de créativité pour imaginer le format d'avenir. Les participants deviennent créateurs du concept et se déplacent d'un site à l'autre pour s'enrichir mutuellement. Trois séances plus tard, on continue avec plaisir.

### Combien ça coûte et combien ça rapporte ?

Ces moments malins ont une communication exigeante (Lacoste) : un slogan incontournable, un compte rendu court, illustré, très concret et largement diffusé<sup>1</sup>. C'est un signe de **reconnaissance** pour le témoin qui est ainsi valorisé et peut être sollicité pour conseiller, aider, raconter. Il devient leader d'une pratique identifiée pour entraîner ses collègues. Et ceux qui ne peuvent pas participer peuvent s'imprégner de la séance.

Leur **coût** est chiffrable : le café et les croissants ; le temps des échanges ; le temps de préparation pour les témoins – entre deux heures et un jour ; le temps des organisateurs - deux jours par séance (trouver le témoin et préparer avec lui la séance, organiser le lancement, animer, rédiger le compte rendu et le corriger avec le témoin, le diffuser sur les réseaux).

Leur **gain** est reconnu bien que non chiffrable : « *Pas de pression, une respiration* » ; « *Intéressant et transposable* » ; « *Faire savoir ce que je fais* » ; « *Élargi les perspectives, donne des idées* » ; « *Envie de tester, étincelles* » ; « *On parle enseignement, pas pédagogie !* » ; « *Liberté de parole* » ; « *Pas d'obligation* » ; « *Pas de différence de statuts* » ; « *L'animateur n'est pas prescripteur* » ; « *Les ingénieurs pédagogiques ne sont pas là pour se mettre en valeur* » ; « *Un lieu d'échange où on peut s'exprimer librement* »...

### Visée stratégique collective vs série d'exigences inconciliables

La formule est basée sur l'**écoute**, le **partage** et la **construction conjointe** avec les personnes intéressées (enseignants, ingénieurs pédagogiques, personnel école et parfois élèves – pas assez souvent). Nous avons d'abord été surpris par le nombre élevé de participants car nous étions prêts à laisser le temps au temps en travaillant sur le **rituel**.

Avec le recul, nous comprenons la combinaison vertueuse de pratiques et de **ressources** : construits à partir des désirs et des **usages**, les MM et JM ont transformé les **contraintes** en opportunités pour s'appuyer sur les personnes, l'institution et l'engagement. En n'imposant rien, en étant au plus près du travail quotidien et en oubliant les préséances, nous nous sommes laissés porter par l'impossibilité partagée de mal faire son job d'enseignant. **Un interdit stimulant !**

Ce qui est intéressant à remarquer dans ces deux « succès » est la manière dont les acteurs ont réussi à contourner ou interpréter une multiplicité d'**obligations** qui peuvent se contredire (changer les pratiques, offrir de nouveau service, diminuer les heures enseignées par élèves, augmenter les cours en pédagogie inversée – et donc augmenter la charge enseignant -, etc.).

---

<sup>1</sup> <https://www.imt-mines-albi.fr/fr/la-dynamique-pedagogique-imt-mines-albi-les-matins-malins>,  
<http://innovation-pedagogique.imt-lille-douai.fr/index.php?p=pedagogie>.

Cette démarche, répondre à des attentes en bousculant le monde des possibles, est connue des théoriciens de l'innovation (Akrich, Callon, Latour). La mode l'appelle aujourd'hui *design thinking* et oublie parfois la complexité d'adopter cette orientation usage pour que normes et sens fassent bon ménage (Vacher 2010).

### Compter, raconter ? Faire ou Prouver ?

Les indicateurs sont partout et pour tout. Ici, qui pourrait croire que mesurer le nombre de matins ou jeudis malins serait gage de la qualité des partages pédagogiques ? Et pourtant, c'est une tendance : **compter**... Si l'on compte, il faut tout compter, y compris la charge à mettre en face. N'y perdrons-nous pas plus de temps qu'à organiser, participer et profiter, même à distance, de ces moments d'échange privilégiés ?

Mais alors, **comment mesurer la performance de ces moments malins ?**

Nous l'avons vu, c'est la diversité qui fait le succès, **le faire ensemble** : des organisateurs motivés et extrêmement bien répartis dans la ligne hiérarchique et dans les services pour être légitimes, des enseignants friands de partager, écouter, donner, recevoir, du personnel reconnaissant, une direction satisfaite, etc.

Lorsque cet équilibre est perdu, la vie d'instances si fragiles est en cause.

Il est donc indispensable de mesurer correctement la performance d'une innovation et notamment celle-ci : ne pas se contenter d'indicateurs chiffrés, creuser les évidences et

**Raconter.**

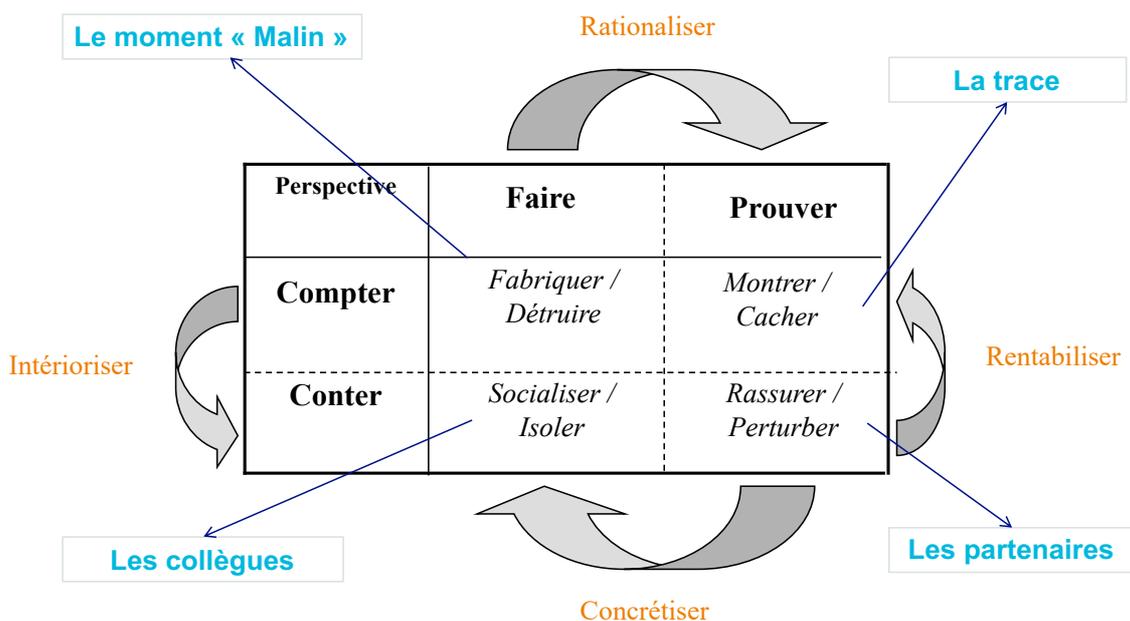


Fig : tableau des rôles et fonctions des outils de gestion et de communication (Vacher 2013)

Ce tableau permet de bien repérer ce qui est de l'ordre du **mesurable quantitativement** ou de l'ordre de ce qui peut au moins être **explicité**, au mieux être raconté. Et puis, nous le savons, nous n'agissons pas toujours pour bien faire mais aussi pour **prouver** que nous le faisons mieux. Et cela, nous avons tendance à l'occulter. Nous avons décidé d'en tenir compte en mettant les MM et les JM en avant : **des traces écrites ou visuelles**, des recherches de sponsors (en l'occurrence la direction générale).

Ce tableau permet également de repérer les déséquilibres : un moment malin qui est centré sur l'action du « moment » peut mourir en perdant la perspective à long terme. Rationaliser

l'action devient alors nécessaire. À l'inverse, si le temps passé à enrôler le public devient si important qu'il réduit l'action proprement dite *a minima*, il est urgent de concrétiser, c'est-à-dire dépenser moins d'énergie à prouver. Ce n'est pas toujours possible. C'est juste important de le repérer pour ne pas s'épuiser.

... *Compter, raconter, faire, prouver....*

### Conclusion : pollinisation croisée et questions d'avenir

Les équipes organisatrices de ces événements ont pris un immense plaisir à les lancer, les monter et les animer, à surmonter les obstacles, à relancer les témoins, à ranimer les énergies des uns et des autres.

Aujourd'hui, les équipes d'animation s'essouffent. Elles ne sont plus soutenues, comme si les MM et le JM étaient évidents, comme s'ils n'avaient pas besoin d'énergie particulière. Avons-nous assez insisté sur la nécessité d'intégrer officiellement dans l'organisation ce type d'instance ? Pour la rendre légitime et lui permettre d'avoir les moyens dont elle a besoin pour :

- aider les témoins à se présenter – c'est très complexe de se mettre à nu devant ses pairs,
- gérer l'intendance indispensable - pas simple et chronophage,
- laisser une trace – rendre visible, valoriser, durer.

C'est cette troisième action qui est la plus énergivore et disparaît la première. 2019, silence alors que les MM perdurent. Doucement, rarement. Les urgences reprennent le dessus. Et pourtant, lorsqu'on tend l'oreille dans les couloirs, on entend : « *Ce serait bien d'en parler au prochain matin malin !* » ; « *ça fait longtemps qu'on n'a pas eu de matin malin...* ».

Pour éviter que les urgences ne passent avant les choses importantes, il faut que ces dernières fassent partie d'un rituel légitime (Berry ; Goffman). Le soutien des structures est donc indispensable pour comprendre ces rouages complexes entre des désirs, des contraintes, des lourdeurs, des souffrances, des possibles, des imprévus qui peuvent être très joyeux, etc. Ces moments d'échange sont une soupape de décompression pour les enseignants chercheurs, ils sont aussi très fragiles et ont besoin de bons portes paroles (Akrich, Callon, Latour ; Girin).

### Bibliographie

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno, juin 1988, « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, et Septembre, p. 4-17

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno, septembre 1988, « A quoi tient le succès des innovations. Second épisode : L'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et Comprendre*, p. 14-29

BERRY Michel, 4 mars 1994, « Le chercheur et son agenda : du bon usage des échéances et des rituels », *Séminaire vie des affaires*, site de l'École de Paris du Management. Disponible sur <https://www.ecole.org/fr/seance/4-le-chercheur-et-son-agenda-du-bon-usage-des-echeances-et-des-rituels>, consulté le 17/02/2020

GIRIN Jacques, 1995, « Les agencements organisationnels » dans Charue-Duboc F. (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, p. 233-279

GOFFMAN Erwin, 1990, « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec » dans Joseph I. (dir.), *Le parler frais d'Erwin Goffman*, Editions de minuit, p.277-300

LACOSTE Michelle, 2001, « Peut-on travailler sans communiquer ? », dans Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p. 21-54

VACHER Béatrice, 2010, « Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ? », *Revue Études de communication*, N°34, p. 127-142

VACHER Béatrice, 5 avril 2013, *Puissance de l'écoute flottante dans l'action collective*, Université Bordeaux Montaigne, Habilitation à Diriger des Recherches, 268 p.

### Note sur l'auteur

Béatrice Vacher, enseignante chercheuse, habilitée à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication sur le thème de la reconnaissance au travail.

J'accompagne également des collectifs qui souhaitent mettre ou garder du sens à leur travail au-delà des exigences normatives qui se multiplient.