

Cas étude : Projets et esprit d'équipe – l'histoire du groupe eLene (Consignes)

*Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et
AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
Consignes	2
Historique	3
Les origines du groupe eLene	3
Un groupe se forme	4
Les idées de projet émergent	4
Le premier projet démarre	5
La famille des projets s'agrandit	5
Besoin d'une pause	5
Besoin de retravailler ensemble	5
La nouvelle génération de projets	6
Changements de configuration	6
Conclusion	6
Références	7

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De comprendre l'évolution du groupe eLene à travers ses projets
- D'identifier les différentes phases dans les projets eLene
- De comprendre les facteurs clés de succès dans le développement du groupe eLene
- De comprendre l'importance de la dimension humaine dans le sentiment d'appartenance à un projet

Introduction

eLene est un groupe informel d'organisations qui se sont réunies en 2003, suite à une série d'études de cas pour un rapport de la Commission européenne sur l'e-learning dans l'enseignement supérieur européen. Ces organisations continuent de collaborer sous forme de projets, deux décennies plus tard.

Afin de restituer l'aspect humain de cette aventure collective, Deborah Arnold, l'un des auteurs du cours, va raconter à la première personne l'histoire du groupe eLene et de ses projets.

Consignes

1. Pendant ce récit, relever ce qui a fait la réussite de ce groupe et de ses projets, et ensuite comparer vos notes avec le schéma présenté dans le corrigé.
2. Relever les dates clés dans l'histoire du groupe eLene et représenter cette chronologie sous forme graphique. Vous pouvez ensuite comparer votre schéma avec la version présentée dans le corrigé.
3. Lister les différentes organisations qui ont participé aux projets eLene.

Combien de pays sont représentés au sein du groupe eLene ?

(NB. Pour répondre à cette deuxième partie de la question, il vous faudra faire quelques recherches complémentaires !)

Historique

Les origines du groupe eLene

En tant que l'un des membres fondateurs d'eLene, je vais vous raconter l'histoire de notre création et vous expliquer pourquoi nous pensons que ce groupe a connu un tel succès. En racontant cette histoire, j'aimerais que vous essayiez d'identifier ces facteurs clés de succès et que vous réfléchissiez aux compétences transversales que nous avons tous mobilisées au cours de ce voyage.

En 2002, un groupe de consultants du cabinet danois PLS Ramboll a mené une série d'études de cas dans des universités et des organisations qui avaient été identifiées comme des exemples de bonnes pratiques dans le cadre d'une enquête plus large sur le e-learning dans l'enseignement supérieur européen. À l'époque, il s'agissait du Politecnico di Milano en Italie, de CANEGE, l'université numérique française de gestion et d'économie, de l'université de Brême en Allemagne, de l'université virtuelle finlandaise, de l'université UMEA en Suède, de l'initiative britannique UK-eU, de l'Universitat Oberta de Catalunya et de l'université d'Utrecht aux Pays-Bas.

Les consultants sont venus, ont parlé à de nombreuses personnes, puis sont repartis. Nous n'avons plus eu de nouvelles, et nous avons tous repris nos activités quotidiennes, jusqu'à ce qu'un jour d'octobre 2003, nous recevions un courriel d'un certain Matteo Uggeri, nous invitant à Milan pour nous rencontrer et discuter d'une éventuelle proposition de projet, avec un délai très court.

Je parle bien sûr de notre propre point de vue, au sein de CANEGE à l'époque, qui est maintenant AUNEGe. Curieux, nous sommes trois personnes de CANEGE à nous rendre à Milan : Michel Armatte, directeur de CANEGE, Florence Ducreau, directrice de Vidéoscop à l'Université Nancy 2 où je travaillais à l'époque, et moi-même, chef de projet novice...

La réunion a eu lieu dans l'impressionnante "salle des fenêtres" du Politecnico di Milano. L'une des choses les plus frappantes était le contraste entre l'architecture et le décor historiques, et l'intégration de solutions high-tech, telles que des écrans et des claviers intégrés dans la vieille table en bois, et un système de vidéoconférence dernier cri. Souvenez-vous, nous sommes en 2003 !

Mais je dois avouer que c'était l'une des réunions les plus étranges auxquelles je n'ai jamais assisté ! Personne ne se connaissait, et la plupart d'entre nous ne savaient pas pourquoi nous étions là. Chaque organisation a fait une courte présentation, puis le silence s'est installé. Je me souviens avoir été tellement stressée pendant ma propre présentation que je suis restée bloquée sur une diapositive, figée par la peur !

Un groupe se forme

Malgré cela, nous avons tous senti que nous pouvions faire quelque chose ensemble, même si nous ne savions pas vraiment quoi. Nous avons donc convenu de nous revoir peu de temps après et, dans l'intervalle, de structurer la manière dont nous pourrions partager notre expérience, nos points forts et les domaines de collaboration possibles.

Nous nous sommes préparés un peu, et nous nous sommes retrouvés à Brême en février 2004. Cette réunion était beaucoup plus structurée, et Brême a fait appel à un consultant externe pour faciliter la réunion.

Nous avons également commencé à former un groupe, des blagues privées ont commencé à apparaître au cours du dîner, et le dernier jour, on m'a demandé de devenir le porte-parole du groupe. Nous stabilisons le nom eLene (pour e-Learning network, tout simplement) et avançons vers une image de marque avec un logo qui sera ensuite décliné pour les différents projets.



Figure 1 : le logo eLene

Les idées de projet émergent

Grâce au facilitateur externe, nous avons fait d'excellents progrès au cours de cette réunion, en identifiant quatre domaines potentiels sur lesquels se concentrer. La formation des enseignants, les aspects économiques du e-learning, l'apprentissage mobile et... je crois que le quatrième était la dimension stratégique.

Trois mois plus tard, en mai 2004, nous nous sommes retrouvés à Nancy, en France. Rappelez-vous, c'est la troisième réunion que nous avons tenue, sans aucun financement. Cela montre le niveau d'engagement qui existait déjà, et la conviction que nous pouvions vraiment faire du bon travail ensemble. L'appel à propositions e-learning venait d'être publié, et nous avons donc pour objectif concret de préparer un projet à soumettre.

Ce qui était remarquable ici, c'était aussi la composition du groupe. Les costumes et les cravates ont été remplacés par des jeans et des T-shirts, et plusieurs des cadres supérieurs ont délégué le travail à des employés plus jeunes et opérationnels, ce qui démontre le niveau de confiance qui s'est développé. Et au cours de cette réunion, nous avons développé deux idées de projet, la première sur la formation des enseignants, qui allait devenir le projet eLene-TT, la seconde sur l'économie de l'e-learning, eLene-EE. CANEGE a pris la tête du projet eLene-TT, et Umeå celle du

projet eLene-EE. De "porte-parole du groupe", je suis soudainement devenu coordinatrice de projet !

Nous avons préparé la réponse à l'appel à projet e-learning de manière collective, et soumis notre dossier. Quelques mois d'attente, mais nous apprenons fin 2004 que le projet eLene-TT a été retenu pour financement par la Commission européenne. Célébrations !

Le premier projet démarre

Le projet **eLene-TT** a démarré en janvier 2005, avec une réunion de lancement à Nice en France. Son objectif ? Améliorer la capacité des enseignants de l'enseignement supérieur à faire un usage pédagogique innovant des TIC. eLene-TT a produit plusieurs résultats significatifs - une méthodologie souple pour la formation des enseignants, l'identification d'exemples de pédagogie innovante et la formation de 500 enseignants à travers l'Europe.

eLene-TT a également mis en place un entrepôt en ligne en libre accès de ressources pour les enseignants et les formateurs d'enseignants (plans de cours, exemples, outils, publications...).

La famille des projets s'agrandit

En parallèle, le groupe travaille sur la conception du deuxième projet, **eLene-EE**, sur les aspects économiques du e-learning. Ce projet, porté par l'Université d'Umeå est déposé, et aussi sélectionné pour financement. Un deuxième succès ! Et vers la fin d'eLene-TT, nous préparons également une nouvelle proposition sur la même thématique, la formation des enseignants. Ce troisième projet s'appelle **eLene-TLC** – il est retenu pour financement aussi, nous donnant un taux de réussite de 100%, quelque-chose d'inédit pour un même groupe de partenaires.

Besoin d'une pause

eLene-TLC a pris fin en 2008 et nous avons décidé de ne pas soumettre de nouveau projet. En effet, nous avons tous besoin de cette pause après 4 années intenses sur les projets précédents. Mais nous sommes restés en contact, en nous engageant à nous réunir en ligne tous les six mois après la fin du projet eLene-TLC. Cette pause a duré trois ans, mais vers le milieu de la deuxième année nous avons recommencé à parler sérieusement de développer un nouveau projet.

Besoin de retravailler ensemble

Ce quatrième projet, **eLene2learn**, est né de ce désir et de ce besoin pressant de collaborer à nouveau, avec le même sentiment profond que lorsque nous travaillons ensemble, des choses se produisent, nous voyons notre propre travail sous un nouveau jour, nous croyons en notre capacité à impulser des améliorations dans l'usage du numérique dans l'enseignement supérieur. Et dans l'esprit collaboratif du groupe, nous avons décidé de confier la coordination

du projet à un autre partenaire – AUNEGe a donc fait un transfert de compétences en gestion de projet vers Politecnico di Milano, un excellent exemple de capitalisation inter-projet.

La nouvelle génération de projets

eLene2learn fait partie de cette nouvelle génération de projets depuis 2012. Il a été suivi par deux autres projets, **eLene4work** (2015-2017) et **eLene4Life** (2018-2021). Six projets, et presque deux décennies de collaboration. A l'heure actuelle (juillet 2022) il n'y a pas encore de 7^e projet eLene, mais les différents partenaires se retrouvent souvent au sein d'autres projets.

Changements de configuration

Au fil des ans, le partenariat a évolué au gré des changements d'emploi, mais aussi en fonction de l'orientation spécifique des projets. Parfois, les personnes ont changé d'institution et ont intégré leur nouvelle organisation en tant que partenaire, parfois l'institution est restée et a intégré de nouvelles personnes, et parfois nous avons invité de nouvelles organisations, comme EDEN, EUCA et LUMSA. Et plusieurs des personnes qui ont participé à la toute première réunion à Milan sont toujours actives dans le groupe : Matteo Uggeri, Yildiray Ogurol, Florence Ducreau et moi-même.

Quelle que soit la configuration, l'esprit eLene demeure, ancré dans nos valeurs communes de collaboration, de respect et de contact humain. Et sur le plan personnel, beaucoup d'entre nous pensent que travailler au sein d'eLene a été très bénéfique pour notre carrière. Nous avons grandi en tant que chefs de projet, en tant que chercheurs, en tant que personnes. Des amitiés se sont développées au-delà du travail de projet que nous effectuons, et nous n'avons pas besoin d'une structure formelle comme un réseau pour rester ensemble.

Conclusion

A travers ce récit, nous avons vu comment un groupe d'organisations et d'individus s'est construit au fil du temps, réuni autour d'une succession de projets. Nous avons vu différents moments du cycle de vie de chaque projet, notamment l'avant-projet et le lancement ainsi que l'importance de capitalisation inter-projet. Nous avons identifié les facteurs clés de succès qui ont contribué à la réussite, non seulement des projets mais aussi du groupe, où les facteurs humains ont joué un rôle important.

Références

Certains résultats des projets eLene sont disponibles sur Researchgate :

<https://www.researchgate.net/project/eLene-projects>

Pour les projets les plus récents, consulter les résumés sur le site web AUNEGe :

<https://aunege.fr/nos-projets/elene4work/>

<https://aunege.fr/nos-projets/elene4life/>

Ce récit par Deborah Arnold est une adaptation française du script d'une vidéo réalisée pour le MOOC eLene4Life « Active Learning for Soft Skills Development »

https://www.pok.polimi.it/courses/course-v1:Polimi+SSD101+2022_M7/about

Crédits illustrations

Logo eLene : Matteo Uggeri

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : le logo eLene 4