

---

# COLLABORATION EUROPÉENNE AU SOUTIEN DES STRATÉGIES D'ENSEIGNEMENT NUMÉRIQUE

*Deborah Arnold, Bernard Lauch, Florence Ducreau (Vidéoscop-Université Nancy 2, Florence),  
Thierry Garrot (CRIFFP, Université de Nice Sophia Antipolis)*

---

**Mots Clés:** e-Learning, pilotage, enseignement supérieur, tableau de bord, stratégie

Le projet eLene-EE (programme eLearning, Campus Virtuels 2005) réunit 8 universités dans 5 pays européens autour de la thématique 'aspects économiques du eLearning'. eLene-EE est le deuxième de trois projets eLearning menés par le réseau eLene<sup>1</sup>, un groupement d'établissements d'enseignement supérieur qui s'est constitué après avoir participé comme études de cas dans le cadre de l'étude « Modèles virtuels d'universités européennes: l'e-Learning dans l'enseignement supérieur<sup>2</sup> » commandité en 2002 par la Commission Européenne. La récente conférence eLene-EE à l'Université Paris Sud, Sceaux les 13 et 14 décembre 2007 a été l'occasion pour les partenaires de présenter leurs travaux et de proposer des applications pratiques du travail scientifique dans une optique de soutien aux stratégies d'enseignement numérique.

Les grands domaines traités par le projet eLene-EE, coordonné par l'Université d'Umeå en Suède, sont:

- L'analyse des coûts et bénéfices du eLearning;
- L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication sur la performance des étudiants;
- Les indicateurs du eLearning;
- La fracture numérique.

Cette contribution propose donc de restituer les grandes lignes des travaux dans les différents domaines et de présenter de manière plus détaillée l'un des outils provenant du projet, le tableau de bord prospectif (Balanced Score Card) qui intéressera non seulement les décideurs au sein d'établissements d'enseignement supérieur mais tout gestionnaire de dispositif d'enseignement s'appuyant sur l'apprentissage numérique.

C'est donc dans le cadre du réseau eLene et du projet eLene-EE en particulier que se déroule le travail sur le tableau de bord prospectif assuré par le « workpackage 3 » ou encore groupe de travail n° 3 (WP3) du projet eLene-EE. Il s'agit de suivre les changements et le développement des activités d'enseignement numérique dans les universités. Les trois partenaires impliqués dans le WP3, le Centre METID de l'Université Polytechnique de Milan, l'Université Virtuelle Polonaise et le consortium CANEGE se trouvent tous dans une phase, plus ou moins avancée, d'émergence et de structuration de leur dispositif d'enseignement par Internet. Ils ont clairement besoin de montrer au niveau de leur établissement, comment leurs activités d'enseignement numérique se développent. La décision fut prise, avec l'ensemble des partenaires du groupe eLene-EE, de centrer l'étude sur les établissements d'enseignement supérieur et d'adopter une approche résolument managériale. L'idée consiste à partir d'un ensemble de données présidé et qui préside au développement de l'enseignement numérique.

Dans cette volonté européenne de soutenir le développement de l'enseignement numérique et de donner des fondations suffisamment solides aux établissements d'enseignement supérieurs européens pour qu'ils s'imposent sur le marché mondial de la connaissance et de la formation, notre propos se situe sur la nécessité de penser et de conduire le développement des dispositifs d'enseignement

---

<sup>1</sup> France: CANEGE, Italie: Politecnico di Milano, Allemagne: Université de Brême, Pays Bass: Université d'Utrecht, Finlande: Université Virtuelle Finlandaise, Espagne: Université Ouverte de Catalogne, Suède: Université d'Umeå, rejoints par l'Université Virtuelle Polonaise

<sup>2</sup> [www.elearningeuropa.info (2004)] collectées au sein de chaque établissement universitaire de voir la dynamique qui a

spécifiques. Avant d'illustrer par le cas français, comment des outils de pilotage pourront accompagner le changement non seulement pour les établissements mais aussi pour leurs acteurs, nous présenterons en détail l'état d'avancement du travail du WP3. Le premier point de cette communication reprend les principaux éléments de la réflexion collégiale menée simultanément à partir des contextes italiens, polonais et français sur la représentation du développement de l'enseignement par Internet dans ces trois états. Il pourrait servir, à terme, de socle pour faciliter la conception et la mise en place d'une stratégie concrète et en assurer le déploiement sur le plan opérationnel notamment dans la déclinaison de la performance multidimensionnelle.

Il s'agit donc de suivre les changements et le développement des activités d'enseignement numérique dans les universités. Les quatre partenaires dans ce projet, le Centre METID de l'Université Polytechnique de Milan, l'Université Virtuelle Polonaise de Lublin, l'Université de Nice Sophia Antipolis ainsi que l'Université de Nancy 2 se trouvent tous dans une phase, plus ou moins avancée, d'émergence et de structuration de leur dispositif d'enseignement par Internet. Ils ont clairement besoin de montrer au niveau de leur établissement, comment leurs activités d'enseignement numérique se développent. L'idée consiste à partir d'un ensemble de données collectées au sein de chaque établissement universitaire de voir la dynamique qui a présidé et qui préside au développement de ces activités d'enseignement numérique.

Les indicateurs retenus sont regroupés en quatre perspectives:

Tableau 1. Tableau de bord prospectif sur le développement du e-Learning dans l'enseignement supérieur

<b>Perspective financière</b>	<b>Perspective clients/ publics</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proportion des dépenses de l'établissement consacrées au e-Learning (dépenses de fonctionnement général, d'investissement et de maintenance des investissements).</li> <li>2. Proportion des recettes générées par le e-Learning par rapport aux recettes totales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proportion des étudiants inscrits en e-Learning/formule mixte/ présentiel enrichi par rapport à l'effectif total.</li> <li>2. Proportion des enseignants utilisant le e-Learning/formule mixte/ présentiel enrichi</li> <li>3. Proportion de cours proposés en e-Learning/ formule mixte/ présentiel enrichi</li> <li>4. Nombre de services par Internet complémentaires proposés (administration, CROUS, bibliothèque, loisirs...)</li> </ol>
<b>Perspective processus internes</b>	<b>Perspective apprentissage et développement</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matrice pédagogique: Proportion de supports numériques disponibles et taux d'évolution par catégorie en termes de médiatisation du support et de tutorat proposé.</li> <li>2. Infrastructure dédiée au e-Learning mesurée en termes de capacité et de taux de charge pour les serveurs, le réseau et le personnel.</li> <li>3. Formation: Proportion et nombre d'heures moyen de formation suivis par les étudiant, les personnels administratifs et les enseignants sur les outils du e-Learning.</li> <li>4. Mesure globale de la satisfaction des utilisateurs d'outils numériques pour le e-Learning.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de participations de l'université à une manifestation à propos du e-Learning (tout type de communication).</li> <li>2. Nombre de projets nationaux ou internationaux sur le e-Learning organisés par l'université.</li> <li>3. Nombre de nouveaux partenariats sur le e-Learning avec des organisations publiques ou privées</li> </ol>

Après une première phase de réflexion et de conception, la collecte de données dans les 4 établissements et portant sur une période de 3 années (2004 à 2006) a été réalisée. Le regroupement et l'organisation des informations recueillies a permis d'aboutir à une représentation argumentée des voies de développement du e-Learning dans ces établissements. Les résultats de ce travail ont ensuite été présentés lors de la conférence finale d'eLene EE sous forme d'étude de cas par établissement. Celles-ci montrent bien l'évolution des trajectoires d'un point de vue diachronique et synchronique tout en soulignant les différences et particularismes liés à l'organisation même des établissements. Ces études de cas mettent également en évidence les difficultés, freins et obstacles à recueillir des données, à formaliser les résultats dans leur dimension heuristique mais aussi le potentiel de cet outil d'un point de vue pragmatique.

Son implémentation au sein de l'Université requiert des adaptations organisationnelles substantielles pour accompagner le changement. Pour l'instant le BSC se présente plutôt comme un outil de mesure (dans un processus opérationnel et constructiviste) qu'un instrument de pilotage ou de management (dans un processus stratégique et déterministe). L'objectif final est de développer un outil d'aide à la prise de décision capable de mesurer la performance, de faire émerger de nouvelles stratégies et de favoriser la vision collective. Avec le recul nécessaire, la cohérence de la construction et les limites de cette proposition de BSC restent bien évidemment discutables. Les principales limites viennent intrinsèquement de l'outil choisi. Il est fortement contingent aux choix de construction adoptés et aux données collectées. Il sera certainement remis en question par l'épreuve des faits:

- les différences dans l'organisation des établissements sont déjà apparues entre les pays participant à ce groupe de travail;
- les stades de développement des dispositifs ne sont pas identiques et;
- les stratégies d'établissement identifiées présentent un caractère hétérogène.

En conclusion, une attention toute particulière doit être accordée à la fois à un objectif de différenciation pour répondre au mieux aux attentes des équipes dirigeantes des établissements et à un objectif d'analyse comparative et de découverte de stratégies de développement des universités. Il ne faudrait pas, cependant, limiter l'utilisation du BSC à la mesure de performance d'activités. Comme l'affirment KAPLAN/NORTON, leurs inventeurs, "Balanced Scorecard is management not measurement". Il est enraciné dans un concept global d'organisation focalisée sur des aspects stratégiques et représente donc un instrument idéal pour déplacer l'organisation complexe "Université" vers l'accomplissement de visions collectives et des objectifs.

**Auteurs:**

Deborah Arnold  
Vidéoscop, University of Nancy 2 France  
E-mial: [Deborah.Arnold@univ-nancy2.fr](mailto:Deborah.Arnold@univ-nancy2.fr)

Bernard Lauch  
Vidéoscop-Université Nancy 2,  
E-mail: [Bernard.Lauch@univ-nancy2.fr](mailto:Bernard.Lauch@univ-nancy2.fr)

Florence Ducreau  
Vidéoscop-Université Nancy 2, Florence  
E-mial: [Ducreau@univ-nancy2.fr](mailto:Ducreau@univ-nancy2.fr)

Thierry Garrot  
CRIFFP, Université de Nice Sophia Antipolis  
E-mail: [Thierry.Garrot@unice.fr](mailto:Thierry.Garrot@unice.fr)

Autres membres ayant collaboré au workpackage n°3 du projet eLene-EE:  
Adam Chmielewski, Susanna Sancassani, Maria Psillaki, Sylvie Rochhia,  
Alessandra Tomassini, Deborah Arnold, Grâce-Blanche Nganmini  
<http://www.elene-ee.net>