berinfor

2015

Enquête | Positionnement à travers la formation

Marco Balocco
Patricia Gautschi

Introduction

La formation est depuis toujours une mission centrale de la haute école. Elle constitue, aux côtés de la recherche, un pilier majeur des universités, hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques. La formation des étudiants, la communication du savoir scientifique ainsi que le credo de la formation tout au long de la vie – le « Lifelong Learning » – se situent au premier plan du mandat de prestations de l'enseignement que les hautes écoles doivent remplir et qui peut être perçu comme une condition nécessaire pour la pérennité de la science.

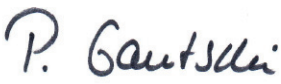
La pertinence indiscutable de la formation amène à se poser la question des conditions cadres que la haute école met en place afin d'organiser et d'encourager l'enseignement en tant que pilier central à côté de la recherche. Quels sont les acteurs et les thèmes qui influencent la formation ? Quelles sont les possibilités de recourir stratégiquement à l'enseignement dans l'optique d'augmenter la renommée de l'institution ? Comment les hautes écoles emploient-elles la formation dans leur positionnement afin de générer, pour elles-mêmes, une réputation prestigieuse ?

Ces questions sont à la base du sondage auquel ont participé de nombreux cadres et collaborateurs de hautes écoles entre avril et juillet 2015. Nous profitons de cette occasion pour remercier chaleureusement l'ensemble des participantes et participants qui ont pris le temps de répondre à nos questions. De même, nous tenons à remercier les expertes et experts qui nous ont accordé de leur précieux temps pour une interview. Il a ainsi été possible d'exploiter une diversité de résultats fort intéressants et d'obtenir de très estimables indications sur la thématique du « Positionnement à travers la formation. Opportunités et avantage ? », mais aussi sur les tendances en matière de management des hautes écoles.

Le présent rapport a été établi sur la base des résultats de cette enquête et se découpe en quatre chapitres. En introduction se trouve un Management Summary suivi d'une description du profil des participants de cette étude puis, dans le troisième chapitre, de la présentation des résultats de l'enquête. Le quatrième et dernier chapitre clôt ce rapport sur les éléments centraux de l'étude.

Nous vous souhaitons une agréable lecture et nous nous réjouissons d'ores et déjà des discussions certainement passionnantes qu'ouvriront ces résultats.

Marco Balocco
Partenaire



Patricia Gautschi
Consultante

Sommaire

1 Management Summary 6

2 Profil des participants de l'enquête 7

3 Positionnement à travers la formation – Opportunités et avantages ? 10

3.1 L'importance de la formation 11

3.2 Le positionnement stratégique de la formation 13

3.3 Le pilotage de la formation 20

3.4 L'organisation (et la professionnalisation) des structures et des conditions cadres de la formation 22

3.5 Le corps professoral comme acteur central 25

3.6 Les étudiants en tant que groupe cible 28

3.7 L'innovation et la tradition dans la formation 30

4 Conclusion 34

1 Management Summary

L'enquête en ligne avait pour but de questionner l'importance de la formation, les thématiques, tendances et champs de développement liés à celle-ci, ainsi que les possibilités de positionnement qu'elle peut offrir pour la haute école. Les entretiens menés auprès d'experts ont rendu possible l'identification de mécanismes et de structures plus complexes comme, par exemple, de comprendre de quelle manière l'enseignement pouvait contribuer au positionnement d'une haute école. Les principaux résultats à retenir sont les suivants :

De nombreuses opportunités et un avantage important

La formation au sein des hautes écoles se caractérise à travers différents champs d'action qui contiennent plusieurs thèmes et défis. Ce sont ces champs d'action qui permettent un positionnement individuel de la haute école, offrant de nombreuses opportunités d'établir une visibilité spécifique et de se profiler à travers l'offre d'études et d'enseignement.

L'importance élevée de l'enseignement

L'importance de la formation est élevée, mais pas de façon égale pour tous les types de hautes écoles. Ce qui apparaît toutefois nettement est l'énorme potentiel que représente la formation en termes de stratégie et de positionnement orienté vers un but précis.

La mégatendance de la numérisation

La formation dans les hautes écoles fait face (à l'heure actuelle et à l'avenir) à de grands défis, notamment celui de suivre la tendance de la numérisation tout en l'intégrant dans les structures existantes. Dans ce domaine se dessine un besoin d'agir important qui aura un effet pérenne sur le domaine de la formation.

Le positionnement à travers l'innovation

L'élargissement ou le renouvellement de l'offre d'enseignement actuelle contribue au positionnement de la haute école. Des formats et des thèmes attractifs augmentent la visibilité de la haute école et permettent une délimitation et une concurrence positive entre et à l'intérieur des différents types de hautes écoles.

Le corps professoral comme acteur central

Le corps professoral et l'ensemble des personnes chargées de l'enseignement influencent de façon déterminante l'offre d'études d'une haute école. De ce fait, la sélection et le recrutement du personnel enseignant représente une tâche centrale de la haute école. De plus, vu que les exigences pour un enseignement de haute qualité augmentent et gagnent en complexité, l'institution doit pourvoir à un soutien optimal des professeurs et chargés d'enseignement.

La création de conditions cadres optimales

Le domaine de la formation nécessite une variété de structures et processus, représentant les conditions cadres de l'enseignement. L'administration des études et de l'enseignement aussi bien que le support aux professeurs et aux étudiants génèrent une diversité de champs d'action qui contribue également à définir le profil de la haute école.

2 Profil des participants de l'enquête

Le présent rapport se base sur les données du sondage en ligne mené cette année et qui portait sur le thème du « Positionnement à travers la formation – Opportunités et avantages ? ». L'enquête a été conduite d'avril à juillet 2015. 225 questionnaires totalement remplis de participants provenant de la Suisse romande, de la Suisse allemande et de l'Allemagne ont pu être utilisés pour l'analyse et sont à la base des résultats qui suivent.

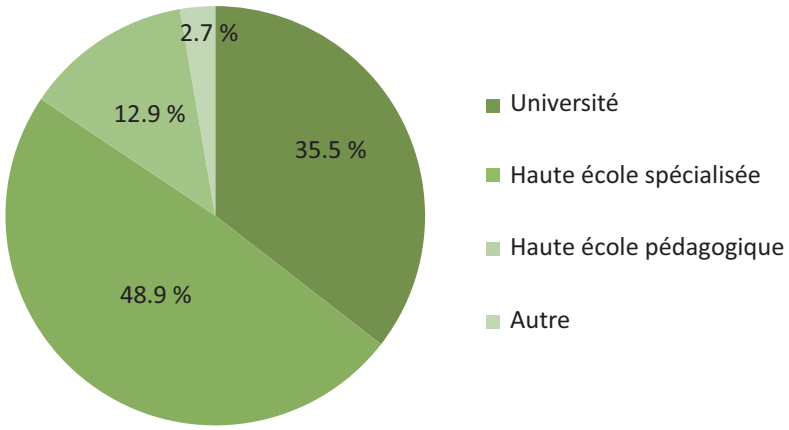
Afin de mettre en évidence le profil des personnes interrogées, les questions posées portaient sur différents aspects de leur parcours permettant par là même un traitement différencié des données. Les données ont ainsi pu être exploitées par type de haute école, emplacement, niveau hiérarchique et appartenance organisationnelle (unité centrale ou décentralisée) ou encore selon les activités principales des participants.

L'analyse des données relève avant tout des différences entre le type de haute école mais aussi, ponctuellement, selon l'emplacement des hautes écoles et selon le niveau de fonction et de position des sondés. Le groupe des parties prenantes externes aux hautes écoles étant très limité, l'exploitation des données les concernant n'a donné aucun résultat véritablement significatif.

Type de haute école

Il a été demandé aux personnes interrogées de préciser dans quel type de haute école elles travaillaient ou si elles étaient actives dans un autre domaine. Le retour le plus important est venu de la part du personnel et des collaborateurs des hautes écoles spécialisées, suivis des universitaires (y compris ceux de l'EPFL/EPFZ) et d'un relativement petit nombre de membres des hautes écoles pédagogiques. Environ 2.7 % des personnes interrogées proviennent d'autres domaines.

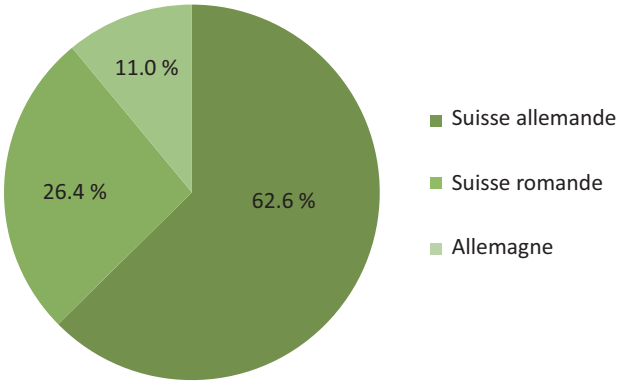
Graphique 1 : Dans quel type de haute école travaillez-vous ?



Emplacement de la haute école

En vue de voir apparaître d'éventuelles différences régionales, les personnes interrogées ont dû indiquer si leur haute école se situait en Suisse romande, en Suisse allemande ou encore en Allemagne. Le plus grand retour est venu de Suisse allemande suivi d'un quart provenant de la Suisse romande et, finalement, 11% d'Allemagne. Ce résultat n'est pas surprenant car seule une petite population de hautes écoles allemandes a été invitée à participer à cette enquête.

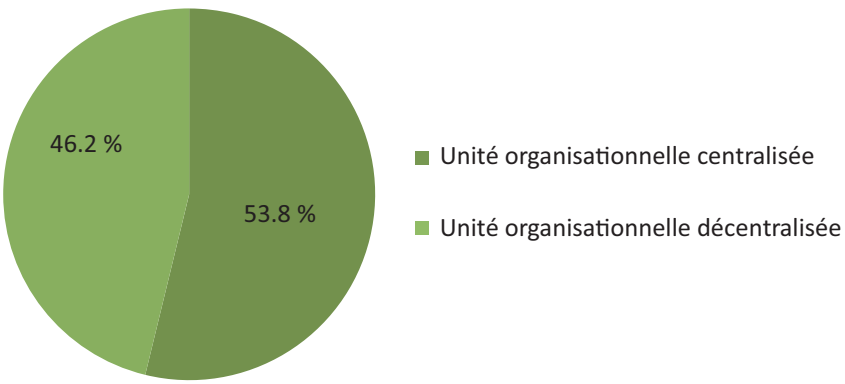
Graphique 2 : Où est établie votre haute école ?



Intégration organisationnelle

Il a été demandé aux participants si, au sein de leur haute école, ils appartenaient à une unité organisationnelle centrale ou décentralisée. Le but de cette question était de distinguer selon la perspective si la formation pouvait être perçue différemment quant au positionnement de la haute école. Un peu plus de la moitié des personnes interrogées viennent d'une unité organisationnelle centrale comme par exemple le rectorat, l'administration centrale ou un état-major au niveau de la direction d'une haute école. 46 % des personnes interrogées travaillent dans une unité organisationnelle décentralisée au niveau d'une faculté, d'un institut, de l'administration ou d'un organe équivalent. Cependant, la différenciation entre les deux appartenances organisationnelles n'a montré que ponctuellement des divergences significatives quant à l'intégration organisationnelle des personnes sondées.

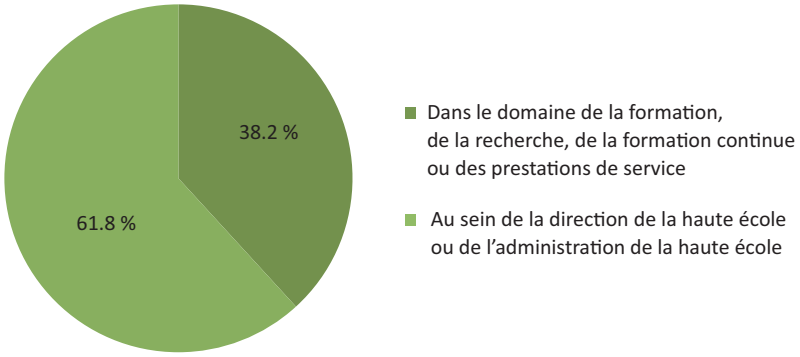
Graphique 3 : D'un point de vue organisationnel, à quelle unité votre fonction est-elle rattachée ?



Activité principale

Il a été en outre intéressant de demander si les participants étaient issus des métiers centraux des hautes écoles que sont l'enseignement, la recherche, la formation continue et les prestations de service ou s'ils venaient de l'administration de la haute école. Ceci a permis de vérifier si la perception des personnes interrogées divergeait selon leur appartenance au pôle scientifique ou au pôle administratif. 38 % des personnes interrogées sont issues des métiers centraux des hautes écoles tandis que 62 % appartiennent à l'administration de la haute école.

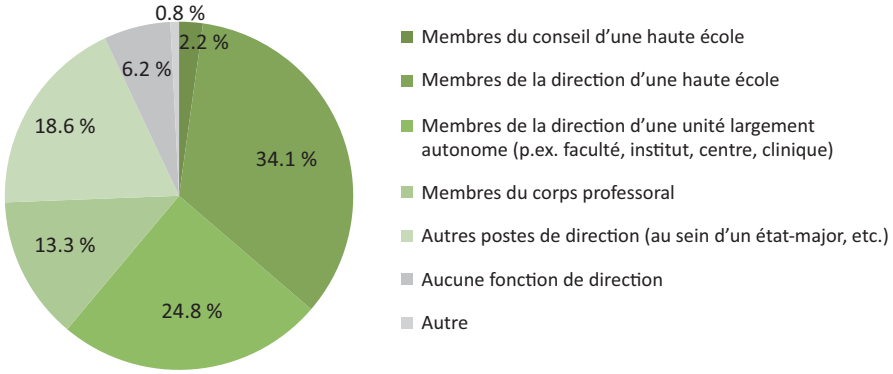
Graphique 4 : Dans quel domaine de la haute école se situent vos activités quotidiennes principales ?



Niveau fonctionnel et hiérarchique

La classification hiérarchique et fonctionnelle des postes des personnes permettait de préciser dans quelle mesure les différences entre les réponses apportées dépendaient du niveau hiérarchique de ces personnes. Quelques divergences intéressantes sont apparues en comparant les postes et les fonctions des participants de l'enquête. Occasionnellement, les avis donnés par les membres du corps professoral et du corps intermédiaire différaient de ceux émis par exemple par les personnes appartenant à la direction d'une haute école.

Graphique 5 : A quel niveau peut-on classer votre fonction au sein de la haute école ?



3 Positionnement à travers la formation – Opportunités et avantages ?

Le contexte de la formation se caractérise par son importante diversité. L'enseignement et son mode de transmission représentent des différences et des délimitations centrales qui distinguent les hautes écoles de même type ou de type différent. Ils façonnent le profil de la haute école tout en représentant des défis auxquels doivent répondre les différents acteurs au niveau des études et de l'enseignement. Ainsi, créer des structures novatrices pour l'enseignement tout en lui conférant un profil qui lui soit propre devient une importante tâche de management.

Approche méthodologique

Les données ont été récoltées par différentes voies grâce à des méthodes quantitatives et qualitatives. Les résultats obtenus offrent une image approfondie des différents attributs et structures qui caractérisent l'enseignement. Les données issues du questionnaire en ligne ont permis de mettre en exergue de façon différenciée les multiples aspects qui ont une influence sur le profil de la haute école. L'analyse des huit interviews de type qualitatif menées auprès d'experts[1] complètent les résultats quantitatifs et contribuent à prolonger le regard sur les conditions cadres et les opportunités de positionnement de la formation au sein des hautes écoles.

Résultats

Le chapitre suivant se divise en sept parties. Au préalable, nous souhaiterions expliciter l'importance de l'enseignement et, par ce biais, souligner à quel point la formation est considérée comme un domaine central. Puis, à partir des données collectées, nous avons identifié six champs d'action dans le contexte de la formation. Selon notre point de vue, ces derniers concourent au positionnement de la haute école et résument les tâches centrales qu'elle doit mener en termes de management. Dans chaque champ d'action se trouvent des éléments qui influencent les conditions cadres de la haute école. Ces éléments apportent une marge de manœuvre pour le positionnement de la haute école tout en produisant, en même temps, des zones de tension.

Les six champs d'action se focalisent sur les thèmes suivants :

(1) Le positionnement stratégique de la formation

(2) Le pilotage de la formation

(3) L'organisation et la professionnalisation des structures et des conditions cadres de la formation

(4) Le corps professoral et enseignant comme acteur principal

(5) Recruter, former et encadrer les étudiants (en tant que « clients »)

(6) Innovation et tradition dans la formation

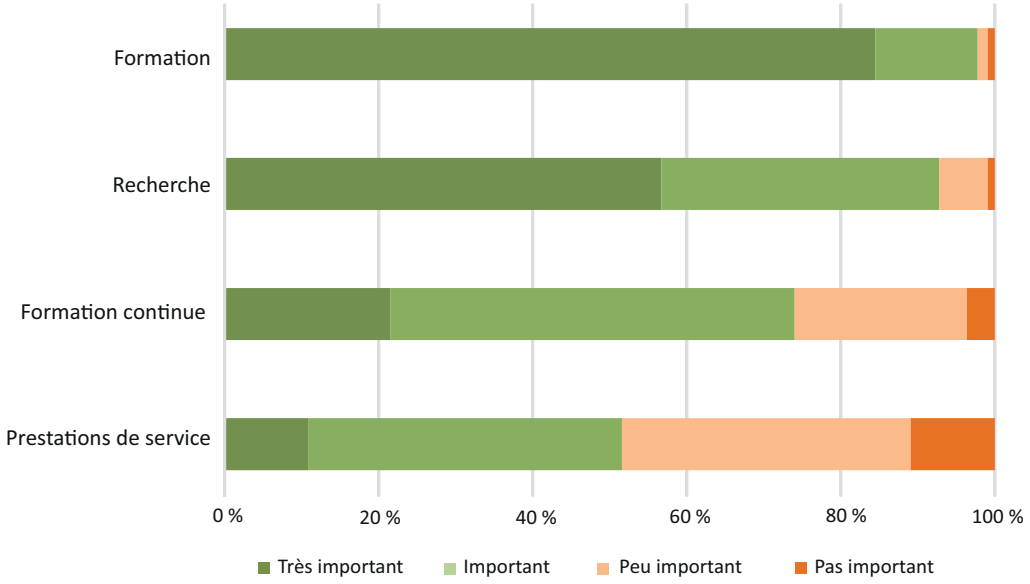
1 Durant la période de février à août 2015, nous avons conduit huit entretiens auprès de cadres des différentes hautes écoles de Suisse romande et allemande ainsi que d'Allemagne. Toutes ces personnes ont des responsabilités liées à la formation dans leur école et nous ont, de ce fait, apporté un regard approfondi quant aux structures, défis et « good-practice » relatifs à la formation au sein de leur haute école respective. Pour mener à bien ces interviews, nous avons développé et utilisé un guide d'entretien.

3.1 L'importance de la formation

Tout d'abord se pose la question de savoir quelle importance est attribuée à la formation en comparaison à d'autres domaines centraux de la haute école tels que celui de la recherche, de la formation continue ou encore des prestations de service. Par rapport au domaine de la recherche, domaine qui génère beaucoup de renommée, celui de la formation possède une autre visibilité. Si la recherche apporte de nombreux indicateurs mesurables (comme par exemple l'obtention de fonds tiers, des distinctions scientifiques, etc.) ainsi que des publications qui, de l'extérieur, sont visibles, la formation, quant à elle, a recours à d'autres mécanismes pour se présenter et engendrer de la renommée pour la haute école.

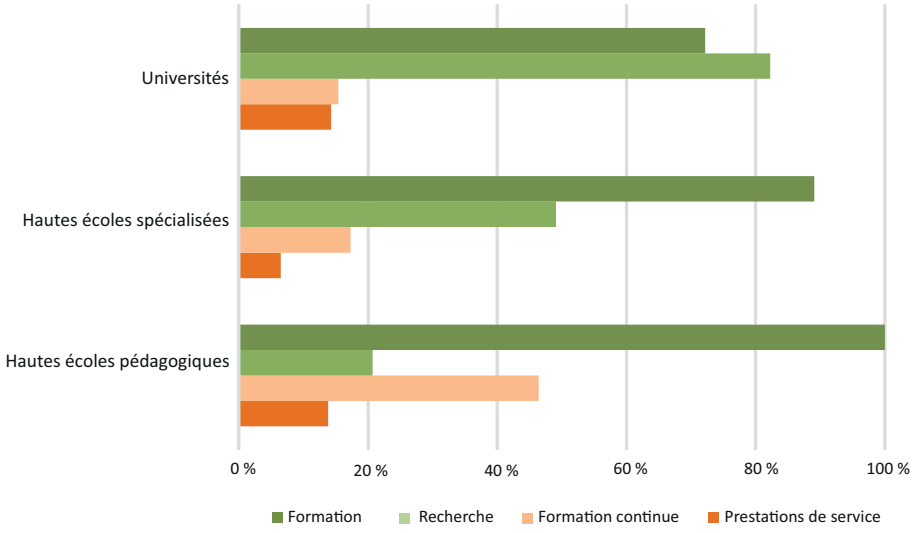
Si l'on admet que la formation est un pilier central de chaque haute école, il s'agit de savoir quelle signification elle recouvre dans la définition du profil de l'école. 84.5 % des participants ont été d'avis que le domaine de la formation est « très important » pour le profil de la haute école. En comparaison, seulement 56.7 % ont estimé que la recherche est « très importante » dans ce cadre précis. La formation continue a été principalement jugée comme « importante ». De manière générale, le domaine des prestations de service a été classé comme « peu important » en ce qui concerne la définition du profil de la haute école.

Graphique 6 : Quelle est l'importance de ces quatre domaines centraux d'une haute école pour le profil de votre haute école ?



La distinction entre les types de hautes écoles a toutefois montré des différences entre les universités, les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques, ce qui relativisent les résultats précédemment cités concernant le domaine de la formation. Pour presque tous les participants des hautes écoles spécialisées (89 %) et des hautes écoles pédagogiques (100 %), la formation est « très importante » et, par conséquent, déterminante dans la définition du profil de la haute école. Les interviews avec les experts confirment ce résultat : pour les hautes écoles spécialisées et pédagogiques, la formation est au cœur de leurs activités. 82 % des participants issus des universités pensent, à l'inverse, que c'est la recherche qui est très importante et seul un peu plus des deux tiers des membres des universités considèrent la formation comme très importante dans la définition du profil de la haute école.

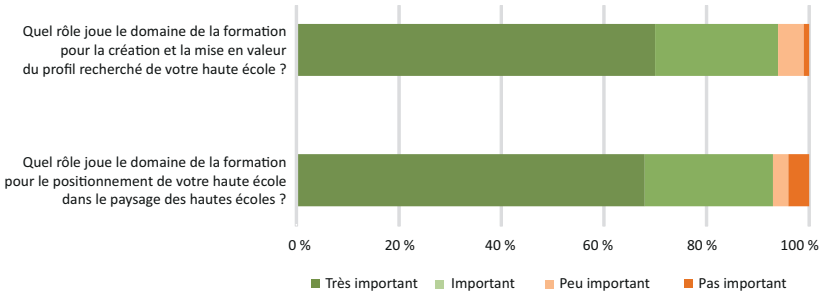
Graphique 7 : Quelle est l'importance de ces quatre domaines centraux d'une haute école pour le profil de votre haute école ? Réponse = très important



Il est intéressant de noter que, dans ce contexte, deux tiers des professeurs interrogés (issus des trois types de haute école) ont jugé la formation comme étant « très importante » pour le profil de la haute école alors que pratiquement 100% des cadres dirigeants des hautes écoles donnent une grande importance à l'enseignement dans la définition du profil de l'institution. La recherche est, pour sa part, considérée par presque deux tiers du corps enseignant comme très importante alors que seulement la moitié environ des managers attribue à ce domaine une très haute importance. On peut supposer que ces différences sont à imputer à la distinction entre les types de haute école.

Un autre résultat souligne l'importance élevée de la formation pour le profil de la haute école : aux yeux de la grande majorité des participants, quel que soit le type d'institution, le rôle de la formation concernant ***le positionnement de la haute école dans le paysage des hautes écoles*** ainsi que ***la création et la mise en valeur du profil recherché de la haute école***, est jugé la plupart du temps « très important » jusqu'à « important ».

Graphique 8 : Quel rôle joue le domaine de la formation pour…



Ces résultats montrent la centralité de la formation et son importance élevée pour la haute école. Les champs d'action esquissés dans ce qui suit sont explicites : le domaine de la formation possède un potentiel important en vue d'assurer un positionnement à succès pour la haute école, démontrant quelles tâches et thématiques sont essentielles pour la formation et jouent un rôle capital dans son organisation.

3.2 Le positionnement stratégique de la formation

Le développement stratégique est un instrument central du management moderne des hautes écoles. Le domaine de la formation est, en principe, un élément de la stratégie de la haute école qui peut être perçu comme cadre général d'orientation pour l'organisation. L'orientation stratégique de la formation (comprise comme processus autonome) permet à la haute école de dessiner le profil de l'enseignement qu'elle veut offrir et d'avoir en même temps un point d'appui pour se positionner. Quels sont les aspects qui s'intègrent dans un processus stratégique et imprègnent le domaine de la formation ?

La formation en tant qu'élément de la stratégie

Les résultats de l'enquête montrent que pour 82% des participants de l'ensemble des hautes écoles ***la formation est un élément central de la stratégie de la haute école***. Les distinctions entre les diverses positions (hiérarchiques et fonctionnelles) des participants soulignent des différences intéressantes. De manière significative[2], seulement 58 % des membres du corps professoral et 64 % du personnel sans position de direction estiment que la formation est un aspect essentiel de la stratégie de la haute école. En revanche, 80 % à 100 % des participants des unités de direction centralisées ou décentralisées sont de cet avis.

Orientation stratégique de la formation : Un positionnement requiert un profil défini

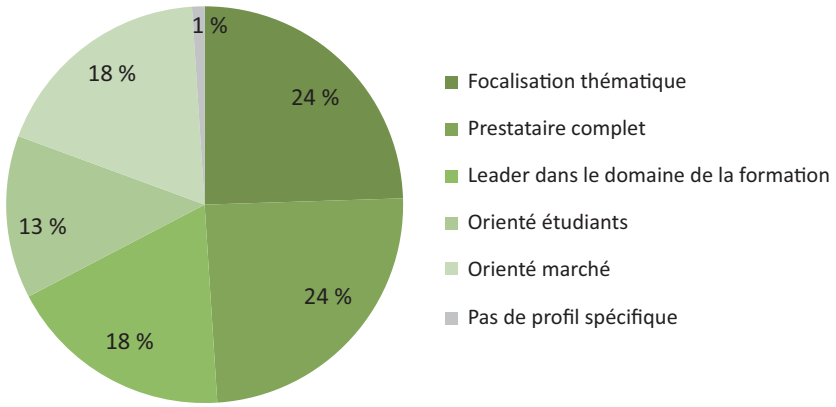
Dire que la formation est un élément central de la stratégie de la haute école ne donne aucune indication quant à l'orientation stratégique poursuivie par la haute école ni des objectifs qu'elle a pour sa formation. L'orientation stratégique de la formation a besoin de réflexions et d'analyses intensives sur la manière dont la haute école veut et peut conduire son enseignement. De là découle la question de la représentation qu'a la haute école d'elle-même, du positionnement qu'elle souhaite atteindre à travers son enseignement et du profil auquel elle aspire.

Pour répondre à ces questions, nous avons demandé aux participants de classer par ordre d'importance ***les idéaux types auquel correspond le plus leur haute école en ce qui concerne le profil recherché en matière de formation***[3]. Les deux pôles opposés que sont l'idéal type du « prestataire complet » et celui de la « focalisation thématique » ont été, avec 24 % de réponses, les plus cités suivis du type de « leader du marché » et celui du « orienté marché » avec 18 % de réponses. Le type du « orienté étudiants », considéré plutôt comme une caractéristique qualitative, a recueilli 13 % des réponses.

2 Si des résultats calculés à partir d'un échantillon peuvent être généralisés au niveau de la population auquel ce dernier se réfère, on parle alors de résultats significatifs. Cela signifie que les relations rapportées se sont établies aléatoirement avec une probabilité d'erreur de moins de α %. Dans le cas de signification de α = 5%, seuil de référence couramment utilisé dans les sciences sociales et auquel nous nous référons également, les résultats observés comportent une probabilité d'erreur de moins de 5%.

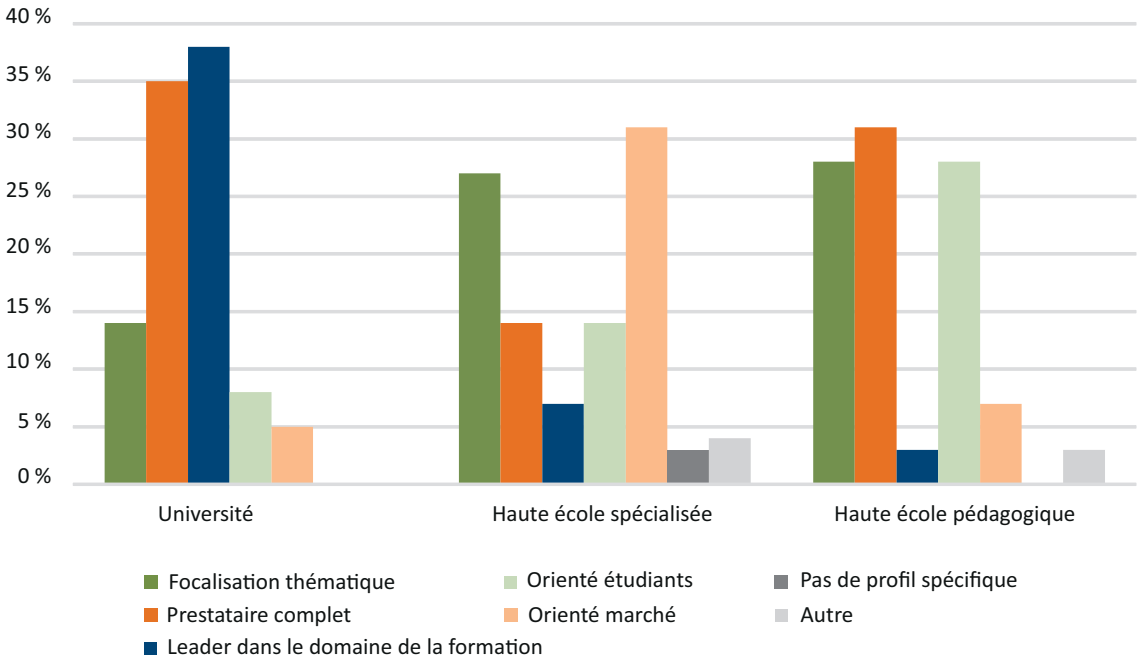
3 Nous avons défini six idéaux types que les participants devaient classer :
1. Focalisation thématique (spécialisation, niche, cursus d'études unique, etc.)
2. Prestataire complet (hétérogénéité des domaines, envergure de l'offre, diversité des enseignants, etc.)
3. Leader sur le marché (haute école de prestige, diplômes recherchés, renommée, reconnaissance internationale, etc.)
4. Orienté étudiants (qualité didactique, prise en charge individuelle, flexibilité de l'offre et du format des études, etc.)
5. Orienté marché (accès au marché des diplômés, offre orientée selon les besoins de l'industrie / du marché public, etc.)
6. Aucun profil spécifique en matière de formation n'est visé

Graphique 9 : Lequel de ces idéaux types correspond LE PLUS à votre haute école en ce qui concerne le profil recherché en matière de formation ?



Il est intéressant de noter les différences (significatives) de représentation propre à chaque type de haute école. Alors que les participants des universités considèrent leur haute école plutôt comme des prestataires complets leader sur le marché de la formation, les personnes issues des hautes écoles spécialisées s'estiment davantage focalisées thématiquement et orientées marché. Quant aux hautes écoles pédagogiques, elles tendent surtout vers un profil orienté étudiants tout en se considérant également comme des prestataires complets, focalisées thématiquement.

Graphique 10 : Le profil le plus recherché selon le type de haute école

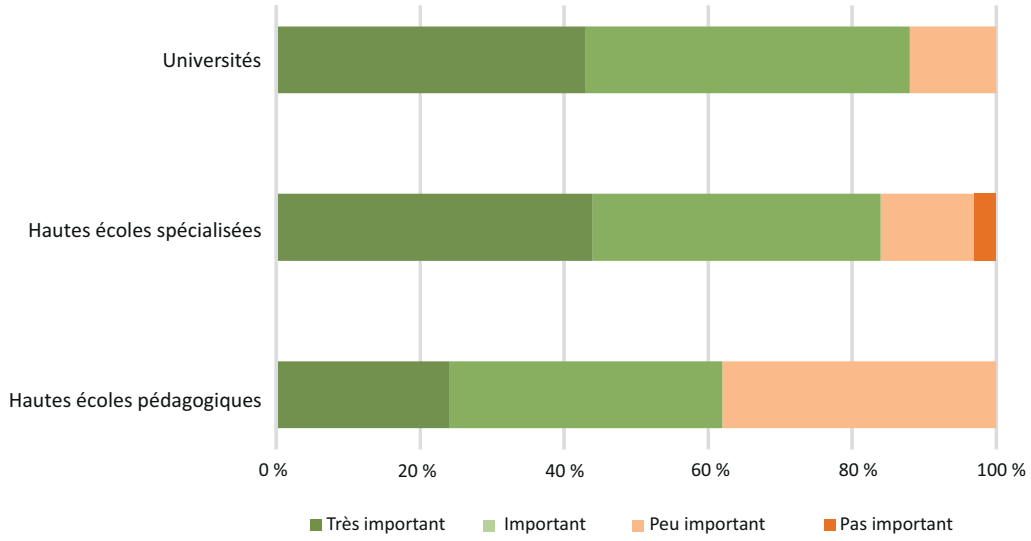


Renforcement de l'offre d'études

L'extension ou l'innovation en matière d'offre d'études notamment par l'adaptation de l'offre actuelle aux développements scientifiques, économiques ou sociétaux, participent à affiner le profil de la haute école. L'accent mis sur certaines thématiques et une offre d'études attractives influencent l'image de la haute école et augmentent son attraction auprès d'étudiants locaux ou internationaux. Un de nos interlocuteurs travaillant dans une université décrit la situation ainsi : *« Il faut proposer une offre attractive, proche de la recherche, spécialisée et approfondie afin d'attirer l'attention. Au niveau du master, il y a toujours plus de choix en termes d'offre nationale et internationale et il en résulte un marché avec, par conséquent, sa propre concurrence »*. D'autres partenaires d'entretien décrivent la situation de façon similaire et perçoivent la nécessité absolue d'orienter stratégiquement l'enseignement et la formation.

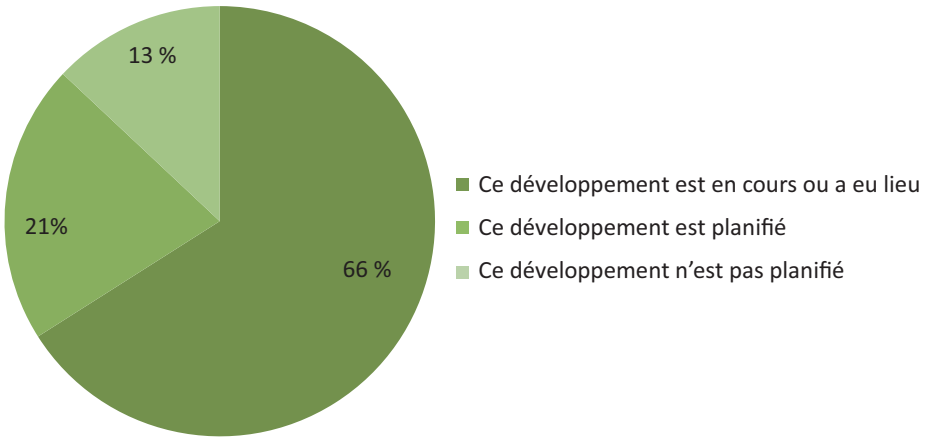
Le développement de l'offre de filières d'étude avec des thématiques uniques a été considéré par les sondés de toutes les hautes écoles spécialisées et universités comme « très important » à « important ». Pour plus d'un tiers des personnes interrogées issues des hautes écoles pédagogiques, ce thème est perçu comme « peu important ». Ce résultat n'est pas surprenant ; les hautes écoles pédagogiques alignent en grande partie leur offre d'études aux cycles scolaires obligatoires, réduisant ainsi fortement leur marge de manœuvre pour le développement de filières d'étude avec des thématiques uniques.

Graphique 11 : Quelle importance a le développement de l'offre de filières d'étude (avec des thématiques uniques) quant au positionnement de votre haute école ?



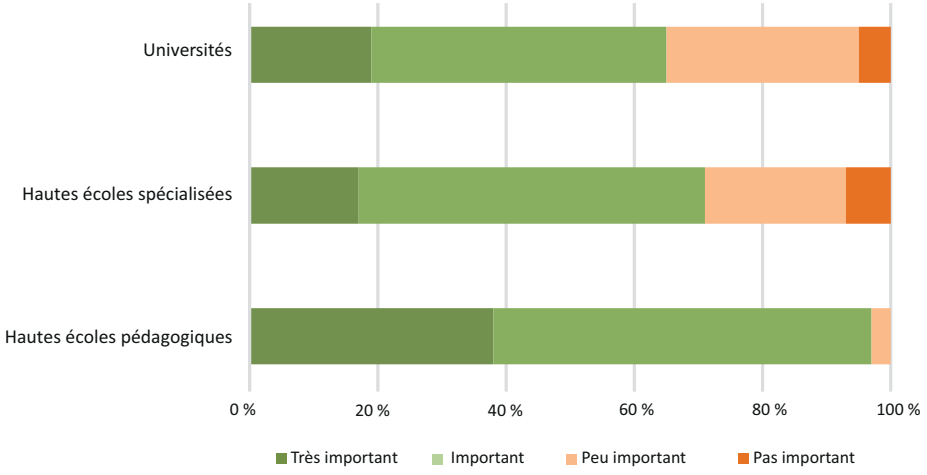
Le renforcement de l'offre en matière de formation continue peut aussi se présenter comme une ligne directrice stratégique. La grande majorité des sondés a souligné que la formation continue est, actuellement et dans le futur, un champ de développement important. Cela correspond avec l'hypothèse que tous les types de haute école sont actifs dans le domaine de la formation continue et créent une offre toujours plus riche et variée.

Graphique 12 : Le renforcement de l'offre en matière de formation continue a-t-il lieu au sein de votre haute école ?



La question de l'importance de la thématique du ***« Lifelong Learning – formation continue »*** pour le positionnement de la haute école montre une image différenciée selon le type de haute école. Les hautes écoles pédagogiques considèrent ce thème le plus souvent comme « très important » (38 %) alors qu'un peu plus d'un tiers (35 %) des sondés issus des universités le perçoit comme « peu important » à « pas important ». Du point de vue des hautes écoles spécialisées, ce thème est important (58 %), mais aussi souvent considéré comme « moins important » ou « pas important » (au total 29 %). Si les hautes écoles pédagogiques considèrent le « Lifelong Learning » comme important, il est possible de le comprendre au regard du cadre légal encadrant la formation des enseignantes et enseignants et auquel elles sont tenues.

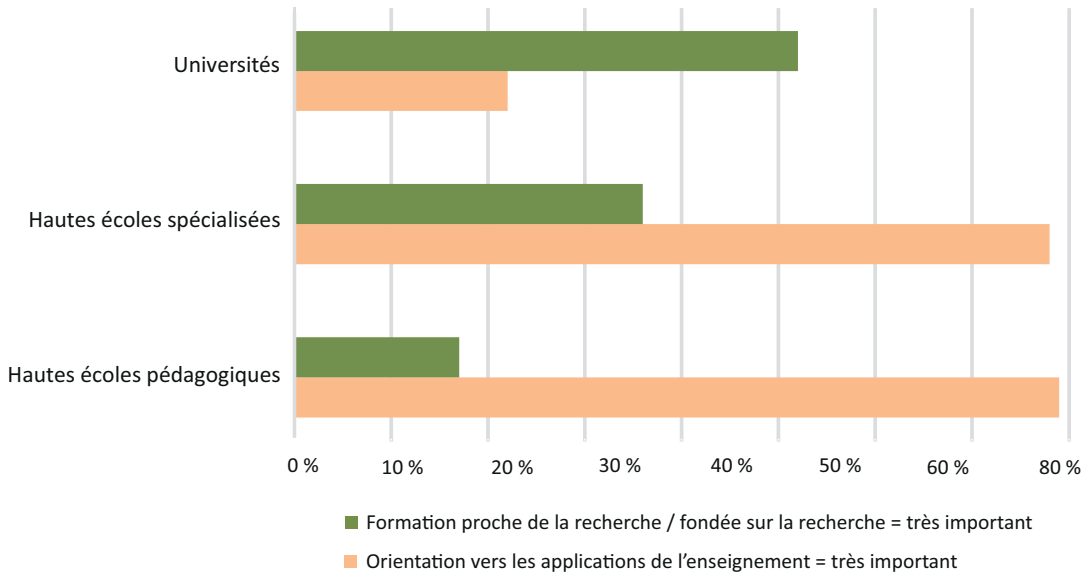
Graphique 13 : Quelle importance a le thème du « Life Long Learning – formation continue » quant au positionnement de votre haute école ?



Les orientations de la formation : Orientée sur l'application, basée sur la recherche, interdisciplinaire ?

Le positionnement stratégique de la formation comporte également la question de savoir sur quoi la formation est orientée et quelles sont les compétences correspondantes qui doivent être transmises aux futurs étudiants. Dans les interviews menées auprès des experts, mais aussi dans les réponses aux questions ouvertes du questionnaire en ligne, ***l'orientation sur l'application*** de l'enseignement est un thème central en vue du profil recherché en matière de formation. Comme cela était attendu, cette forme de l'orientation de la formation joue un rôle essentiel avant tout pour les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. 80 % des sondés estiment l'orientation sur l'application comme étant « très importante » tandis que seuls 22 % des universitaires le pensent également. Pour ces derniers, la formation scientifique reste toutefois en premier plan comme cela se reflète dans la question sur ***la formation proche de la recherche / fondée sur la recherche***.

Graphique 14 : Quelle importance ont le thème de « l'orientation vers les applications de l'enseignement » et celui de « la formation proche de la recherche / fondée sur la recherche » ?
(Réponse = très important)



En effet, ***la formation proche de la recherche / fondée sur la recherche*** est, pour presque tous les sondés issus des universités, considérée comme « très importante » (52 %) à « importante » (41 %). Il doit être néanmoins admis que la formation académique classique proposée par l'université n'est pas en mesure d'ignorer la tendance de l'orientation sur l'application. Le rapport à la pratique dans le sens de l'employabilité et de la professionnalisation des étudiants constitue également un thème pour les universités ; elle est thématisée et mise en pratique dans les études et l'enseignement. A l'inverse, la formation proche de la recherche est considérée comme importante pour 43 % des sondés des hautes écoles spécialisées et 69 % des personnes issues des hautes écoles pédagogiques, des scores un peu moins élevés que pour les universitaires. Cependant, seuls 36 % des sondés des hautes écoles spécialisées et 17 % des hautes écoles pédagogiques jugent « très important » la formation proche de la recherche. Ici se dessine une légère homogénéisation des types de haute école tout en présentant, dans le même temps, un potentiel de différenciation au niveau de la définition d'un profil spécifique que les hautes écoles peuvent employer.

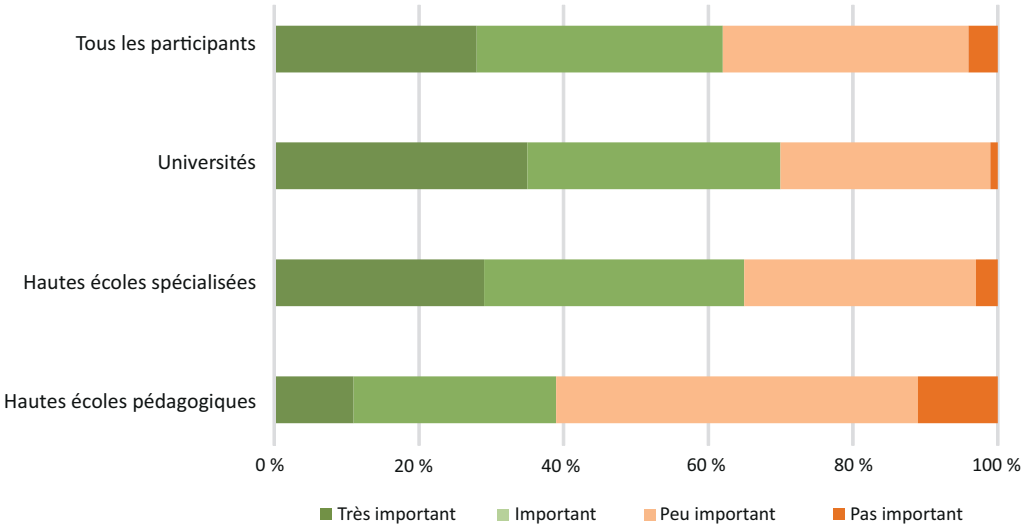
La question de l'interdisciplinarité de l'offre d'études est jugée par 52 % des personnes interrogées comme « importante » et par 30 % comme « très importante ». Ce résultat nous laisse dire que ***l'interdisciplinarité*** des études et de la formation est une tendance établie. L'orientation interdisciplinaire d'une partie ou de l'ensemble de l'offre d'études est devenue un aspect important quant au positionnement stratégique de la formation. La représentante d'une haute école spécialisée a du reste remarqué que cela peut mener à des positions uniques du point de vue de l'offre d'études : *« L'organisation pluridisciplinaire de la formation produit un enseignement de qualité ; d'un autre côté, de nouveaux points forts peuvent être constitués qui se dégagent de l'offre régulière »*.

L'internationalisation des études et de la formation

L'orientation internationale de l'offre d'études peut être un chemin, par le biais duquel la haute école peut se positionner stratégiquement et se donner un profil propre. Dans le contexte de l'enseignement, la globalisation produit également une concurrence internationale. Un représentant d'une université constate que : *« les rankings internationaux ont augmenté la visibilité et la transparence des hautes écoles qui doivent disposer, pour leur formation, d'un profil adéquat. Les étudiants sont rapidement au courant « des tops et des flops » des possibilités d'études. Les coopérations régionales et internationales entre les hautes écoles sont un développement logique en vue d'accroître l'attractivité de l'offre d'études »*.

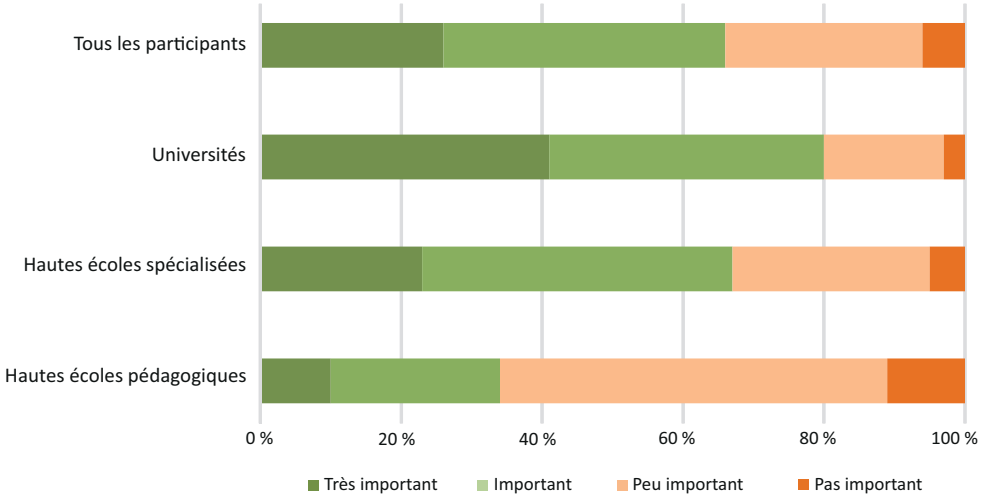
Les résultats de l'enquête indiquent cependant qu'aux yeux des sondés, la formation n'est pas déterminante pour ***la visibilité internationale*** de la haute école. Cette thématique est jugée « très importante » à « importante » avant tout par les universitaires, suivis des personnes issues des hautes écoles spécialisées. En ce qui concerne les hautes écoles pédagogiques, la visibilité sur le plan international ne joue aucun rôle étant donné que leur plan d'action se situe au niveau régional et alignent leur profil en conséquence.

Graphique 15 : Quel rôle joue le domaine de la formation pour la visibilité internationale de votre haute école ?



La question de la centralité de ***l'internationalisation de la formation et des études quant au positionnement de la haute école*** souligne de manière similaire (et significative) des différences entre les types de haute école. Ainsi, en premier lieu, ce sont les universités qui s'accordent sur l'importance de l'internationalisation en vue de leur positionnement.

Graphique 16 : Quelle importance a le thème de « l'internationalisation de la formation et des études » quant au positionnement de votre haute école ?



Un autre aspect stratégique peut être celui de ***l'ouverture de l'offre d'études à d'autres langues***. L'objectif visé est l'internationalisation de la formation, pour pouvoir être compétitif sur le marché globalisé de la formation et recruter de nouveaux étudiants aussi à l'étranger. Dans le même temps, les étudiants du pays bénéficient d'une formation susceptible d'être reconnue sur le plan international. L'offre d'études en anglais est avant tout établie dans les universités. 76 % des sondés issus de ces établissements estiment que ce développement est en cours ou a déjà eu lieu. 56 % des sondés des hautes écoles spécialisées perçoivent de la même façon ce développement au sein de leur institution. Pour les hautes écoles pédagogiques, l'image est inversée : presque 70 % des personnes interrogées disent que l'ouverture aux langues n'est pas planifiée. Il est intéressant de noter que les sondés de Suisse romande sont 64 % à attester une telle ouverture contre 54 % des personnes de Suisse allemande et 40 % des sondés des hautes écoles allemandes.

3.3 Le pilotage de la formation

Les objectifs et les incitations rendent possible le pilotage de la formation. Notre intérêt ici est de savoir dans quelle mesure de tels mécanismes de pilotage sont employés dans les hautes écoles.

Objectifs pour le domaine de la formation

La définition d'objectifs mesurables et vérifiables est une façon de piloter le domaine de la formation. D'une part, les objectifs peuvent apporter une direction à laquelle la formation peut s'orienter. D'autre part, ils peuvent constituer un cadre d'obligations ; il s'agit alors de contrôler l'atteinte des objectifs. Plus de la majorité des sondés (52 %) a affirmé que leur haute école a défini des objectifs, 38 % ne pouvaient pas répondre à cette question et 10 % ont dit que leur haute école n'avait défini aucun objectif. Aucune différence significative n'est à relever entre les types de haute école.

Les questions ouvertes du questionnaire en ligne donnait la possibilité de regrouper les objectifs les plus souvent mentionnés et d'établir un classement des trois catégories les plus importantes. Cette façon de faire a permis de mettre en exergue les thèmes particulièrement importants et, par conséquent, ceux que les hautes écoles anticipent. De même, les hypothèses qui ont servi de base au questionnaire en ligne se reflètent dans ces résultats. Les objectifs suivants peuvent être regroupées dans trois catégories :

- Etudes / orientation stratégique :
  - Poursuivre le renforcement de l'orientation sur les compétences des études et par conséquent sur la formation des étudiants
  - Encourager l'orientation des études vers l'employabilité et la professionnalisation
  - S'assurer de la référence scientifique des études
  - Rendre possible et promouvoir la numérisation de l'enseignement et des études
  - Développer et consolider de nouvelles filières d'études et étoffer l'offre d'études

- Etudiants :
  - Augmenter le nombre d'étudiants de façon générale ou ponctuelle pour certaines filières
  - Réduire le taux d'abandon
  - Augmenter le taux de réussite

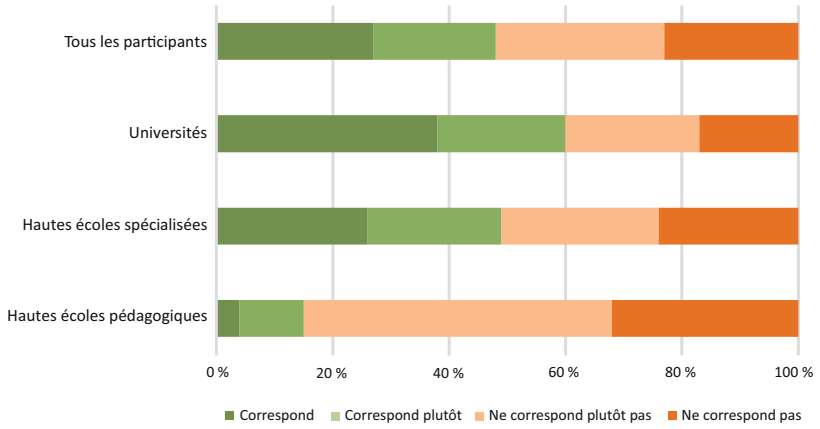
- Corps enseignant :
  - Professionnaliser le personnel enseignant à travers des formations didactiques (innovation méthodologique et didactique, développement des compétences tournées sur les médias, etc.)

Incitations pour la formation

Des incitations symboliques ou financières peuvent être des instruments de pilotage adaptés pour d'un côté, mettre en avant la centralité de la formation et, d'un autre côté, pour générer un effet de motivation au sein du corps professoral.

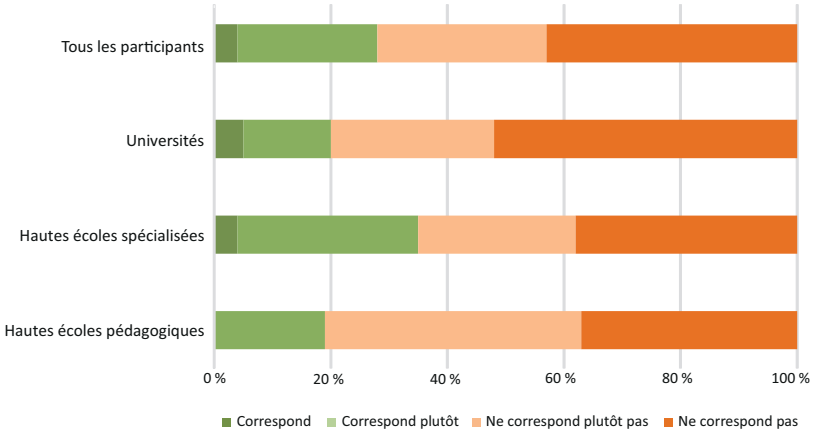
Les récompenses symboliques comme des prix pour l'enseignement ou des concours ne représentent pas, aux yeux des sondés des trois types de haute école, des mesures pertinentes. La question reste néanmoins ouverte de savoir si de telles mesures existent, mais ne sont pas considérées comme des incitations par les sondés. Curieusement, ce sont les universités qui créent le plus de récompenses symboliques, alors que les hautes écoles pédagogiques semblent avoir rarement recours à de telles mesures.

Graphique 17 : Quelles affirmations correspondent à votre haute école ?
« Il existe des récompenses non monétaires pour la formation (par ex. prix pour l'enseignement, concours, etc.). » (selon le type de haute école)



Quant aux ***primes financières*** comme par exemple des points de poste, une augmentation du budget, un salaire à la performance, etc., elles sont rarement utilisées comme source de motivation. Les hautes écoles n'emploient pas ou très peu d'incitations financières dans le cadre de la formation. Uniquement 31 % des sondés des hautes écoles spécialisées pensent que la mise en place de primes financières correspond plutôt à leur cas. Dans les entretiens avec les experts (surtout ceux des hautes écoles spécialisées), des exemples ont été donnés tels que la promotion de projets d'enseignement innovants avec des moyens internes ou la possibilité de réduire la charge d'enseignement, pour mettre en œuvre de nouvelles idées pour l'enseignement (ce qui représente un mélange d'incitations financières et non financières).

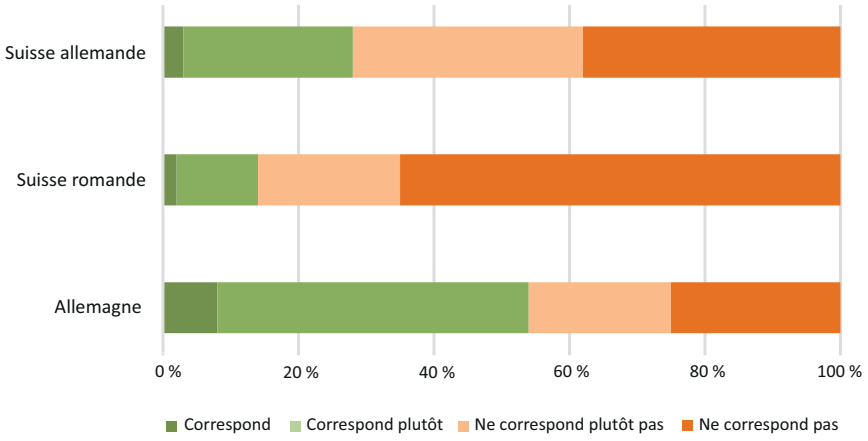
Graphique 18 : Quelles affirmations correspondent à votre haute école ?
« Il existe des primes financières pour la formation (points de poste, augmentation du budget, salaire à la performance, etc.). » (selon le type de haute école)



Un interlocuteur (d'une université) a résumé la situation de façon pertinente : *« Les mécanismes de renommée et de récompense se trouvent au sein de la recherche et non pas dans la formation. Cette dernière repose sur une motivation intrinsèque. Tout ce qui relève de la carrière se trouve dans la recherche »*.

Il est intéressant de constater des différences significatives selon que la haute école se situe en Suisse allemande, en Suisse romande ou en Allemagne. Plus de la majorité des sondés d'Allemagne affirment que des primes financières pour la formation existent[4]. En Suisse romande, plus de trois quart des personnes interrogées estiment que les récompenses financières pour la formation ne correspondent pas ou plutôt pas à la réalité de leur haute école ; 72 % des participants de Suisse allemande partagent cet avis négatif. Les primes financières en tant qu'instrument de conduite ne sont pas une réalité en Suisse comme cela est davantage le cas en Allemagne. Certaines différences culturelles entre les régions linguistiques de Suisse semblent néanmoins se dessiner, si l'on considère les différences entre les avis pleinement négatifs.

Graphique 19 : Quelles affirmations correspondent à votre haute école ? « Il existe des primes financières pour la formation. » (selon la localisation géographique de la haute école)



3.4 L'organisation (et la professionnalisation) des structures et des conditions cadres de la formation

Une formation profilée et à succès nécessite des conditions cadres professionnelles au sein desquelles le corps professoral et les étudiants peuvent évoluer. Un autre champ d'action se développe ainsi, à savoir celui de l'organisation de la formation. Le management des hautes écoles vise à créer des structures adéquates (ainsi que des processus) et à donner à la formation un profil structurel professionnel et organisé.

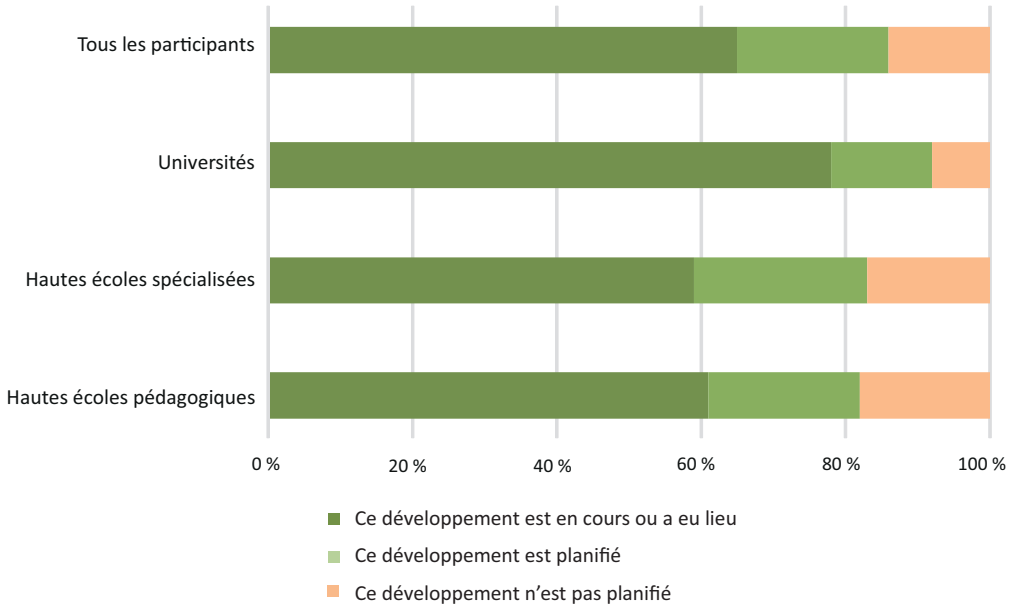
La croissance des unités d'organisation

Notre hypothèse que la diversité des structures organisationnelles et, par voie de conséquence, des unités d'organisation est en augmentation a été confirmée par 86 % des sondés qui ont répondu que « ce développement est en cours » ou « a eu lieu ». Avec la croissance du nombre d'étudiants, les exigences liées aux services d'études augmentent et de ce fait rendent évidente la diversification des structures organisationnelles. Les domaines tels que le conseil aux études, la didactique ou encore le développement d'un E-Learning-Center peuvent être compris comme faisant partie de cette même tendance.

4 Les participants situés en Allemagne proviennent principalement des hautes écoles spécialisées, ce qui peut être un élément de réponse au résultat évoqué.

Les résultats (significatifs) de l'analyse des données indiquent que les universités sont actuellement plus fortement impliquées dans le développement de telles structures. 78 % des sondés issus de ce type d'institution estiment qu'un tel développement est en cours ou est déjà terminé. 59 % des personnes provenant des hautes écoles spécialisées et 60 % des hautes écoles pédagogiques estiment que la situation pour leur propre école est similaire.

Graphique 20 : Quels développements ont lieu au sein de votre haute école ? « Diversité croissante des unités d'organisation pour la formation (par ex. centre E-Learning, orientation d'études) »



Infrastructures : Planification des salles, bibliothèques, support numérisé

Les interviews qualitatives ont permis d'apporter un regard plus approfondi sur le thème des infrastructures. Il apparaît clairement que la planification de l'espace d'étude (par exemple les auditoires, les salles de séminaire, les places de travail isolées, les salles pour le travail en groupe) est devenue une tâche complexe qui nécessite une gestion qui lui soit dédiée. Au même titre, les bibliothèques connaissent des transformations structurelles et des exigences quant à leur équipement qui sont en constante augmentation.

Les raisons de ces changements sont multiples. L'expansion quantitative des hautes écoles en est une évidente. De plus, la formation au sein des hautes écoles ainsi que ses formats d'apprentissage ont changé, accompagnés d'attentes nouvelles quant à l'enseignement et ses conditions cadres. La numérisation progressive comme développement de la société en général à également un impact sur les hautes écoles (cf. chapitre 3.7). Les conséquences de ces développements se jouent sur l'ensemble de la transmission du savoir et, finalement, sur les *« habitudes d'apprentissage personnelles »* des étudiants (pour reprendre les propos tenus par l'un des interviewés d'une université). A côté de la quantité nécessaire de locaux et d'infrastructures techniques, une qualité correspondante est également requise, qualité à travers laquelle peut « se présenter » la haute école. Les standards modernes pour les locaux, bibliothèques et infrastructures (PC-Pools, WLAN, Campus-Card, etc.) deviennent l'enseigne de la haute école.

La numérisation est un thème très actuel qui joue un rôle important aussi bien dans les réponses aux questions ouvertes du questionnaire en ligne que dans les propos tenus par l'ensemble des personnes que nous avons interrogées. 77 % des sondés confirment que la mise à disposition d'une ***infrastructure pour le soutien numérique à l'enseignement (par exemple Moodle, ILIAS, etc.)*** est un processus actuel ou continu au sein de leur haute école. Il est intéressant de remarquer les différences significatives entre les trois types de haute école. 86 % des personnes des universités et 93 % de celles des hautes écoles pédagogiques mentionnent le fait que ce type de développement est en cours ou a déjà eu lieu. Seulement 65 % des sondés des hautes écoles spécialisées confirment que la situation est identique dans leur propre institution et perçoivent, dans ce contexte, du potentiel pour des développements futurs.

Professionnalisation de la gestion des étudiants

Un autre développement est la professionnalisation progressive de la gestion des filières d'études. La croissance du nombre d'étudiants, mais aussi la réforme des structures des études de Bachelor et de Master exigent de plus en plus une gestion moderne qui doit permettre, avant tout, de soulager la charge de travail du corps enseignant.

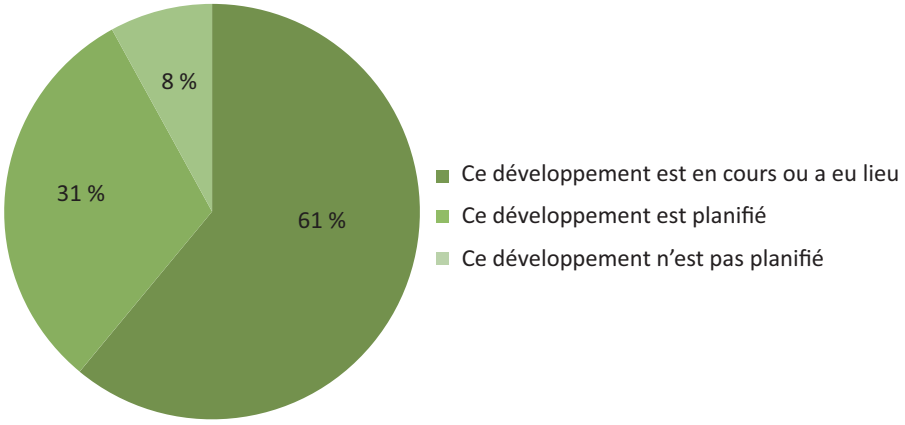
66 % des sondés de tous les types de haute école ont répondu que ce développement est en cours ou a déjà eu lieu au sein de leur école et pour 22 % que la professionnalisation de la gestion des étudiants est planifiée. Les hautes écoles pédagogiques plus particulièrement semblent avoir avancé dans ce domaine ; 82 % des personnes issues de ce type d'institution expliquent que la professionnalisation de la gestion des étudiants est déjà accomplie.

Optimisation des processus administratifs et des systèmes/outils IT

La professionnalisation dans le domaine des processus administratifs est également en cours dans les hautes écoles, processus qui accompagnent avant tout la gestion des étudiants et leurs résultats. Les systèmes et outils IT structurent le « cycle de vie des étudiants » (« student life cycle ») et apportent un soutien précieux à l'administration de la formation. Un exemple intéressant de ce développement est l'orientation des systèmes et outils IT vers les dispositifs mobiles. La possibilité de s'inscrire à des cours ou à des examens grâce à son Smartphone représente un parfait exemple d'un tel développement. Les étudiants peuvent trouver et télécharger toutes les informations nécessaires à leurs études sur leur tablette électronique ou leur Smartphone. De ces changements, il en résulte finalement l'adaptation et la connexion des processus existants ou nouvellement développés, des structures administratives et de l'accès à l'information des offres d'études et de formation.

La majorité des sondés (61 %) confirme que l'optimisation de l'administration est en cours ou a déjà eu lieu. Seul un tiers signale qu'une telle optimisation est planifiée.

Graphique 21 : Quels développements ont lieu au sein de votre haute école ?
« Optimisation des processus administratifs et des systèmes/outils IT en lien avec la formation »



La majorité des experts interviewés indiquent que les réorganisations, adaptations ou nouveaux lancements de systèmes ou d'outils IT en lien avec les études sont très complexes. *« L'intégration de systèmes de différents domaines représente un très grand défi »* nous confirmait une personne travaillant dans une université. Sous l'influence des progrès numériques (de plus en plus) rapides, il en résulte, pour les hautes écoles, toujours plus de nouvelles structures de processus et de compétences exigeant des efforts organisationnels conséquents.

3.5 Le corps professoral comme acteur central

Le corps professoral est l'acteur le plus important de la formation dans une haute école. Il influence la qualité de l'enseignement et donne l'orientation du contenu et de la méthode de l'offre d'étude. Les professeurs prennent en charge la formation des étudiants et assurent de cette façon la relève scientifique et l'employabilité des diplômé-e-s.

Il nous est apparu intéressant de savoir comment les hautes écoles soutenaient, en tant qu'acteur central de la formation, le corps professoral. Le taux de charge d'enseignement[5] est élevé avant tout pour les hautes écoles pédagogiques et spécialisées. Un enseignement de grande qualité est attendu de la part des professeurs. Quelles sont les conditions cadres que l'on retrouve dans la formation et qui sont nécessaires pour l'accomplissement des tâches liées à cette dernière ? Quelles sont les exigences demandées en retour ? A quelles mesures recourt-on afin d'attribuer une importance élevée à la formation ?

5 Les résultats du questionnaire montrent que 48 % des sondés estiment que le taux de charge d'enseignement est élevé. Il est intéressant de souligner des différences significatives entre les hautes écoles : 72 % des sondés provenant des hautes écoles pédagogiques s'accordent avec l'affirmation que le taux d'enseignement est élevé. À l'inverse, cette affirmation n'est pertinente que pour 22 % des personnes venant des universités et 59 % des hautes écoles spécialisées.

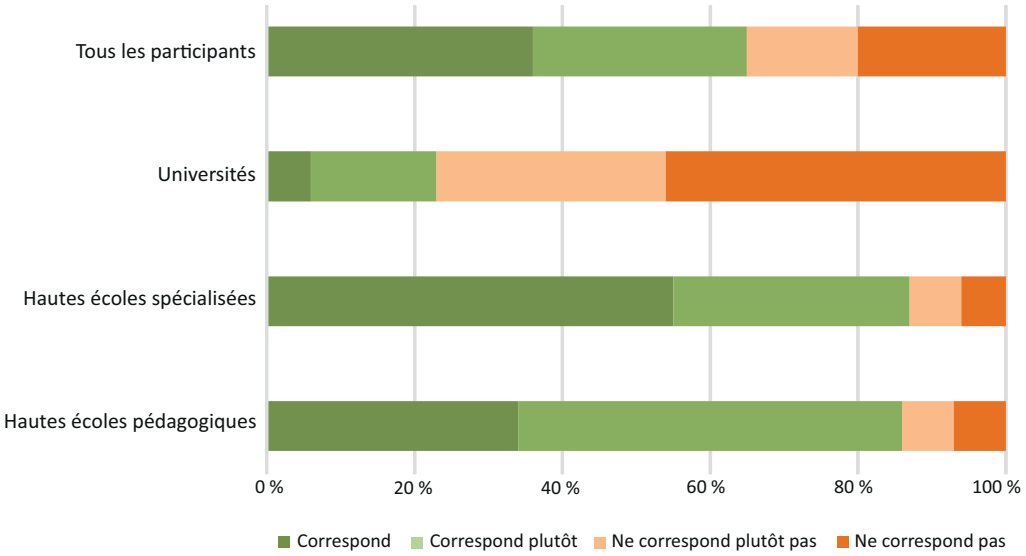
Créer une offre de support et des conditions cadres optimales pour le corps professoral

Comme cela a été montré dans les chapitres précédents, un développement continuel des unités d'organisation et des infrastructures a lieu au sein des hautes écoles. Le contexte de la formation s'étend constamment et produit des standards modernes. Le corps professoral peut avoir recours à une offre existante qu'il peut employer dans son enseignement et il peut également obtenir le soutien nécessaire à différents niveaux (contenu/didactique, technique, etc.). Il en résulte une expansion des structures et du personnel en lien avec le support à l'enseignement. Un de nos interlocuteurs d'une haute école spécialisée ajoute un aspect culturel à cette expansion : *« Si nous désirons que notre corps professoral puisse fournir des prestations qui sont excellentes, nous devons nous assurer qu'il trouve les meilleures conditions possibles pour cela. Ainsi nous ne devons pas seulement créer des structures, mais nous devons également développer une culture dans laquelle la formation est valorisée ».*

Formations de base et formations continues en didactique

Une formation de base ou une formation continue en didactique qui soit obligatoire peut être une mesure adéquate en vue d'améliorer la qualité méthodologique de la formation. Un peu plus de deux tiers des sondés estiment que ce genre de mesures ont cours au sein de leur haute école. Des différences significatives se trouvent une nouvelle fois entre les types de haute école.

Graphique 22 : Quelles affirmations correspondent à votre haute école ? « Des formations de base et des formations continues en didactique sont obligatoires pour tout le personnel enseignant. »



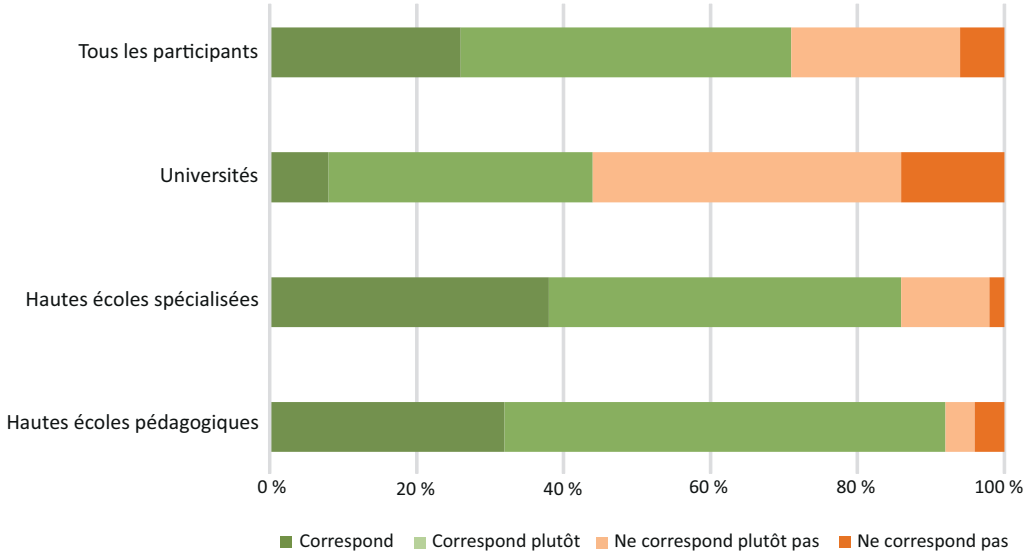
Dans les hautes écoles spécialisées et pédagogiques, les formations de base et continues en didactique sont en grande partie obligatoires. Pour ce qui est des universités, une position contraire se dessine. Trois quart des sondés mentionnent le fait qu'il n'y a pas d'obligation à suivre de telles formations. Des différences culturelles apparaissent de ce fait entre les types de haute école. Sur la base des réponses aux questions sur ***la professionnalisation du corps professoral***, il est néanmoins clair que ce développement se trouve également au sein des universités.[6]

6 71 % de tous les sondés expliquent qu'il existe au sein de leur haute école le développement de la « professionnalisation du personnel enseignant » (par exemple à travers des formations de base en didactique, des feedbacks par les pairs, des évaluations). 68 % des sondés issus des universités, 73 % des hautes écoles spécialisées et 72 % des hautes écoles pédagogiques confirment qu'un tel développement est en cours.

Les nominations comme base de succès pour la formation

Comme cela a été constaté précédemment, pour la haute école, le corps professoral (qu'il s'agisse des postes de professeur, mais aussi du corps intermédiaires) est un facteur essentiel pour la qualité de l'enseignement ainsi que pour son profil. On peut alors supposer que la formation joue un rôle central durant les procédures d'engagement au même titre que l'est la recherche. 76 % des personnes questionnées estiment que le corps professoral a une forte influence sur le profil de la formation[7]. Néanmoins, et de manière surprenante, aux yeux des sondés, la formation ne joue pas toujours un rôle primordial lors de la nomination de professeurs.

Graphique 23 : Quelles affirmations correspondent à votre haute école ?
« Lors des procédures d'engagement des professeurs, l'enseignement est un critère décisif. »



Il existe une différence significative entre les universités, hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques. Plus de la majorité des sondés provenant des universités estime que la formation est peu voire pas décisive pour ce qui est des procédures d'engagement des professeurs. Les sondés des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques montrent, pour leur part, une image opposée : la formation a un poids important durant de telles procédures. Il est évident que les procédures d'engagement se basent sur une culture différente qui est apparemment orientée selon le type de haute école. Dans un tel cadre, la formation n'a donc pas toujours la même importance. Les critères permettant de garantir des engagements réussis exigent ainsi que chaque haute école procède à des réflexions internes afin de déterminer l'importance que la formation aura pour de tels engagements.

7 La plupart des sondés attestent au corps intermédiaire une influence moyenne (40%) à faible (40%) sur le profil de la formation. Ceci surprend, étant donné que la formation est portée en grande partie par le corps intermédiaire.

3.6 Les étudiants en tant que groupe cible

Les étudiants représentent le groupe cible principal qui influence la quantité et la qualité de la formation. Les hautes écoles ont un intérêt à attirer de bons à très bons étudiants qui sont en mesure de répondre aux exigences de la formation. Ces étudiants ont certaines attentes à l'égard de leur haute école et ont en même temps une « dette » envers celle-ci d'achever leurs études avec succès. D'un côté l'expansion du nombre d'étudiants est bienvenu. D'un autre, un tel développement représente également des défis devant lesquels se trouvent, à l'heure actuelle et à long terme, les hautes écoles.

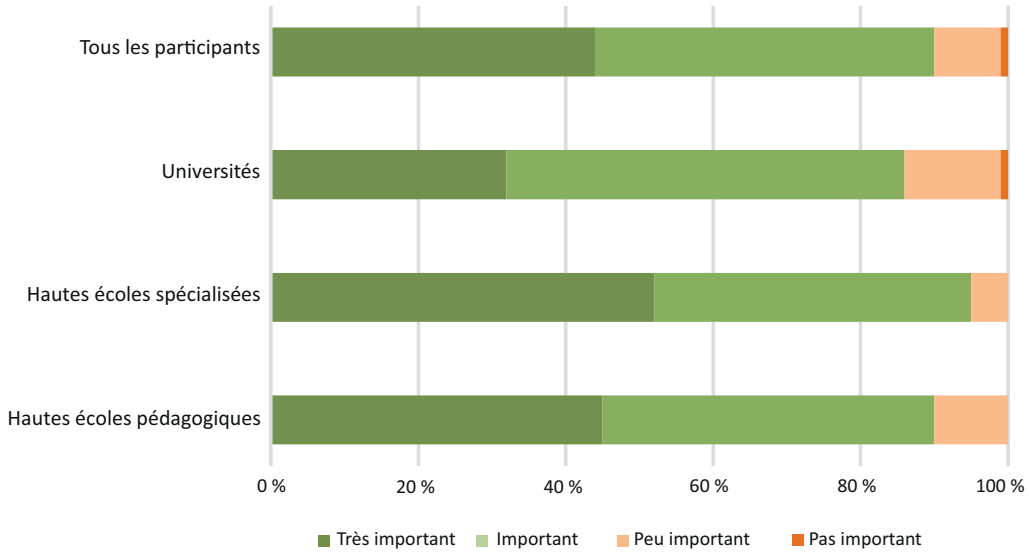
Attirer les étudiants – Marketing et communication

Les prévisions quant au nombre d'étudiants laissent supposer que, dorénavant, le recrutement des étudiants va être exposé à une forte concurrence, comme le fait remarquer un représentant d'une université : *« La pression augmente à attirer plus d'étudiants. Un marché s'est établi, car du point de vue démographique, on ne peut s'attendre à ce que les étudiants viennent d'eux-mêmes »*.

Le marketing et la communication sont des instruments utiles afin de présenter le profil de la haute école et sa formation à un public externe. Les étudiants potentiels emploient de plus en plus toutes sortes de possibilités afin de s'informer sur les offres d'études et leurs conditions cadres. Ils se basent sur des réflexions rationnelles afin de déterminer quelle haute école répondra le plus à leurs besoins. Des considérations régionales sont au centre des décisions quant au choix de telle ou telle haute école (« la haute école est-elle proche du lieu d'habitation ? »), de même que la renommée de la haute école liée à l'offre d'études, renommée qui puisse offrir la meilleure qualification aux étudiants.

La formation joue un rôle « très important » (44 %) à « important » (46 %) pour ***la communication et le marketing externes de la haute école*** aux yeux des sondés. Ce sont principalement les sondés des hautes écoles spécialisées qui voient la formation comme un potentiel « très important » de présentation à un public externe. Les sondés des universités estiment que la formation est « importante » à « peu importante » en ce qui concerne la communication et le marketing externes.

Graphique 24 : Quel rôle joue le domaine de la formation pour la communication et le marketing externes de votre haute école ?

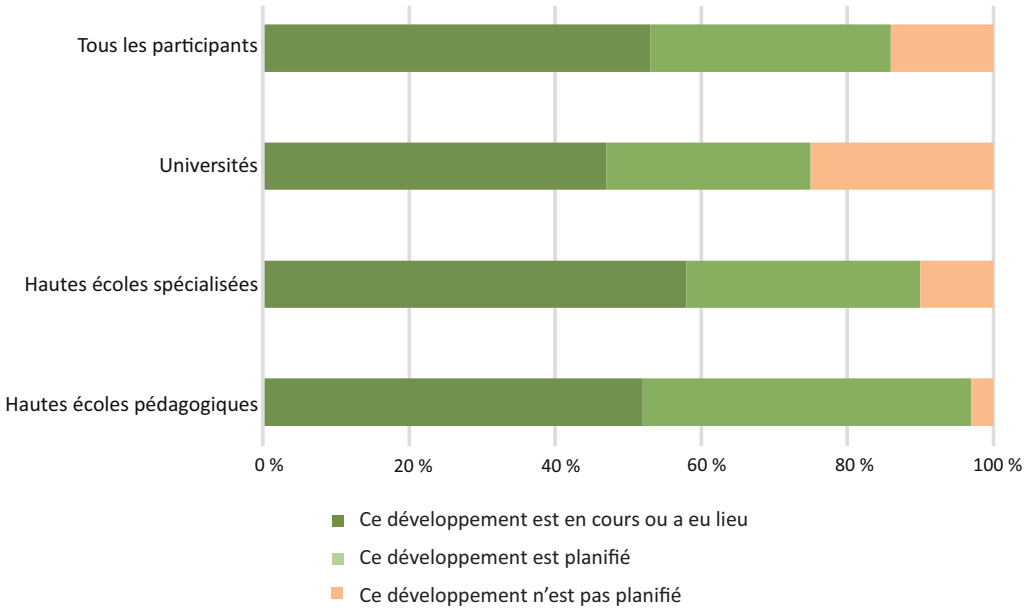


A la question de savoir si ***l'intensification du marketing de l'enseignement*** comme champ d'action (stratégique) a eu lieu ou est en cours, une majorité de sondés (42 %) ont répondu qu'un tel développement n'était pas planifié. Une différence entre les trois types de haute école montre que les sondés des hautes écoles spécialisées souhaiteraient le plus intensifier le marketing de la formation (à l'heure actuelle et à l'avenir). Les sondés des universités sont ceux pour qui il faut mettre le moins d'efforts dans ce domaine.

Gérer l'hétérogénéité des étudiants

La démocratisation de la formation délivrée par les hautes écoles a pour conséquence d'attirer des étudiants possédant des connaissances préalables variables. Cette hétérogénéité a des répercussions sur la formation. A nos yeux, il était intéressant de savoir si, en raison de ce développement, l'offre en matière d'études prend en compte cette ***hétérogénéité croissante du profil des étudiants*** (par exemple, prise en compte des formations préliminaires, des conditions de vie). Plus de la moitié des sondés estime que ce développement est en cours ou a eu lieu au sein de leur haute école. Un tiers mentionne que ce développement est planifié.

Graphique 25 : Quels développements ont lieu au sein de votre haute école ?
« Adaptation de l'offre de la formation à l'hétérogénéité croissante du profil des étudiants (par ex. prise en compte des formations préliminaires, des conditions de vie) »



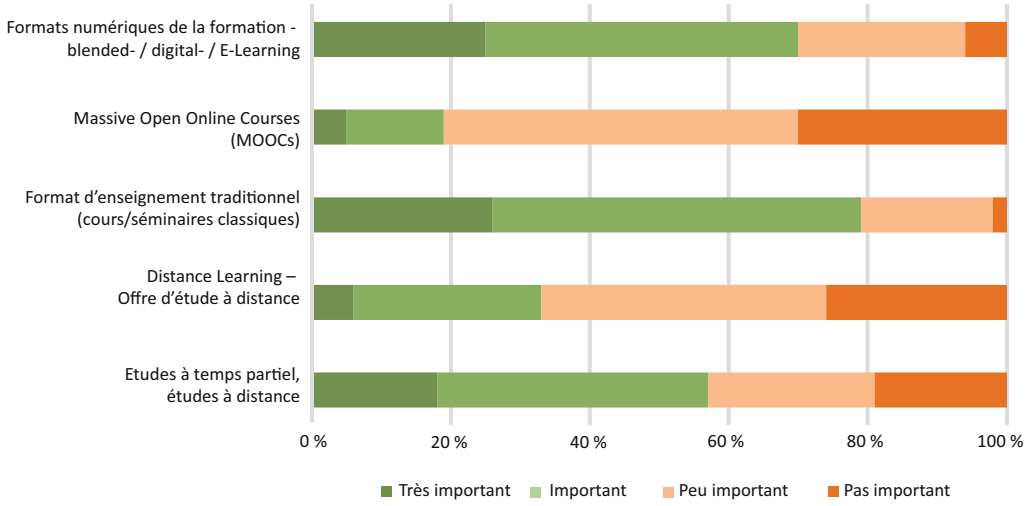
Les sondés issus des hautes écoles spécialisées et pédagogiques voient dans ce développement un champ d'action qui est en cours ou qui est planifié. Un quart des sondés issus des universités estime qu'il s'agit d'un développement qui n'est pas planifié.

Les expertes et experts interviewés confirment que l'hétérogénéité des étudiants est un défi pour les études et la formation. Le nivellement des connaissances préalables représente une tâche principale afin de former les étudiants sur une base comparable. Plusieurs hautes écoles, quel que soit leur type, sont conscientes de cette problématique et prennent différentes mesures et développent des méthodes afin de contrecarrer cette hétérogénéité (par exemple, en proposant une année préparatoire ou un « semestre zéro » afin de permettre un réajustement au niveau des connaissances propédeutiques ou encore des programmes de mentorat pour aider à l'orientation des études et du choix de la haute école).

3.7 L'innovation et la tradition dans la formation

La formation est marquée par les thèmes et les tendances que le développement des études et de l'enseignement promeut. Nous avons défini différents aspects qui peuvent être important pour le profil de la formation d'une haute école. Il s'agit avant tout de la numérisation de la formation et des modes d'apprentissage ainsi que de la diversification des formats de la formation.

Graphique 26 : Quelle importance ont les différents thèmes et tendances cités quant au positionnement de votre haute école ?



La numérisation de la formation et des modes d'apprentissage

Dans toutes les interviews d'experts, le mot clé de « numérisation » a été prononcé avant qu'une quelconque question sur ce thème n'ait été posée. Ce thème se caractérise par son actualité dans tous les domaines de la société. Dans le cadre de la numérisation, les hautes écoles sont également devant des tâches qui sont en partie connues et en partie nouvelles. La question se pose de savoir comment une haute école appréhende et met en route un tel développement. Il est intéressant de donner l'exemple d'une haute école pédagogique qui a ajusté l'ensemble de sa formation sur le « Digital Learning » et a consciemment choisi ce type d'enseignement. Une représentante d'une haute école spécialisée décrit de manière détaillée la situation : *« Les expériences des étudiants changent. La numérisation engendre un nouveau type d'étudiant en comparaison à une dizaine d'années en arrière. Les étudiants obtiennent des informations de façon continue et avant tout de manière numérique. Les réseaux sociaux les habituent au fait que tout peut être recherché (…) La formation doit développer de nouveaux concepts et créer de nouvelles structures d'enseignement qui puissent cibler les étudiants tout en offrant un contenu similaire ».*

Les données de l'enquête en ligne montrent que ***les formats numériques de la formation*** représentent, aux yeux des sondés de tous les types de haute école, un thème « important » à « très important » pour la formation et pour son profil. Proposer une formation dite « blended », numérique ou de type E-Learning apparait comme une évidence. Il est clair que cela correspond aux résultats précédemment évoqués relatifs aux processus en cours de mise en place d'infrastructures pour le soutien numérique à l'enseignement (par exemple Moodle, ILIAS, etc.) (cf. chapitre 3.4).

La tendance des ***Massive Open Online Courses MOOCs*** constitue un autre format numérique de transmission de contenu d'enseignement. Les MOOCs sont discutés à de nombreux niveaux. Pour la communauté scientifique, la question demeure de savoir quel est l'avantage des MOOCs et avec quels objectifs cet instrument peut être utilisé. Il est largement admis que du point de vue du marketing une large visibilité peut être atteinte. Un interlocuteur d'une université indiquait à ce sujet que les MOOCs rendent visible ce qu'est vraiment un enseignement de qualité. L'intégration conséquente des MOOCs dans un cursus est en revanche plutôt rare à observer. Il s'agit finalement d'une décision stratégique de la haute école de savoir quelle étendue et objectifs donner à la mise en place de MOOCs. De plus, les investissements et les coûts pour ce type de format de cours sont relativement élevés. Il est de ce fait intéressant que plus de 80 % des sondés jugent les MOOCs comme « peu » ou « pas importants ». Des différences significatives apparaissent une fois de plus entre les types de haute école. Ainsi ce sont plutôt les personnes représentant les universités qui trouvent les MOOCs « importants » à « très importants » (33 % des sondés des universités contre 12 % des hautes écoles spécialisées et 14 % hautes écoles pédagogiques). Les différences entre les positions fonctionnelles des sondés montrent que ce sont avant tout les personnes issues du corps professoral qui trouvent les MOOCs le plus souvent comme « peu importants » à « pas importants » pour ce qui est du profil de la formation (au total 80 %) ainsi que les membres de la direction de la haute école, les jugeant encore plus comme « peu importants » à « pas importants » (au total 86 %).

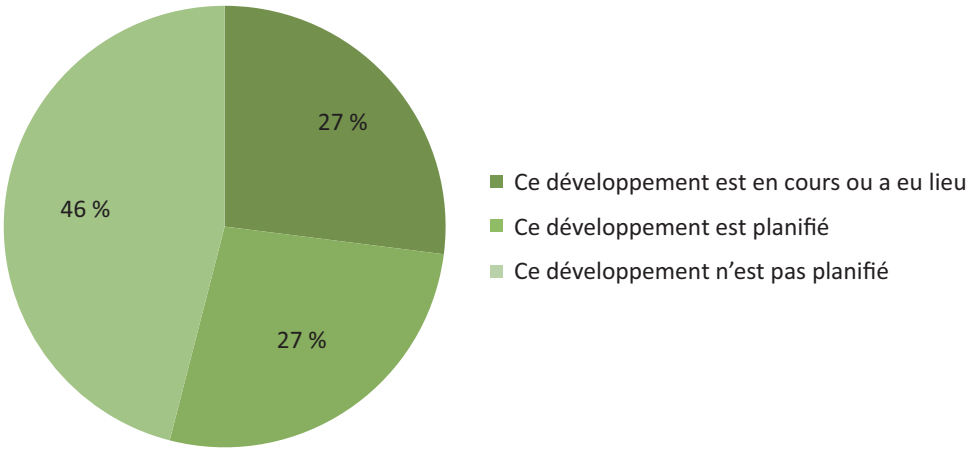
Nous nous sommes également intéressés aux ***formats d'enseignement traditionnels*** (cours/séminaires classiques). Etonnamment, une grande majorité des sondés, à savoir 79 % d'entre eux, considèrent « importants » à « très importants » ce type de formats traditionnels. Cette opinion est défendue en première ligne par le corps professoral ; les sondés issus des hautes écoles spécialisées pensent que ce genre de formats traditionnels est le « moins important » à « pas important ».

Les nouveaux formats dans la formation : Flexibilité et innovation

Malgré le souhait déclaré de conserver les formes d'enseignement traditionnels, les hautes écoles développent des nouveaux formats d'études qui permettent d'étudier en dehors des formes classiques. Comme évoqué précédemment, l'hétérogénéité des étudiants grandit et, avec elle, les options quant à la manière d'étudier. Les hautes écoles ont la possibilité de suivre ce développement et de flexibiliser leur offre d'études en conséquence. Les études à temps partiel ou celles à distance peuvent être considérées comme des réponses au besoin croissant d'une formation (tertiaire) mobile et flexible dans le temps.

L'introduction d'un nouveau modèle de présence pour l'enseignement est un indicateur potentiel de la flexibilité des offres d'étude. Plus de la moitié des sondés (54 %) estiment que ce développement est en cours ou est planifié au sein de leur haute école. Sur ce point, les différents types de haute école ne se distinguent pas. Il est ainsi admis que l'introduction de nouveaux modèles de présence pour l'enseignement est un processus plutôt parallèle qui peut être un point de focalisation mais qui ne constitue pas une tendance actuelle dominante.

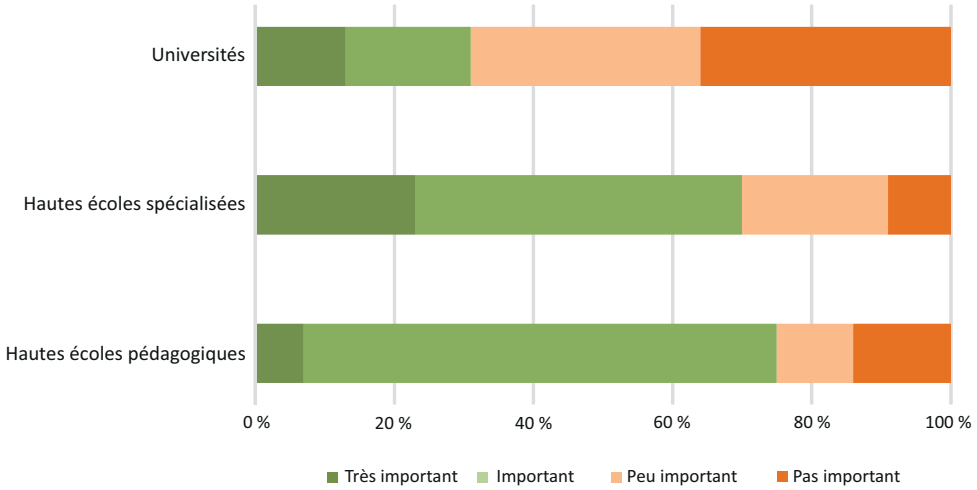
Graphique 27 : Quels développements ont lieu au sein de votre haute école ?
« Introduction d'un nouveau modèle de présence pour l'enseignement »



L'introduction d'une offre d'études à distance (Distance Learning) est jugée par plus de deux tiers des sondés comme « peu importante » à « pas importante ». Là non plus, il n'y a pas de différences entre les types de haute école. Le Distance Learning semble être un aspect de positionnement de la haute école plutôt pour les sondés de la Suisse romande et de l'Allemagne.

L'offre ***d'études à temps partiel ou à distance***[8] est perçue comme « importante » par 40 % des sondés et « très importante » par 18 % d'entre eux. Plus précisément, pour les sondés des hautes écoles pédagogiques et spécialisées, ce thème joue un rôle très important.

Graphique 28 : Quelle importance a le thème des « études à temps partiel / études à distance » quant au positionnement de votre haute école ?



En outre, d'autres différences (significatives) relevant des positions fonctionnelles des sondés sont apparues. Alors que deux tiers des membres de la direction estiment les études à temps partiel et celles à distance comme « importantes » à « très importantes », deux tiers des membres du corps professoral jugent ce thème « peu important » à « pas important ». Les études à temps partiel ou les études à distance en vue de l'agrandissement du portefeuille des offres d'étude ne sont donc pas une tendance importante, mais davantage une réponse aux situations de vie hétérogènes des étudiants.

Les données sont explicites sur le fait que les hautes écoles réagissent aux tendances de développement et adaptent leurs structures en conséquence. Néanmoins, le noyau structurel de la haute école semble rester maintenu et l'idée de base classique de la formation semble demeurer.

8 Les études à distance ne sont apparemment pas la forme dominante de formation choisie par les hautes écoles. Il s'agit davantage d'études à temps partiel. Les études à distance sont plutôt proposées par des hautes écoles qui sont spécialisées dans ce domaine.

4 Conclusion

Au sein des hautes écoles, la formation représente un domaine dynamique et en pleine croissance. Les différents champs d'action de la formation apportent de nombreuses possibilités à la haute école lui permettant de se profiler avec succès et de se donner un profil qui lui est propre. La formation comme élément de positionnement se laisse utiliser stratégiquement et contribue, de façon équivalente à la recherche, à la renommée de la haute école. Selon nous, des avantages et des opportunités très importants pour le positionnement de la haute école en découlent, impactant de manière positive sa réputation et sa renommée. Les résultats de l'enquête peuvent être résumés dans les cinq points centraux suivants.

L'utilisation stratégique de la centralité de la formation

Une importance élevée est octroyée à la formation au sein de la haute école. Pour les universités, la recherche semble cependant être le « domaine dominant » auquel est accordé la plus grande importance. Ceci dit, quel que soit le type de haute école, ces institutions devraient exploiter le potentiel de la formation et l'employer à une fin stratégique. Fondamentalement il reste à savoir si l'importance élevée de la formation est en relation équilibrée avec les efforts réellement fournis pour organiser le domaine de la formation. Une analyse critique et une réflexion au sujet de la position de la formation rendent possible un développement stratégique ciblé générant des bénéfices à long terme pour la haute école.

Les champs d'action esquissés dans ce rapport rendent explicite le fait que le niveau opérationnel de la formation a gagné en complexité et a produit des besoins d'action sur différents niveaux. A cela s'ajoutent la tâche (de gestion) exigeante d'accompagner le processus (stratégique) de définition du profil de la formation tout en conservant une vue d'ensemble sur le positionnement de la haute école dans sa globalité.

La numérisation comme mégatendance

La formation est plus que tout autre domaine marquée par la tendance de la numérisation. Les hautes écoles se trouvent face à de multiples défis de contrer un tel développement ou alors de de le suivre. Il est à prévoir que les infrastructures et les processus administratifs devront s'adapter continuellement, voire de manière révolutionnaire. En même temps, il est à admettre que le contenu et la méthode de la formation changera. Cela nécessite un réalignement continu et une intégration des instruments numériques pour la formation et son administration. Il est d'autant plus intéressant que le désir manifeste est de maintenir un enseignement et des formats d'apprentissage traditionnels tout en les entretenant en tant que noyau de la formation de la haute école. Toujours est-il qu'il reste à observer les actions ou réactions de la haute école face à ces développements.

L'innovation crée le profil

Les filières d'étude (qu'elles soient traditionnelles ou récentes) donnent une empreinte au profil de la haute école et peuvent représenter une carte de visite à haut potentiel pour cette dernière. L'orientation stratégique des études et de la formation rend possible la création d'une offre propre à la haute école. Différents objectifs peuvent être alors poursuivis tels que l'élargissement du portefeuille des offres, la focalisation ou la différenciation de l'offre existante ou de projets phares qui permettent de produire un profil individuel et des délimitations caractéristiques à travers lesquelles se profile la formation. C'est ainsi que les hautes écoles peuvent se comparer ou se différencier de manière visible les unes des autres.

Le corps professoral comme capital essentiel pour la formation

Les professeurs sont les acteurs principaux au sein de la formation. En bref, une offre d'études n'est bonne que parce que les enseignants sont bons. Dans un contexte où les exigences ne cessent d'augmenter, notamment en ce qui concerne les transformations numériques de la formation, le soutien au corps professoral joue un rôle primordial. De ce fait, le choix et l'engagement de professeurs (et implicitement le choix des autres membres du corps enseignant) sont décisifs pour le profil visé de la formation. L'organisation de ces processus est un champ d'action important pour la haute école en vue de réaliser les opportunités qu'offrent le domaine de la formation pour le positionnement de la haute école.

Les conditions cadres comme encouragement d'une culture de la formation d'une haute école

La formation a besoin de conditions cadres et de structures optimales sur différents niveaux. Les résultats de l'enquête ont montré clairement la grande diversité des « chantiers » en matière de formation. D'un côté, il y a le déroulement et l'administration des études et de la formation qui produisent une infrastructure particulière et une multitude de processus. De l'autre, il y a le besoin croissant en structures de support pour les enseignants et les étudiants. Si la haute école investit dans les conditions cadres de la formation, différents effets se produisent. Les mesures qui soutiennent la formation créent un effet de signal qui met en avant la centralité de la formation. Une culture de la formation se met en place, à travers laquelle chaque haute école peut développer son propre profil. La professionnalisation de l'administration et la conception du contenu des études et de la formation contribuent au développement continuel de la haute école en tant qu'organisation et créent un climat dans lequel le domaine de la formation peut être agencé de façon innovante et moderne.

berinfor

Berinfor AG | Talacker 35 | 8001 Zürich | Schweiz
tel: +41 44 215 54 00 | www.berinfor.ch

Berinfor SA | Chemin de Mornex 3 | 1003 Lausanne | Schweiz
tel: +41 21 651 21 41 | www.berinfor.ch/fr

Berinfor GmbH | Prinzenallee 7 | 40549 Düsseldorf | Deutschland
tel: +49 211 170 957 84 | www.berinfor.de