



2016

Enquête |

**Professionnalisation de la gestion
des hautes écoles: un état des lieux**

Marco Balocco
Patricia Gautschi

Sommaire

1	Management Summary	3
2	Introduction	4
3	Résultats	5
3.1	Professionnalisation dans divers domaines de la haute école.....	6
3.1.1	Domaines clés « Enseignement », « Recherche » et « Formation continue ».....	6
3.1.2	Administration, gestion de la qualité, des processus et des projets, autres services	8
3.1.3	Aide à la direction et structures de direction	10
3.2	Professionnalisation des fonctions des hautes écoles.....	11
3.3	Professionnalisation de la gestion des hautes écoles au sein des unités centralisées et décentralisées de la haute école	12
4	Synthèse.....	14

1 Management Summary

La « professionnalisation » en tant que processus (de développement) est présente dans divers secteurs et fonctions dans les hautes écoles. Les principaux résultats à retenir sont les suivants:

La professionnalisation a bien lieu

Les processus de professionnalisation se sont en évidence déroulés au sein des hautes écoles, mais la nécessité d'agir semble cependant tout aussi importante qu'avant. A cet effet, les hautes écoles doivent favoriser la professionnalisation de divers secteurs et fonctions, tout en évitant le piège de la « surenchère de professionnalisation ».

Forte professionnalisation dans les domaines « Enseignement et études » et « Administration » – nécessité d'agir dans la « Recherche »

La majorité des personnes interrogées considère que la professionnalisation est grande dans les domaines « Enseignement et études » et « Administration ». En revanche, le niveau de professionnalisation leur semble faible dans le secteur « Recherche ».

Manque d'harmonie entre le « support à la direction » et les « structures de direction »

Le « support à la direction » (p. ex. états-majors, secrétariats) est un domaine fortement développé qui a mis en place des structures professionnelles. Au contraire, les « structures de direction » ont souvent une professionnalisation jugée inadéquate (fonctions temporaires, répartition des tâches non claire, etc.). Ici, le défi consiste à harmoniser le niveau de professionnalisation de ces deux secteurs afin de faciliter la collaboration entre les acteurs académiques et les gestionnaires.

La professionnalisation grâce à la qualification

La qualification du personnel chargé du management des hautes écoles peut être exploitée stratégiquement afin de promouvoir la professionnalisation des intervenants et de développer en parallèle des structures professionnelles.

Tensions « centralisation – décentralisation »

Les structures des unités décentralisées sont opposées aux structures et processus centralisés des hautes écoles, ce qui est souvent source de conflits. L'organisation des processus de professionnalisation nécessite ainsi l'engagement adéquat des facultés et des autres domaines organisationnels afin d'obtenir le consentement mutuel de la majorité des structures (de gouvernance) centralisées et décentralisées.

Développer des stratégies de professionnalisation et promouvoir la culture de gestion des hautes écoles

Les stratégies sont diverses et nombreuses pour établir des structures professionnelles qui favorisent la culture de gestion des hautes écoles de manière à ce que les tensions habituelles entre les acteurs académiques et le management (ou l'administration) disparaissent.

2 Introduction

Au cours de la dernière décennie, les hautes écoles ont fortement gagné en autonomie. Le fait que l'Etat se retire de la gestion directe des hautes écoles a marqué un tournant au niveau des structures de gouvernance et d'organisation de ces hautes écoles. Nombreuses sont les attributions de la haute école à être adaptées ou redéfinies. Sans oublier la nécessité d'une gestion professionnelle des hautes écoles répondant à la complexité des exigences d'une haute école moderne.

Les changements abordés ont déclenché en de nombreux endroits un processus de professionnalisation qui entraîne inéluctablement dans son sillon des évolutions structurelles au niveau des hautes écoles. Cela se reflète dans la mise en place ciblée et la différenciation ou l'établissement de structures de gestion et d'organisation des hautes écoles, mais aussi au niveau des domaines d'activité et des fonctions qui sont imputables à la gestion des hautes écoles, au sens large comme au sens plus strict.

Les hautes écoles nécessitent des stratégies et des angles d'approche différents, afin d'établir des processus de professionnalisation visant au développement structurel et culturel de la haute école. La première question qui se pose donc est de savoir quels sont les domaines et fonctions des hautes écoles considérés comme « professionnalisés », et quelles anomalies ou différences sont à souligner ici ? En outre, comment le niveau de professionnalisation peut-il être évalué et qu'est-ce qui caractérise un statu quo de la professionnalisation des hautes écoles ?

Ces questions générales constituent la base de l'enquête de Berinfor à laquelle ont participé 350 dirigeants et collaborateurs des hautes écoles de Suisse alémanique et de Suisse romande entre avril et juin 2016. Nous profitons de cette occasion pour remercier chaleureusement l'ensemble des participantes et participants qui ont pris le temps de remplir ce court questionnaire et ont fortement enrichi l'évaluation avec leurs nombreux commentaires. De même, nous tenons à remercier les expertes et experts¹ qui nous ont accordé de leur précieux temps pour des entretiens. Les résultats de l'enquête et des entretiens avec les experts permettent d'étoffer les discussions et le discours lorsqu'il s'agit de dresser le bilan de la « professionnalisation de la gestion des hautes écoles ».

Le présent rapport est composé de quatre chapitres. Après le management summary et l'introduction, le troisième chapitre aborde les résultats qualitatifs et quantitatifs de l'enquête en ligne et présente les premiers résultats de l'analyse. Le quatrième chapitre est une synthèse de l'enquête et des entretiens avec les experts pour permettre d'aborder la discussion sous un autre angle et de tirer un premier bilan ainsi que les conclusions qui s'imposent.



Marco Balocco
Partenaire



Patricia Gautschi
Consultante

¹ Pour les entretiens avec les experts, nous avons pu compter sur le soutien d'Andrea Schenker-Wicki (Université de Bâle); Michael Hengartner (Université de Zurich), Etienne Marclay (EPF Lausanne) et Reto Schnellmann (ZHAW)

3 Résultats

L'enquête en ligne avait pour objectif de se renseigner sur le niveau de « professionnalisation » des hautes écoles. Le questionnaire contenait trois questions de fond sur la « professionnalisation de la gestion des hautes écoles ». Grâce aux résultats quantitatifs et à partir des réponses apportées à l'enquête en ligne, nous avons pu aborder et évaluer plus en détail certains aspects de cette professionnalisation lors des entretiens avec les experts. Ces entretiens nous ont permis d'étudier le sujet plus en profondeur et de souligner des aspects spécifiques.

Profil des participants à l'enquête

Le profil des participants à l'enquête nous a permis de différencier l'évaluation des données en termes de type de haute école, de région linguistique, d'appartenance à une unité organisationnelle centralisée ou décentralisée, et de fonction professionnelle.

350 personnes ont rempli l'intégralité du questionnaire. Elles sont issues à 45 % d'universités, à 40 % de hautes écoles spécialisées et à 12 % de hautes écoles pédagogiques² de Suisse alémanique (67 %) et de Suisse romande (32 %).³ La moitié d'entre elles travaillent dans une unité centralisée, l'autre dans une unité décentralisée d'une haute école. La fonction professionnelle est divisée en quatre groupes en fonction du niveau hiérarchique et fonctionnel: 32 % des personnes interrogées occupent un poste de direction académique (responsable de département, doyen/ne, responsable d'institut, professeur), 23 % sont membres du conseil de la haute école ou de la direction de la haute école/de l'université, 36 % appartiennent au groupe « Responsable d'état-major, de domaine d'infrastructure, d'unité de service, gestionnaire de faculté, d'institut, de département » et 9 % ont indiqué ne pas occuper un poste de direction.

Evaluation des résultats – méthode

Les résultats (quantitatifs) clés et les analyses approfondies des résultats pertinents⁴ sont repris ci-dessous. En outre, le contenu des questions ouvertes et des entretiens avec les experts a été analysé. Au cours d'une première étape, les diverses sources de données ont été interprétées et constituent la base d'une synthèse et d'un bilan concernant les possibilités d'action et les perspectives de la professionnalisation de la gestion des hautes écoles.

2 3 % des participants évoluent dans l'environnement d'une haute école, mais n'en font pas explicitement partie. Dans les résultats suivants, ce petit groupe n'est pas explicitement mentionné.

3 Seul 1 % des personnes interrogées appartient à une haute école allemande, et ce faible taux n'a donc fourni aucun résultat significatif pour l'enquête.

4 Lorsque les résultats obtenus à partir d'un échantillon peuvent être généralisés au niveau de la population, le résultat est alors considéré comme « significatif ». Cela signifie que les corrélations rapportées ont été établies aléatoirement avec une probabilité d'erreur de moins de α %. Avec un niveau de signification de $\alpha = 5$ %, seuil de référence couramment utilisé dans les sciences sociales et auquel nous nous référons également, les corrélations rapportées présentent une probabilité d'erreur de moins de 5 %.

3.1 Professionnalisation dans divers domaines de la haute école

Les hautes écoles sont des organisations complexes qui interviennent dans divers domaines et dont les structures ne cessent d'évoluer. Au cours des dernières années, elles ont connu des évolutions (intrinsèques ou extrinsèques) et ont donc poursuivi l'objectif de répondre aux exigences croissantes et ainsi de se « professionnaliser ». C'est dans ce contexte que nous souhaitons déterminer dans quelle mesure une professionnalisation de la gestion des hautes écoles a eu lieu dans divers domaines, du point de vue des personnes interrogées.

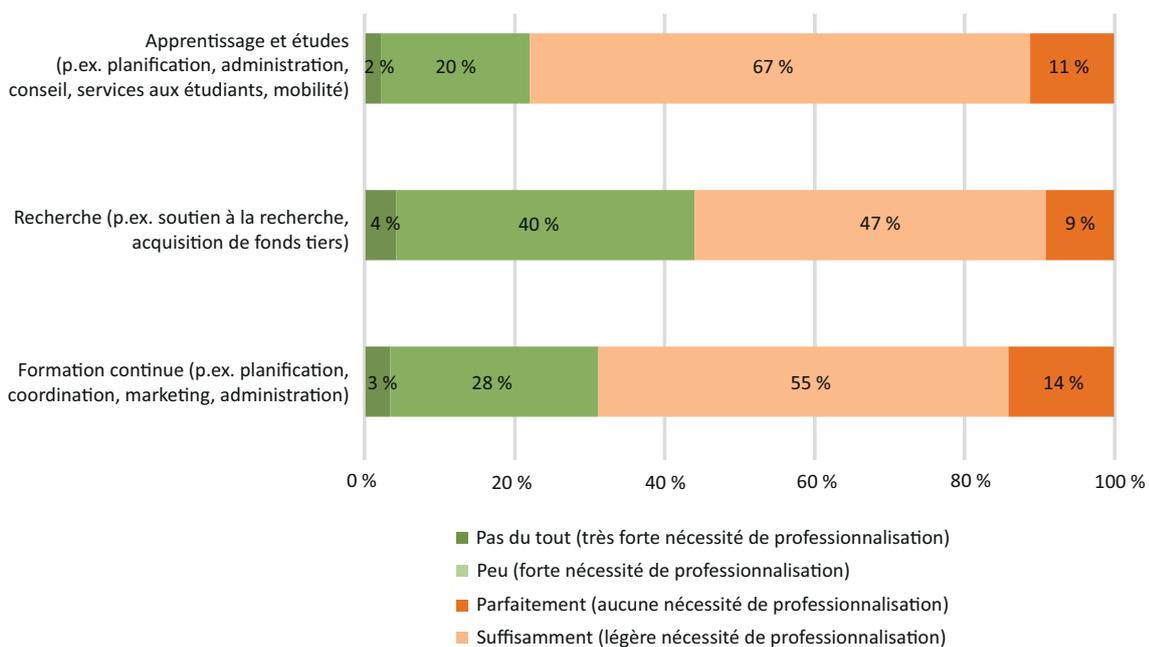
3.1.1 Domaines clés « Enseignement », « Recherche » et « Formation continue »

Les domaines clés que sont l'enseignement, la recherche et la formation continue au sein des hautes écoles présentent un contraste intéressant dans l'enquête. Alors que les domaines « Enseignement et études » (près de 80 %) et « Formation continue » (67 %) présentent un niveau de professionnalisation suffisant, voire parfait pour plus de deux tiers des personnes interrogées, près de 45 % de ces dernières considèrent que le secteur « Recherche » est peu, voire pas du tout professionnalisé, et estiment que la nécessité d'agir à ce niveau est grande, voire très grande. Cependant, la différenciation par type de haute école indique que 63 % des participants issus des universités considèrent que la professionnalisation de la gestion dans le domaine « Recherche » est suffisante, voire parfaite. En revanche, plus de 50 % des personnes interrogées dans les hautes écoles spécialisées (51 %) et pédagogiques (55 %) estiment que le domaine « Recherche » est peu, voire pas du tout professionnalisé. Ce résultat est probablement dû au fait que les deux types de hautes écoles non universitaires disposent de ressources réduites pour la recherche, alors que les universités se consacrent fortement à cette dernière.

Il est également intéressant de noter que 73 % des personnes interrogées en Suisse alémanique estiment que la professionnalisation du domaine « Formation continue » est forte (contre 58 % en Suisse romande), et que les dirigeants académiques et cadres supérieurs de la haute école sont nombreux à considérer que la nécessité d'agir est faible, voire inexistante.

Tableau 1 : Professionnalisation des domaines « Enseignement et études », « Recherche », « Formation continue »

D'après vous, dans quelle mesure la gestion de la haute école s'est-elle professionnalisée dans les domaines suivants ?



Forte professionnalisation dans le domaine de l'enseignement et nécessité d'agir au niveau de la recherche

Dans l'ensemble, les participants estiment que le domaine clé « Enseignement et études » bénéficie d'un niveau de professionnalisation élevé. Les entretiens avec les experts corroborent le fait que l'enseignement est un domaine en pleine activité au sein de la haute école, car la plupart des hautes écoles ont mis beaucoup de choses en place et réagi aux nouvelles exigences dans ce domaine au cours des dernières années. Une des personnes ayant participé aux entretiens souligne que la réforme de Bologne a aussi joué un rôle capital dans la professionnalisation du domaine de l'enseignement et des études. Par conséquent, la structure du support est très diversifiée dans ce domaine (didactique universitaire, évolutions techniques de l'offre d'enseignement, administration et encadrement des étudiants, etc.). De plus, ce domaine a souvent connu une différenciation des tâches (p. ex. direction de la filière d'études). Cela s'applique également au domaine « Formation continue » qui est encore plus tributaire des conditions du marché et doit gagner de nombreux clients avec des offres attrayantes. Ainsi, le processus de professionnalisation semble être continu dans ce domaine, notamment car les impulsions extérieures (p. ex. tendance à la numérisation) instaurent une forte dynamique.

En comparaison, la performance inférieure du domaine « Recherche » surprend, mais tombe pareillement sous le sens. Malgré la mise en place et le développement de structures de support professionnelles (p. ex. centres d'informations et de conseil avec des offres de prestations pour les chercheurs), la nécessité d'agir dans le domaine semble être assez importante dans de nombreuses hautes écoles. Les causes sont diverses. La différenciation par type de haute école indique une forte relativisation du résultat. Il est en outre probable que les exigences liées à l'obtention de fonds tiers et au déroulement des projets de recherche se soient encore durcies. De plus, une des personnes ayant participé aux entretiens mentionne que les tâches liées à la gestion de la recherche sont majoritairement assumées par le personnel académique dont l'objectif principal est la recherche, et non nécessairement le management.

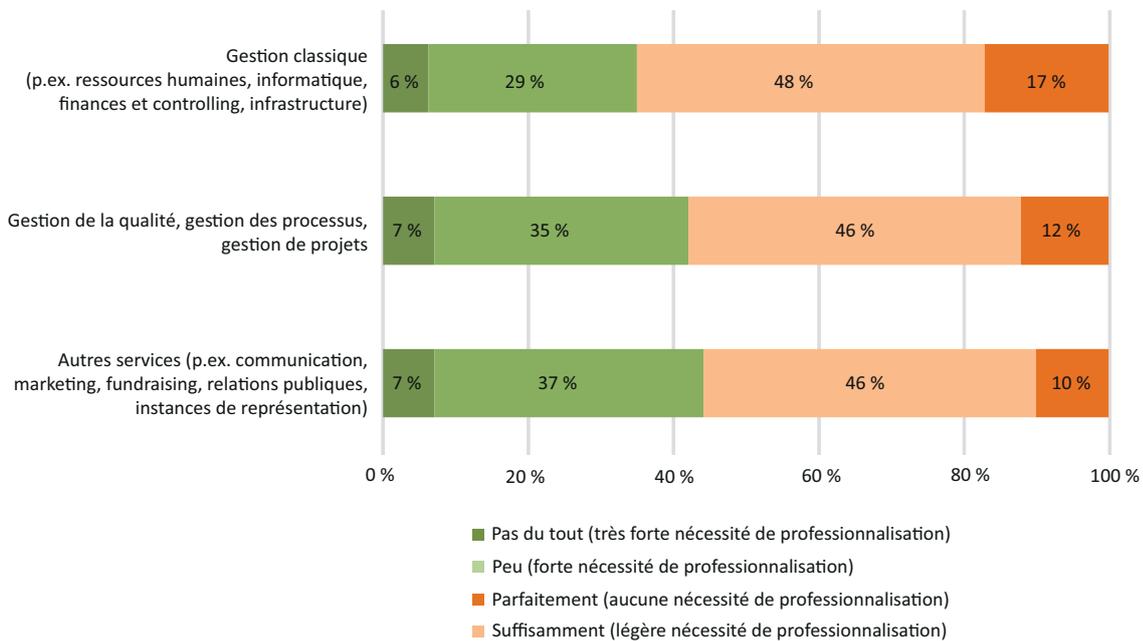
3.1.2 Administration, gestion de la qualité, des processus et des projets, autres services

Toutes les personnes interrogées estiment que le domaine « Administration » est fortement professionnalisé. Seul un tiers des participants estime que sa professionnalisation est faible, voire inexistante. Cependant, 41 % des personnes considérant que l'administration est peu, voire pas du tout professionnalisée, sont issues d'universités. En revanche, 71 % des participants des hautes écoles spécialisées et 68 % de ceux des hautes écoles pédagogiques considèrent que la nécessité d'agir est faible, voire inexistante, dans le domaine de l'administration. En parallèle, les personnes occupant un poste de direction académique (tous types de hautes écoles) estiment que l'administration est fortement professionnalisée.

Plus de la moitié des personnes interrogées considère le niveau de professionnalisation dans les domaines « Gestion de la qualité, des processus et des projets » et « Autres services » comme suffisant, voire parfait. Les résultats des participants issus d'unités décentralisées sont nettement plus positifs que ceux des cadres supérieurs des unités centralisées concernant le niveau de professionnalisation de ces domaines.

Tableau 2 : Professionnalisation des domaines « Administration », « Gestion de la qualité, des processus et des projets »

D'après vous, dans quelle mesure la gestion de la haute école s'est-elle professionnalisée dans les domaines suivants ?



Tensions « Administration professionnelle » et « Peur de l'administration hypertrophiée »

Il faut admettre que les domaines susmentionnés ont probablement connu d'importants changements et améliorations au cours des dernières années, et cela se reflète dans les réponses majoritairement positives des participants à l'enquête. Les administrations de nombreuses hautes écoles ont été restructurées, réorganisées ou tout simplement développées en raison des exigences croissantes. De nombreux sites affichent ainsi une évolution qui indique la présence de processus de professionnalisation et est perçue comme telle.

Les tensions existantes entre « Académie et administration » persistent. Cela reflète l'inquiétude d'une administration excessive profondément ancrée dans la culture et l'image souvent évoquée d'une hypertrophie de l'administration. Dans ce contexte, il est intéressant de noter que de nombreuses réponses ouvertes du questionnaire ont souligné que divers domaines des hautes écoles ont connu une « surenchère » et un « excès de professionnalisation ».⁵

A travers les témoignages reçus, nous avons également pu noter que la définition du terme « professionnalisation » n'est pas toujours claire. Ainsi, les concepts ont souvent été mélangés lors des discussions : la professionnalisation est mise au même niveau que la « surenchère d'administration » ou, comme indiqué ci-dessus, elle est comparée à un excès d'administration.

5 Lors de la conception du questionnaire, nous avons consciemment choisi d'éviter la catégorie de réponse « excès de professionnalisation ». En effet, nous ne souhaitons pas suggérer a priori qu'il puisse y avoir un « excès » de professionnalisation. Néanmoins, les nombreuses indications des personnes interrogées qui ont souligné une telle évolution en sont d'autant plus pertinentes.

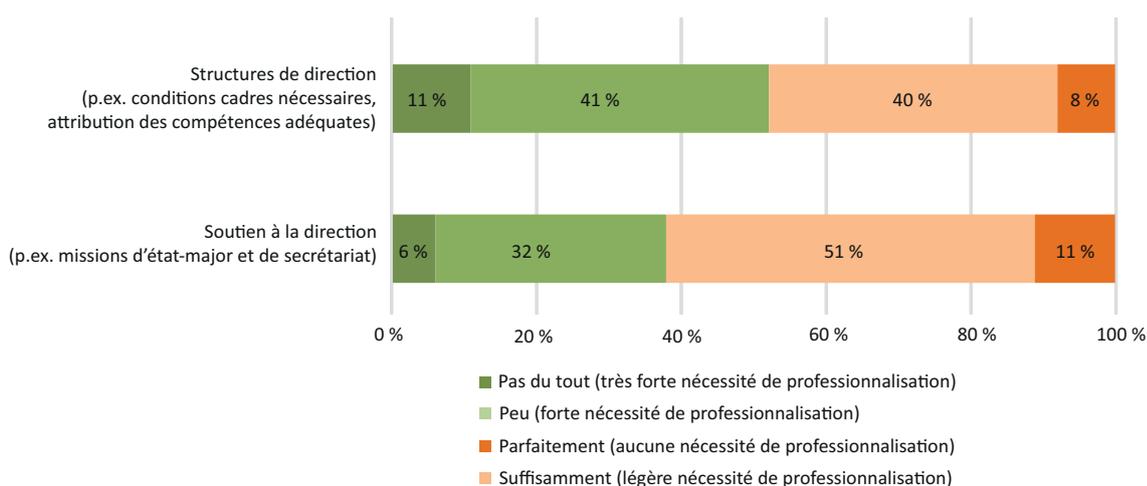
3.1.3 Aide à la direction et structures de direction

Plus de 60 % des personnes interrogées ont indiqué que le « support à la direction » (p. ex. tâches de l'état-major/du secrétariat) est fortement professionnalisé dans les hautes écoles. En revanche, plus de la moitié des participants considère que les « structures de direction » (p. ex. conditions-cadres nécessaires, attribution adéquate des compétences) sont peu, voire pas du tout professionnalisées.

En outre, les personnes actives dans le domaine du « support à la direction » (47 %) estiment que ce dernier est peu, voire pas du tout professionnalisé. En revanche, 70 % des participants issus de la direction de la haute école/de l'université pensent que le domaine « support à la direction » est fortement professionnalisé. A l'inverse, 64 % des personnes exerçant des fonctions telles que « Responsable d'état-major, de domaine d'infrastructure, d'unité de service, gestionnaire de faculté, d'institut, de département » pensent que la nécessité d'agir est grande au niveau des « structures de direction », et que ces dernières sont peu, voire pas du tout professionnalisées.

Tableau 3 : Professionnalisation des domaines « structures des direction » et « aide à la direction »

D'après vous, dans quelle mesure la gestion de la haute école s'est-elle professionnalisée dans les domaines suivants ?



Direction des hautes écoles – un défi à plusieurs niveaux

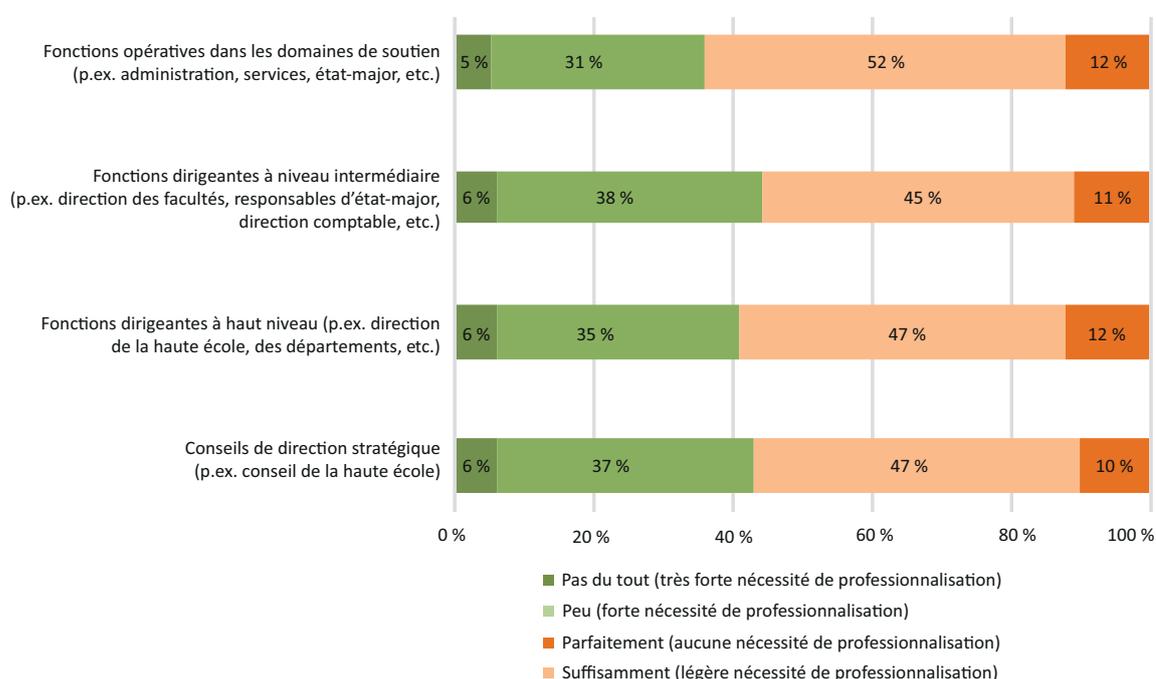
Les résultats soulignent un problème fondamental auquel sont encore confrontées de nombreuses hautes écoles, peu importe leur type. Au cours des dernières années, le domaine du « support à la direction » a connu une croissance continue dans la plupart des hautes écoles et affiche des exigences de professionnalisation relativement élevées. Cela a entraîné l'émergence de structures associées dont la fonction est considérée comme professionnelle. Cependant, les « structures de direction » ont souvent connu une professionnalisation inadéquate (fonctions temporaires, répartition des tâches non claire, etc.). Par conséquent, il est compliqué de concilier ces deux domaines étroitement liés.

3.2 Professionnalisation des fonctions des hautes écoles

Nous sommes aussi partis du principe que les fonctions des hautes écoles passent par des processus de professionnalisation. Les titulaires d'une fonction doivent disposer de compétences professionnelles qui leur permettent d'assumer correctement leurs tâches. Les personnes interrogées ont évalué quatre fonctions à divers niveaux hiérarchiques.

Tableau 4 : Professionnalisation des fonctions

D'après vous, dans quelle mesure les fonctions suivantes ont-elles connu un processus de professionnalisation ?



La moitié des participants a considéré que la professionnalisation des quatre « groupes de fonctions » mentionnés est suffisante, voire optimale. Comme on pouvait s'y attendre suite à l'évaluation positive du domaine « Administration », celui des « Fonctions opérationnelles » a été considéré comme fortement professionnalisé par deux tiers des participants.

À la différence des conseillers d'administration dans le privé, les membres des conseils de hautes écoles travaillent en règle générale à titre bénévole et sans compensation financière. Notre hypothèse selon laquelle, pour cette raison, la professionnalisation serait jugée moindre ne s'est pas confirmée. Plus de la moitié des personnes interrogées estime que la nécessité de poursuivre la professionnalisation de ces organes est faible, voire inexistante.

Elles considèrent plutôt que la nécessité d'agir est grande pour les « fonctions de direction des cadres moyens ». Les « fonctions de direction des cadres moyens » sont principalement considérées comme peu, voire pas du tout professionnalisées par les participants issus d'unités centralisées, telles que la direction des hautes écoles et universités. Deux tiers des personnes qui occupent elles-mêmes des « fonctions de direction des cadres supérieurs » considèrent en revanche que ce domaine est fortement professionnalisé. Par contre, plus de la moitié des participants relevant des cadres moyens constate que la nécessité d'agir est assez importante au niveau des « fonctions de direction des cadres moyens ».

Consolider et professionnaliser les fonctions

Les données suggèrent que les diverses fonctions (hiérarchiques) des hautes écoles passent bien par des processus de professionnalisation, mais que la nécessité d’agir reste notoire à tous les niveaux.

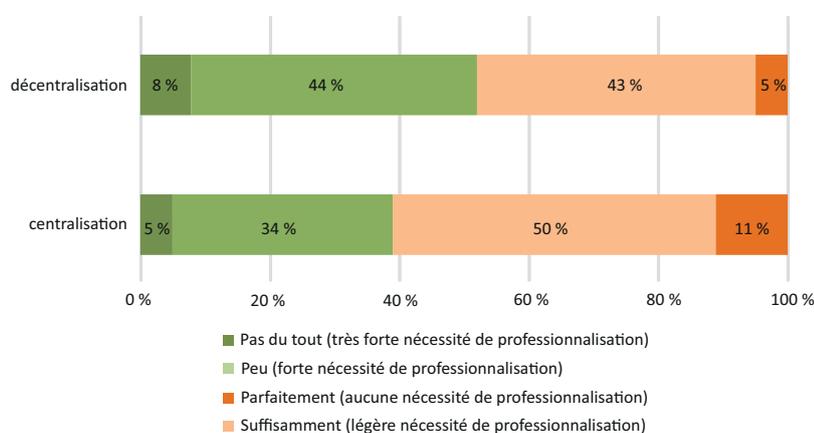
La plupart des personnes chargées de la gestion d’une haute école sont issues directement du milieu scientifique et ne disposent que d’une faible expérience pratique de la gestion. De plus, les offres de formation continue spécifiques aux hautes écoles ou les mesures de développement du personnel qui pourraient préparer à une fonction de direction dans une haute école sont probablement rares.

3.3 Professionnalisation de la gestion des hautes écoles au sein des unités centralisées et décentralisées de la haute école

En supposant que le niveau de professionnalisation varie entre les unités centralisées et décentralisées d’une haute école, nous avons demandé aux participants d’évaluer dans quelle mesure un processus de professionnalisation dans l’axe « centralisation – décentralisation » a eu lieu selon eux.

Tableau 5 : Professionnalisation dans l’axe « centralisation – décentralisation »

D’après vous, la professionnalisation de la haute école a-t-elle principalement eu lieu au niveau central ou au niveau décentralisé ?



Plus de la moitié des personnes interrogées considère que les « unités décentralisées » sont peu, voire pas du tout professionnalisées. En revanche, 61 % des participants estiment que la nécessité d’agir est faible au niveau des « unités centralisées ».

Il est intéressant de noter que plus de 60 % des participants issus d’unités décentralisées estiment que le niveau de professionnalisation de ces dernières est suffisant, voire parfait. Pourtant, 65 % des personnes interrogées et issues des « unités centralisées » considèrent que le niveau de professionnalisation des « unités décentralisées » est faible, voire inexistant, et que la nécessité d’agir est donc grande.

Une différenciation des réponses par « fonction » des participants souligne un autre contraste intéressant : les membres de la direction de la haute école/de l'université et les « cadres moyens » (responsable d'état-major, de domaine d'infrastructure, d'unité de service, gestionnaire de faculté, d'institut, de département) considèrent que la nécessité d'agir est grande au niveau des « unités décentralisées ». En revanche, les dirigeants académiques (p. ex. responsable de département, doyen/ne, responsable d'institut, professeur) estiment que la professionnalisation des « unités décentralisées » est suffisante, voire parfaite.

Tensions « centralisation – décentralisation »

Les résultats reflètent que les tensions « centralisation – décentralisation » constituent une caractéristique structurelle des hautes écoles. En raison de la complexité (structurelle) de l'organisation de chaque haute école, les hiérarchies, responsabilités, processus et fonctions ne sont pas homogènes. Par conséquent, la professionnalisation et donc la nécessité d'agir associée sont appréhendées de manière différente sur les deux axes « centralisation – décentralisation ». Cela est principalement dû au fait que les unités organisationnelles évoluent souvent de manière individuelle et répondent à leurs propres règles. Ainsi, les mécanismes de direction centralisés constituent souvent un conflit potentiel, et l'intégration des facultés aux processus de développement généraux des grandes écoles représente une mission clé de la direction de la haute école. Des conflits émergent aussi dans la compréhension diamétrale que les administrations académiques ont d'elles-mêmes et au niveau des exigences d'une haute école à la direction centralisée. Le fait que les unités décentralisées très hétérogènes nécessitent une plus grande nécessité d'agir au niveau des hautes écoles est donc peu étonnant.

4 Synthèse

Les résultats et analyses expliquent la complexité du thème et la nécessité de poursuivre le débat sur les divers aspects de la « professionnalisation de la gestion des hautes écoles ». En résumé, nous souhaitons retenir des points clés de l'enquête et les aborder au cours d'autres discussions.

Professionnalisation ? Oui, mais...

Les résultats de l'enquête en ligne et les entretiens avec les experts ont corroboré notre thèse selon laquelle de nombreux postes au sein des hautes écoles ont effectivement été soumis à des processus de professionnalisation. Ces derniers se reflètent dans bon nombre de structures, fonctions et domaines des hautes écoles. Deux contrastes intéressants illustrent comment les hautes écoles gèrent actuellement les processus de professionnalisation, ou les anticipent : d'une part, l'enquête a démontré que la nécessité semble toujours aussi grande de promouvoir la professionnalisation de la gestion des hautes écoles de manière ciblée. D'autre part, nous avons souvent constaté que cela peut entraîner une « surenchère de professionnalisation » des domaines et fonctions. Il est d'autant plus nécessaire de réfléchir stratégiquement à la manière de promouvoir la professionnalisation de la gestion des hautes écoles (et dans quelle mesure), sans favoriser l'émergence de structures parallèles au sein d'une haute école.

La professionnalisation : un processus et une opportunité pour la haute école

Les réponses ouvertes de l'enquête en ligne ont souligné que le terme « professionnalisation » a souvent une connotation négative. Il est souvent comparé à la bureaucratisation et à l'administration, ou encore à la diminution de l'autonomie de la haute école et de ses unités organisationnelles. Cependant, la « professionnalisation » doit être considérée comme un processus de développement continu et une opportunité. Il ne s'agit pas d'un excès d'administration, mais plutôt de la répartition pertinente des tâches et des fonctions dans les domaines clés de la haute école, à savoir la recherche, l'enseignement, la formation continue, l'administration, et dans les structures (de support) professionnelles qui façonnent et soulagent le fonctionnement des hautes écoles.

Garantir la professionnalisation et la qualification des fonctions et des personnes

De plus, les résultats indiquent que la professionnalisation au sens de la qualification du personnel de gestion de la haute école demande encore d'agir à tous les niveaux hiérarchiques. Les tâches sont de plus en plus complexes pour les cadres moyens et supérieurs d'une haute école, mais aussi pour les intervenants des domaines opérationnels. Des mesures telles qu'une stratégie de développement du personnel ciblée peuvent favoriser la consolidation des compétences professionnelles du personnel académique et administratif.

En outre, il faut noter l'assouplissement des « règles tacites » ; par exemple, les membres de la direction de la haute école ne sont plus obligatoirement recrutés en interne, ou la qualification (professorale) académique n'est plus au premier plan dans certains domaines. La priorité est plus souvent apportée aux connaissances spécialisées explicites d'une personne (p. ex. finances, personnel, etc.). Cependant une question se pose toujours : celle de savoir dans quelle mesure les titulaires de fonction au sein d'une haute école peuvent ou doivent être en mesure d'agir afin d'instaurer aussi de manière durable des structures et fonctions professionnelles.

Une autre stratégie peut consister à recruter du personnel disposant de qualifications élevées en gestion venant de l'économie privée. Le risque étant que les dirigeants issus du privé éprouvent plus de difficultés à apprivoiser la culture spécifique des hautes écoles. De plus, les compétences décisionnelles sont souvent attribuées aux dirigeants académiques, ce qui limite la marge de manœuvre des « professionnels ». A cela s'ajoute le fait que les collaborateurs potentiels issus du secteur privé ne sont pas toujours à la portée financière des hautes écoles.

Le groupe de dirigeants académiques est pour sa part confronté au défi de développer une culture de la gestion afin d'assumer ses fonctions avec le plus grand professionnalisme. A cet effet, la première étape est par exemple marquée par le prolongement des fonctions de deux à quatre ans à de nombreux endroits et un affinement du profil des fonctions académiques.

Offrir des structures professionnelles et donc une plus grande marge de manœuvre

La remarque émise par une personne rencontrée en entretien, à savoir qu'« il vaut mieux travailler avec de mauvaises structures et des bonnes personnes que l'inverse », est sans conteste un raisonnement intéressant sur les personnes qui marquent les processus de professionnalisation par leurs compétences et leur profil. Cependant, la mise en place de structures professionnelles permet aux hautes écoles ou à diverses unités organisationnelles (autonomes) d'évoluer dans un contexte professionnel et d'être parfaitement opérationnelles. L'organisation des processus et la clarification des responsabilités permettent de développer des structures qui offrent la même marge de manœuvre nécessaire aux dirigeants et collaborateurs. En parallèle, il est essentiel de tenir compte de la liberté académique, afin que la « professionnalisation » des domaines et fonctions soulage la partie enseignante et ne devienne pas une fin en soi.

Promouvoir une culture de gestion des hautes écoles afin d'apaiser les tensions

Nous avons identifié diverses tensions qui ont un impact sur les processus de professionnalisation ou peuvent même les entraver. La tension existante entre l'« autogestion académique » et la « gestion managériale des hautes écoles » constitue probablement le plus grand défi lorsqu'il s'agit d'établir des structures professionnelles et de promouvoir une culture de la gestion adaptée aux hautes écoles. Tant que la culture de l'« autogestion académique » est assimilée à l'« autonomie » de la partie enseignante, les structures professionnelles sont souvent considérées comme une « menace » et une « surenchère d'administration ». Pourtant, l'objectif des processus de professionnalisation consiste à soulager la partie enseignante grâce à des structures professionnelles. C'est le seul moyen d'offrir les meilleures conditions-cadres aux deux parties pour agir avec succès dans le contexte scientifique.

De plus, notre analyse indique que la mise en œuvre de processus de professionnalisation est fortement marquée par la tension « centralisation – décentralisation ». Les structures et processus centralisés sont souvent considérés comme non avantageux par les unités décentralisées. Et en raison de leurs structures partiellement individuelles, les unités décentralisées sont considérées comme étant peu professionnalisées. Par conséquent, le défi consiste à organiser des processus de professionnalisation qui intègrent suffisamment les facultés ou autres domaines organisationnels, afin de bénéficier de la meilleure acceptation possible.

Perspectives d'avenir

Les hautes écoles sont en plein processus de rééquilibrage, et elles cherchent à aborder et mettre en œuvre la « professionnalisation » qui constitue une étape nécessaire à leur développement. La professionnalisation pertinente, à long terme, des domaines et fonctions, ainsi que le développement de structures associées, doivent être assurés de manière stratégique et ciblée. Le plus grand défi consiste ici à réduire les tensions abordées et à obtenir la transparence et l'acceptation nécessaires des éventuels changements. Comme auparavant, les hautes écoles restent des organisations fortement imprégnées par leur culture individuelle, et la mise en œuvre et l'exécution des processus de professionnalisation constituent un travail de gestion captivant.



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

Berinfor GmbH | Komödienstraße 48 | 50667 Köln | Deutschland
tel: +49 221 270 71 007 | www.berinfor.de