



**2014**

**Enquête | Évolution de la haute école**

Marco Balocco  
Patricia Gautschi

## Introduction

L'évolution d'une haute école est un processus complexe qui se déroule de différentes manières. En tant qu'organisation d'experts dotée de structures et de cultures spécifiques, la haute école est soumise à l'influence de divers acteurs et événements au cours de son développement. C'est ainsi que se déploient et s'établissent certaines caractéristiques structurelles propres à la haute école, contribuant à l'apparition de processus d'évolution distincts.

Mais comment les processus de développement d'une haute école apparaissent-ils ? Quels en sont les moteurs et les déclencheurs ? Quels sont les thèmes de développement pertinents et qui sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des hautes écoles ? Comment ces processus de développement sont-ils concrètement abordés et de quelle manière se déroulent-ils ?

Ce sont ces types de questions et de thématiques qui font l'objet de la présente enquête, enquête qui s'est déroulée entre avril et juillet 2014 et à laquelle ont pris part des collaborateurs et membres du personnel de direction de hautes écoles ainsi que d'autres parties prenantes<sup>1</sup>. Nous remercions ici très sincèrement tous les participants et participantes qui ont pris le temps de remplir le questionnaire. Il a ainsi été possible d'exploiter des résultats intéressants et, dans le même temps, de recueillir des informations précieuses sur le thème « évolution de la haute école », mais aussi sur les tendances actuelles en matière de gestion des hautes écoles.

Le rapport rédigé sur la base des résultats de l'enquête est divisé en trois chapitres. Après un management summary, le deuxième chapitre est consacré à la description du contexte professionnel des participants de l'étude. Le troisième chapitre résume les résultats centraux de l'enquête et met en évidence les principales conclusions.

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

---

<sup>1</sup> A noter que la grande majorité des personnes ayant participé à ce sondage proviennent de la partie germanophone de la Suisse. Une extension de ce type de sondage à la partie francophone est prévue à partir de 2015.

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management summary .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Profil des participants à l'enquête.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Récapitulatif des résultats .....</b>	<b>8</b>
3.1	Thèmes d'évolution de la haute école : tendances et défis .....	8
3.2	Moteurs et déclencheurs des processus d'évolution des hautes écoles .....	14
3.3	Rapport avec les processus d'évolution .....	16

## 1 Management summary

Les trois axes de l'enquête illustrent la complexité du thème « évolution de la haute école » et reprennent différents aspects qu'il convient de mettre en lumière. Les principaux résultats à retenir sont les suivants:

### Une conception proactive des processus d'évolution

« De manière stratégique et prévoyante » : c'est ainsi que la majorité des personnes interrogées évaluent la manière dont leur haute école appréhende les processus d'évolution. Des nuances intéressantes apparaissent sur ce point entre les trois types de hautes écoles, à savoir les hautes écoles universitaires, les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques, mais aussi entre le corps professoral et la direction de ces écoles.

### Les hautes écoles n'évoluent pas de manière révolutionnaire

La réponse apportée à la question portant sur le mode d'évolution de la haute école a été « optimisation » pour le trois quart des personnes interrogées. Un quart seulement des répondants considère que leur haute école passe par un processus d'évolution radical amenant des modifications très importantes. L'optimisation en tant que « réglage minutieux » est ainsi le modèle le plus courant et fait apparaître l'évolution de la haute école comme un processus plutôt « progressif ».

### Le rôle d'impulsion de la direction des hautes écoles et l'absence de rôle moteur du Conseil des hautes écoles

Il s'agissait de savoir qui, du point de vue des personnes interrogées, promeut et initie les processus d'évolution. Les cadres de direction des hautes écoles dans leur ensemble ainsi que ceux des facultés ou des départements ont, dans la majorité des cas, été identifiés comme les moteurs les plus importants des processus d'évolution. Aucun rôle déterminant en matière de promotion des évolutions n'a en revanche été reconnu aux Conseils stratégiques (« Hochschulrat ») que l'on trouve au sein de certaines hautes écoles<sup>1</sup>.

### Top-down vs bottom-up?

Le lancement et la mise en œuvre des processus d'évolution peuvent se produire de différentes manières. Les processus d'évolution des hautes écoles sont le plus souvent perçus comme une démarche descendante ou « top-down », bien que des différences notables apparaissent selon les types de hautes écoles. La majorité des participants à l'enquête indiquent en outre que l'initiation et l'aboutissement des processus d'évolution sont le fait d'une personne en particulier qui joue le rôle de « locomotive ».

### Thèmes principaux et tendances

Les thèmes d'évolution des hautes écoles sont multiples et variés, mais ne sont pas tous considérés comme ayant la même importance. S'agissant de la formation, les thèmes principaux sont le développement du nombre d'étudiants, la compétition au niveau du recrutement d'enseignants de haut niveau ainsi que l'orientation de l'enseignement vers la recherche et l'application. La recherche de financements externes, la promotion de la relève académique et l'innovation figurent parmi les thèmes centraux mentionnés en relation avec la recherche.

---

<sup>1</sup> C'est particulièrement le cas en Allemagne et dans la partie germanophone de la Suisse.

## 2 Profil des participants à l'enquête

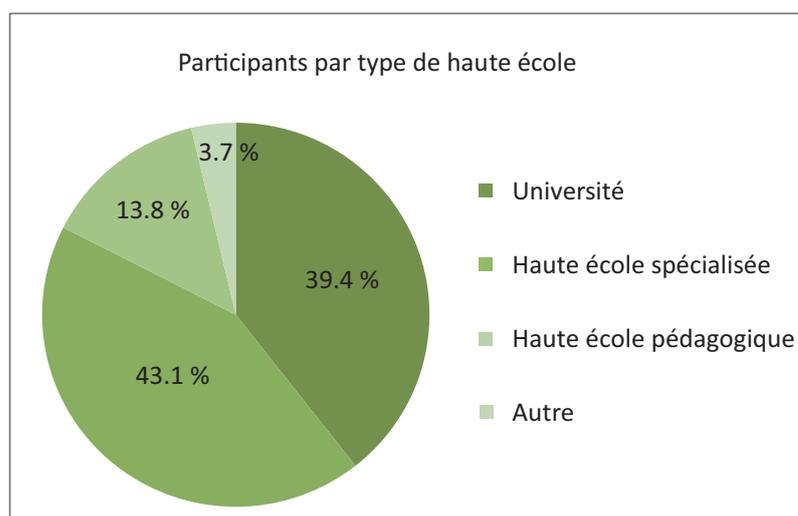
Le présent rapport se base sur les données du sondage en ligne mené d'avril à juillet 2014 et portant sur le thème « évolution de la haute école ». 188 questionnaires complètement remplis ont pu être exploités et sont à la base des résultats qui suivent<sup>2</sup>.

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, niveau hiérarchique et appartenance organisationnelle (unité centrale ou décentralisée) ou encore selon les activités principales des participants.

L'analyse des données révèle avant tout des différences entre le type de haute école mais aussi, ponctuellement, entre le personnel académique et le personnel de direction des hautes écoles. 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

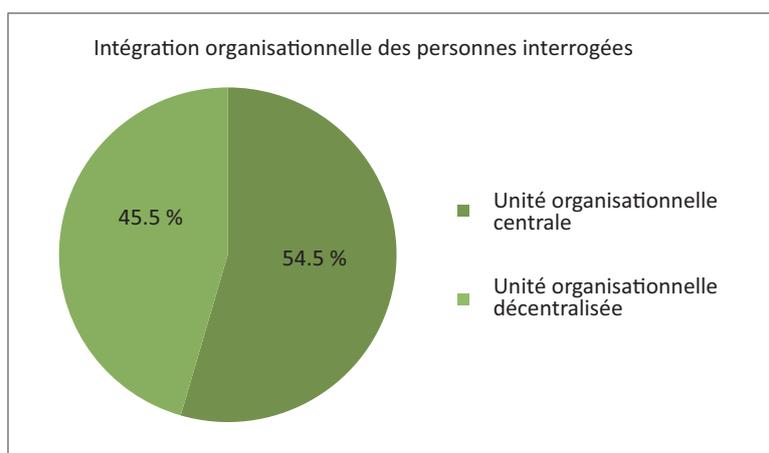
Il était demandé aux personnes interrogées de préciser de quel type de haute école elles venaient ou si elles étaient actives dans un autre domaine. Le retour le plus important est venu de la part du personnel et des collaborateurs des hautes écoles spécialisées, suivis des universitaires (y compris ceux de l'EPFZ/EPFL) et d'un relativement petit nombre de membres des hautes écoles pédagogiques. Environ 4% des personnes interrogées viennent d'autres domaines.



<sup>2</sup> La grande majorité des personnes ayant participé à ce sondage proviennent d'institutions de la partie germanophone de la Suisse.

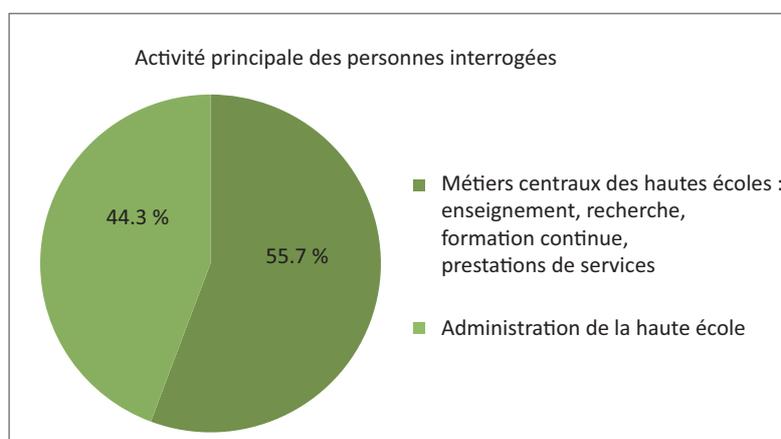
### Intégration organisationnelle

Il était demandé aux participants si, au sein de leur haute école, ils appartenait à une unité organisationnelle centrale ou décentralisée. Le but de cette question était de distinguer si les processus d'évolution des hautes écoles étaient considérés différemment en fonction de la perspective. 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. 45% 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 interrogées.



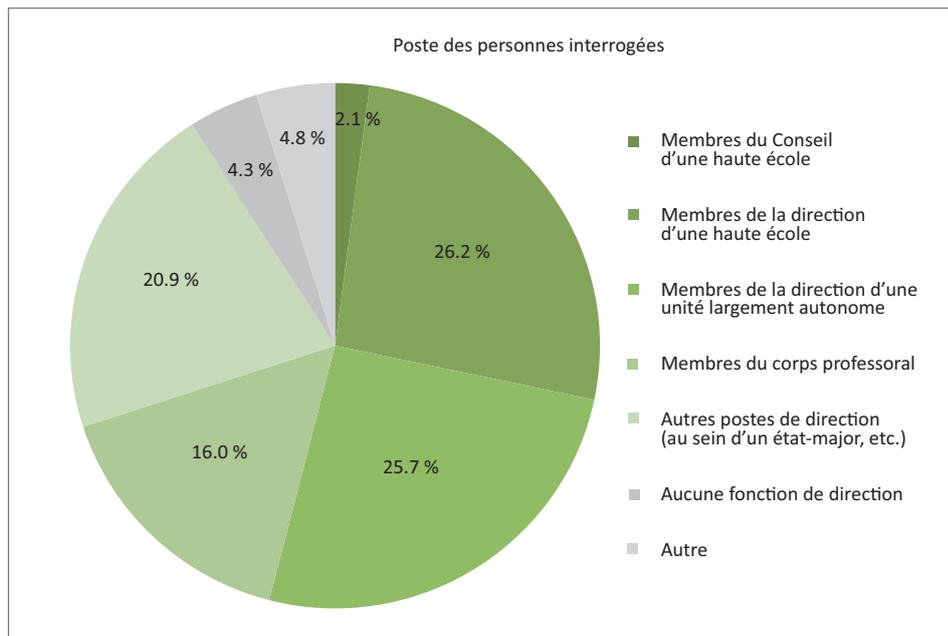
### Activité principale

Il était en outre intéressant de savoir si les participants de l'enquête étaient issus des métiers centraux des hautes écoles que sont l'enseignement, la recherche, la formation continue et les prestations de services, 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. Dans ce cas également, les résultats ont été relativement homogènes et seules de petites différences sont apparues entre les deux groupes représentés de manière à peu près semblable. 56% des personnes interrogées sont issues des métiers centraux des hautes écoles tandis que 44% font partie de l'administration de la haute école.



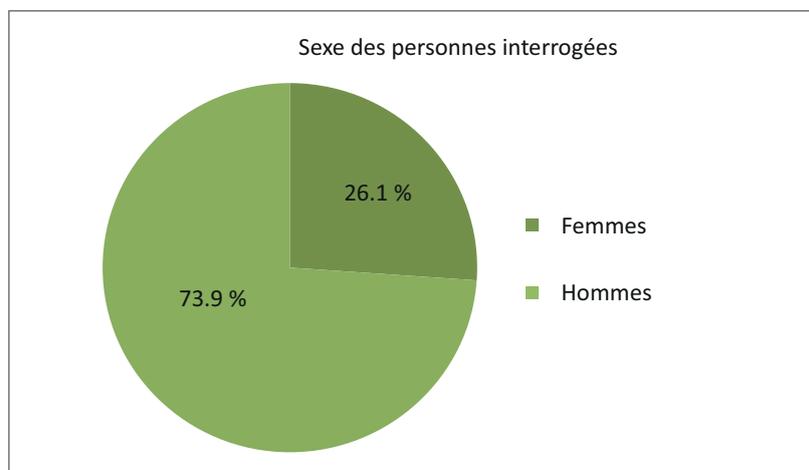
### Poste / Position

La classification hiérarchique et fonctionnelle des postes des personnes interrogées 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 ou du corps académique intermédiaire différaient de ceux émis par exemple par les personnes appartenant à la direction d'une haute école.



### Sexe

La question du sexe a révélé une très grande majorité d'hommes (75%) parmi les participants de l'enquête. La répartition par sexe suggère aussi que les postes de direction des hautes écoles sont davantage occupés par des hommes, avec comme conséquence une influence essentiellement masculine sur les processus d'évolution.



### 3 Récapitulatif des résultats

Les résultats suivants se basent sur les données de l'enquête que nous avons menée d'avril à juillet 2014 sur le thème « évolution de la haute école ». Sur la base de trois axes thématiques différents, il a été demandé aux participants d'évaluer puis de mettre en évidence divers champs et mécanismes d'évolution.

#### 3.1 Thèmes d'évolution de la haute école : tendances et défis

Les thèmes d'évolution des hautes écoles sont très diversifiés. Ils concernent principalement les missions centrales d'enseignement et de recherche. Les départements scientifiques et l'administration des hautes écoles doivent de la même manière s'adapter aux nouvelles tendances, relever de grands défis ou encore contribuer à concevoir et orienter les processus d'évolution.

Les questions et les réponses portant sur l'importance des thèmes ont fait apparaître un consensus relativement large au sein des personnes interrogées sur les thématiques mises en évidence tout en permettant de constater certaines tendances et de relever, de ce fait, quelques résultats surprenants.

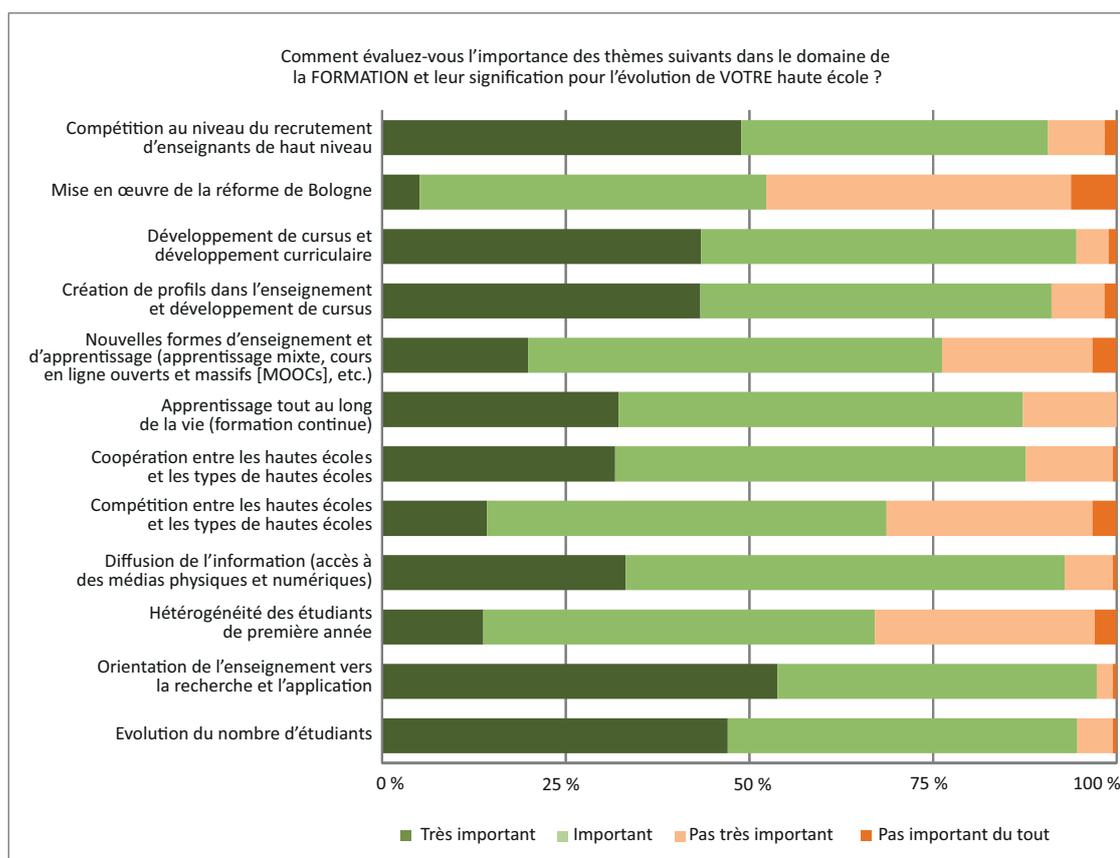
#### Thèmes d'évolution et tendances dans le domaine de la formation

Il était demandé aux personnes interrogées d'évaluer et, par la même occasion, de compléter les thèmes d'évolution que nous avons définis dans le domaine de la formation. Trois thèmes centraux considérés comme particulièrement importants par les participants à l'enquête se sont dégagés : l'évolution du nombre d'étudiants, l'orientation de l'enseignement vers la recherche et l'application ainsi que la compétition au niveau du recrutement d'enseignants de haut niveau.

*L'évolution du nombre d'étudiants* a été évaluée comme étant l'un des thèmes les plus importants dans le domaine de la formation. 46% des personnes interrogées ont indiqué considérer ce thème comme très important et 47% comme important. Il semble que ce thème soit un peu moins important pour les universités qu'il ne l'est pour les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. Une des explications pourrait être que le financement de ces deux derniers types de haute école est plus directement lié au nombre d'étudiants.

Le thème de l'orientation de *l'enseignement vers la recherche et l'application* est également important pour les trois types de hautes écoles. Pour 52% des personnes interrogées, ce thème est jugé très important et pour 42% d'entre elles, important. Les réponses ouvertes renvoient aussi plus souvent à la question de la pertinence du thème. Il a ainsi été mentionné à plusieurs reprises que les rapports entre la recherche et l'enseignement sont difficiles à divers égards et ne sont pas suffisants.

De même, la *compétition au niveau du recrutement d'enseignants* de haut niveau est une question considérée comme importante (40%) ou très importante (47%), quel que soit le type de haute école.



La concurrence entre les hautes écoles et les types de hautes écoles est globalement considérée comme moins importante, ce qui est surprenant dans la mesure où l'évolution du nombre d'étudiants figure en revanche parmi les thèmes d'évolution les plus importants. Un tiers des personnes interrogées ont indiqué que le thème de la concurrence n'est pas très important ou pas important du tout. C'est surtout pour les hautes écoles pédagogiques que cela ne semble pas jouer un rôle significatif ; 46% des personnes interrogées issues des hautes écoles pédagogiques indiquent que la concurrence n'est pas importante à leurs yeux contre 25% d'universitaires et 22% de membres issus des hautes écoles spécialisées. Dans le même temps, le thème de la coopération avec les autres hautes écoles et types de hautes écoles est majoritairement considéré comme important tandis que les hautes écoles pédagogiques le classent comme très important.

Par ailleurs, la majeure partie des personnes interrogées sont d'avis que les nouvelles formes d'enseignement et d'apprentissage sont importantes. La différenciation selon le type de hautes écoles montre toutefois que 46% des hautes écoles pédagogiques considèrent ce thème comme très important, ce qui n'est le cas que de 21% des hautes écoles spécialisées et de 9% des universités. Statistiquement, ces différences sont significatives à un niveau de 5%<sup>3</sup>. Nous avons été surpris par ce résultat puisque nous sommes partis du présupposé que des thèmes comme l'intégration des MOOCs dans la formation revêtaient la même importance pour l'ensemble des hautes écoles.

3 Si des résultats calculés à partir d'un échantillon peuvent être généralisés au niveau de la population auquel il se réfère, on parle de résultats significatifs. Cela signifie que les relations rapportées se sont établies aléatoirement avec une probabilité d'erreur de moins de  $\alpha\%$ . Dans le cas d'un niveau de signification de  $\alpha=5\%$ , 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%.

A ce sujet, il est également intéressant de noter que plus de la moitié des personnes interrogées appartenant à la direction d'une haute école considèrent ce thème comme étant très important alors que deux tiers des professeures et des professeurs pensent en revanche que les *nouvelles formes d'enseignement et d'apprentissage* ne sont pas très importantes, voire pas importantes.

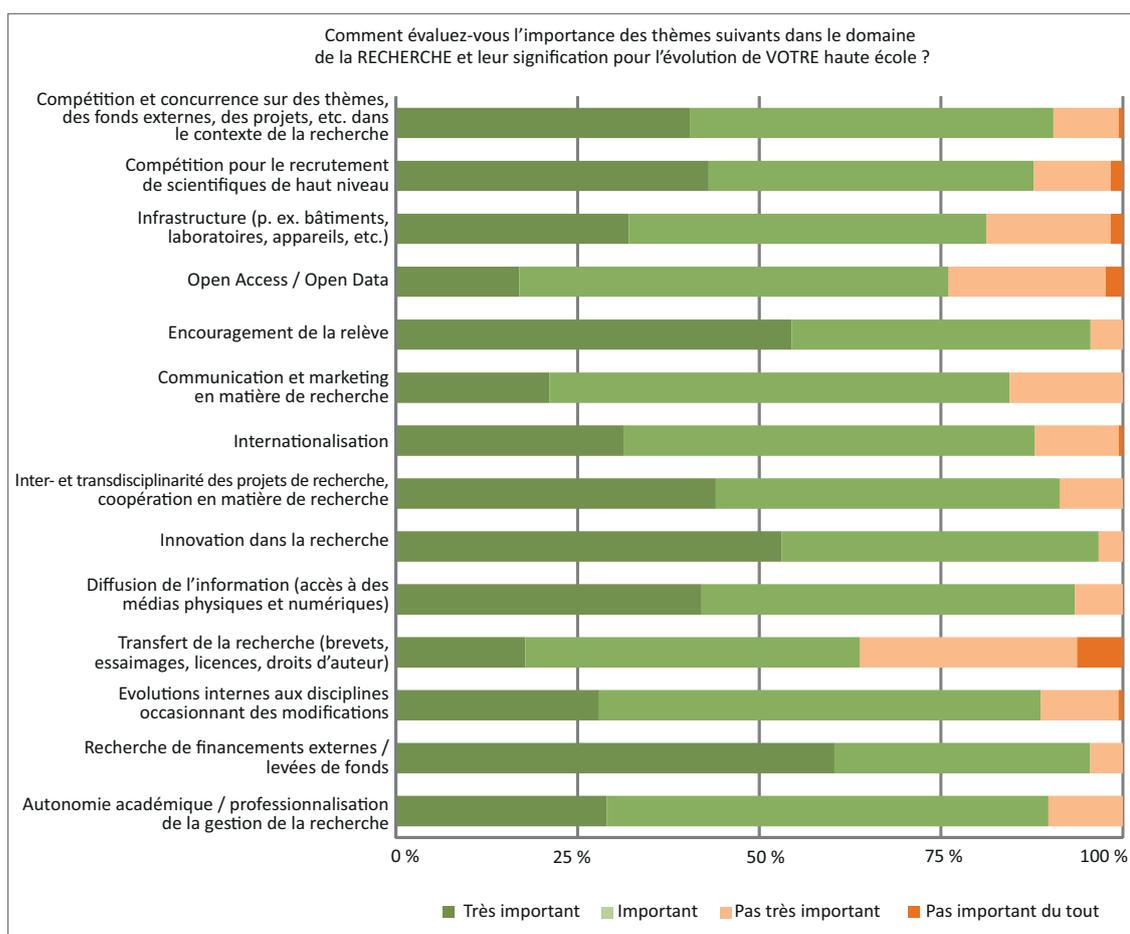
La *mise en œuvre de la réforme de Bologne* a été classée comme la thématique la moins importante. Presque la moitié des sondés ont indiqué que ce thème n'était pas très important ou pas important du tout. Ce résultat signifie que le processus de Bologne semble être largement reconnu, voire achevé.

A titre complémentaire, les réponses ouvertes ont mis en évidence d'autres thèmes pertinents pour la formation et importants pour l'évolution future dans ce domaine : il a été plusieurs fois mentionné que les décisions politiques des hautes écoles ont une grande influence sur la mission centrale de formation, en particulier en raison des ressources financières attribuées à cette mission. Les questions de personnel sont un autre thème central : le recrutement d'enseignants dotés d'expériences professionnelles et de compétences concomitantes ainsi que la question des doctorats dans les hautes écoles spécialisées sont au cœur des préoccupations. Le terme *internationalisation* a également été mentionné à plusieurs reprises comme étant un thème important. Dans ce contexte, il sera d'autant plus intéressant de voir comment la Suisse abordera à long terme l'événement politique que représente « l'initiative sur l'immigration de masse » de février 2014 et les conséquences que ces développements auront sur le secteur des hautes écoles en Suisse.

### Thèmes évolution et tendances dans le domaine de la recherche

Tout comme dans le domaine de la formation, il a été demandé aux personnes interrogées d'évaluer les thèmes d'évolution et les tendances dans le domaine de la recherche. Encore une fois, des thèmes « phares » sont clairement ressortis tels que la *recherche de financements externes*, *l'innovation dans la recherche* ou encore la *promotion de la relève académique*. Presque toutes les personnes interrogées ont jugé le thème de la *recherche de financements externes* comme très important (58%) ou important (34%). La répartition « très important »/« important » est hautement comparable s'agissant de l'évaluation des thèmes de *l'innovation* et de la *promotion des jeunes talents*. Le thème de l'inter- et de la transdisciplinarité a aussi été jugé important ou très important, traduisant une tendance évidente qui se dessine de plus en plus au sein de la recherche.

Sur d'autres thèmes importants, des divergences (significatives à un niveau de 5%) apparaissent de manière intéressante entre les types de hautes écoles. Par exemple, le thème *infrastructure* a été évalué comme étant un champ important ou très important, mais essentiellement par les universités. En effet, tandis que 65% des personnes interrogées issues des universités considèrent le thème *infrastructure* comme très important, ceci n'est le cas que pour 29% des participants venant des hautes écoles spécialisées et 4% de ceux issus des hautes écoles pédagogiques. La thématique de *l'internationalisation* est également très importante pour les universités : si ces dernières sont 45% à souligner que *l'internationalisation* est très importante, seuls 22% des sondés issus des hautes écoles spécialisées et 15% du personnel des hautes écoles pédagogiques partagent cet avis. La raison est vraisemblablement due au caractère régional ou national de ces deux types de hautes écoles, attribuant ainsi à *l'internationalisation* un rôle de second plan. La *compétition au niveau du recrutement de scientifiques de haut niveau* est, comme on pouvait s'y attendre, très importante pour les universités avec 65% de réponse ; seules 27% des personnes venant des hautes écoles spécialisées et 19% des personnes issues des hautes écoles pédagogiques y accordent la même valeur. Ces divergences sont également significatives à un niveau de 5%. La *compétition* et la *concurrence* dans le contexte de la recherche sont cependant perçues de manière relativement similaire par tous les types de hautes écoles.



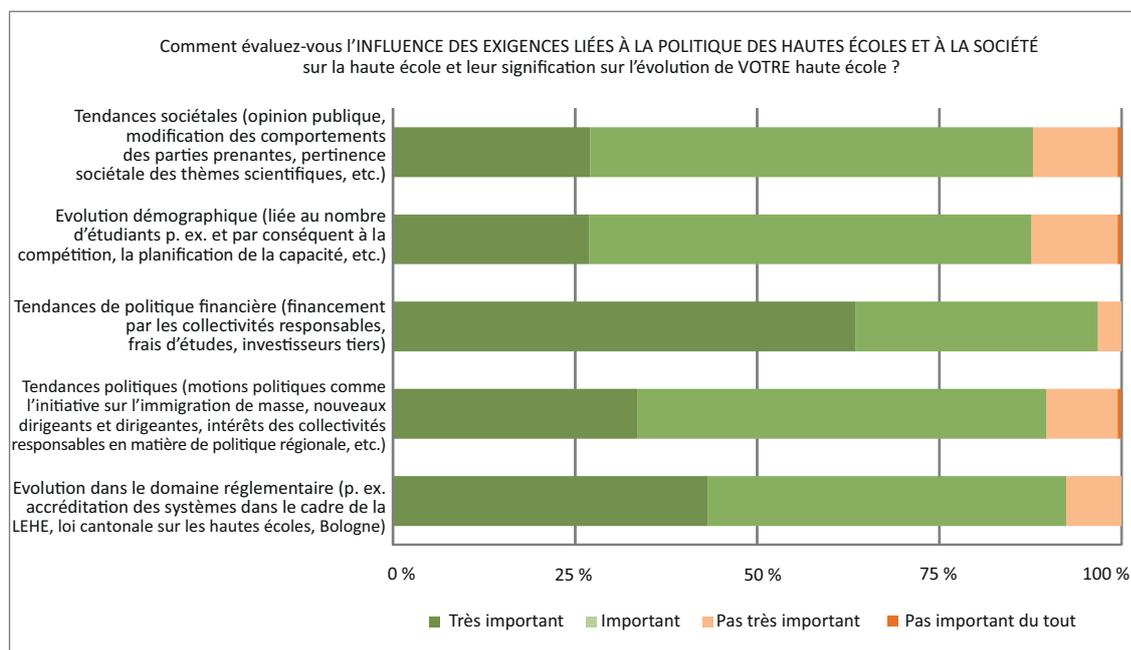
En comparaison, les thèmes du *transfert de la recherche* et de l'*Open Access/Open Data* ont été considérés moins importants et cela pour l'ensemble des hautes écoles. Au sujet du thème du *transfert de la recherche*, ce résultat est surprenant dans la mesure où les hautes écoles, surtout les hautes écoles spécialisées, sont par définition très proches du monde économique. Par conséquent, il aurait été possible de s'attendre à un résultat plus élevé, notamment en ce qui concerne ce dernier type de haute école.

### Influence des exigences liées à la politique des hautes écoles et à la société

Les participants de l'enquête ont aussi été interrogés sur les exigences liées à la politique des hautes écoles et à la société, éléments qui pourraient avoir une influence sur l'évolution de ces dernières. Dans l'ensemble, un large consensus domine ici aussi quant aux facteurs d'influence mentionnés. Il est moins surprenant de constater que ce sont surtout les *tendances liées à la politique financière* qui ont été majoritairement considérées comme d'importants facteurs d'influence pour l'évolution de la haute école, suivies par les *évolutions dans le domaine réglementaire*. Il semble en effet logique que le pilotage politique des hautes écoles amène des changements, et donc des processus d'évolution, au sein des hautes écoles.

Néanmoins, les tendances politiques générales ont été considérées comme importantes ou très importantes par la majorité des personnes interrogées. Ceci dit, une différence significative (d'un niveau de 5%) apparaît entre les trois types de hautes écoles : alors que 57% des participants issus des hautes écoles pédagogiques et 50% de ceux venant des hautes écoles spécialisées jugent les tendances politiques comme étant très importantes, ils ne sont que 28% d'universitaires à partager cet avis. Ceci révèle le fait que la politique des hautes écoles, respectivement la politique de la formation scolaire, revêt une grande importance pour les hautes écoles pédagogiques et influence fortement les processus d'évolution.

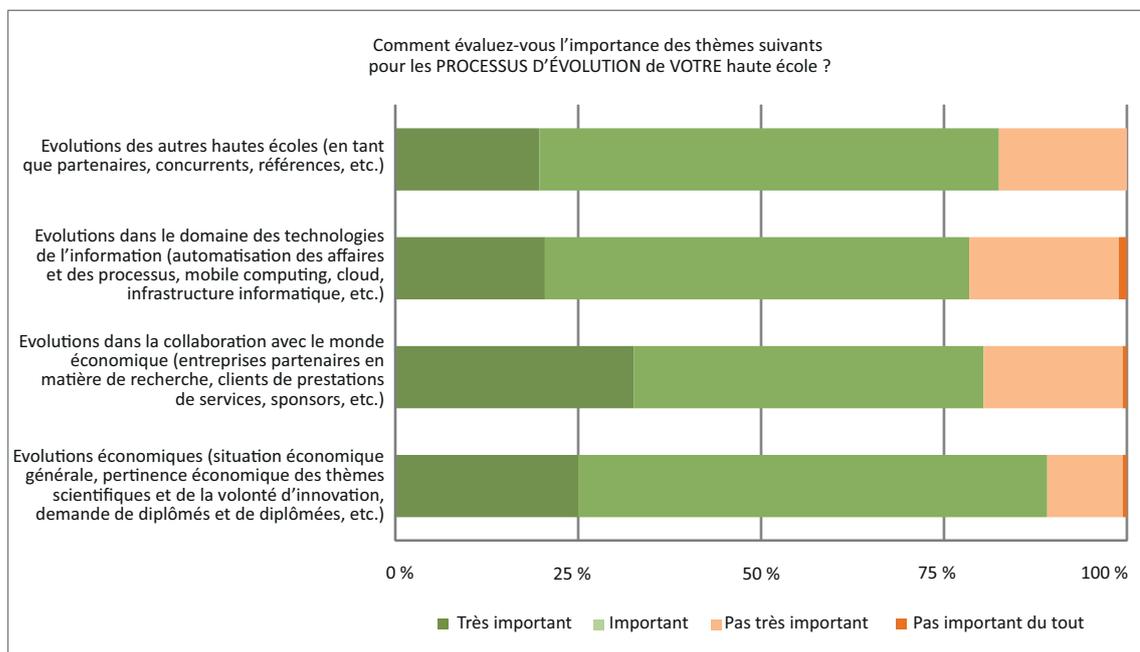
Le fait que les *évolutions démographiques* aient été le moins souvent jugées comme un facteur d'influence très important contraste de manière intéressante avec les résultats précédemment mentionnés notamment celui concernant l'évolution du nombre d'étudiants définie comme un thème très important.



## Autres thèmes pertinents

Par ailleurs, des évolutions ont été citées qui, bien que dépassant le cadre des hautes écoles, ont une influence sur les processus d'évolution internes à la haute école.

Il en va ainsi des *évolutions économiques* et de la *collaboration avec le monde économique*, toutes deux considérées comme très importantes par les participants issus des hautes écoles spécialisées. Il s'agit ici du lien des hautes écoles spécialisées avec la pratique puisque l'orientation vers l'application dans la recherche et la formation est au premier plan dans ce type de hautes écoles. Les *évolutions des autres hautes écoles* ont été considérées en majorité comme importantes, de même que les *évolutions dans le domaine des technologies de l'information*, ces dernières n'étant cependant pas jugées intéressantes, voire considérées comme tout à fait dénuées d'intérêt par un cinquième des participants de l'enquête.

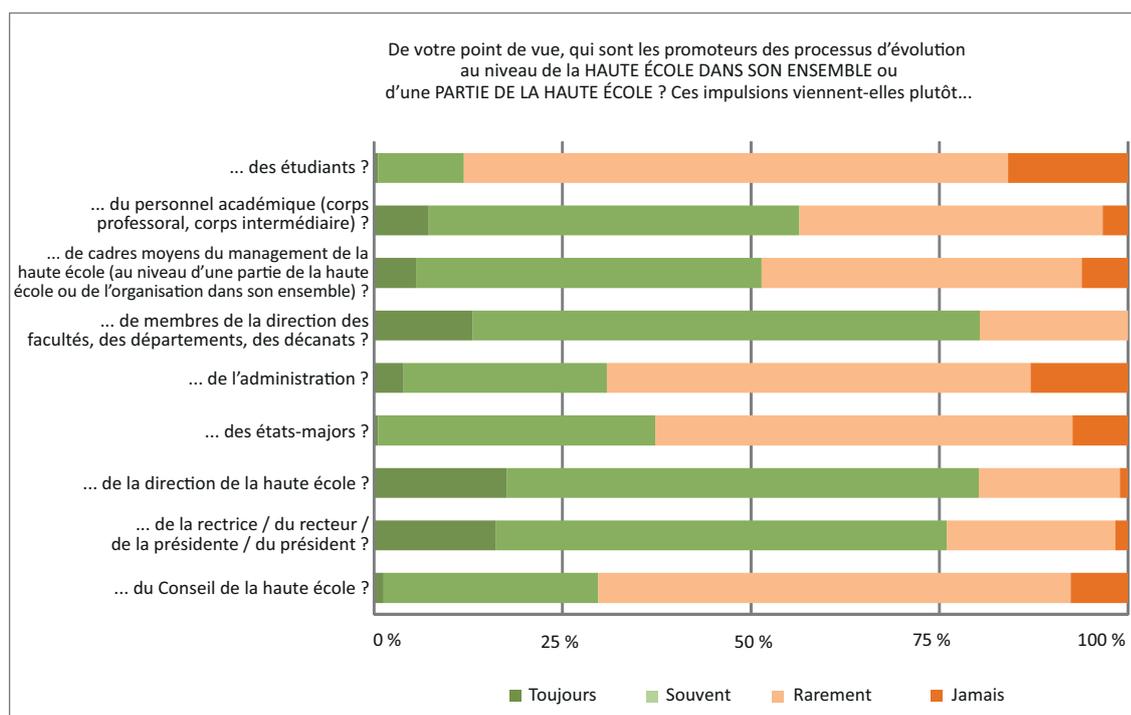


### 3.2 Moteurs et déclencheurs des processus d'évolution des hautes écoles

A travers le prisme des moteurs et déclencheurs, nous voulions savoir qui, du point de vue des personnes interrogées, promeut et influence les processus d'évolution des hautes écoles.

#### L'impulsion au sein de la haute école

De manière assez surprenante, pour plus de la moitié des personnes interrogées, le *Conseil de la haute école* (« Hochschulrat ») que l'on trouve au sein de certaines institutions académiques, ne joue aucun rôle important dans l'impulsion des processus d'évolution à l'intérieur de la haute école. Ce résultat étonne d'autant plus qu'en tant qu'organe stratégique, le Conseil de la haute école devrait se consacrer prioritairement aux à l'évolution de l'institution qu'elle supervise. L'*administration* et les *états-majors internes* aux hautes écoles ne sont pas non plus perçus comme des promoteurs centraux d'impulsion, mais cela est moins étonnant puisque ceux-ci n'assument que rarement des missions stratégiques et endossent davantage un rôle de support opérationnel. Il apparaît très clairement qu'aucune influence sur l'évolution de la haute école n'est attribuée aux *étudiants*. Ce dernier résultat est également singulier si l'on suppose qu'en tant que groupe directement concerné et consommateurs privilégiés des « produits de base » de la haute école, les étudiants devraient jouer un rôle d'impulsion important en initiant et en mettant en œuvre les évolutions.

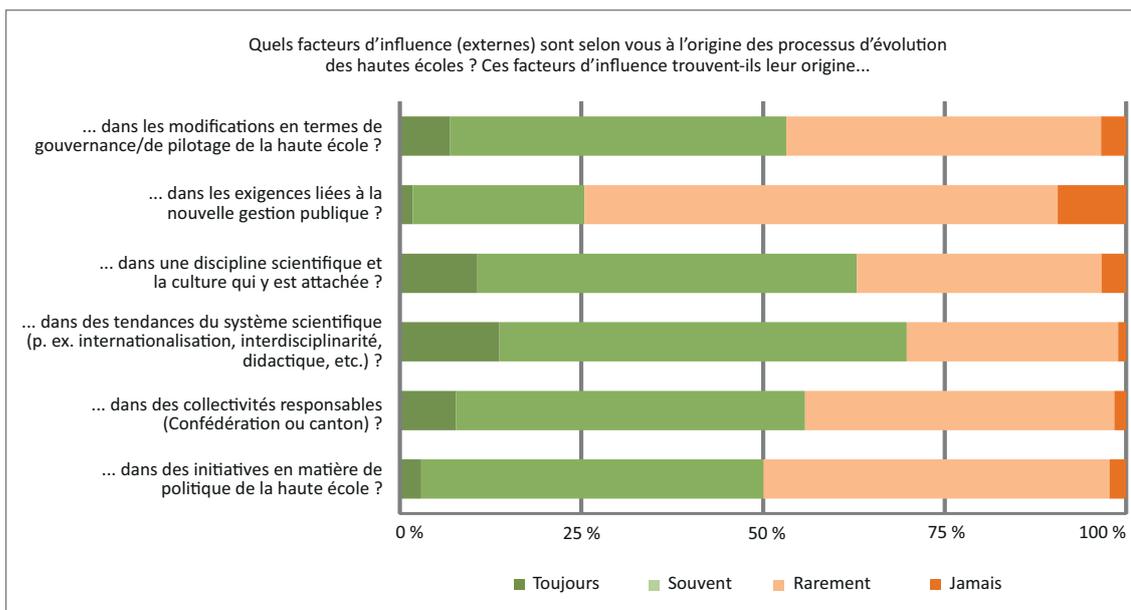


Ce sont surtout la *direction de la haute école*, le *personnel de direction des facultés, des départements ou des décanats* ainsi que les *recteurs et rectrices* ou *présidents et présidentes* des hautes écoles qui sont considérés comme d'importants promoteurs des processus d'évolution. Une petite moitié des personnes interrogées considèrent que l'impulsion dans les processus d'évolution provient du personnel académique et des *cadres moyens du management*.

## Facteurs d'influence externes

A côté des impulsions internes, nous nous sommes intéressés aux facteurs externes influençant les processus d'évolution des hautes écoles.

Une petite moitié des personnes interrogées indiquent que, de leur point de vue, les *initiatives en matière de politique des hautes écoles* n'ont que rarement, voire jamais, une influence sur les processus d'évolution. Ceci est d'autant plus surprenant que les *évolutions dans le domaine réglementaire* et les *tendances politiques* ont été en revanche considérées comme importantes ou très importantes (voir paragraphe « Influence des exigences liées à la politique des hautes écoles et à la société », page 12). Comme précédemment évoqué, ce sont principalement les tendances du *système scientifique* qui sont mentionnées en tant que facteur d'influence souvent à l'origine de l'évolution d'une haute école. Malgré le fait que la *nouvelle gestion publique* (« new public management ») représente une modification structurelle très importante de l'autonomie des hautes écoles, elle n'est pourtant pas envisagée comme jouant un rôle moteur ; 60% des personnes interrogées considèrent que la *nouvelle gestion publique* n'influence que rarement ou jamais les évolutions des hautes écoles. Le rôle moteur joué par les *changements en matière de gouvernance* a été diversement apprécié. Pour une petite moitié des personnes sondées, les *changements en matière de gouvernance* sont souvent, voire toujours à l'origine d'une évolution alors que pour 43% des sondés, la *gouvernance* n'exerce aucun rôle ou alors que rarement.

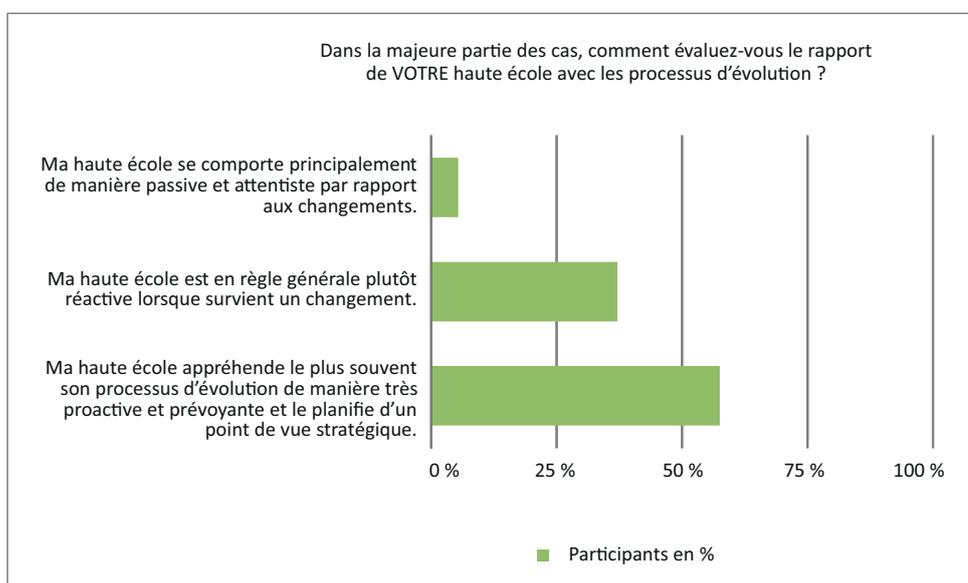


### 3.3 Rapport avec les processus d'évolution

Outre les questions portant sur les thèmes, les tendances ou les moteurs internes et externes des processus d'évolution des hautes écoles, nous nous sommes penchés sur la perception qu'avaient les personnes interrogées du rapport des hautes écoles et de leurs acteurs, aux évolutions.

#### Action – Réaction ? Modes d'action des hautes écoles

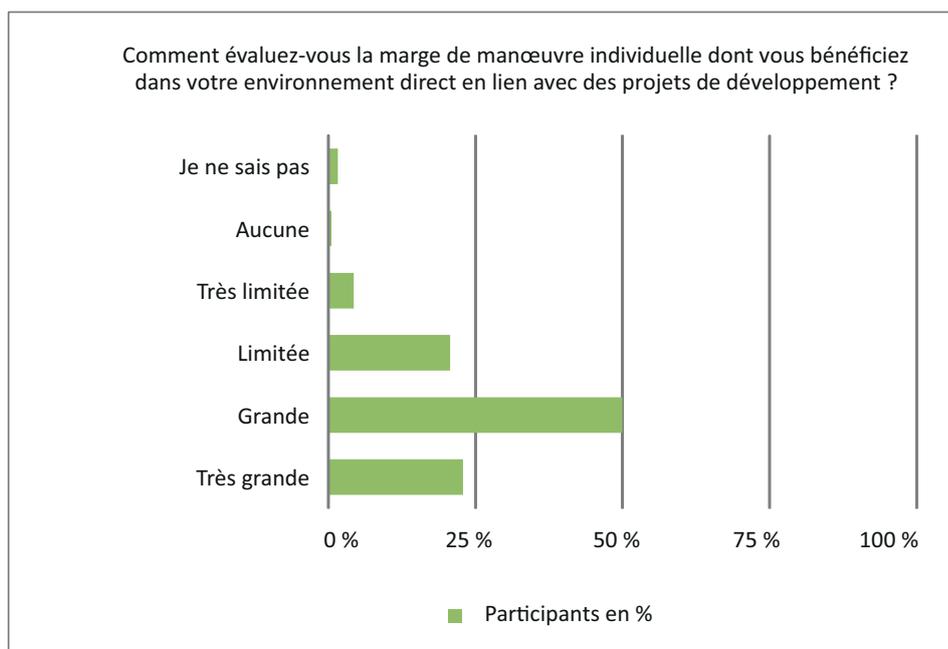
Plus spécifiquement, nous voulions savoir comment les personnes interrogées percevaient les modes d'action de leurs hautes écoles quant à leur évolution. Plus de la moitié des sondés (57%) indiquent que leur haute école projette son processus d'évolution de manière proactive et stratégique en tenant compte de toutes les éventualités. 37% des participants de l'enquête estiment que leur haute école est plutôt réactive en termes de changements. 6% jugent le comportement de leur haute école plutôt passif et attentiste face aux changements.



La différenciation des résultats en fonction du type de haute école montre qu'un peu moins de 70% des personnes issues des hautes écoles pédagogiques voient leur haute école comme étant plutôt active alors qu'en comparaison, les membres des hautes écoles spécialisées sont un peu moins optimistes avec 58%, suivis des universitaires, avec 52%. Une différenciation des sondés selon leur fonction souligne en outre que seuls 41% des professeurs et des professeurs estiment que leur haute école planifie son évolution de manière proactive et prévoyante. Cependant, 68% des membres de la direction d'une haute école et 63% des membres de la direction d'une unité organisationnelle considèrent que leur haute école est en « mode actif ». De la même manière, le corps professoral considère à 41% que leur haute école est en « mode réactif » contre 28% des personnes interrogées issues des directions des hautes écoles et 36% des personnes qui assurent la direction d'une unité organisationnelle. Il y a même 16% des membres du corps professoral qui indiquent que leur haute école est plutôt passive et attentiste face au changement.

### Marge de manœuvre des acteurs

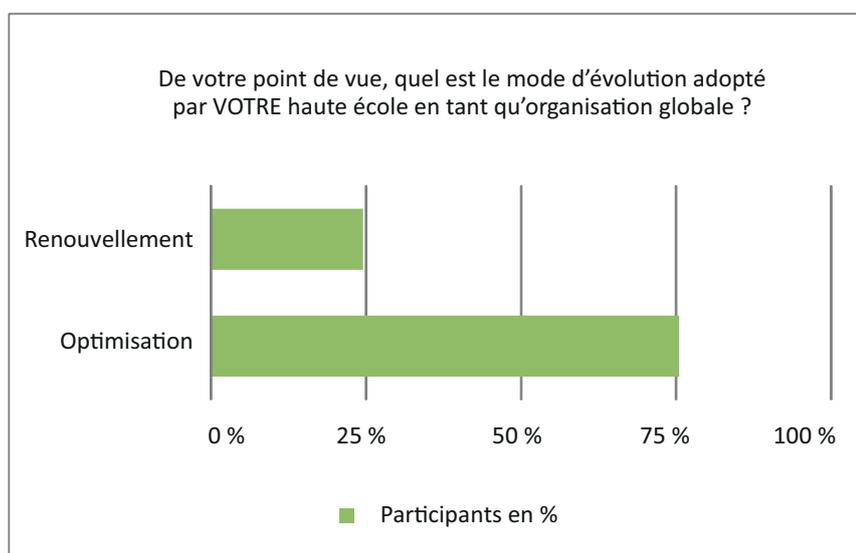
Nous nous sommes également intéressés à la façon dont les personnes interrogées évaluaient leur propre *marge de manœuvre* en lien avec les évolutions de la haute école. Trois quarts des sondés indiquent qu'ils disposent d'une grande ou d'une très grande marge de manœuvre dans le cadre des projets de développement.



C'est surtout dans les hautes écoles pédagogiques que la marge de manœuvre semble relativement grande. Trois quarts des personnes interrogées venant de hautes écoles pédagogiques indiquent qu'elles disposent d'une grande, voire d'une très grande marge de manœuvre. Il est intéressant de relever que la moitié des professeures et des professeurs des trois types de hautes écoles déclarent bénéficier d'une petite, voire toute petite marge de manœuvre. Comme on pouvait s'y attendre, ce sont surtout les membres de direction des hautes écoles ou d'une unité organisationnelle qui disent avoir une grande ou très grande marge de manœuvre (très grande : 34% au sein des directions d'une haute école, 20% pour les directions d'une unité organisationnelle ; grande : 56% pour les directions d'une haute école, 63% pour celles d'une unité organisationnelle).

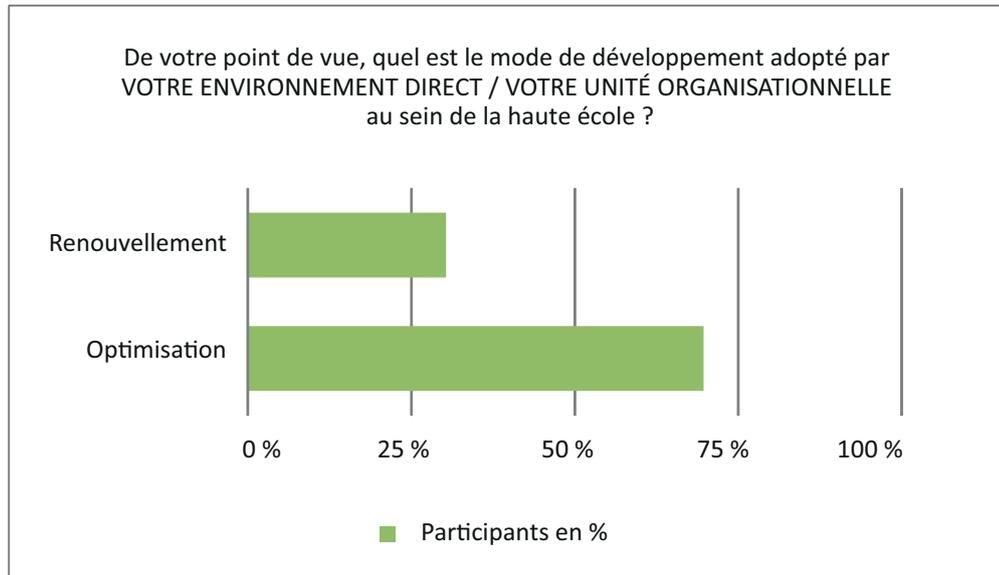
### Modes de développement des hautes écoles – optimisation vs renouvellement

En partant du principe que l'optimisation, au sens de « réglage minutieux » et le *renouvellement*, au sens d'une modification radicale à grande échelle, sont les deux formes de base de l'évolution d'une organisation, nous voulions savoir comment les personnes interrogées percevaient le mode d'évolution de leur propre haute école. Trois quarts des participants à l'enquête ont indiqué que de leur point de vue, leurs hautes écoles respectives étaient en mode d'optimisation, tandis que seuls 25% considéraient qu'il s'agissait d'un renouvellement.



Aucune différence significative n'est apparue entre les types de hautes écoles ou selon les fonctions occupées par les personnes interrogées. Il convient donc de supposer que la haute école en tant qu'organisation est de plus en plus exposée à des processus d'adaptation continus au sens d'une optimisation et est comparativement moins souvent l'objet d'un renouvellement profond.

La même question a été posée en ce qui concerne l'environnement direct et les différentes unités organisationnelles. Un résultat comparable est tout d'abord apparu, mais 30% des sondés, et donc un nombre de personnes un peu plus important que pour la haute école dans son ensemble, considèrent que leur unité organisationnelle se trouve dans un mode de renouvellement.

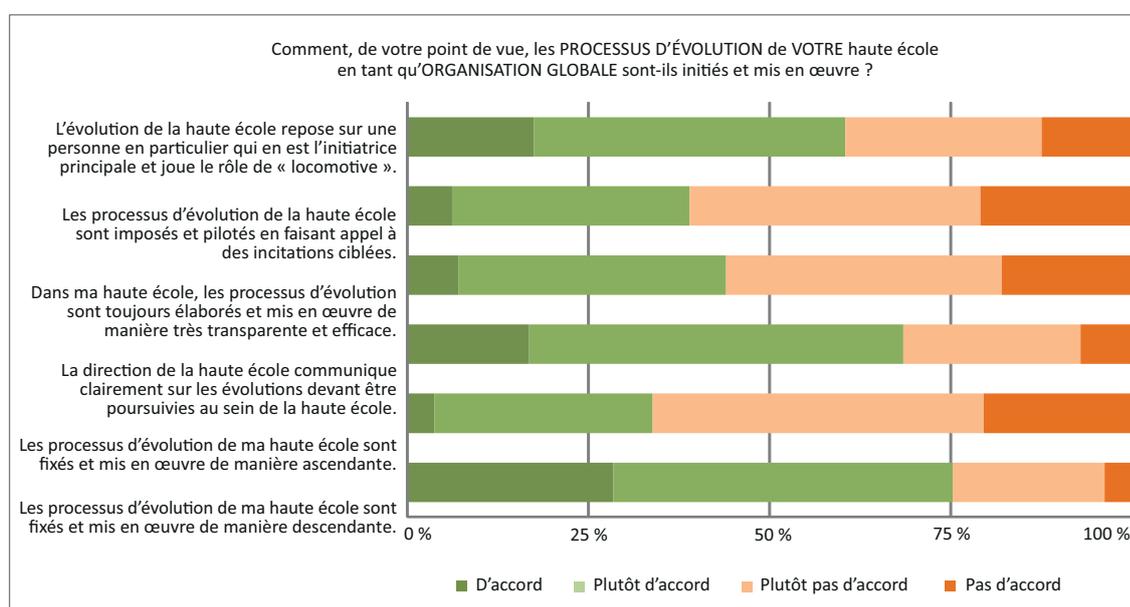


Une analyse approfondie des données a fourni un autre résultat intéressant (significatif à un niveau de 5%) : nous avons regardé si la stratégie respective « *optimisation* » ou « *renouvellement* » s'appliquaient dans la même mesure à la haute école dans son ensemble ainsi qu'aux diverses unités organisationnelles. En principe, il apparaît que ces dernières suivent essentiellement le mode d'évolution de leur haute école. Cependant, 17% des personnes interrogées ont indiqué que, de leur point de vue, leur haute école était en mode *optimisation* tandis que leur unité organisationnelle était en mode *renouvellement*. A l'opposé, 30% des personnes qui ont souligné que le mode d'évolution de leur haute école est le *renouvellement*, perçoivent leur unité organisationnelle comme étant en mode *optimisation*. Il apparaît ainsi qu'un nombre beaucoup plus important d'unités organisationnelles s'écartent du mode du *renouvellement* pour se rapprocher du mode de l'*optimisation*. Ceci démontre que le renouvellement est moins souvent appliqué aux unités organisationnelles de taille plus réduite même lorsque la haute école dans son ensemble suit un autre mouvement. Ce constat pourrait être dû au fait que le renouvellement est un processus somme tout assez lourd, en fin de compte rarement entrepris par les hautes écoles et auquel on accorde moins d'importance à l'échelon des unités organisationnelles (à cause du manque de ressources ou par manque de temps, par exemple).

## Initiation et mise en œuvre des processus d'évolution

Pour finir, nous nous sommes penchés sur la perception que les personnes interrogées avaient de la manière par laquelle les processus d'évolution sont initiés et mis en œuvre. La diversité culturelle entre les différents types de hautes écoles apparaît au sein de cette thématique.

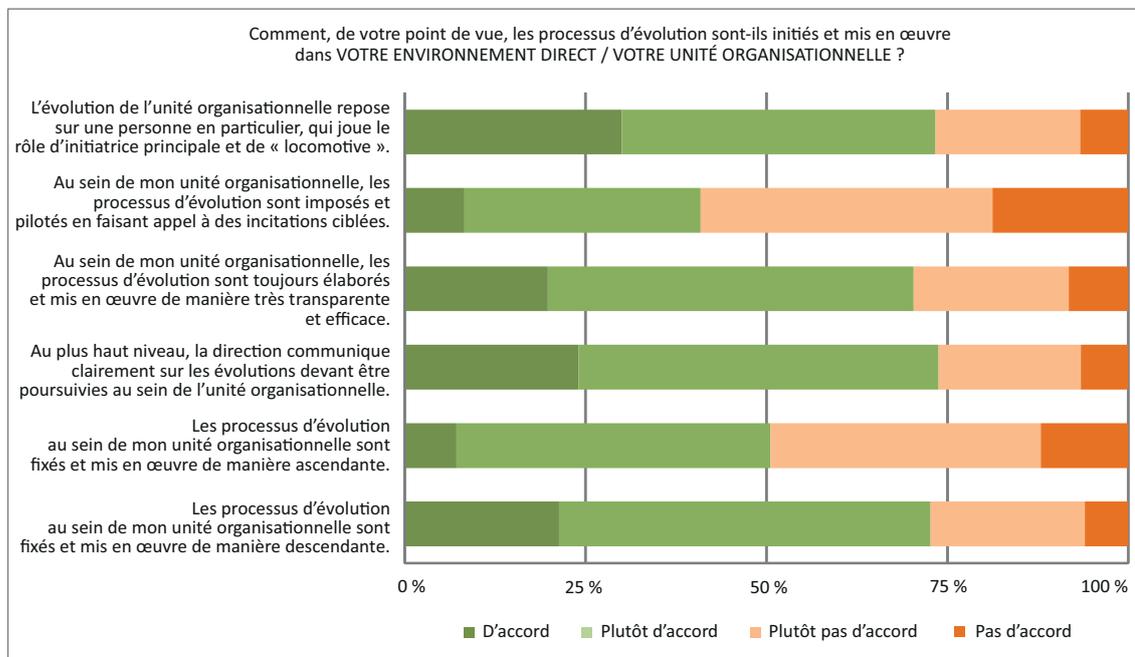
75% des personnes interrogées considèrent que les processus d'évolution de la haute école dans son ensemble sont initiés de manière descendante (*top-down*). Il est donc moins surprenant que 65% des participants de l'enquête aient répondu qu'ils n'étaient pas d'accord ou plutôt pas d'accord à la question portant sur les processus d'évolution ascendants (*bottom-up*). Les processus *top-down* sont perçus différemment selon les types de hautes écoles. 46% des personnes interrogées issues des hautes écoles pédagogiques étaient d'accord avec le fait que leur haute école traversait un processus d'évolution *top-down* contre 31% des participants venant des hautes écoles spécialisées et 18% des universitaires.



Deux tiers des personnes interrogées considèrent la direction de la haute école comme le plus haut niveau d'impulsion, mettant l'ensemble de la haute école au diapason. Plus de la moitié des personnes interrogées indiquent qu'une personne en particulier agit en tant que « locomotive » et est à l'origine des processus d'évolution. Cependant, plus de la moitié des participants ne sont pas d'accord ou plutôt pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle les processus d'évolution sont élaborés et mis en œuvre de manière transparente et efficace dans les hautes écoles.

S'agissant de l'environnement direct et de l'unité organisationnelle, les résultats sont quelque peu différents de ceux se rapportant à la haute école dans son ensemble, ce qui permet de déduire que l'initiation et la mise en œuvre des processus d'évolution se déroulent différemment dans les unités organisationnelles de taille plus réduite : si deux tiers des personnes interrogées considèrent que les processus d'évolution sont élaborés et mis en œuvre de manière descendante (*top-down*), plus de la moitié perçoivent dans le même temps les processus d'évolution comme étant soutenus de manière ascendante (*bottom-up*). De même, c'est une personne en particulier qui est perçue par deux tiers des sondés comme l'initiatrice principale des processus d'évolution. Il est intéressant de relever ici que le plus grand nombre de personnes se déclarant d'accord sont celles qui, à nouveau, perçoivent leur haute école comme étant proactive, prévoyante et ayant une approche stratégique, à la différence des personnes venant de hautes écoles plus « réactives », qui ne sont, quant à elles, plutôt pas d'accord avec cette affirmation.

Ce résultat laisse supposer que la présence et la perception de fortes personnalités au niveau de la direction conduisent davantage à véhiculer l’image d’une haute école agissant de manière proactive et prévoyante.



En conclusion, il apparaît que le recours à des incitations ciblées par la direction n'est pas courant dans la culture des hautes écoles, tant au niveau de la haute école dans son ensemble qu'au niveau des unités organisationnelles. Sur la question des incitations ciblées, un peu moins des deux tiers des personnes interrogées ont répondu qu'elles n'étaient plutôt pas d'accord ou pas d'accord avec cela. Nous nous serions attendus à ce que le recours de la direction à des incitations soit une méthode ayant fait ses preuves dans les hautes écoles, tout au moins dans les hautes écoles dont le style de direction est plutôt participatif qu'autoritaire.



**Berinfor AG | Talacker 35 | CH - 8001 Zürich**  
tel: +41 44 215 54 00 | [www.berinfor.ch](http://www.berinfor.ch)

**Berinfor SA | Chemin de Mornex 3 | CH - 1003 Lausanne**  
tel: +41 21 651 21 41 | [www.berinfor.ch/fr](http://www.berinfor.ch/fr)