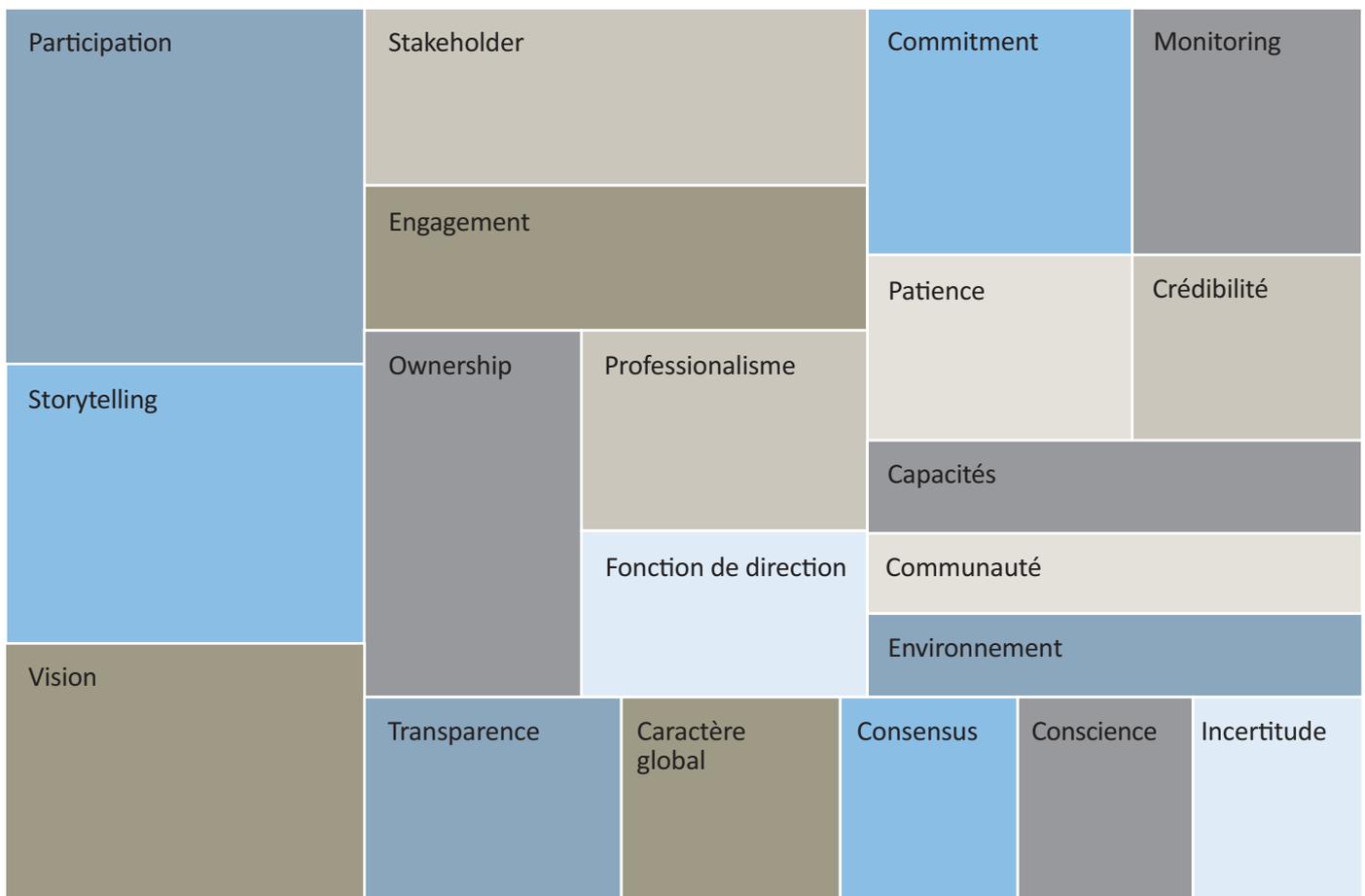


Maîtriser les changements dans les hautes écoles

Felix C. Seyfarth & Marco Balocco



Recenser les éléments des changements réussis

Les hautes écoles et les bibliothèques sont soumises en permanence à une pression au changement – actuellement renforcée par la mégatendance de la transformation numérique. Pour les établissements universitaires, cela implique concrètement d'exécuter une multitude de projets, d'interventions, de programmes et d'initiatives en parallèle. Les discussions sur l'ensemble des outils adaptés se poursuivent, alors que manquent les définitions du succès généralement contraignantes pour les tâches à venir. Le futur numérique des hautes écoles est certain, mais la haute école numérique du futur reste floue.

En tant qu'institutions publiques, les hautes écoles sont particulièrement tenues de gérer soigneusement les ressources et de les utiliser de manière durable. En parallèle, elles sont priées de se moderniser suivant les critères internationaux: moins de bureaucratie, plus d'agilité. Nul ne peut nier qu'un tel changement doit être associé à des investissements pour avoir un effet durable. Il est plus difficile de déterminer jusqu'à quel point les modèles actuels du management des changements doivent s'appliquer aux hautes écoles.

Berinform a donc demandé, début 2019, leur avis à près de 400 cadres de hautes écoles en Allemagne, en Autriche et en Suisse. L'objectif était d'obtenir un instantané (anonyme, bien sûr) du paysage académique afin de s'intéresser aux aspects du management des changements réussis. Nous voulons d'abord remercier tous les participants et participantes pour leur confiance et pour le temps et les efforts consacrés pour établir un discours différencié. Avec cette publication, nous proposons de discuter avec un large public des résultats obtenus.

Afin de donner une place aussi large que possible à ce sujet complexe, nous nous sommes concentrés sur une présentation limpide et renonçons ici volontairement aux interprétations larges et personnelles. Les explications méthodiques suivantes concernant l'enquête et l'ajustement des données présentées sont également limitées au strict nécessaire. Elles doivent expliquer la base empirique de l'étude sans réclamer une rigueur scientifique rigoureuse.

Les bases de l'évaluation quantitative des résultats présentés sur cette page et dans les suivantes sont 94% de l'ensemble des réponses, sur 395 réponses en tout. Nous nous appuyons sur des jeux de données dans lesquels, après avoir répondu à deux questions sur le management des changements, les interrogés nous ont en outre indiqué de quel pays ($n = 384$) et de quelle institution ($n = 374$) ils étaient originaires. Pour faciliter la lecture, cette présentation laisse de côté les réponses également existantes, mais bien moins nombreuses, de l'Autriche et du Liechtenstein.

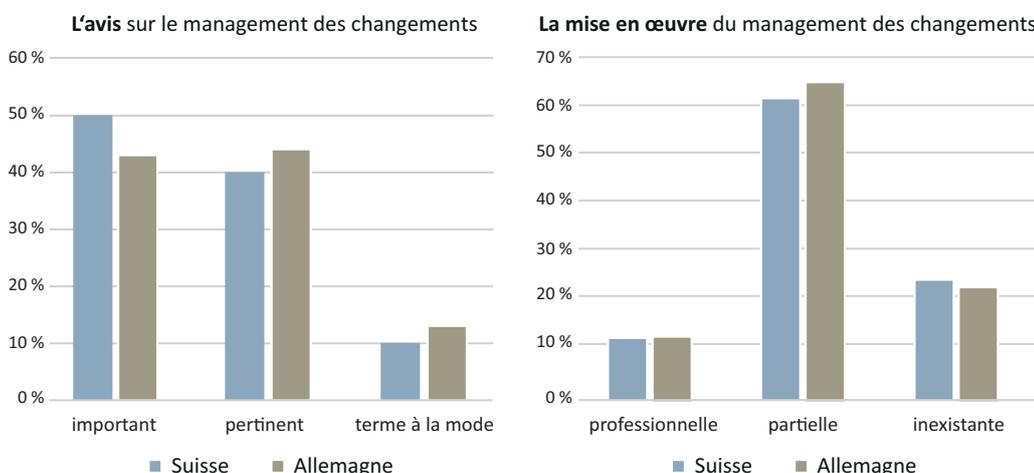
Un peu plus de deux tiers des répondants viennent de Suisse et près d'un tiers d'Allemagne – si nous en croyons les renseignements donnés par les interrogés. Le plus grand nombre de réponses se rapporte en conséquence à la situation dans les hautes écoles (38%) ou les universités (45%). Par contraste, les déclarations concernent dans une moindre mesure la situation dans les hautes écoles pédagogiques (10%) et les bibliothèques (7%). Les réponses provenant d'autres institutions proches du domaine universitaire et des autorités en matière de politique des hautes écoles, des instituts de recherche ainsi que des hautes écoles de design, d'art et de musique (4%) n'ont pas été représentées.

L'évaluation qualitative recense des activités et mesures efficaces en matière de management des changements en haute école. L'ensemble des résultats se compose des 297 réponses parfois très variées à une question ouverte. Une analyse de texte qualitative en isole en tout 1626 déclarations en tant que points de donnée. Le graphique en couverture présente les 20 termes les plus fréquents en pondération relative les uns par rapport aux autres. A partir de la page 4, nous présentons les 47 champs d'action recensés, structurés en sept groupes thématiques.

Divergence entre les attentes et la mise en œuvre

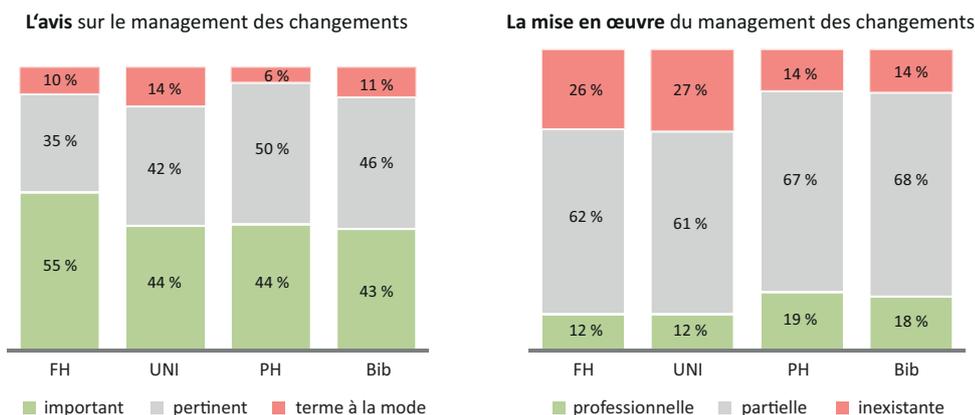
Quand on leur demande leur avis sur le management des changements dans le paysage académique, les répondants originaires d'Allemagne et de Suisse dressent un tableau unanime: pour environ 90% des interrogés, la gestion professionnelle des processus de changement est un facteur de succès pertinent voire critique. Seuls 10% des interrogés estiment que le management des changements est un terme à la mode qui ne doit pas spécialement être pris en compte dans les projets de changement. Les cadres des hautes écoles suisses accordent légèrement plus d'importance au management des changements que leurs collègues allemands.

Ces résultats contrastent avec la mise en œuvre effective du management des changements: seuls 10% environ des interrogés ont observé une approche professionnelle suffisante des processus stratégiques de changement. Pour plus de 20% des interrogés, le management des changements n'est à peine voire pas du tout pris en considération dans leur propre établissement.



En analysant les réponses par type d'organisation, un tableau tout aussi uniforme apparaît. Le concept du management des changements est surtout reconnu comme un composant essentiel des processus structurels de changement dans les hautes écoles (55%). Dans les universités, les hautes écoles pédagogiques et les bibliothèques universitaires, ce chiffre n'est que légèrement inférieur (environ 44%). Cela s'oppose toutefois au fait que, majoritairement, le recours au management des changements est partiel voire inexistant.

Le tableau d'ensemble laisse à voir une uniformité peut-être surprenante des attentes et de la perception du management des changements dans les établissements universitaires. Nous pouvons donc justifier et admettre que l'évaluation qualitative exposée dans les pages suivantes fait apparaître un tableau suffisamment représentatif pour les deux pays et toutes les institutions participantes.



Problèmes, champs d'action et conditions du succès

Ont servi de base à l'analyse suivante les quelque 300 réponses à notre question ouverte: «Quelles activités et mesures considérez-vous comme particulièrement importantes pour provoquer des changements durables au niveau des hautes écoles?»

L'analyse qualitative des réponses renvoie à sept champs d'action pertinents. Une large majorité des données (24%) citent des **facteurs de succès** spécifiques pour le management des changements dans le domaine des hautes écoles. Les autres réponses abordent, avec environ 12% à chaque fois, les aspects partiels spécifiques relatifs à la **gouvernance**, à la **gestion de projets**, aux **défis**, aux **mesures**, à la **communication** et au **changement de culture**. Le changement dans les structures organisationnelles complexes d'une haute école touchant des aspects et niveaux différents, les réponses obtenues se chevauchent et se complètent.

Un thème bien précis se retrouve dans les sept domaines d'action: les possibilités de participation ancrées dans la culture des hautes écoles permettent une communication anticipée et transparente ainsi que des rapports de justification compréhensibles. Elaborer un discours de changement crédible sur l'ensemble des niveaux et des unités organisationnelles ainsi qu'une large documentation de projet sont des impulsions déterminantes pour obtenir non seulement une participation adaptée mais bien un réel engagement. Pour les changements liés à la numérisation, en particulier, une perspective globale du développement organisationnel et du développement personnel est nécessaire et débouche sur une conception commune de la qualité.

Les représentations graphiques suivantes indiquent pour les sept champs d'action partiellement pondérés les orientations pertinentes du point de vue de la gestion des hautes écoles. Elles peuvent aider les participants aux projets et les décideurs à définir les priorités et à décider sur quoi mettre l'accent.

Facteurs de succès

Participation Préparer les décisions de manière transparente et les prendre ensemble 27 %	Storytelling Définir des valeurs partagées comme base d'un effort commun 20 %	Monitoring Veiller à l'évaluation et au contrôle de gestion en temps voulu 12 %	Caractère global Porter un accent stratégique sur le développement organisationnel 11 %
	Ownership Rendre le changement compréhensible pour obtenir acceptation et confiance 16 %	Capacités Prendre en compte que le changement réussi ne s'obtient pas sans efforts 9 %	Performance Essuyer les plâtres du changement de manière crédible 4 %

Les cadres des hautes écoles savent depuis longtemps que la participation se classe bien au-dessus des autres facteurs de succès. Les processus de changement efficaces reposent sur la préparation transparente et la prise commune des décisions. Leur opérationnalisation va toutefois bien au-delà d'une procédure de consultation conforme à l'administration et d'un travail de comité académique. Le storytelling ancre les efforts requis dans un ensemble de valeurs académiques. Une présentation claire des objectifs permet aux collaborateurs de s'approprier les processus individuels. L'évaluation et le contrôle de gestion permettent de réfléchir à ce qui a été réalisé et de mettre en place un apprentissage continu. La direction de la haute école et la gestion de projets peuvent démontrer que la transformation numérique n'est pas seulement requise mais également vécue de façon convaincante. Les changements ne doivent jamais être considérés comme secondaires, car chaque transformation nécessite d'abord des capacités disponibles.

Transparence Documenter en permanence et informer en avance 27 %	Fonction de direction La direction de la haute école assume la responsabilité commune 22 %	Consensus Les collaborateurs portent ensemble les changements réussis 16 %		Méthodes Choisir une approche adaptée à l'organisation de la haute école 11 %
		Comités Aménager des marges de décision claires 8 %	Direction Les impulsions descendantes sont une condition préalable indispensable 8 %	Responsabilité Donner un mandat clair à une équipe de projet autonome 7 %

Gouvernance

Conduire les processus de changement est un travail de gestion complexe et riche en contradictions. La forme d'organisation spécifique aux hautes écoles permet une approche qui se distingue des prémisses trop technocratiques des méthodes classiques élargies de la direction d'entreprise. Certes, dans les hautes écoles, la gouvernance intègre également les impulsions descendantes. Mais engager tous les collaborateurs intéressés dans un consensus acceptable permet également la prise de décisions claires dans les comités concernés. A cet effet, la responsabilité partagée de la direction de la haute école pose les bases du développement stratégique. Dans la phase de mise en œuvre, donner un mandat clair à une équipe de projet autonome aide. La séparation des niveaux pour le travail et la supervision opérationnels préservent la conformité aux attentes des membres de la haute école, la transparence dans les processus et l'efficacité de la mise en œuvre.

Commitment Planifier les détails de manière solide pour une mise en œuvre à grande échelle 26 %	Professionalisme Procéder à des changements complexes avec l'expertise nécessaire 25 %	Patience Le changement nécessite une préparation et un calendrier réaliste 21 %		Jalons Définir et conclure des parties de projets concrètes 12 %
		Durabilité Eviter les démarches progressives et les retours en arrière 8 %	Ouverture Informer en temps et en heure, de manière transparente et régulière 7 %	

Gestion de projets

Les attentes ont fortement augmenté en matière de professionnalisme dans la gestion de projets. Recueillir les besoins réels des participants au préalable suppose de l'expertise et de l'expérience. Les solutions isolées intégrées sans conviction ne font souvent qu'augmenter les charges de travail. Les actions précipitées échouent à cause des processus structurés en piliers dans l'enseignement, la recherche et l'administration, ce qui suggère ensuite de revenir à ce qui semble éprouvé. La planification détaillée et précise de toutes les phases du processus, encadrée par les capacités nécessaires et des offres de formation continue pour leur mise en œuvre, indique un engagement clair pour des processus durablement optimisés. Des approches axées sur les résultats définissent des parties de projet concrètes et des jalons vérifiables, dont les participants devraient également célébrer les réussites. La patience nécessaire doit être reflétée par un calendrier réaliste.

Défis

Stakeholder Aborder la diversité des besoins en conséquence 34 %	Incertitude Les résistances, peurs et critiques font partie d'un changement réussi 16 %	Continuité Accompagner constamment les changements et les appuyer à long terme 11 %	Position Favoriser une conception commune de la qualité 10 %
	Monde académique Tenir compte de la diversité des perspectives de recherche 12 %	Risques Les approches technocratiques sont vouées à l'échec 10 %	Synergies Faire coopérer les domaines et les unités organisationnelles 7 %

Les perspectives diverses des hautes écoles font de la gestion des parties prenantes une tâche centrale, les réponses classiques étant rarement convaincantes. Il faut en priorité écouter et entendre la résistance, l'incertitude et les peurs. Il ne faut pas préjuger de l'enthousiasme pour la nouveauté, mais il résulte très vraisemblablement d'une conception partagée de la qualité. Le management des changements porté par la technologie peut facilement être perçu comme une fin en soi. Des technologies numériques spécialisées pourraient appuyer la coopération des unités organisationnelles et favoriser des synergies. Des mesures de soutien et un appui à long terme, au-delà des projets individuels, veillent à la continuité nécessaire des processus organisationnels.

Mesures

Vision Formuler des objectifs stratégiques et présenter la valeur ajoutée visée 43 %	Conscience Problématiser les manques de statu quo 16 %	Compétences Encadrer le changement par un développement personnel ciblé 10 %
	Ambassadeurs Obtenir des multiplicateurs externes et internes pour le changement 12 %	Clarification des rôles Redéfinir les routines de travail et les tâches 10 %
		Ressources S'adjoindre une expertise, des ressources et du coaching externes 8 %

L'établissement d'objectifs concrets est le moteur le plus puissant pour réussir le changement. La vision stratégique de la direction de haute école est à traduire comme une valeur ajoutée vérifiable pour toutes les parties prenantes. Une conscience globale des manques de statu quo favorise une plus large disposition au changement. Le rôle important des multiplicateurs internes et externes pour les projets de changement n'aboutit à rien si les circuits de décision compliqués par la hiérarchie démotivent les «ambassadeurs du changement» enthousiastes. L'effet de levier déploie l'adjonction d'expertise et le soutien du processus de l'extérieur. Si le développement personnel se consacre en parallèle de la clarification aux nouvelles tâches et routines pour les collaborateurs, aucune dépendance durable n'apparaît. Indépendamment de cela, un coaching d'accompagnement avec une perspective extérieure a généralement fait ses preuves.

Engagement Ne pas parler des personnes concernées mais parler avec les participants 30 %	Communauté Le changement s'appuie sur une interaction constructive 18 %	Motivation Citer les raisons de l'instabilité du statu quo 11 %	Perspective Considérer le changement comme une chance, jamais comme une fin en soi 9 %
	Préparation Informer en amont et faire participer à tous les niveaux 16 %	Réflexion Favoriser une réflexion qui accompagne le processus plutôt qu'un débat de fond au préalable 8 %	Appréciation Fêter les jalons et apprécier les petites victoires à leur juste valeur 7 %

Communication

La réflexion marque la formation d'une opinion collective dans les établissements universitaires. Nombre des activités citées plus haut ont donc une valeur communicative ou doivent s'accompagner de communication. Les stratégies de communication internes et externes concernent la direction de haute école, le marketing de haute école ou l'obtention d'un consensus dans les comités, et non dans tous les cas les projets et projets individuels. Le thème dominant est le maintien d'une réflexion constructive d'égal à égal. Afin de pouvoir rendre largement visible le potentiel des processus de changement à venir, il faut d'abord justifier du point de vue du contenu que la consignation des objectifs atteints n'apporte pas la stabilité espérée, mais est associée à des risques considérables.

Crédibilité Porter le discours de changement sur l'ensemble des niveaux et des unités opérationnelles 26 %	Environnement La transformation sociale modifie les attentes dans les hautes écoles. 21 %	Flexibilité Mettre en œuvre des projets de changement à l'aide de processus agiles 17 %	Débureaucratization Etablir des processus fluides et des flux de travaux transparents 10 %
		Formation Montrer les possibilités futures pour l'innovation dans l'enseignement 12 %	Numérisation Développer des processus de bout en bout attrayants à travers les silos traditionnels 8 %
		Pertinence Tenir compte de l'environnement technologique et du marché du travail 7 %	

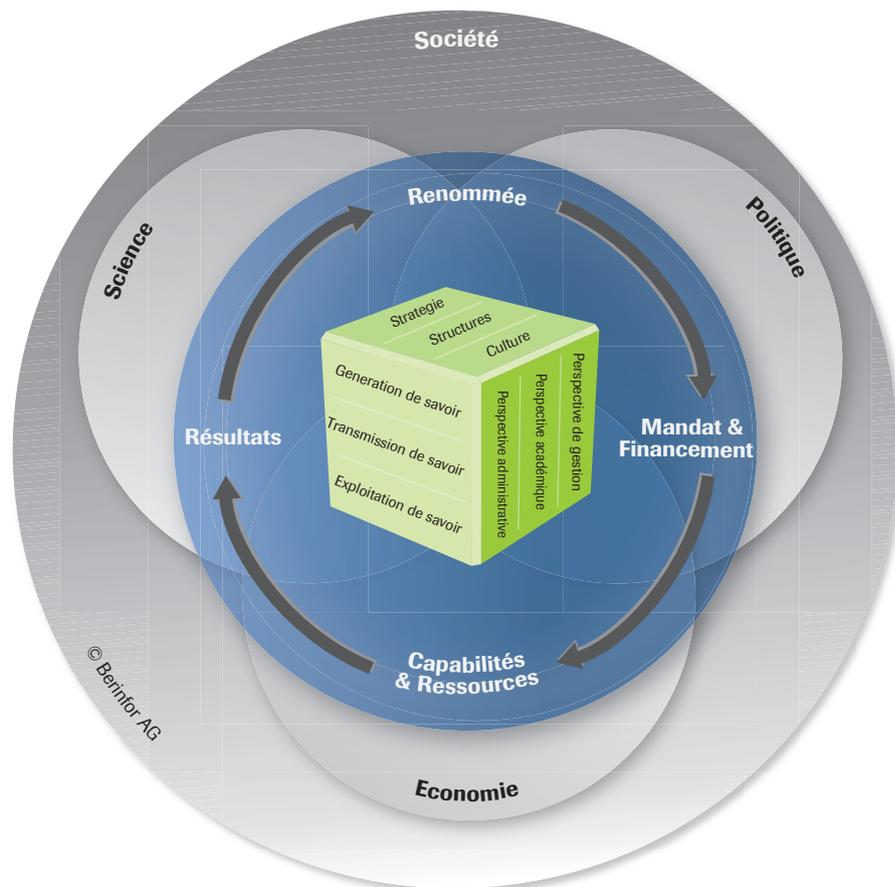
Changement de culture

La prophétie de leur déclin imminent est une constante dans l'histoire des hautes écoles publiques. Leur longévité est perceptible dans leur capacité à réagir aux nouvelles attentes de leur environnement. La direction des hautes écoles assume la responsabilité des changements structurels visibles; le changement de culture sous-jacent concerne l'organisation générale et est portée par une communauté engagée. Les hautes écoles agiles réagissent avec flexibilité aux progrès technologiques et aux nouvelles attentes du marché du travail en matière de compétences. Une réduction des flux de travaux bureaucratiques en leur sein vient à bout de la réflexion compartimentée traditionnelle et entraîne une plus grande pertinence. La crédibilité des hautes écoles reste une valeur indicative fiable pour cette transformation complexe, dans la mesure où les changements trouvent leur origine dans une conception moderne de la formation.

Berinform est une société de conseil gérée par ses propriétaires et spécialisée dans la gestion des hautes écoles et les prestataires de formation. Notre portefeuille clients en Suisse, en Allemagne et en Autriche compte d'excellentes écoles publiques et des partenaires dans des domaines variés qui estiment nos connaissances pratiques développées dans le paysage académique et notre expertise professionnelle. Nous aidons nos mandants à maîtriser les processus de changement ainsi qu'à élaborer, mettre en œuvre et intégrer durablement des concepts.

Le modèle de gestion pour haute école de Berinform décrit notre méthode, élaborée ces vingt dernières années à partir de plus de 300 projets achevés avec succès. Il fusionne les principales interactions du monde des hautes écoles en un cadre de référence systémique. La concentration sur les aspects essentiels et l'explication des termes qui les accompagnent facilitent la discussion des questions complexes en matière de gestion des hautes écoles.

A travers un thème actuel, nous invitons chaque année les cadres et membres de projets des hautes écoles et bibliothèques à une enquête en ligne. Nous résumons dans cette publication les résultats de l'enquête 2019, qui portait sur le thème du management des changements. Notre événement annuel dédié aux hautes écoles est l'occasion de discuter plus en profondeur des résultats obtenus avec un corps enseignant intéressé.



berinform
Managing Higher Education.

Berinform AG | Talacker 35 | CH-8001 Zürich
tel +41 44 215 54 00 | www.berinform.ch

Berinform GmbH | Komödienstraße 48 | D-50667 Köln
tel +49 221 270 71 007 | www.berinform.de