

Septembre 2024¹

HEM EXECUTIVE PROGRAM

Concept 2025

Préambule

Conformément à la vision de l'association, HEM constitue une plateforme unique d'échange et de formation pour les cadres des hautes écoles suisses. Les offres de HEM se distinguent généralement par une vision systématique de l'espace tertiaire et sur l'espace tertiaire. Elles assurent une prise en compte complète des développements actuels et futurs des hautes écoles, ainsi que par une approche à la fois distanciée et pratique des questions de gestion et de pilotage des hautes écoles. En encourageant activement les échanges et les discussions, le réseau HEM entend promouvoir le développement commun des hautes écoles du futur.

Les différentes offres de HEM (Conférence du Bürgenstock ; Executive Programm ; Focus ; Impuls ainsi que Abroad) suivent des approches didactiques et méthodiques différentes pour aborder les thèmes appréhendés. Le programme HEM Executive est un élément-clé dans la perspective de réseautage. Il vise spécifiquement l'élaboration commune des bases du développement et de la gestion des hautes écoles, et il offre en outre une excellente activation de contacts et de relations au sein de différentes institutions et de domaines de prestations (*community management*), qui peuvent ensuite être élargis par des offres HEM connexes.

Objectifs

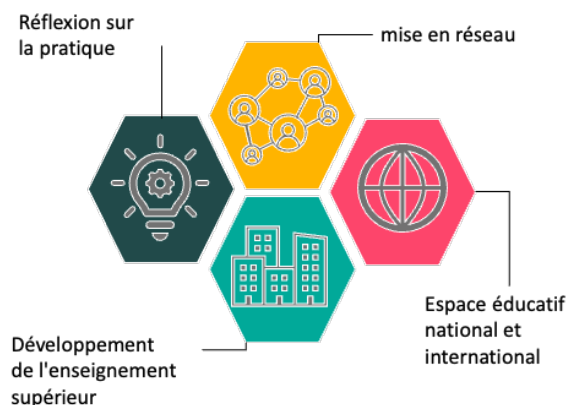
Le programme HEM Executive traite des questions de gestion académique spécifiques à chaque type d'établissement ainsi que des questions transversales. Il aborde des questions générales de gouvernance en matière de politique éducative, ainsi que des défis de gestion concrets et pratiques dans le travail quotidien des cadres. Il aide également les participant-e-s à situer leur propre expérience par rapport au contexte national et international.

Le programme est dirigé et soutenu par des responsables de modules expérimentés qui mettent à disposition des participant-e-s leur savoir-faire et leur réseau. Le setting se concentre sur l'apprentissage collectif, basé sur les échanges entre pairs ; les participant-e-s élaborent des analyses approfondies (gestion collective des connaissances) jusqu'à aboutir des solutions réalisables (« meilleures pratiques ») pour la gestion et le pilotage quotidiens des hautes écoles.

1

Le concept décrit ici a été élaboré à la suite de plusieurs séries d'évaluations et d'entretiens. L'équipe d'expert-e-s initiale était composée de membres du comité HEM et du Soundingsboard HEM (Nadja Bregoli [SUPS], Barbara Fäh [HfH], Bruno Hensler [UNISG], Jean-Pierre Perdrizat [IFFP], Markus Weil [PHZH]), sous la direction de Catherine Sokoloff et Lukas Lehmann. Des réactions des directions de modules existantes (Christine Böckelmann [HSLU], Gian-Paolo Curcio [PHGR], René Graf [HESSO] et Lilian Ladner [PHGR]) ainsi que d'autres personnes du réseau ont également été recueillies.

En conséquence, HEM Executive met l'accent sur les éléments suivants :



Mise en réseau : le programme HEM Executive crée une perméabilité entre les hautes écoles ; il est multilingue et suprarégional. Il sert de plateforme dynamique pour la mise en réseau des cadres des hautes écoles suisses, élargit les réseaux professionnels et encourage l'échange d'expériences variées entre les personnes occupant des postes différents et provenant de différentes hautes écoles et disciplines. Cette mise en réseau renforce la collaboration partenariale et l'échange d'idées, éléments clés d'un développement constant dans l'enseignement supérieur suisse.

Espace éducatif national et international : le programme HEM Executive offre une orientation dans le paysage éducatif cantonal, régional et national. D'une part, le programme met l'accent sur les spécificités et les défis de l'enseignement supérieur suisse et de sa politique. Grâce à la composition diversifiée du groupe des participant-e-s, le programme réunit différentes cultures professionnelles et régionales de travail et de direction et encourageons, par l'échange, la compréhension mutuelle des différentes interprétations. D'autre part, en appréhendant de manière systématique la complexité, nous offrons un espace pour favoriser un regard externe et aidons ainsi à avoir une vue d'ensemble sur les thèmes généraux du développement dans le domaine de l'enseignement supérieur européen et international.

Développement de l'enseignement supérieur : le programme HEM Executive aborde des thèmes actuels et centraux du développement de l'enseignement supérieur, sous différents angles et avec des approches diversifiées. La discussion avec des personnes issues d'autres types de hautes écoles permet d'approfondir la compréhension des défis communs et crée une base pour une discussion spécifique sur les thèmes du développement des hautes écoles, de manière croisée entre les trois types de hautes écoles. Cette constellation unique est capable de générer une pensée complexe qui stimule l'innovation créative, tant individuelle que collective.

Réflexion sur la pratique : grâce à l'échange de « bonnes pratiques », le programme offre une plateforme vivante pour l'analyse de problèmes pratiques et l'élaboration de solutions pour le quotidien professionnel. Les participant-e-s peuvent découvrir des méthodes et des modèles éprouvés dans d'autres disciplines, secteurs ou hautes écoles, et ils-elles peuvent finalement les adapter à leur propre pratique professionnelle afin de faire progresser leurs activités professionnelles personnelles ainsi que leurs institutions respectives.

Conformément à l'idée d'un développement professionnel continu (« continuous professional development »), le programme HEM Executive met l'accent sur l'apprentissage coopératif entre pairs, afin d'acquérir ensemble des connaissances précieuses pour ses propres activités dans les hautes écoles. En outre, le programme offre la possibilité d'approfondir ses connaissances et d'élargir ses réseaux professionnels et personnels. Le programme encourage aussi bien les compétences individuelles dans le domaine du management que la collaboration dans l'espace des hautes écoles suisses. Enfin, l'objectif du programme est d'offrir aux participant-e-s un programme intégral de réflexion personnelle, d'élargissement des connaissances et de développement professionnel. Grâce à la définition de thèmes spécifiques, en parfaite adéquation avec les thèmes actuels de la politique éducative (en particulier l'orientation vers les objectifs stratégiques des hautes écoles suisse, définis par swissuniversities), à la composition choisie des participant-e-s ainsi qu'aux approches orientées vers la pratique, le programme

HEM Executive se présente ainsi comme un complément et un approfondissement d'une formation en management traditionnelle. Il encourage en outre explicitement le regroupement des participant-e-s en une « community of practice » spécifique aux hautes écoles.

Public-cible

Le programme HEM Executive est une offre exclusive réservée aux membres de HEM. Il s'adresse aux personnes occupant un poste de direction (direction d'une haute école, d'institut, de filière d'études, de domaine disciplinaire, de centre ou de services d'état-major avec responsabilité budgétaire et/ou de personnel) dans les hautes écoles suisses. Dans leur position professionnelle, les participant-e-s s'engagent dans le développement des hautes écoles et sont familiers-ières des questions de gouvernance et de direction.

Le programme HEM Executive se base sur des expériences de leadership et mise sur l'apprentissage actif peer-to-peer au sein d'un groupe de participant-e-s hétérogène et ciblé. Le programme réunit ainsi des praticien-ne-s du leadership qui apportent leurs propres connaissances et leur expertise personnelle dans les discussions de manière participative. Le programme introduit les participant-e-s dans une communauté de pratiques, de sorte que le savoir-faire, l'ouverture, la confiance ainsi que la confidentialité des participant-e-s pour partager des situations de gestion difficiles contribuent à orienter les thèmes.

La direction du programme veille à un équilibre régional, professionnel et sectoriel, tant du côté des participant-e-s, des responsables de modules et des intervenant-e-s que du côté des lieux d'accueil. Les interventions, les discussions et les échanges dans les modules sont tenus en allemand et en français, parfois aussi en anglais. Une connaissance (minimalement) passive de ces langues est une condition préalable à la participation active au programme.

Contenus

Les contenus décrits ci-dessous ont la fonction d'un « plan d'études cadre » qui fixe les paramètres approximatifs par module. Les éléments de contenu effectifs dépendent finalement de l'accent mis et des concepts mis en œuvre par les directions de modules ; ils sont régulièrement actualisés, parfois chaque année.

Apprentissage par les pairs & feedback mutuel constructif



Pour que le programme HEM Executive destiné aux cadres des hautes écoles suisses soit couronné de succès et permette d'atteindre les objectifs décrits, les modules sont pensés de manière à aborder la diversité des expériences et des besoins en termes de gouvernance et de pilotage des hautes écoles et à traiter efficacement les approches innovantes les questions qui dépassent le cadre des hautes écoles.

Le programme débute par une introduction aux méthodes de travail et de fonctionnement (module 0). Ce coup d'envoi (virtuel) permet de poser les bases méthodologiques et de clarifier les concepts de l'apprentissage par les pairs, du feedback mutuel et constructif et de la collaboration générale (plus d'informations à ce sujet ci-dessous, sous « organisation & réalisation »). Le programme utilise également le module 0 en tant qu'entrée en matière personnelle pour présenter les responsables de modules, permettre les premiers contacts au sein du réseau et organiser d'éventuelles mobilisations autour de thématiques en rapport avec les contenus prévus.

Les autres blocs thématiques suivants seront abordés au sein du programme HEM Executive :

Module 1 : Actions politiques

- Aperçu du système éducatif suisse et du paysage des hautes écoles, de ses institutions, de ses acteurs et de ses processus ;
- - Spécificités de la gouvernance et du financement des hautes écoles suisses ;
- - Défis et opportunités pour les hautes écoles suisses en comparaison de l'international ;
- - Analyse des contextes internationaux et de leurs impacts sur la gestion locale et le développement des hautes écoles ou de la politique tertiaire.

Ce module part d'une perspective macro en favorisant la compréhension, par les participant-e-s, de la complexité du système éducatif. Il vise également à inclure une perspective préparatoire au module 5 (Study Visits).

Module 2 : Hautes écoles du futur

- Approfondissement de la gestion stratégique, en mettant l'accent sur l'apprentissage institutionnel, le développement des hautes écoles et la collaboration avec les organismes responsables (notamment les acteurs politiques) ;
- Analyse du paysage des stakeholders et positionnement dans le paysage éducatif national et international ;
- Examiner les nouveaux modèles de haute école et de l'éducation, élaborer des stratégies de gestion de l'innovation.

Les organisations de l'enseignement supérieur doivent faire leurs preuves dans la confrontation avec l'environnement au sens d'écosystème éducatif. Le point de départ de ce module est d'appréhender cet environnement dans une perspective macro, afin d'identifier les défis stratégiques mondiaux ou nationaux orientés vers l'avenir. Les mises en œuvre au sein du module se focalisent ensuite sur les possibilités concrètes d'influence individuelle et institutionnelle. Le module met l'accent sur la question du management stratégique. A l'aide de thèmes concrets et actuels, on tentera de déterminer pourquoi certain-e-s sont plus résilient-e-s face aux crises et peuvent s'adapter plus rapidement que d'autres - et quelles sont les réponses du management stratégique à ces questions.

Module 3 : Développement international de l'enseignement supérieur (Study Visit)

- Visite de hautes écoles internationales. Comparaison des systèmes d'enseignement supérieur et des « bonnes pratiques » internationales sur des thèmes spécifiques ;
- Création de réseaux et échange d'expériences avec des dirigeant-e-s internationaux du secteur de l'éducation ;
- Leadership dans un environnement éducatif à l'échelle mondiale ;
- Discussion de stratégies de coopération et de partenariats internationaux (internationalisation).

Ce module permet d'aborder directement les tendances et les défis mondiaux dans l'enseignement supérieur ; il favorise les échanges internationaux et offre un aperçu des solutions pratiquées au niveau international. En règle générale, des destinations européennes et extra-européennes sont proposées. Le nombre maximal de participant-e-s par destination est limité (<20 personnes).

Module 4 : Culture organisationnelle des hautes écoles

- Intégrer les concepts de culture organisationnelle et de new work pour aborder des stratégies de leadership efficaces et une gestion dynamique du changement ;
- Discuter des concepts de développement du personnel et concevoir des stratégies de formation continue ;
- Développer les compétences de leadership, définir des stratégies de teambuilding spécifiques à l'enseignement supérieur et discuter d'une gestion efficace des conflits ;
- Promouvoir la croissance personnelle et la capacité à concevoir et à entretenir des cultures organisationnelles positives.

Ce module se centre sur les niveaux méso et micro, en associant la perspective institutionnelle aux compétences personnelles en matière de leadership, et en tenant compte des conditions de dynamiques d'équipe et de développements organisationnels.

Module 5 : Communication et relations publiques

- Importance du transfert de connaissances et de compétences pour les hautes écoles (third mission) ;
- Réflexion sur les principes de la durabilité sociale et de la responsabilité sociale des hautes écoles actives ;
- Approfondissement des principes de la communication externe et interne, méthodes de promotion d'une culture de communication ouverte, identification des besoins de communication spécifiques aux groupes cibles ;
- « Bonnes pratiques » de communication en situation de crise (gestion de la résilience et des risques) et modes de gestion de la réputation.

Ce module vise à sensibiliser les cadres de l'enseignement supérieur aux aspects de la communication et de la coopération avec différentes parties prenantes, et à gérer de manière proactive les relations avec le public et les autres acteurs. Il met également l'accent sur les méthodes de promotion d'une culture de communication ouverte, qui peut favoriser l'échange d'informations et l'implication de tous les membres et acteurs de l'enseignement supérieur.

Module 6 : Suivi

Un module final différé est consacré au suivi et au renforcement de la mise en réseau initiée par les modules précédents. Il offre en même temps la possibilité de suivre des programmes spécifiques, des start-ups, des laboratoires d'innovation ou d'autres institutions dans des hautes écoles sélectionnées.

Alors que les thèmes transversaux des modules sont fixes, certaines priorités thématiques changent à chaque édition du programme, en fonction des thèmes de gouvernance actuels de la politique nationale et internationale des hautes écoles, en particulier de la stratégie de politique des hautes écoles de swissuniversities. De même, des thèmes transversaux coordonnés et des méta-tendances sont intégrés selon les possibilités. Les thèmes traités doivent toujours permettre un approfondissement dans les offres HEM qui vont suivre.

Organisation & mise en œuvre

Les thèmes et les approches didactiques utilisés doivent contribuer à créer un environnement de réflexion qui inspire et qui encourage les participant-e-s à penser plus loin, et à contribuer activement à façonner les institutions au regard des thèmes et des questions vives actuels. En combinant théorie, discussion, études de cas et exercices pratiques, le programme HEM Executive permet aux participant-e-s de comprendre en profondeur comment les différents thèmes interagissent. Ils reçoivent des outils et des conseils pour favoriser leur développement personnel, mais aussi le développement institutionnel, et pour relever efficacement les défis de l'enseignement supérieur.

Les responsables des modules sont des cadres expérimenté-e-s de l'espace des hautes écoles, qui transmettent leurs connaissances en s'appuyant sur leur propre expérience et qui font profiter les participant-e-s de leur propre réseau. Les responsables de modules complètent leur programme par des apports de spécialistes sélectionné-e-s pour leur expertise. Les responsables de modules s'efforcent, en outre, de promouvoir une communauté de pratiques active par la mobilisation d'éléments de collaboration et d'échange.

Les approches suivantes sont au cœur du programme HEM Executive :

Réflexion interdisciplinaire et peer-learning

Dans le cadre du cours, des sous-groupes interdisciplinaires se forment en alternance, chacun travaillant sur une tâche à la finalité commune. Les tâches doivent aborder des défis réels et permettre de discuter et de trouver des solutions innovantes. De même, les échanges sont conçus comme des sessions d'apprentissage par les pairs, au cours desquelles les participant-e-s se réunissent en petits groupes pour échanger leurs expériences, discuter des défis et apprendre les un-e-s des autres.

Les responsables de modules veilleront ainsi à intégrer des projets sélectionnés par les participant-e-s au programme, afin d'encourager l'échange d'idées et d'expériences sur des cas concrets et de permettre un retour d'information en direct de la part des autres participant-e-s. Les projets seront ensuite présentés à l'ensemble des participant-e-s au programme.

Programme de coaching (feedback mutuel constructif)

Au cours du programme, un système de coaching par les pairs est mis en place, qui réunit des cadres de différents domaines des hautes écoles. Dans le cadre de sessions organisées en dehors des heures de cours (hors ou en ligne, selon les besoins), les pairs peuvent, au sein de petits groupes de participant-e-s qu'ils-elles ont eux-mêmes choisis, donner un aperçu des stratégies de leadership, se conseiller mutuellement et encourager l'échange de « bonnes pratiques ».

Suivi régulier et accès à d'autres offres HEM

Le programme HEM Executive est également une introduction optimale aux offres de développement et de formation continue de HEM. Pendant et après les cours, les participant-e-s ont la possibilité de prendre part à des événements dits « de suivi » (séminaires FOCUS, IMPULS, selon format en ligne), Study Visits au sein d'ABROAD ou proposition de thèmes pour la conférence du Bürgenstock), pour lesquels ils-elles sont soutenu-e-s par le bureau HEM. L'objectif est de discuter en permanence de thèmes d'actualité, d'offrir des possibilités de formation continue, de renforcer la cohésion de la communauté et d'encourager ainsi le transfert de connaissances entre les participant-e-s au programme (de différentes volées des formations).

Il vise également à créer un réseau d'ancien-ne-s participant-e-s qui permet de rester en contact entre eux-elles, de s'informer de leurs évolutions professionnelles et de continuer à apprendre les un-e-s des autres dans la durée.

Le programme HEM Executive s'étend sur une durée de 18 mois et dure 12 jours (à l'exclusion des Study Visits, de la consultation collégiale et de l'introduction au module 0). HEM Executive repose en grande partie sur une présence physique, sur place.

Les modules 1-2, ainsi que 4-5 sont regroupés dans le temps en quatre blocs de 2½ à 3 jours chacun, en veillant à laisser aux participant-e-s du temps pour des phases de travail individuel pendant ces blocs. La réunion de suivi se tient après la clôture et dure en général 1 à 1½ jour. Le Study Visit (module 3) dure entre 7 et 10 jours (selon la destination). La durée totale du programme HEM Executive est donc de 18 à 21 jours, répartis sur une période d'un an et demi. En outre, de petites tâches de préparation et d'accompagnement doivent être effectuées sporadiquement.