

Procédure d'évaluation dans le domaine des HES

MAS en Human Systems Engineering

Rapport OAQ

Août 2012

Table des matières

1	Introduction	3
2	Présentation du MAS HES-SO en Human Systems Engineering (MAS-HSE).....	3
3	Procédure d'évaluation	4
3.1	Rapport d'auto-évaluation	4
3.2	Visite sur place	4
3.3	Rapport des experts	4
4	Conformité aux standards	5
4.1	Evaluation globale	5
4.2	Forces et faiblesses de la filière	5
4.3	Résumé des recommandations	6
4.4	Prise de position de la filière	7
5	Evaluation finale de l'OAQ	7
6	Annexes	8
6.1	Rapport des experts	8
6.2	Tableau de conformité aux standards	8

1 Introduction

Le présent rapport relate le contexte, le déroulement ainsi que les résultats de la procédure d'évaluation du Master of Advanced Studies (MAS) de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) en Human Systems Engineering (HSE). Il est basé sur le rapport d'auto-évaluation, le rapport des experts et sur la prise de position des responsables de la filière¹.

La procédure d'évaluation de l'OAQ est conforme aux exigences de l'ENQA². Elle est basée sur les standards de qualité du Département fédéral de l'économie (DFE) s'appliquant aux filières d'études des hautes écoles spécialisées (HES) suisses, assortis de points de référence³ et se déroule en trois étapes: i. auto-évaluation, ii. évaluation externe par un groupe d'experts indépendants, iii. décision par le conseil scientifique de l'OAQ pour les HES.

La présente procédure d'évaluation du MAS-HSE est volontaire et a été mandatée par la direction de la HES-SO.

2 Présentation du MAS HES-SO en Human Systems Engineering (MAS-HSE)

Le MAS-HSE est offert par la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD). Il s'adresse à des professionnels actifs dans les secteurs d'activité suivants: Social, Médico-social, Hôtellerie, Organisations internationales, Consultants RH, Placement, Formation et Secteur économique (Industrie, Nestlé, Banque, etc.).

Le MAS existe depuis 2008 et comporte 4 CAS, dont un CAS de spécialisation au choix du participant. Aujourd'hui, 7 différents CAS de spécialisation sont proposés. Il est possible d'obtenir les 60 crédits exigés en un minimum de 2 ans d'études à temps partiel.

Le MAS-HSE accueille des étudiants avec comme seul pré-requis formel un parcours académique (bachelor ou équivalent) ou encore une expérience professionnelle dans un poste à responsabilité (avec des formations permettant une acceptation sur dossier). L'adéquation de ce parcours d'études avec la carrière de l'étudiant, ainsi que la motivation de s'inscrire au MAS-HSE, sont les sujets centraux abordés dans un entretien d'admission.

Le nombre moyen d'étudiants des volées 2008 à 2011 est de 20, avec une baisse d'inscription en 2011 qui est en train de se combler. De 2010 à ce jour, 24 diplômes MAS ont été décernés et 10 candidats sont en voie de terminer leur travail de MAS. Notons que la durée d'études varie entre 5 à 8 semestres ne cours d'emploi.

¹ Dans ce rapport, la forme masculine s'adresse aux femmes et aux hommes.

² European Association for Quality Assurance in Higher Education

³ Publiés sous: http://www.oaq.ch/pub/fr/akkred_begleitinstrumente.php

3 Procédure d'évaluation

3.1 Rapport d'auto-évaluation

L'auto-évaluation a été menée par l'unité exécutive du MAS. Au cours de cette phase, il a été constaté que certains standards de qualité se rapportaient à des filières de Bachelor et Master consécutifs (échelonnement des compétences visées au Bachelor et au Master, mobilité des étudiants). Après discussion il a été convenu de mener l'auto-évaluation de ces standards dans la mesure du possible, en les transposant au contexte d'un MAS.

Le rapport d'auto-évaluation a été mis à disposition en bonne et due forme et a été bien accueilli par les experts. Ils avaient toutes les informations à disposition afin de bien préparer la visite d'évaluation externe. Pendant la visite, ils ont pu obtenir quelques informations complémentaires, notamment sur le plan de développement du MAS dans un contexte international.

3.2 Visite sur place

La visite des experts a eu lieu à Yverdon les 2 et 3 mai 2012 (1,5 jour). Les experts ont pu rencontrer de nombreux acteurs de la formation (direction, responsables de la filière, employeurs et partenaires, corps enseignant, corps intermédiaire et personnel administratif et technique, étudiants et alumni). Ils ont souligné l'esprit positif et l'ouverture des échanges avec tous les interlocuteurs. Une visite des infrastructures de cours a en outre été organisée et les experts ont eu l'occasion de consulter des travaux d'étudiants. La visite s'est terminée par un débriefing, au cours duquel la responsable du groupe d'experts a présenté aux responsables de la filière et membres de la direction les premières conclusions du groupe d'experts.

Le panel d'experts était constitué de :

Prof. Diane-Gabrielle Tremblay (responsable du groupe) - Professeure à l'Université du Québec à Montréal (dépt Travail, Économie et Gestion, Télé-université) et Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

Prof. Eric Davoine - Professeur ordinaire à l'Université de Fribourg, titulaire de la Chaire Ressources Humaines et Organisation.

M. Alberto Cotti - Président du conseil de la SUPSI, ancien dirigeant de banque (UBS et BancaStato Tessin), spécialiste du domaine de la gestion des ressources humaines.

3.3 Rapport des experts

Après la visite, les experts ont rédigé leur rapport en étroite collaboration. Ils se sont mis d'accord sur les recommandations à faire. Ce faisant, ils ont constaté que les standards 3.05, 3.06, 4.02 et 5.03 ne sont pas applicables à l'évaluation du MAS et ont décidé de ne pas en tenir compte pour l'évaluation finale.

Le rapport d'experts a été remis à l'OAQ dans le délai imparti et remplit parfaitement les conditions pour préparer la décision d'évaluation. Il figure en annexe 1 de ce rapport.

4 Conformité aux standards

Le rapport des experts conclut que le MAS-HSE est globalement conforme aux standards du DFE. La conformité pour chaque standard ainsi que les appréciations des experts relatives à la plupart des standards de qualité sont reprises en détail dans l'annexe 2.

4.1 Evaluation globale

Dans leur rapport, les experts jugent le programme très intéressant, et soulignent une très forte motivation des personnes qui l'animent, tout comme une très grande satisfaction chez les participants interrogés. 15 des 17 standards de qualité ont été qualifiés comme atteints.

Les experts ont formulé plusieurs recommandations afin de faire encore progresser le niveau de la filière (voir chapitre 4.3).

4.2 Forces et faiblesses de la filière

Forces	Faiblesses
Domaine 1 – Objectifs de formation	
<ul style="list-style-type: none"> • Le programme participe clairement au pôle de compétence RH-M de la HEIG-VD, enrichit les autres programmes et les champs de recherche, tout en fournissant une bonne visibilité à la haute école. • Il faut noter l'originalité du positionnement du programme et de ses contenus, ce qui constitue une source d'innovation qui permet à l'établissement de se mettre en valeur, de faire évoluer son offre de formation et ainsi de se distinguer sur le marché des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'originalité du positionnement du programme peut aussi être vue comme une faiblesse, puisque le programme est difficile à comprendre pour les employeurs, de sorte qu'il est difficile pour les participants de se faire financer par leur employeur, ce qui réduit certes l'attractivité du programme. • Le projet de développement international a été évoqué par plusieurs, divers lieux étant d'ailleurs évoqués comme possibles lieux de collaboration, mais le projet semble encore très flou, très aléatoire, et il manque clairement un plan d'action et un plan d'affaires concret en cette matière.
Domaine 2 – Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> • Il faut noter l'enthousiasme des porteurs du projet, mais aussi de l'équipe d'enseignants qui le fait vivre, ainsi que de l'administration et des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme est très lié aux deux fondatrices et aux liens qu'elles ont tissés avec l'équipe d'enseignants. Ceci présente aussi un souci du point de vue de la relève, et constitue un enjeu majeur pour l'institution.

Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> Le marketing du programme est considéré par plusieurs comme étant plutôt faible, sans doute en partie en raison du manque de moyens ou du manque de temps des responsables, sans doute aussi à cause des changements de direction.
Domaine 3 – Etudes	
<ul style="list-style-type: none"> Le programme se distingue bien du reste de l'offre de MAS (EMBA du Leader - Manager responsable ou MAS en Human Capital Management), ses objectifs et ses finalités étant bien caractéristiques et particuliers. 	<ul style="list-style-type: none"> Le profil de qualification correspond à un profil transversal et interdisciplinaire, ce qui est intéressant en soi, mais celui-ci est difficile à définir concrètement et souvent difficile à vendre aux employeurs (en raison même des aspects dits «intangibles et complexes», qui font son originalité). Le faible marketing présente des risques pour l'avenir du programme, de même que pour la reconnaissance du diplôme obtenu par ceux qui sont déjà diplômés.
Domaine 4 – Enseignants	
<ul style="list-style-type: none"> Le programme repose sur une forte culture de concertation, et les enseignants externes sont des gens qui ont une expertise reconnue en Suisse romande et qui participent activement à la vie du programme. 	<ul style="list-style-type: none">
Domaine 5 – Etudiants	
<ul style="list-style-type: none"> Le programme attire des participants ayant un profil fort diversifié et tout à fait intéressant et que ceux-ci affirment retirer beaucoup de cet enseignement, à la fois en termes de théorie et de pratique, ainsi que sur le plan personnel et professionnel. 	<ul style="list-style-type: none">

4.3 Résumé des recommandations

Les experts recommandent qu'il faut dès maintenant commencer à réfléchir au processus de renouvellement de la direction du programme, s'assurer de bien décrire les objectifs et l'esprit du programme pour recruter une ou deux personnes qui pourront prendre la suite, en continuité avec le travail réalisé. Ils conseillent de renforcer l'image du MAS-HSE dans le paysage romand, notamment en développant les contacts avec des personnes influentes et mentors dans les principaux domaines enseignés mais aussi en développant le marketing

du programme à l'échelle de la Suisse, éventuellement dans des zones proches (Luxembourg, Allemagne, Italie du Nord). Il serait ainsi pertinent de développer des collaborations avec les autres HES et Universités de Suisse et d'ailleurs dans le monde, afin de tenter d'obtenir davantage de professeurs venant du milieu académique, et d'obtenir la parité entre universitaires et chargés de cours du milieu socio-économique.

Il faut certainement préparer l'équipe à l'intégration d'éléments nouveaux, notamment en matière de coordination, d'ici quelques années, et s'assurer que le passage du flambeau se fasse bien, en respectant l'esprit du programme et il faudra certes aussi préparer l'éventuel nouveau coordonnateur (ou nouvelle coordonnatrice) à intégrer un groupe à culture forte.

Sur le plan de l'égalité des chances, tant du côté des participants que du côté de la composition par genre du corps enseignant, il convient de poursuivre le travail pour assurer la parité dans l'avenir et maintenir cette bonne performance sur le plan de l'égalité des chances. Il conviendrait sans doute d'envisager le développement accru des éléments de la formation à distance, en ligne, pour faciliter encore davantage la conciliation emploi-famille-études.

Enfin, le groupe des participants et des Alumni nous est apparu très mobilisé et très intéressé par le développement et l'avenir de cette offre de formation, ce qui constitue à nos yeux un atout insuffisamment exploité par la HES. Il conviendrait de développer davantage les échanges avec les Alumni, d'établir des liens avec leurs entreprises afin d'assurer des échanges plus larges et plus soutenus, ainsi que de pouvoir faire connaître le programme dans ces divers milieux.

4.4 Prise de position de la filière

Dans une prise de position datée du 14 juin 2012, les responsables de la filière jugent l'évaluation effectuée dans le rapport des experts comme riche, précise et constituant un outil précieux pour améliorer les prestations du MAS. Les prises de position spécifiques ont pu être reprises par les experts pour rendre leur rapport encore plus précis.

5 Evaluation finale de l'OAQ

Sur la base du rapport d'auto-évaluation, du rapport d'experts et de la prise de position, l'OAQ confirme l'appréciation positive des experts formulée à l'issue de la procédure. La prise de position de la filière confirme que la mise en œuvre des recommandations d'améliorer la qualité a commencé. L'OAQ encourage toutes les parties prenantes de la filière évaluée de poursuivre les démarches qualité.

L'OAQ conclut que le Master of Advanced Studies HES-SO en Human Systems Engineering remplit les standards de qualité et l'autorise à porter le label de qualité « OAQ evaluated ».

6 Annexes

6.1 Rapport des experts

6.2 Tableau de conformité aux standards

**Rapport d'experts – Procédure d'évaluation dans le domaine des
hautes écoles spécialisées (HES)**

HES-SO

MAS en Human Systems Engineering

Date de la première version: le 21 mai 2012

Date de la version définitive: le 22 juin 2012

Contenu

1	Introduction	3
2	Présentation de l'unité à évaluer.....	4
3	Procédure d'évaluation	4
	Groupe d'experts	4
	Rapport d'auto-évaluation.....	5
	Visite sur place	5
4	Conformité aux standards de qualité	6
	Domaine 1 – Exécution et objectifs de formation	6
	Domaine 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité	12
	Domaine 3 – Etudes	15
	Domaine 4 – Corps enseignant	20
	Domaine 5 – Etudiants et étudiantes.....	23
	Domaine 6 – Dotation en équipements et en locaux	26
5	Évaluation globale.....	27
	Profil forces et faiblesses	27
	Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité	28
6	Conclusion	29
7	Annexe 1: Programme des rencontres	30

1 Introduction

Ce rapport d'experts traite du Master of Advanced Studies HES-SO en Human Systems Engineering (ci-après MAS HSE). Il s'agit d'un cursus d'études « postgrade » issu de la conversion du Diplôme d'Etudes postgrade en Human Systems Engineering. La modification du programme d'études postgrade a été substantielle, tant dans la forme que dans les contenus, tout en sauvegardant l'intention initiale, celle d'un programme postgradué axé sur les facteurs non-tangibles dans les organisations. Ces facteurs, auxquels les concepteurs et animateurs du programme attribuent de façon croissante un effet-levier, celui qui fait qu'une organisation ait du succès ou qu'elle périclite, sont peu enseignés dans les formations traditionnelles (p.ex. MBA) et, selon les concepteurs et enseignants du programme, tout comme de la direction de HES-SO, méritent une offre de formation spécifique¹. Nous avons évalué ce programme par des rencontres menées les 2 et 3 mai 2012.

Nous ajoutons ici, en introduction, une liste des sigles qui seront utilisés dans le document pour faciliter la lecture. Le plan du rapport suit les recommandations qui nous ont été transmises par l'OAQ.

TABLEAU DES ABBRÉVIATIONS

HSE	Human Systems Engineering
CAS	Certificate of Advanced Studies (typiquement une sous-unité d'un MAS)
CPG	Cours Postgrade (typiquement une sous-unité d'un EPG)
DAS	Diplôme of Advanced Studies
ECTS	European Credit Transfer System (crédits d'études dont l'unité correspond à 30 h. de travail)
EMBA	Executive Master of Business Administration
EPG	Etudes Postgrade (antérieur au Master of Advanced Studies)
HCM	Human Capital Management
HEIG-VD	Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud
HES-SO	Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale
ICT	Information and Communication Technologies
KFH	Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (Conférence des recteurs des Hautes Ecoles Spécialisées Suisses)
MAS	Master of Advanced Studies (Formation continue postgradué de 60 ECTS au moins)
OFFT	Office Fédéral de la Formation professionnelle et de la Technologie
RH-M	Unité Ressources Humaines et Management de la HEIG-VD
SUPSI	Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (HES du Tessin)
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HES du Canton de Zurich)

¹ Mintzberg H. : Managers Not MBA's, 2004 et Handy C., Le temps des paradoxes, 1995 Ed. Village Mondial, Paris; ces deux auteurs ne sont que deux exemples d'une littérature abondante.

2 Présentation de l'unité à évaluer

Nous évaluons donc ici le programme et l'unité responsable de l'enseignement du programme de Human Systems Engineering. À l'origine, Human Systems Engineering a été développé en parallèle avec les EPG en Business Excellence, par la suite devenu MAS Quality & Strategy Management de la HES-SO Valais. Les deux EPG avaient le premier Cours postgrade en commun lors de leur première volée. Dès 2004, Human Systems Engineering a été exporté tel quel à la ZHAW à Winterthur, où il s'est maintenu jusqu'en 2010.

Le premier programme de formation en Human Systems Engineering dans sa formule EPG a démarré en 2003 après 4 ans de travaux préparatoires et a pris fin en 2008 pour passer au MAS avec 60 ECTS. La demande de passer du cursus d'études postgrade en MAS a été déposée en août 2007 à la HES-SO, afin de satisfaire les exigences fixées par le cadre national régissant les HES. Le nouveau programme MAS a débuté en automne 2008 et comportait alors 4 CAS dont un CAS de spécialisation au choix du participant. Aujourd'hui, 7 CAS de spécialisation sont proposés.

Trois volées ont bénéficié de cette première formule EPG, totalisant 45 participant-e-s² provenant des secteurs d'activité suivants, Social, Médico-social, Hôtellerie, Organisations internationales, Consultants RH, Placement, Formation et Secteur économique : Industrie, Nestlé, Banque, etc. Le programme comportait 72 jours de formation répartis sur 2 ans et un travail de diplôme. Nous avons noté que 26 diplômes d'Etudes postgrades ont été décernés entre 2003 et 2008, et 8 diplômes MAS ont été décernés en 2009 à des candidats ayant commencé en EPG.

De 2010 à ce jour, 16 diplômes MAS ont été décernés ; notons aussi que 10 candidat-e-s sont en voie de terminer leur travail de MAS au cours des prochains mois.

La responsabilité administrative du MAS HSE a été attribuée à la HEIG-VD et la responsabilité du programme a été assumée successivement par la Dr Christa Muth, Jean-Daniel Mottas et il est actuellement sous la responsabilité de la professeure Marie-France Bourdais. En fait, tous sont des professeurs HEIG-VD.

3 Procédure d'évaluation

Le groupe d'experts a reçu vers la mi-avril le rapport d'auto-évaluation qui avait été établi par Marie-France Bourdais, Christa Muth et Laurence Allemann. Ils ont lu le document et sont ensuite venus à Yverdon pour rencontrer les acteurs et participants du programme, ainsi que des employeurs et partenaires, les 2 et 3 mai. Des entretiens ont été réalisés avec les divers groupes (voir l'annexe 1 pour le programme des rencontres) et les experts ont pu obtenir tous les documents complémentaires qu'ils ont demandé, en plus du CD et du cartable contenant l'ensemble des annexes référencés dans le rapport d'auto-évaluation.

Groupe d'experts

Le groupe d'experts était composé de Diane-Gabrielle Tremblay, professeure et titulaire de chaire de recherche à la Téléq de l'Université du Québec (Peer Leader), du professeur Éric

² Le terme « participant-e-s » est en général privilégié par rapport au terme « étudiant-e-s », puisqu'il s'agit ici d'adultes en formation, et également ayant une bonne expérience du marché du travail.

Davoine, titulaire de la chaire Ressources humaines et Organisations à l'Université de Fribourg, ainsi que de M. Alberto Cotti, actuellement Président du conseil de la SUPSI et ancien dirigeant de banque (UBS et BancaStato Tessin), spécialiste du domaine de la gestion des ressources humaines. M. Berchtold von Steiger accompagnait le groupe à titre de représentant de l'OAQ.

Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation comprend 53 pages qui documentent bien toutes les dimensions recherchées dans l'évaluation, ainsi qu'un CD contenant toutes les annexes. Sur place, les experts ont pu avoir accès à un classeur contenant toutes les pièces annexées, mais sous format papier.

Visite sur place

La visite sur place, à Yverdon, s'est déroulée les 2 et 3 mai 2012, au site de la HEIG-VD. Une séance de briefing, organisée par M. Berchtold von Steiger, a eu lieu avant le début de la visite. Elle a permis de rappeler le fonctionnement du système universitaire suisse, la méthodologie de l'OAQ et le rôle des experts. Le programme définitif de la visite a été présenté. Le groupe d'experts a pu ensuite échanger sur leurs analyses du rapport d'auto-évaluation et de la documentation, ainsi que sur la répartition des rôles entre experts durant la visite.

Le programme de la visite a permis de rencontrer des représentants de l'ensemble des parties prenantes du programme : la directrice de l'institution, des représentants du Conseil de domaine Economie & Services et du Département de Formation continue, les responsables du programme, des enseignants, des étudiants, des assistants, du personnel administratif, des employeurs et partenaires. Les experts ont pu avoir recours à de la documentation supplémentaire (rapports et travaux d'étudiants notamment), ainsi que visiter les locaux utilisés pour les enseignements, lorsqu'ils ont lieu sur place, à Yverdon, certains séminaires ayant lieu à l'extérieur.

La visite sur site s'est déroulée dans d'excellentes conditions. Les demandes de documents ou d'aménagement de la visite ont reçu un accueil favorable.

4 Conformité aux standards de qualité

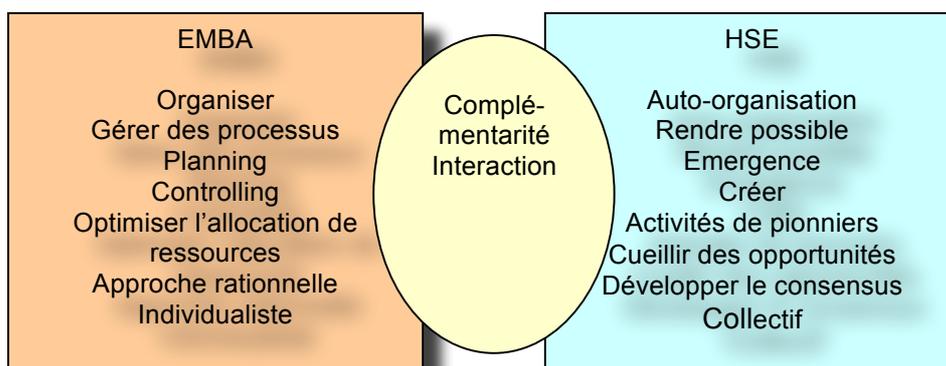
Domaine 1 – Exécution et objectifs de formation

Standard 1.01

La filière d'études vise les objectifs de formation définis dans les lignes directrices et la planification stratégique de la haute école spécialisée et préparant, en règle générale, les étudiants à un diplôme attestant leur qualification professionnelle.

Description

Le programme de HSE doit se différencier d'autres programmes et on a notamment cherché à le différencier par rapport au EMBA du Leader - Manager responsable. Le rapport d'auto-évaluation présente le schéma ci-dessous, qui permet de bien décrire le contenu de HSE, en le différenciant du EMBA et on affirme que cette distinction est clairement établie et communiquée. Par ailleurs, le programme doit aussi se distinguer du programme en Human Capital Management, et ceci se fait essentiellement lorsque les participants se présentent pour l'entrevue d'entrée dans le programme, où les échanges avec les responsables du programme permettent de s'assurer que les participants comprennent bien dans quoi ils s'engagent. De fait, les participants affirment bien être venus pour ce contenu et ceux que nous avons rencontrés ont affirmé que le contenu correspondait bien aux attentes.



Les objectifs de formation sont déclinés à trois niveaux :

- Objectifs d'apprentissage généraux pour le MAS
- Objectifs d'apprentissage généraux pour un CAS
- Objectifs d'apprentissage spécifiques pour un module

L'accent est mis sur une pensée globale, attentive aux aspects complexes de l'organisation, dont la nécessité a été soulignée par des auteurs comme Henry Mintzberg, un des penseurs du management les plus connus à l'échelle internationale³.

Aux yeux du comité d'experts, les modules et les CAS présentés ont des objectifs assez clairement formulés ; le programme de MAS a également des objectifs de développement de

³ Mintzberg H. : Managers Not MBA's, 2004

compétences défini de manière assez large. La plupart des personnes entendues reconnaissent qu'il y a à la fois une approche commune, holistique et systémique, à laquelle la plupart des intervenants font référence ainsi qu'un ensemble d'outils, de techniques et de dispositifs d'apprentissage qui peuvent être utilisés en situation professionnelle. Les anciens étudiants soulignent l'importance de cette utilisation professionnelle de ce qu'ils ont appris pendant le programme.

Analyse

Malgré l'impression générale d'une cohérence d'ensemble et d'une grande satisfaction des participants quant à l'utilisation des compétences acquises dans le programme HSE en contexte professionnel, le profil de qualification professionnelle semble difficile à préciser pour les participants comme pour les intervenants. Tous soulignent l'importance des dimensions de la complexité et de l'intangible pour marquer l'originalité du programme, mais sans toujours donner une vision claire et concrète de ce à quoi cela fait référence. Le titre du programme lui-même ne correspond pas à une qualification clairement identifiée. Les compétences développées par ce programme semblent proches d'un profil d'agent de changement, d'agent d'innovation, de coach d'équipe, d'organisation ou d'individus.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Le ou les profil(s) de qualification professionnelle devrai(en)t être précisé(s), ne serait-ce que pour des aspects marketing du programme.

Standard 1.02

La filière d'études est en principe déterminée d'après les critères internationaux, et en particulier européens, de reconnaissance des diplômes.

Description

Le document d'auto-évaluation nous indique que la formation est établie selon les principes de Bologne et attribue des crédits ECTS selon le document adopté par le conseil d'enseignement de la HES SO en juillet 2008. Un « diploma supplement » est décerné avec les diplômes MAS et avec les CAS afin de faciliter la comparaison des compétences acquises en cas de mobilité des étudiants.

On nous indique que le supplément au diplôme a été élaboré en conformité au modèle mis au point par la Commission européenne, le Conseil de l'Europe et l'UNESCO/CEPES. Le supplément vise à permettre de recueillir suffisamment de données pour accroître sur le plan international la transparence des qualifications et améliorer le processus de reconnaissance de celles-ci (diplômes, fin d'études, certificats, etc.) du point de vue tant universitaire que professionnel. Le supplément est un descriptif des études qui ont été suivies par la personne mentionnée, elles sont couronnées par un diplôme. Il contient des données sur le type, le niveau, le contexte, le contenu et le statut des études en question.

Les experts notent qu'un diplôme de MAS ne se situe pas tout à fait dans le cadre des critères européens de reconnaissance de Master et laisse donc une certaine marge de liberté. Des objectifs pédagogiques sont bien définis pour les CAS et modules pédagogiques

avec des modes d'évaluation et de validation des apprentissages qui paraissent appropriés et qui sont définis de manière concertée entre les responsables des modules et la direction du MAS.

Analyse

Comme il n'y a pas vraiment de points de comparaison précis sur ce champ, puisqu'on est volontairement hors des champs traditionnels, il est difficile de juger de la conformité aux critères internationaux. En effet, un MAS tel qu'il est défini en Suisse ne correspond pas à un master européen, mais dans le cadre de la HES SO, des efforts sont faits pour que la reconnaissance de la qualification obtenue soit faite.

Il faut noter qu'il y a des dimensions très personnelles dans les travaux de mémoire et dans les exercices de validation, par exemple en coaching - ce que les participants semblent particulièrement apprécier dans ce programme - mais qui doivent rendre la notation assez difficile. Les travaux de mémoire qui nous ont été mis à disposition nous paraissent également difficiles à évaluer sur des critères classiquement académiques, d'une part par le degré d'engagement personnel des étudiants et d'autre part, par les exigences pratiques des entreprises « clientes ». Le projet de développement international du diplôme (voir standard 1.03 ci-après) obligerait sans doute la direction à insister un peu plus sur ce critère.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandations

Informez de manière transparente, dans le Diploma supplement, sur les critères d'évaluation du mémoire de fin d'études.

Étudier la possibilité d'appliquer des critères académiques plus classiques et mieux explicités, plus particulièrement dans le cadre de la grille d'évaluation du mémoire.

Standard 1.03

La faisabilité de la filière est attestée.

Description

En termes de charge de travail en présentiel, en travail personnel et en termes de crédits ECTS, la situation se présente comme suit (estimations incluses dans le rapport d'auto-évaluation) :

CAS du tronc commun	En périodes	En heures	En jours	Crédits ECTS
LGC	162		18	12
OLS	162		18	12
COA	162		18	12
CAS de spécialisation	162		18	12
Total leçons à 45min	648	486		
Travail de Master		375		15
Temps de travail personnel (*)		729		
Total en heures / en jours de présence / ECTS		1590	72	63

(*) Le temps de travail personnel est de 60 % par rapport aux heures de présence qui représentent 40 %.

Le temps de travail personnel comprend :

- 10 – 30 % de travail de préparation des sessions présentes
- 10 – 30 % de travail d'apprentissage autonome de modules distanciels prescrits (dont les acquis font partie intégrante de l'évaluation de l'étudiant-e)
- 10 – 30 % de travaux choisis librement (lectures, recherches, travail de terrain)

Les experts notent que le programme existe depuis dix ans, et est donc faisable, mais notent toutefois une baisse d'effectifs dans les volées précédant l'évaluation.

Analyse

La baisse d'effectifs ne semble pas être liée ni au potentiel d'attractivité du programme, ni à la satisfaction des étudiants, ni à la qualité des enseignants, mais plutôt à une certaine discontinuité dans la direction du diplôme.

L'équipe pédagogique réunie nous semble capable d'assumer le programme défini à l'échelle de la Suisse ou du produit suisse. Toutefois, le contenu du programme nous a semblé très étroitement lié aux deux principales pilotes fondatrices du programme, ce qui peut poser des problèmes lors du départ de ces dernières. Sans ces personnes-clés, le projet d'avenir du programme exige une réflexion approfondie et une implication active des différents acteurs associés au programme.

Le projet d'internationalisation nous a été présenté sous forme d'une grande diversité de pistes (Inde, Californie, Luxembourg, Allemagne, Maroc ...), mais sans plan

d'action/d'affaires précis, ce qui serait à réaliser, afin d'explorer et de développer cette voie de manière concrète et réaliste.

Conformité au standard: atteint

Recommandations

Il conviendrait de faire des recherches sur les modalités et les enjeux de l'internationalisation et de développer un plan d'affaires pour l'international. Il manque un plan d'action/d'affaires en marketing et pour l'international.

Par contre, avant d'aller vers l'international, il nous semble important de renforcer l'image du MAS HSE dans le paysage romand, notamment en développant les contacts avec des personnes influentes et mentors dans les principaux domaines enseignés mais aussi en développant le marketing du programme à l'échelle de la Suisse, éventuellement dans des zones proches (Luxembourg, Allemagne, Italie du Nord).

Il serait aussi intéressant de renforcer la coopération avec les entreprises des participants – veille, développement de la qualité de l'enseignement pour l'établissement de nouveaux contenus.

Standard 1.04

L'égalité des chances entre hommes et femmes est garantie.
--

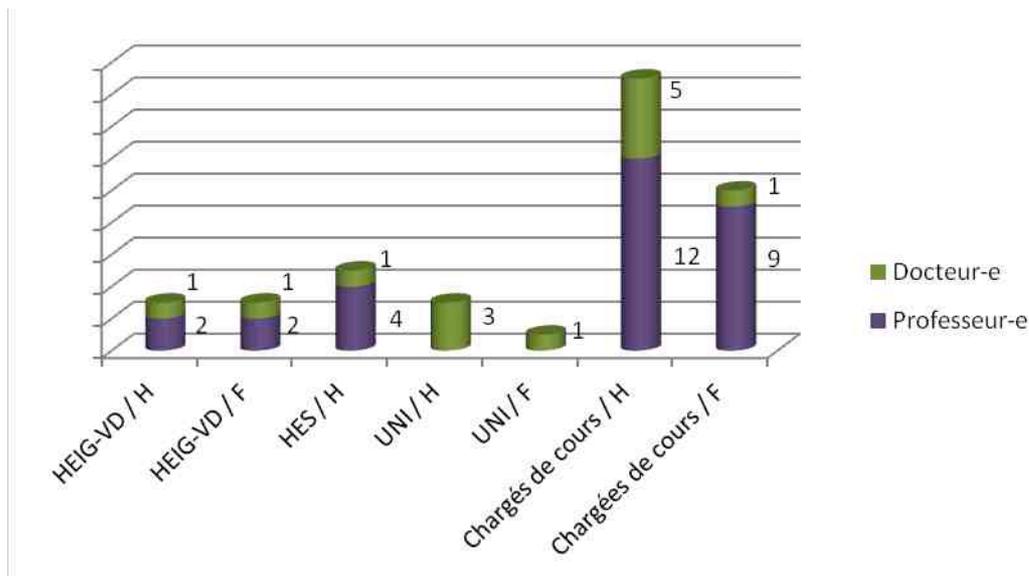
Description

Le rapport d'auto-évaluation indique que dans le cadre de la formation de Human Systems Engineering HSE, la sélection des dossiers se déroule en fonction de multiples critères et que les responsables du programme ont toujours favorisé la plus grande diversité. Le seul critère discriminatoire réside dans la procédure d'admission, dont le cadre est fixé par la HES-SO, puisque seulement 20% des étudiant-e-s peuvent être admis-e-s sur dossier, ce 20% concernant les candidats qui n'ont pas un diplôme Bachelor ou équivalent.

Les responsables du programme se sont dit particulièrement attentifs à une répartition équilibrée hommes/femmes, au multiculturalisme, à la diversité des âges (les étudiant-e-s ont entre 25 et 65 ans nous a-t-on dit, et nous avons effectivement vu une bonne diversité lors de la rencontre avec des étudiants actuels et passés). Les responsables sont aussi attentifs à la répartition et un équilibre entre les différents secteurs d'activités : économie, ingénierie, hôtellerie et médico-social, conseils-formation. Cette diversité constitue une valeur ajoutée aux yeux des responsables et des participants au programme Human Systems Engineering.

Nous avons aussi obtenu les informations suivantes sur la répartition des professeurs et enseignants.

Répartition des professeur-e-s et chargé-e-s de cours en fonction du genre et de leur cursus universitaire :



Analyse

Selon les données, il y a une relative parité hommes-femmes à la fois chez les participants et les enseignants-intervenants. Sur la base des documents et des entretiens, le standard semble atteint aux yeux des experts. Évidemment sur de petits nombres, les pourcentages peuvent varier rapidement, de sorte qu'il faut sans doute continuer d'être attentif à cette dimension.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Poursuivre le travail pour assurer la parité dans l'avenir et maintenir cette bonne performance sur le plan de l'égalité des chances.

Domaine 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité

Standard 2.1

Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont fixés et mis en oeuvre en conséquence.

Description

Le MAS HSE dépend du domaine économie et services de la HES-SO. La Direction HSE a régulièrement rendu compte de ses activités au travers de ses rapports à la HES-SO. HSE est géré par le Chef du département Formation Continue et Doyen HEIG-VD, par la Directrice du MAS et les Responsables des différents CAS.

Le MAS bénéficie du secrétariat pour la gestion des données ISA et du service comptabilité de la Formation continue. Une secrétaire HSE à 40% a été engagée depuis novembre 2011. Les personnels administratifs semblent bien connaître le programme et bien s'acquitter de leurs tâches, selon la rencontre que nous avons eue avec eux.

Les programmes du MAS, des CAS-et des modules sont accessibles sur le site www.mas-hse.ch. Les noms des responsables de CAS, des intervenant-e-s et responsables des modules sont indiqués. Les étudiant-e-s, professeur-e-s et chargé-e-s de cours disposent de la plateforme Moodle. Les documents de préparation, les supports de cours, articles, invitations y sont déposés, une cafétéria virtuelle permet aux étudiants d'échanger entre eux ainsi qu'avec les professeurs et chargés de cours. Aux yeux des participants, cela fonctionne assez bien, quoique certains aient indiqué que des améliorations pourraient être apportées au site.

Les experts constatent ainsi qu'il y a des objectifs d'apprentissage, des responsabilités clairement définies par rapport aux CAS et aux modules, avec une certaine autonomie des responsables de modules et CAS et une bonne réceptivité des enseignants aux commentaires des participants. Les membres de l'équipe pédagogique mettent de l'avant une forte culture de concertation.

Analyse

La forte culture de concertation a été confirmée par plusieurs acteurs, et celle-ci semble bien fonctionner. L'équipe pédagogique semble très soudée avec une vision partagée des objectifs du programme, co-construite sur la durée.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Préparer la relève et se donner les moyens d'assurer la continuité de cette culture après le départ des fondatrices et responsables du programme.

Standard 2.2

Les enseignants et les étudiants sont consultés de manière appropriée au sujet des décisions qui concernent leurs domaines d'activité respectifs.

Description

Pour son amélioration continue, le cursus HSE s'est appuyé depuis sa deuxième volée sur les expériences et les rétroactions tant des étudiants que des enseignants. Ces rétroactions ont été recueillies de façon formelle, à chaud, à froid par questionnaire Qualintra, mais aussi de façon informelle, lors de discussions avec les anciens étudiants en interrogeant leur expérience de terrain après quelques années. Nous avons aussi pu échanger avec un bon groupe d'étudiants afin de confirmer tout ceci. Cet historique d'amélioration continue a aussi pu être observé par les experts en feuilletant les brochures annexées pour les volées 1, 3 et 5 et en échangeant avec tous les groupes sur cet aspect d'amélioration continue. Une participante du début du programme a notamment pu témoigner des améliorations qu'elle avait observées et sur le fait que les responsables du programme comme les animateurs des modules et CAS sont généralement réceptifs aux demandes de changement.

Le responsable qualité nous a donné un exemple d'une rétroaction. Les étudiants ont donné des exemples d'améliorations qui correspondaient à ce que les volées 1 et 2 avaient demandé. Les responsables de CAS ont aussi donné de tels exemples.

Analyse

La gestion des rétroactions des étudiants nous paraît très structurée et détaillée ; les exemples donnés par les anciens participants, par les responsables de CAS, par le responsable de qualité montrent que ces dispositifs sont utilisés pour améliorer la qualité du programme.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Assurer la continuité sur ce plan.

Standard 2.3

L'orientation pratique et la qualité de la filière sont vérifiées régulièrement. Les résultats sont exploités pour le développement futur de l'offre.

Description

Au cours des différentes volées, les ajustements ont été faits au niveau du choix des contenus, des choix andragogiques et méthodologiques. Ces ajustements sont clairement visibles en comparant les différentes brochures fournies. L'articulation entre théorie et pratique semble bien assurée par les intervenants, qui apportent des regards croisés et une fertilisation des savoirs académiques et pratiques. On nous indique que certains modules ont été complètement revus à la lumière des rétroactions des participants, souvent pour développer ces liens théorie-pratique.

Lors du passage du système EPG à celui du MAS, cette articulation théorie-pratique a été totalement revue. L'architecture du MAS a été développée avec le concours de la ZHAW sur la base de l'expérience de la perception du cours de trois volées francophones et d'une volée germanophone.

Un changement substantiel a été introduit par l'utilisation du LAR (Learning Activities Report), un document intéressant, qui amène le programme à mettre l'accent davantage sur le temps de travail personnel des participant-e-s en amont des séances en présentiel. On nous a indiqué que ceci permet de mieux utiliser ces séances pour des exercices et pour le partage d'expériences de terrain.

Le MAS Human Systems Engineering est intégré dans le système qualité Qualintra de la HEIG-VD en tant que Formation Continue. Chaque module est évalué via les documents qui sont envoyés aux étudiant-e-s par e-mail et renvoyés au service qualité de la HEIG-VD. Le responsable de l'assurance qualité procède au dépouillement de ces évaluations et adresse la rétroaction aux intéressés. Selon ce responsable, le système fonctionne bien, et les participants semblent du même avis.

Analyse

Il semble bien que l'on tienne compte des commentaires des étudiants, entre autres en ce qui concerne l'articulation théorie-pratique et les contenus précis des activités. On a entre autres fait passer en lectures autonomes certains éléments de transfert de connaissances auparavant réalisés en salle de classe.

Les experts notent que les intervenants sont des praticiens ou des universitaires avec une forte orientation pratique, ce qui a été confirmé à la fois par leur profil et par les témoignages des étudiants, ainsi que nos entretiens avec eux.

L'orientation pratique et professionnelle des HES est respectée. Le positionnement par rapport à l'autre programme MAS de l'institution est aussi clairement défini, comme nous avons pu le constater dans nos échanges avec tous les groupes interviewés.

Sur la base des documents et des entretiens réalisés, le standard semble atteint.

Conformité au standard: atteint

Recommandations

Faire appel de manière plus systématique aux alumni pour réfléchir à l'avenir du contenu et au marketing du programme.

Maintenir le système de contrôle de la qualité et envisager des retours plus formels, proposés par certains.

Domaine 3 – Etudes

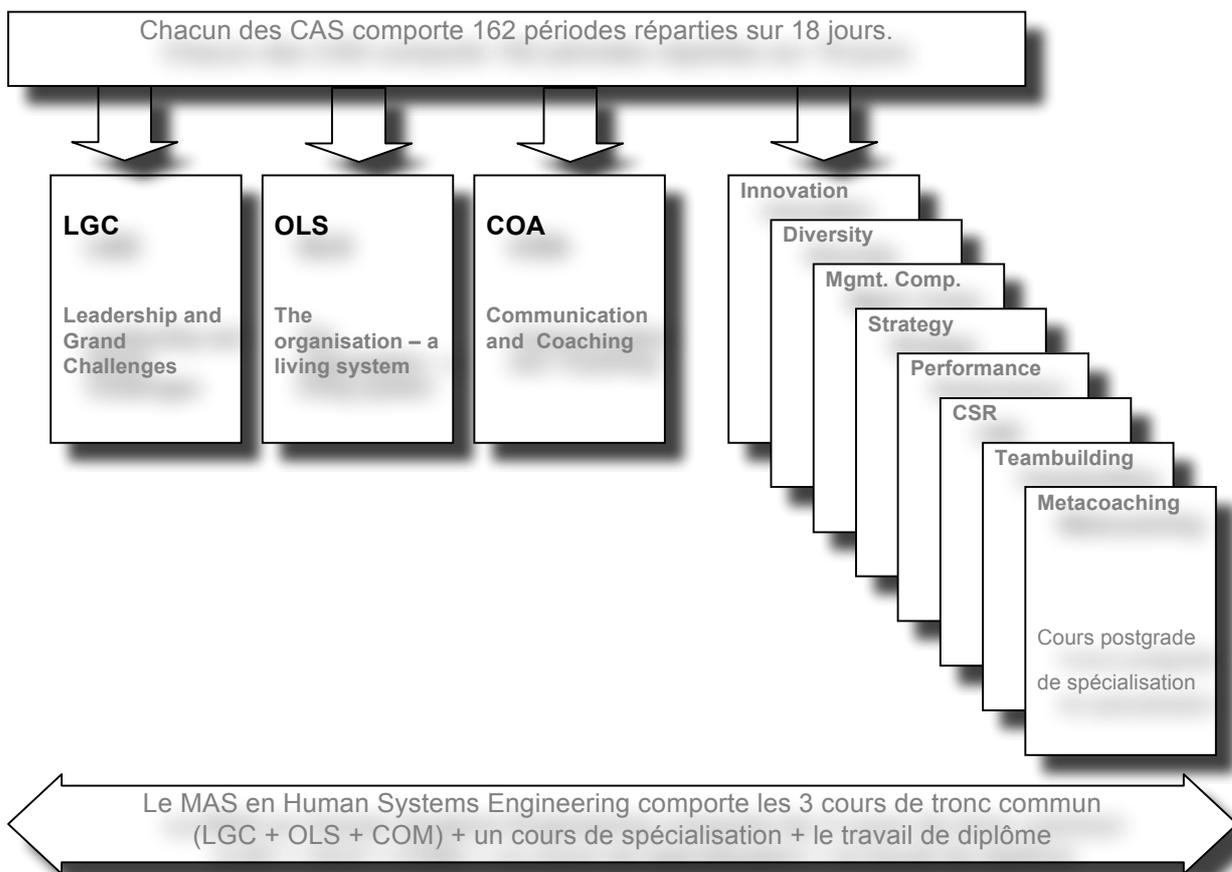
Standard 3.1

La filière dispose d'un plan d'études structuré qui correspond à la mise en oeuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées.

Description

La formation est structurée en 4 CAS (Course of Advanced Studies), dont trois de tronc commun et un de spécialisation (voir tableau ci-dessous). Les objectifs et les contenus de chacun sont présentés en détail dans les diverses brochures.

On nous indique dans le rapport d'auto-évaluation qu'elle a lieu en cours d'emploi, en général les jeudis, vendredis et samedis, avec un rythme de une à deux sessions par mois. Une partie des contenus est mise à disposition sous forme de formation à distance, via Internet. Pour les méthodologies exigeant des accréditations, les participants ont la possibilité de soutenir un examen complémentaire en dehors du cursus de Human Systems Engineering pour obtenir les certificats correspondants. Le travail de Master porte sur des cas concrets permettant aux participants de mettre en œuvre leurs compétences nouvellement acquises sous supervision, ce qui peut donner un avantage tangible à leur entreprise. Nous avons pu voir quelques travaux de Master, qui sont effectivement de nature appliquée.



Analyse

Sur la base des documents, notamment en ce qui concerne la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées, ainsi que sur la base des entretiens menés, l'équipe d'experts juge que le standard semble atteint.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Revoir la taille des modules afin de l'aligner sur les recommandations de la conférence des recteurs (KFH).

Standard 3.2

Le plan d'études est axé sur l'objectif de la formation et sur une qualification, en règle générale professionnalisante, dont le profil est clairement déterminé.

Description

Le MAS Human Systems Engineering est axé sur les facteurs non-tangibles dans les organisations, leurs structures et l'influence qu'on peut exercer sur eux. La thématique est concentrée dans trois CAS de tronc commun et un petit éventail de choix de CAS de spécialisation. Selon le rapport d'auto-évaluation et les documents reçus, on trouve ces trois CAS centraux :

1. « Leadership and Grand Challenges: Dans ce cours sont abordés les enjeux de l'entreprise dans son contexte sociétal par rapport au leadership qu'il y a lieu d'exercer pour créer de la valeur.
2. The Organization a Living System: Le point fort de ce cours est la mobilisation des ressources conceptuelles des sciences du vivant afin de donner un cadre méthodologique approprié pour piloter le changement, pour développer des stratégies et pour faciliter le développement du management et des collaborateurs.
3. Communication and Coaching: Ce cours se concentre sur les attitudes et les aptitudes à développer pour être efficace lors de l'exercice d'influence sur les facteurs non tangibles. »

Les CAS de spécialisation sont plus orientés sur des compétences spécifiques et pointues. Ils incluent le développement organisationnel (CAS ODEV), le méta-coaching (CAS MCOA), la médiation (CAS MEDI). Les étudiants peuvent également choisir comme CAS des spécialisations certains cours du MAS Human Capital Management ou d'autres CAS de la HEIG-VD comme le CAS en Développement durable. Dans chaque CAS, les travaux individuels et les travaux de groupes permettent d'appliquer, directement, ce qui a été appris dans le milieu professionnel du participant.

On nous a indiqué que le profil est décrit à l'aide du modèle de compétences de Bloom. De manière assez générale, les modules et CAS reprennent des objectifs pédagogiques liés au module mais aussi lié à des techniques et des outils. De l'avis des acteurs rencontrés, le profil de qualification correspond à un profil transversal et interdisciplinaire difficile à définir concrètement et parfois difficile à vendre aux employeurs (intangibles et complexité). Les

participants sont toutefois nombreux à avoir apprécié ce programme, qui semble utile tant sur le plan professionnel que personnel.

Analyse

On peut affirmer que Human Systems Engineering est un MAS transversal qui est tout à fait innovant. Il est bien orienté sur la vie professionnelle et le marché du travail. Sa forte dimension de développement personnel lui donne un positionnement original. Les responsables indiquent qu'un peu moins de 50 % des participants réorientent leur carrière professionnelle vers des postes à plus de responsabilités dans les années qui suivent les études, parfois même en cours de route. C'est, notamment, à travers les spécialisations que les participant-e-s vont, quelque fois, réorienter leur carrière ou choisir une nouvelle profession, comme avoir une fonction de médiateur-trice, une fonction de coach, devenir consultant-e, entrepreneur-euse ou mettre leurs nouvelles compétences au service de l'organisation qui les emploie.

Les liens avec la vie professionnelle s'expriment également par le fait que les travaux de fin de cours et de master (dont nous avons vu une dizaine d'exemplaires) réalisent un mandat « donné par un client réel, une vraie entreprise, qui a un vrai problème et qui cherche une vraie solution » (tel qu'indiqué dans le rapport d'auto-évaluation, et ceci correspond bien au type de travaux que nous avons pu voir).

Selon les experts, le profil de qualification générale reste difficile à définir rapidement, en quelques mots, et il semble que ce soit aussi le cas pour les personnes qui y ont participé.

Le plan d'études est axé sur un objectif de formation et sur un profil de qualification (qui pourrait être précisé quelque peu toutefois). La formation est clairement professionnalisante, quoique le profil soit assez large, mais ceci est recherché volontairement par les animateurs du programme et les participants que nous avons rencontrés affirment l'avoir apprécié.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandations :

Préciser le profil et le rendre plus clair pour un large public et les entreprises en particulier.

Utiliser les rétroactions des participants et leur expérience d'utilisation des apprentissages pour mieux cerner ce profil.

S'assurer de maintenir la cohérence thématique, même si de nouveaux CAS sont offerts, et tenter de développer plus de liens avec les entreprises, à la fois pour recruter des participants, et pour s'assurer que les contenus soient bien en lien avec le management d'aujourd'hui et les défis organisationnels actuels.

Standard 3.3

La filière dispose d'une structure modulaire liée à un système de crédits et à un système d'examens en cours d'études.

Description

HSE est fondé sur une structure modulaire avec quatre CAS : trois font partie du tronc commun, le dernier étant un CAS de spécialisation. Chaque descriptif précise la durée des différents modules (2 à 6 jours), les thèmes abordés et les objectifs d'enseignement. Le programme HSE permet de s'inscrire au MAS en débutant le CAS que l'on souhaite, à l'exception du CAS de spécialisation Meta-coaching, car ce dernier a été prévu comme un approfondissement du CAS Communication & Coaching.

Les travaux d'évaluation diffèrent pour chaque CAS. Ainsi, on nous indique qu'une étape de qualification peut être effectuée après un module ou plusieurs modules ou encore à la fin du CAS. Les modalités de cette validation sont diversifiées, une certaine liberté étant laissée aux responsables de CAS et aux enseignant-e-s pour autant que la méthode d'évaluation soit formative et en adéquation avec la matière enseignée. La méthode est annoncée à l'avance, lors de l'invitation au module en question, ou lors du 1^{er} jour de cours. Les résultats sont communiqués, soit à chaud à la fin du module (s'il s'agit par exemple d'une observation ou d'un travail de groupe), soit par écrit par le professeur ou le chargé de cours lorsque les travaux demandés ont été corrigés.

L'évaluation peut être faite sur un seul ou plusieurs média : un travail personnel écrit, un travail de groupe, une présentation de groupe, une session de travail à distance, un examen écrit, une étude de cas, un coaching, un portfolio. Nous avons pu voir certains éléments de ce type (étude de cas, portfolio) dans les annexes et au cours de la visite

Le module ou le CAS est dit « acquis » ou « non acquis ». Les participant-e-s en sont informé-e-s individuellement ; les intervenant-e-s font généralement leur feed-back en présentiel ou envoient leurs corrections par courrier électronique. Lorsqu'un travail est jugé insuffisant, un travail complémentaire est demandé et si ce dernier est encore jugé insuffisant l'étudiant doit repasser l'examen. Lorsqu'un travail est très insuffisant, il doit repasser la partie d'examen concernée.

Analyse

Il semble y avoir une véritable concertation et une véritable réflexion collective sur la structure modulaire, ses objectifs d'apprentissage et les modes d'évaluation des acquis. Sur la base des documents et des entretiens, le standard semble atteint. La construction des objectifs et de la validation des acquis semble être le fruit d'une longue histoire collective de l'équipe pédagogique.

Nous avons constaté que les modes de validation des acquis sont définis au niveau de chaque module individuellement, mais en concertation avec la direction du MAS, afin d'assurer une cohérence.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Poursuivre dans cette voie.

Standard 3.4

Les conditions d'obtention des attestations et des diplômes sont réglementées et publiées.

Description

Le règlement du MAS Human Systems Engineering expose les conditions d'obtention des attestations, des évaluations et des crédits. Ces différents éléments suivent les standards HES-SO. Chaque participant-e du MAS Human Systems Engineering est inscrit-e dans le système central de gestion des étudiant-e-s appelé IS-ACADEMIA. Ce système informatique permet le suivi des inscriptions des étudiant-e-s aux différents CAS et la tenue à jour de l'évolution du cursus d'étude de chaque participant-e, jusqu'à la remise du diplôme.

Les documents fournis et les éléments d'entretiens montrent que les conditions d'obtention et d'attestation sont clairement réglementées et publiées.

Analyse

Le mode d'évaluation a été bien expliqué aux experts qui ont pu poser de nombreuses questions sur ce fonctionnement et confirmer les divers éléments.

Sur la base des documents et des entretiens, le standard semble atteint.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Maintenir ce standard de qualité.

Standard 3.5

Les compétences devant être acquises durant les études bachelor et les études master sont clairement différenciées (profils de compétences échelonnés).

NON APPLICABLE AU DOSSIER TRAITÉ

Standard 3.6

La haute école spécialisée assure, au travers de ses dispositions d'admission, la cohérence interne entre les compétences à acquérir dans le cadre des études bachelor et les compétences à acquérir pour effectuer des études master.

NON APPLICABLE AU DOSSIER TRAITÉ

Domaine 4 – Corps enseignant

Standard 4.1

L'enseignement est assuré par des enseignants bénéficiant de savoir technique et didactique, diplômés d'une haute école et possédant une expérience professionnelle de plusieurs années.

Description

En 10 ans HSE a bénéficié de 43 intervenant-e-s, professeur-e-s et chargé-e-s de cours.

- 15% proviennent de la HEIG-VD et 5% ont un doctorat.
- 12% proviennent d'une autre HES et 2% ont un doctorat.
- 10% viennent de l'uni avec un doctorat
- 63% sont chargés de cours et 17% ont un doctorat.

Les CV des enseignants montrent que certains viennent d'universités étrangères (USA, Canada, France) et d'autres enseignent aussi dans des universités étrangères.

Comme l'indiquent les responsables du programme, les enseignant-e-s sont sélectionné-e-s en raison de leur expérience professionnelle, leurs compétences didactiques et leur connaissance des thématiques spécifiques et pointues. Les responsables ont fait appel à plusieurs experts réputés dans leur domaine. Ils sont praticiens, diplômés enseignants et superviseurs certifiés dans leur spécialité et au niveau international dans la formation d'adultes. La nature et la complexité des situations apportées par les participant-e-s fait que les responsables exigent des enseignants des compétences transversales qui font appel à des solutions innovantes fondées sur la réalité et les grands défis d'aujourd'hui.

Les experts ont pu rencontrer un bon nombre de personnes faisant partie du corps enseignant et échanger avec eux (voir l'annexe sur les personnes rencontrées dans les deux journées à Yverdon). Ils ont pu constater que les enseignants bénéficient de savoir technique et didactique. Ils sont souvent diplômés d'une haute école et possèdent une expérience professionnelle de plusieurs années. Les intervenants ont généralement une expertise reconnue en Suisse romande, ce qui contribue à la crédibilité de la formation.

Analyse

Les profils des enseignants sont assez complémentaires. Les enseignants semblent capables d'articuler savoir théorique et application pratique et ils sont capables de transmettre des outils que les participants au programme peuvent utiliser en situation professionnelle. Nous observons aussi une forte cohésion et une forte culture de concertation au sein de l'équipe pédagogique ; malgré la diversité des expertises, l'équipe semble partager une culture HSE.

Conformité au standard: atteint

Recommandations

Préparer l'équipe à l'intégration d'éléments nouveaux, notamment en matière de coordination, d'ici quelques années ;

Assurer la transmission de la coordination et préparer un éventuel nouveau coordonnateur à intégrer un groupe à culture forte.

Développer des collaborations avec les autres HES et Universités de Suisse et d'ailleurs afin de tenter d'obtenir davantage de professeurs venant du milieu académique, et d'obtenir la parité entre universitaires et chargés de cours du milieu socioéconomique.

Renforcer l'internationalisation du corps enseignant, à la fois pour ouvrir les participants aux réalités internationales et pour préparer l'internationalisation du programme.

Standard 4.2

La majorité des enseignants exercent leurs activités également dans le cadre du mandat de prestation élargi.

NON APPLICABLE DANS CE CONTEXTE

Standard 4.3

Les deux sexes sont représentés de manière équitable au sein du corps enseignant.

Description

On nous rappelle que le critère principal retenu pour le choix des intervenant-e-s est qualitatif avant d'être le genre. Ainsi, s'il y a un relatif équilibre sur le plan global (40 % de femmes et 60 % hommes), le déséquilibre H/F subsiste entre les différents CAS. Par exemple, le CAS Leadership est majoritairement masculin alors que les CAS OLS et COA sont majoritairement féminins.

	Volée 3	Volée 4	Volée 5	Volée 6
	11	17	14	13
	8	8	10	10

Analyse

Cette différence de genre selon les spécialités correspond sans doute à la segmentation générale du marché du travail, mais on pourrait tenter de faire des efforts pour trouver des femmes dans le domaine du leadership, afin que les participantes en particulier aient des modèles sur ce plan.

On nous indique que le temps rémunéré pour le corps enseignant est insuffisant, particulièrement pour les trois premières années d'enseignement. Ceci peut nuire à la

participation des femmes, qui peuvent se trouver en situation plus précaire ou encore avoir des responsabilités parentales-familiales, et de ce fait, s'exclure de telles activités d'enseignement.

Conformité au standard: atteint

Recommandations

Faire des efforts pour trouver des femmes afin d'accroître la participation féminine, en particulier dans le domaine du leadership, afin que les participantes en particulier aient des modèles sur ce plan.

Veiller à assurer le maintien d'une représentation féminine dans la direction du programme au moment où les deux conceptrices quitteront pour la retraite.

Au fil des ans, veiller à assurer une relève féminine pour la direction comme pour les divers CAS.

Domaine 5 – Etudiants et étudiantes

Standard 5.1

Les qualifications requises pour l'admission et celles visées à la fin des études sont définies, communiquées et vérifiées.

Description

Le programme HSE accueille des étudiants avec comme seul pré-requis formel un parcours académique (bachelor ou équivalent) ou encore une expérience professionnelle dans un poste à responsabilité (avec des formations permettant une acceptation sur dossier). L'adéquation de ce parcours d'études avec la carrière de l'étudiant, ainsi que la motivation, sont les sujets centraux abordés dans l'entretien. Tous les pré-requis sont vérifiés au cours de cette interview. En cas de pièces manquantes ou d'un manque de clarté quant à la validité du titre, on nous indique que l'étudiant est invité à fournir les pièces ou les preuves de validité. Par exemple, en cas de titres provenant d'institutions académiques ou techniques étrangères inconnues, l'étudiant doit obtenir la reconnaissance de ce titre par les instances suisses compétentes (OFFT).

La condition d'admission plus qualitative (avoir fait un parcours de développement personnel) est vérifiée lors d'une interview structurée. La direction de Human Systems Engineering se réserve le droit de refuser une inscription sans indication de motifs, si elle juge que la personne ne satisfait pas les critères. Il semble que cela se soit rarement produit, une seule fois selon ce qu'on nous a indiqué dans les entretiens.

Analyse

Même si les qualifications requises semblent définies et perçues comme claires par l'équipe pédagogique, on a parfois l'impression que ces critères relèvent de l'affect. Les critères sont parfois flous et peuvent reposer sur des impressions générales. Le profil manque de définition claire et facilement identifiable. Il pourrait être souhaitable de le préciser, surtout dans la perspective du départ des responsables actuelles, afin de s'assurer une continuité dans l'esprit du programme.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Préciser les qualifications requises des participants afin de s'assurer une continuité dans l'esprit du programme.

Standard 5.2

L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est assurée et les principes de non-discrimination sont appliqués.

Description

On nous indique que la planification et la flexibilité du programme HSE est favorable à la conciliation des études avec la vie familiale et le travail. La plupart des cours ont lieu les jeudis, vendredis et samedis. Ils débutent et terminent à un horaire qui permet à la plupart

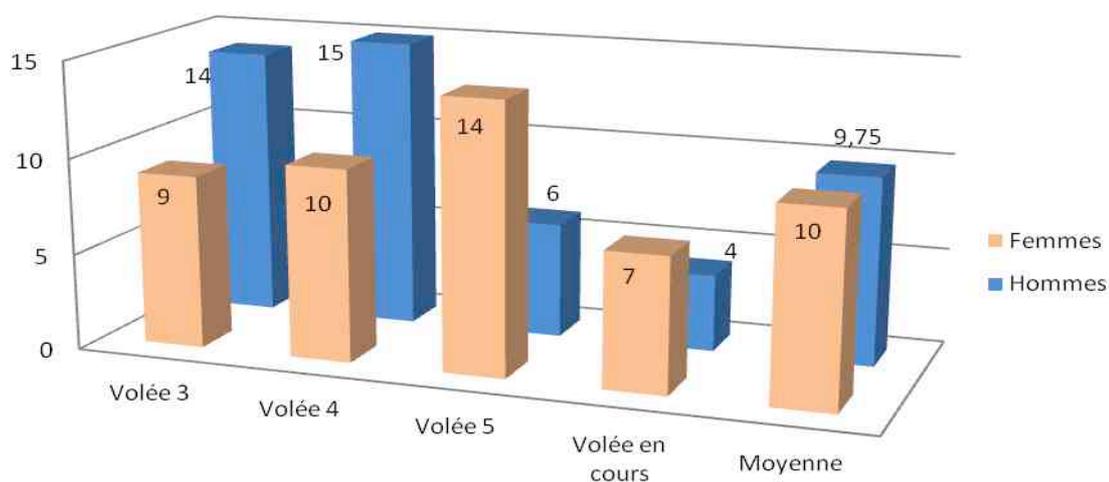
des étudiants de joindre facilement le campus par le train et de rentrer à une heure permettant une vie de famille. Par ailleurs, la flexibilité du programme peut aider à concilier emploi, famille et études ; en effet:

- sauf exception, on peut commencer par n'importe quel CAS du tronc commun ou de spécialisation
- on peut interrompre pendant un semestre et s'inscrire au CAS suivant plus tard
- les études peuvent être complétées en deux ans au plus vite ou en 4 ou 5 ans si des contingences familiales ou professionnelles l'exigent

Ceci semble donc assurer une bonne flexibilité et l'accroissement du travail réalisé à domicile, au lieu d'en présentiel, facilite certes encore la conciliation emploi-famille-études.

Par ailleurs, en termes de résultats de participation selon le genre, voici les données qui nous ont été fournies par les responsables du programme sur la représentation des hommes et des femmes dans les diverses volées :

	Femmes	Hommes
Volée 3	9	14
Volée 4	10	15
Volée 5	14	6
Volée en cours	7	4
Moyenne	10	9.75



Analyse

On note un renversement d'une majorité masculine vers une majorité féminine. Il y avait environ un tiers de plus d'hommes que de femmes, il y a maintenant le double de femmes que d'hommes. Étant donné les petits nombres en question, il est difficile d'en dégager une tendance nette pour l'avenir, mais il y aurait peut-être lieu de s'interroger sur cela et notamment de consulter les Alumni et participants actuels sur ces questions : leurs motifs pour s'inscrire au programme pourraient être analysés et une analyse selon le genre pourrait être effectuée pour voir si des changements dans le programme pourraient expliquer cette tendance, déterminer si cela convient ou s'il faut tenter de corriger des choses, etc.

Conformité au standard: atteint

Recommandations

Consulter les Alumni et participants actuels sur leurs motifs pour s'inscrire au programme et réaliser une analyse selon le genre pour mieux comprendre les intérêts et motivations selon le genre.

Envisager le développement accru de la formation à distance, en ligne, pour faciliter encore davantage la conciliation emploi-famille-études.

Standard 5.3

La filière d'études favorise la mobilité des étudiants. Les prestations d'études (les acquis) effectuées dans d'autres hautes écoles sont reconnues.
--

STANDARD NON APPLICABLE ICI

Les étudiants étant des adultes déjà sur le marché du travail, la majorité d'entre eux ne visent pas une mobilité (étudier à l'étranger, stages à l'étranger, etc.).

Standard 5.4

Les étudiants disposent d'un encadrement approprié.

Description et Analyse

Les étudiants ont toujours la possibilité de contacter un membre du corps enseignant ou de la direction de HSE pour un entretien informel ou pour une séance de tutorat. La direction de HSE affirme avoir toujours eu à cœur d'être à la disposition des étudiant-e-s, lorsqu'ils ou elles ont besoin d'un conseil pour les travaux directement liés aux études ou pour la mise en œuvre de leurs compétences sur le terrain, et les entretiens menés avec les enseignants témoignent de leur engagement très important dans le programme, même s'ils ont d'autres activités par ailleurs. Les étudiants que nous avons rencontrés ont aussi témoigné de leur grand intérêt pour le programme et de la disponibilité des enseignants.

Cette disponibilité s'étendrait même aux anciens étudiants qui affirmeraient qu'il y a un « bon service après-vente » et, de fait, les Alumni rencontrés témoignent du lien qui est maintenu entre eux et le programme. En fait, il semble que se soit constitué une communauté de

pratique autour de Human Systems Engineering et notre rencontre avec les participants et Alumni a montré que celle-ci interagit de façon informelle mais néanmoins assez active, par exemple sur des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou par le biais d'invitations par les entreprises de l'un ou l'autre des étudiants pour une activité culturelle liée aux thèmes du MAS. Les participants rencontrés avaient même l'intention de formaliser davantage et de développer ce réseau, ce qui serait certes très utile pour HSE, puisque cela permettrait de développer des liens avec les entreprises, de recruter de nouveaux participants, de connaître de nouveaux cas à intégrer dans les enseignements, etc.

Le site moodle semble favoriser les échanges et la diversité des médias retenus pour les échanges est aussi favorable à des échanges soutenus entre enseignants et participants.

Conformité au standard: atteint

Recommandations

Développer davantage les échanges avec les Alumni et les participants, établir des liens avec leurs entreprises afin d'assurer des liens plus étroits encore, et de ce fait un meilleur encadrement.

Continuer de développer les outils techniques favorisant des échanges en non présentiel pour maintenir le lien entre enseignants et participants.

Domaine 6 – Dotation en équipements et en locaux

Standard 6.1

La filière dispose des ressources suffisantes pour mettre en oeuvre ses objectifs. Les ressources sont disponibles à long terme.
--

Description

La salle utilisée à Yverdon dispose des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs pédagogiques. Les participants ont aussi des rencontres à l'extérieur et ils se sont déjà mobilisés pour assurer que les lieux de formation soient adéquats.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Poursuivre dans la même voie.

5 Évaluation globale

Profil forces et faiblesses

Forces ou points forts:

Le programme participe clairement au pôle de compétence RH-M de la HEIG-VD, enrichit les autres programmes et les champs de recherche, tout en fournissant une bonne visibilité à la haute école. Il faut aussi noter l'originalité du positionnement du programme et de ses contenus, ce qui constitue une source d'innovation qui permet à l'établissement de se mettre en valeur, de faire évoluer son offre de formation et ainsi de se distinguer sur le marché des formations. La simple survie du programme dans un contexte de difficultés non négligeables témoigne de son intérêt. Ce programme présente en effet un intérêt pour nombre de personnes en emploi, puisqu'il y a à la fois développement personnel et professionnel, acquisition de connaissances, développement de savoir-être et de savoir-faire.

Il faut noter aussi l'enthousiasme des porteurs du projet, mais aussi de l'équipe d'enseignants qui le fait vivre, ainsi que de l'administration et des participants. L'équipe pédagogique est très soudée et les participants que nous avons rencontrés s'identifient aussi très fortement au programme. Le programme repose sur une forte culture de concertation, et les enseignants externes sont des gens qui ont une expertise reconnue en Suisse romande et qui participent activement à la vie du programme.

Il convient d'ajouter que le programme attire aussi des participants ayant un profil fort diversifié et tout à fait intéressant et que ceux-ci affirment retirer beaucoup de cet enseignement, à la fois en termes de théorie et de pratique, ainsi que sur le plan personnel et professionnel. Le programme se distingue bien du reste de l'offre de MAS (EMBA du Leader - Manager responsable ou MAS en Human Capital Management), ses objectifs et ses finalités étant bien caractéristiques et particuliers.

Faiblesses ou risques:

Certains aspects intéressants du programme peuvent éventuellement se retourner contre lui. Ainsi, l'originalité du positionnement du programme peut aussi être vue comme une faiblesse, puisque le programme est difficile à comprendre pour les employeurs, de sorte qu'il est difficile pour les participants de se faire financer par leur employeur, ce qui réduit certes l'attractivité du programme.

Le profil de qualification correspond à un profil transversal et interdisciplinaire, ce qui est intéressant en soi, mais celui-ci est difficile à définir concrètement et souvent difficile à vendre aux employeurs (en raison même des aspects dits « intangibles et complexes », qui font son originalité). Il faudrait sans doute développer un message plus clair à l'externe, préciser les objectifs de la formation en des termes plus compréhensibles par le grand public et par les employeurs en particulier.

Le programme est très lié aux deux fondatrices et aux liens qu'elles ont tissés avec l'équipe d'enseignants. Ceci présente aussi un souci du point de vue de la relève, et constitue un enjeu majeur pour l'institution.

Le marketing du programme est considéré par plusieurs comme étant plutôt faible, sans doute en partie en raison du manque de moyens ou du manque de temps des responsables, sans doute aussi à cause des changements de direction. Ceci présente des risques pour

l'avenir du programme, de même que pour la reconnaissance du diplôme obtenu par ceux qui sont déjà diplômés.

Le projet de développement international a été évoqué par plusieurs, divers lieux étant d'ailleurs évoqués comme possibles lieux de collaboration, mais le projet semble encore très flou, très aléatoire, et il manque clairement un plan d'action et un plan d'affaires concret en cette matière.

Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité

En conclusion, nous recommandons qu'il faut dès maintenant commencer à réfléchir au processus de renouvellement de la direction du programme, s'assurer de bien décrire les objectifs et l'esprit du programme pour recruter une ou deux personnes qui pourront prendre la suite, en continuité avec le travail réalisé depuis dix ans. Il faudrait aussi intégrer de nouvelles personnes (des profils rares d'universitaires ayant un pied dans la recherche et un pied dans la pratique) pour équilibrer et assurer une certaine „permanence“ des enseignements, pour alimenter la dynamique du programme et favoriser une plus grande reconnaissance de celui-ci dans le monde universitaire mais aussi dans le monde de l'entreprise. Une réflexion sur les critères d'évaluation, notamment celles du mémoire de fin d'études devrait être menée par les responsables.

Dans l'état actuel du dossier, le projet de développement à l'international est difficile à évaluer. Le projet devrait être mieux analysé, et il conviendrait de faire des recherches sur les modalités et les enjeux de l'internationalisation et de développer un plan d'affaires pour l'international.

Par contre, avant d'aller vers l'international, il nous semble important de renforcer l'image du MAS HSE dans le paysage romand, notamment en développant les contacts avec des personnes influentes et mentors dans les principaux domaines enseignés mais aussi en développant le marketing du programme à l'échelle de la Suisse, éventuellement dans des zones proches (Luxembourg, Allemagne, Italie du Nord). Il serait ainsi pertinent de développer des collaborations avec les autres HES et Universités de Suisse et d'ailleurs dans le monde, afin de tenter d'obtenir davantage de professeurs venant du milieu académique, et d'obtenir la parité entre universitaires et chargés de cours du milieu socio-économique.

On pourrait aussi renforcer l'internationalisation du corps enseignant, à la fois pour ouvrir les participants aux réalités internationales et pour préparer l'internationalisation du programme, que ce soit dans les régions limitrophes ou à une échelle plus vaste.

Considérant ces diverses avenues de développement, il serait sage de réaliser un plan d'action/d'affaires en marketing et pour l'international. Il serait aussi intéressant de renforcer la coopération avec les entreprises des participants – veille, développement de la qualité de l'enseignement pour l'établissement de nouveaux contenus- et ce, à la fois pour les contenus et pour le rayonnement du programme. On pourrait aussi faire appel de manière plus systématique aux alumni pour réfléchir à l'avenir du contenu et au marketing du programme.

En ce qui concerne le contenu même du programme, il convient de maintenir le système de contrôle de la qualité et peut-être d'envisager des retours plus formels, comme cela a été proposé par certains. Il faut certainement préparer l'équipe à l'intégration d'éléments nouveaux, notamment en matière de coordination, d'ici quelques années, et s'assurer que le

passage du flambeau se fasse bien, en respectant l'esprit du programme et il faudra certes aussi préparer l'éventuel nouveau coordonnateur (ou nouvelle coordonnatrice) à intégrer un groupe à culture forte.

Sur le plan de l'égalité des chances, tant du côté des participants que du côté de la composition par genre du corps enseignant, il convient de poursuivre le travail pour assurer la parité dans l'avenir et maintenir cette bonne performance sur le plan de l'égalité des chances. Bien que le résultat ne soit pas du tout mauvais (40 % de femmes) il serait sans doute pertinent de faire des efforts pour trouver des femmes afin d'accroître la participation féminine à l'enseignement, en particulier dans le domaine du leadership, afin que les participantes aient des modèles sur ce plan. Il conviendrait aussi de veiller à assurer le maintien d'une représentation féminine dans la direction du programme au moment où les deux conceptrices quitteront pour la retraite, tout comme dans les divers CAS.

Il conviendrait sans doute d'envisager le développement accru des éléments de la formation à distance, en ligne, pour faciliter encore davantage la conciliation emploi-famille-études. Il faudrait continuer de développer les outils techniques favorisant des échanges à distance pour maintenir le lien entre enseignants et participants, voire même avec les alumni. On pourrait aussi envisager de faire des enregistrements de formations actuelles, notamment celles des deux personnes qui quitteront, afin de développer une « banque de ressources » en ligne, qui soit accessible aux étudiants et les soutienne dans leur formation.

Enfin, le groupe des participants et des Alumni nous est apparu très mobilisé et très intéressé par le développement et l'avenir de cette offre de formation, ce qui constitue à nos yeux un atout insuffisamment exploité par la HES. Il conviendrait de développer davantage les échanges avec les Alumni, d'établir des liens avec leurs entreprises afin d'assurer des échanges plus larges et plus soutenus, ainsi que de pouvoir faire connaître le programme dans ces divers milieux. On pourrait d'ailleurs mener une consultation auprès des Alumni et participants actuels sur leurs motifs pour s'inscrire au programme, leurs sources de satisfaction et d'insatisfaction, et réaliser une analyse selon le genre pour mieux comprendre les intérêts et motivations selon le genre, afin de s'assurer que le déclin de la clientèle masculine ne se poursuive pas.

6 Conclusion

Pour conclure, nous jugeons globalement le programme très intéressant, et nous avons noté une très forte motivation des personnes qui l'animent, tout comme une très grande satisfaction chez plusieurs participants, ceux que nous avons rencontrés.

Recommandation d'évaluation

Les experts recommandent une évaluation positive du MAS HES-SO en Human Systems Engineering. En effet, 15 des 17 standards de qualité ont été qualifiés comme atteints.

7 Annexe 1: Programme des rencontres

1er jour - Briefing			Mercredi 2 mai 2012	Participant-e-s		
De	A	Durée	Séance	NOM Prénom	Fonction	SALLE R 105a
9:30	12:30	3:00	Briefing / Discussion introductive	Berchtold von Steiger Diane Gabrielle TREMBLAY Eric DAVOINE Alberto COTTI	Collaborateur OAQ Peer Leader Expert Expert	
12:30	14:00	1:30	Repas de midi	idem		Salle R 105a
1er jour - Visite				Participant-e-s		
De	A	Durée	Séance	NOM Prénom	Fonction	
14:00	14:15	0:15	Accueil par le comité de pilotage			
14:15	15:10	0:55	Direction	Yves Rey Catherine Hirsch Fabien Loi Zedda	Responsable de la filière Economie et Services Directrice HEIG-VD Doyen HEIG-VD, Chef du Département de la Formation Continue	
15:10	15:15	0:05	Changement d'intervenants			
15:15	16:15	1:00	Responsables du MAS	Marie-France Bourdais Christa Muth	Professeure, directrice du MAS HSE depuis 01.01.2011 Professeure, directrice du MAS HSE de 2003 à 2008	
16:15	16:30	0:15	Pause	Café-croissants à organiser par la HEIG-VD		
16:30	17:30	1:00	Employeurs et partenaires	Ariane Dumont Patrick Lauper Prof. Dr. Heiko Hansjosten Franz von Niederhäusern Peter Klopfenstein (prévu)	Responsable du programme Transmit Directeur RH Professeur Heilbronn University Helbling Technik Hydroexploitation	
17:30	19:30	2:00	Discussion entre les expert-e-s (analyse des travaux d'étudiant-e-s, débriefing journée)	Experts / OAQ		
19:30			Retour à l'hôtel	Experts / OAQ		
20:00			Souper	Experts / OAQ	Organisé par l'OAQ	
2ème jour - Visite			Jeudi 3 mai 2012	Participant-e-s		
De	A	Durée	Séance	NOM Prénom	Fonction	SALLE R 105a
8:15	9:15	1:00	Corps enseignant	Madeleine Laugeri Pierre Grand Stéphane Haefliger Marie-France Bourdais Katrina Burrus Chantal Hummel	co-Responsable CAS ODEV Responsable CAS ODEV Chargé de cours LGC Professeure CAS LGC, OLS, COA et MCOA Chargée de cours COA et MCOA Chargée de cours COA et MCOA	
9:15	9:20	0:05	Changement d'intervenants			
9:20	9:50	0:30	Corps intermédiaires et personnel administratif et technique	Stéphane Schwab Anne-Laure Bornoz Laurence Allemann Damien Hoffmann	Département Formation Continue HES SO Collaboratrice scientifique Secrétaire Responsable processus qualité	
9:50	10:10	0:20	Visite des infrastructures	visite guidée		
10:10	10:25	0:15	Pause	Café-croissants à organiser par la HEIG-VD		
10:25	11:25	1:00	Participants au MAS et Alumni	Ernesto Aramburo Béatrice Bouéri Stephan Sengupta Claudia Fernandez Nicole Flach Laetitia Mayor Dominique Sperissen Raymond Wyss	volée 4 - Informaticien volée 4 - Management consultant volée 3 - Conseiller senior en développement organisationnel volée 4 - Expert qualité volée 1 - Manager Groupe Mutuel volée 3 - Cheffe de projet volée 5 - Directeur volée 3 - Consultant indépendant	
11:25	11:30	0:05	Changement d'intervenants			
11:30	12:15	0:45	Séance facultative selon le choix des experts	(interviews pour traiter questions ouvertes)		
12:15	13:45	1:30	Repas de midi	idem		Restaurant HEIG-VD
13:45	16:15	2:30	Discussion entre les experts (préparation rapport d'expert et débriefing)	Experts / OAQ		
16:15	16:45	0:30	Débriefing	Direction / Responsables et tous les interviewés		
16:45			Fin de la visite			

27.04.2012

1