

## **L'Université, au cœur du redéploiement... ?**

Intervention dans le cadre du 75ème anniversaire de l'Institut Destrée  
11 juin 2013

Annick Castiaux, Professeur à l'Université de Namur

Monsieur le Président du Parlement Wallon,  
Monsieur le Président de l'Institut Jules Destrée,  
Mesdames et Messieurs,

Lorsque Philippe Destatte contacta Yves Poulet, Recteur de l'Université de Namur, pour lui proposer d'intervenir dans le cadre de cette importante manifestation, il lui souffla le titre : « L'Université, au cœur du redéploiement... », lui laissant le choix du redéploiement qu'il souhaiterait aborder : celui de notre région, celui de l'Institut Destrée, etc. Quand il s'est avéré qu'Yves Poulet ne pourrait être présent suite à des engagements institutionnels, je me suis retrouvée face à ce titre, un peu perplexe. En tant que Professeur en Gestion de l'Innovation, le plus simple aurait sans doute été de présenter un panel de recherches technologiques dont l'université peut s'enorgueillir, une liste de projets wallons ou européens, et démontrer par là notre investissement au cœur du redéploiement de la Wallonie. Je n'aurais pas trahi le titre proposé ni la réalité de notre institution. Cependant, la lecture d'une étude prospective très récente de l'Institute for Public Policy Research (IPPR), commandée par le gouvernement britannique (Barber et al. 2013), m'a amenée à vous proposer d'autres considérations. Ce document, intitulé « An avalanche is coming. Higher education and the revolution ahead<sup>1</sup> », va servir de base à la première partie de mon exposé. Il pose une série de constats sur l'évolution du modèle d'enseignement supérieur et secoue très à propos nos idées reçues sur les rôles et missions de l'université. Dans une deuxième partie, je proposerai schématiquement le cercle vertueux d'un redéploiement mutuel entre l'université et la société, et je clôturerai en montrant le rôle important, dans ce contexte fluctuant et complexe, de l'analyse prospective, spécialité de l'Institut Destrée que nous fêtons aujourd'hui.

Comme vous le savez, les universités, et en particulier mon université, ont été quelque peu bousculées au cours des dernières années. Réforme de Bologne, démarches de fusion, parfois avortées, évolution du paysage de l'enseignement supérieur wallon et bruxellois... Autant de péripéties qui ont entamé la cohésion et le sentiment identitaire des différentes parties prenantes de l'université. Nous avons donc entamé un vaste chantier stratégique – nommé AXEL, pour Axes vers l'Excellence – qui est en train de se concrétiser en actions visant tant à nous réinventer en interne qu'à nous positionner à l'extérieur dans le paysage universitaire wallon et international. Les parties visibles de ce travail en profondeur sont sans aucun doute le nom que nous nous sommes choisi et le nouveau logo qui change la face de nos bâtiments, mais aussi qui définit notre identité et notre relation à la société qui nous entoure. J'y reviendrai ultérieurement.

---

<sup>1</sup> « Une avalanche est en route. L'enseignement supérieur et la révolution qui se prépare. »

Les péripéties récentes nous ont forcés à nous repenser. Pourtant elles ne sont rien en comparaison de changements bien plus radicaux qui s'annoncent dans l'enseignement supérieur. Les universités et hautes écoles ne seront pas les seules à être touchées par ces changements, qui concernent tant les citoyens que les organisations ou les gouvernements. A la base de ces changements, trois défis :

- (1) L'employabilité des formations : en d'autres mots, les formations offertes répondent-elles aux besoins en compétences du marché du travail ? La question n'est pas simple et remet en question, comme nous le verrons, la vocation de l'université en matière d'enseignement.
- (2) La rupture du lien coût-qualité que les rankings des universités ont consolidé : comment passer outre la logique de ces rankings dont les critères imposent aux universités des investissements augmentant nécessairement le coût des études ?
- (3) L'évolution de l'écosystème éducatif global pour rencontrer les futurs besoins de la société : comment anticiper ces besoins ? Et comment mettre en place des solutions éducatives adaptées, alors que les rankings amènent à un formatage non nécessairement pertinent ?

Ces défis s'inscrivent dans un contexte de changements radicaux, notamment dus aux technologies de l'Internet. Voici quelques constats que l'analyse de l'IPPR (Barber et al. 2013) met en évidence.

### *1. Globalisation et changement technologique.*

Le modèle traditionnel de l'université (et la manière d'obtenir des revenus) est en train d'évoluer. Les formations en ligne, les universités privées, les formations professionnelles se multiplient. Ces formations alternatives misent sur la demande d'employabilité des entreprises, proposant des profils « clés sur porte », utilisables directement sur le marché de l'emploi. En outre, elles répondent mieux que les formateurs traditionnels aux nouveaux besoins en connaissances et compétences : soft skills, créativité, formations généralistes. A ces nouveaux acteurs, s'ajoute la mobilité accrue des étudiants, notamment depuis la réforme de Bologne, et leur comportement d'acheteur face à une marchandisation de l'enseignement supérieur. Dans ce contexte de mobilité, la concurrence entre universités est devenue globale, les meilleures – ou en tout cas les mieux cotées – arrivant à recruter les plus beaux profils d'étudiants en sciences, technologies, ingénierie ou médecine. Ceci appauvrit en ressources humaines de haut niveau les pays qui n'arrivent pas à positionner leurs universités dans ces classements mondiaux.

### *2. Economie globale en souffrance*

Parallèlement à cette évolution de l'enseignement supérieur, nous vivons actuellement la pire crise économique des temps modernes. Les personnes sans diplôme sont les plus exposées à cette crise. Mais un phénomène nouveau inquiète : le chômage de jeunes universitaires, particulièrement important en Espagne ou en Grèce. Cela veut-il dire que les universités d'où sont sortis ces jeunes diplômés leur ont offert des formations inadéquates par rapport à la demande du marché du travail ? Ce phénomène questionne la valeur de l'éducation supérieure. La dimension d'employabilité des formations offertes par le monde universitaire est évidemment au cœur de ce questionnement.

### 3. *Coût croissant de l'éducation supérieure*

Paradoxalement, alors que l'économie est en souffrance et que l'enseignement supérieur est interrogé, son coût ne fait que croître, en tout cas dans les pays où il est plus ou moins libéralisé. Une tendance est en route depuis quelques années, que Christensen et Eyring (2011) appellent « bigger-and-better<sup>2</sup> ». Cette tendance repose sur deux hypothèses : d'une part, l'importance de la masse critique pour faire de la recherche de qualité, d'autre part le lien entre un prix élevé de formation et la qualité de cette formation. Ces hypothèses ne sont nullement vérifiées mais induites par les rankings, une fois de plus, dont de nombreux indicateurs reposent non sur les résultats mais sur les inputs : taille des équipes de recherche, renommée des professeurs, etc. Nous sommes plus ou moins épargnés par cette croissance du prix des études universitaires. Cependant, l'hypothèse d'un prix lié à la qualité supposée nous est par là-même défavorable sur l'échiquier international. Nos formations universitaires, peu coûteuses au regard des prix pratiqués dans le monde anglo-saxon, par exemple, peuvent être perçues comme des formations low-cost, au rabais, et rendre difficile le recrutement d'étudiants internationaux, alors que nos étudiants sont, quant à eux, très mobiles.

### 4. *Valeur décroissante des diplômes*

Alors que leur prix ne fait que grimper, la valeur accordée au diplôme tend au contraire à diminuer, suite à la croissance exponentielle du nombre de diplômés, surtout dans les pays émergents. On assiste aussi, semble-t-il, à une inflation des grades octroyés aux étudiants, ce qui les dévalue. Il faut préciser cependant que ceci n'est pas vrai pour toutes les disciplines. Les sciences, les sciences de l'ingénieur et, dans une moindre mesure, les sciences médicales conservent un statut de premier plan car il existe un déficit important de diplômés dans ces matières, surtout dans les pays développés. Un autre élément qui contribue à la dévaluation des diplômes universitaires est l'importance accrue accordée par les employeurs à l'expérience professionnelle. Une fois encore, il s'agit d'une question d'employabilité.

### 5. *Ubiquité des contenus*

Les technologies de l'Internet rendent les contenus accessibles à tout un chacun. Les professeurs n'ont donc plus le monopole du savoir, surtout dans le contexte d'une croissance des publications en accès ouvert. Ceci va de pair avec une augmentation exponentielle de la quantité d'informations, face à laquelle les individus sont démunis. Alors que la société a grand besoin de synthèses, d'approches généralistes et transversales, le modèle universitaire préconise une hyper-spécialisation motivée par, entre autres, la course à la publication. L'université ne fournit donc plus, ou pas assez, ces éclairages que réclame la société, éclairages qui sont dès lors fournis, de plus en plus, par d'autres instances, comme des sociétés de conseil ou des think tanks.

### 6. *Concurrence exacerbée*

Outre l'exacerbation de la concurrence entre universités suite à la mondialisation, de nouveaux modèles d'universités « commerciales » voient le jour. De plus, les technologies

---

2 « Plus grand et (donc) meilleur »

proposent des alternatives aux modèles d'apprentissage classiques, en présentiel, y compris avec l'octroi de diplômes à distance. On entend ainsi de plus en plus parler des MOOCs (*Massive Open Online Courses*) qui sont la partie émergée de l'iceberg que constituent ces formations en ligne dont celles offertes gratuitement sont l'exception. Si l'on ajoute à cette nouvelle donne concurrentielle l'influence des rankings comme argument de vente, l'on perçoit immédiatement la pression concurrentielle extrême qui pèse sur nos universités wallonnes.

Face à ce contexte complexe et fluctuant, il est indispensable d'anticiper et de faire face aux changements radicaux qui se profilent. Le rapport de l'IPPR (Barber et al. 2013) met en évidence une menace sur la vision traditionnelle de composantes de l'université. Cette menace consiste en un découplage des composantes qui ont toujours été associées dans le modèle universitaire : l'enseignement, la recherche et les services à la société. Voyons ce qu'il est pour chacune de ces composantes et quels sont les enjeux pour préserver un modèle auquel nous croyons, même s'il doit évoluer en interaction avec son environnement.

### *1. La recherche*

Les coûts de la recherche dans les domaines scientifiques sont devenus tellement importants qu'ils ne peuvent être couverts que par des groupes ayant accès à des financements d'envergure. Or l'octroi de ces financements est basé, entre autres, sur l'impact en recherche du sollicitant, impact que l'on peut évaluer par la quantité fois la qualité des publications de l'équipe de recherche. Les équipes de taille importante sont donc favorisées dans ce cadre. Les plus petits groupes de recherche n'ont que deux possibilités : soit ils abandonnent leur activité de recherche, se concentrant sur l'enseignement, par exemple, soit ils réalisent des alliances stratégiques afin d'atteindre cette masse critique. Ces alliances stratégiques sont de plus en plus conclues avec des partenaires non universitaires, acteurs de la recherche de plus en plus influents, comme les laboratoires privés, les fondations ou les think tanks. Ces partenariats ont d'autant plus de sens qu'ils associent des partenaires aux compétences complémentaires. Dans ce contexte, l'université doit se positionner avec une valeur ajoutée par rapport aux autres acteurs de la recherche. Cette valeur ajoutée, elle ne pourra la revendiquer qu'en se différenciant, d'une part par son orientation plus fondamentale en recherche, d'autre part par sa qualité de lieu de recul critique – offrant une distanciation dans un monde d'immédiateté – et de croisement disciplinaire – permettant des regards croisés extrêmement riches sur les objets de recherche. L'ancrage dans la recherche fondamentale, qui fut toujours l'apanage de l'université, n'exclut pas, que du contraire, des projets de recherche plus appliqués, voire la création de spin-offs. L'application des savoirs et compétences est une des voies d'interaction entre l'université et la société. Mais renoncer à la recherche fondamentale, par souci de rentabilité à court terme, serait à la fois dommageable à l'image de l'université, qui risquerait d'y perdre sa légitimité, y compris, voire surtout, dans le cadre des formations qu'elle offre, et dramatique pour l'avenir de la société.

### *2. L'enseignement*

J'ai évoqué précédemment la concurrence accrue dans le domaine de l'enseignement supérieur et le questionnement quant à la valeur des diplômes universitaires. A cette interrogation s'ajoute l'impact des technologies sur les enseignants, d'une part, et sur les étudiants, d'autre part. Il est tout à fait possible d'enseigner à distance, en offrant à la fois la prestation de l'enseignant, des exercices interactifs et du coaching. Cette opportunité offerte

par les technologies de l'internet a pour conséquence une accentuation de ce que Barber et ses co-auteurs (2013) appellent l'« Effet Ronaldo ». Ils entendent par cette métaphore footballistique le fait de considérer tel ou tel académique comme l'expert incontesté d'un domaine, et de louer ses services, y compris à distance. L'effet pervers de cette tendance est l'uniformisation des enseignements, puisque le cours de tel ou tel expert sera utilisé comme référence partout dans le monde. Cependant, ce n'est guère qu'une extension du manuel de référence qui a souvent été utilisé dans l'enseignement universitaire. Cette extension change néanmoins considérablement les rôles des enseignants universitaires : à eux de contextualiser les savoirs standardisés, d'y apporter un regard critique ; ils seront désormais des mentors pour des étudiants apprenant par eux-mêmes, à qui ils proposeront une approche personnalisée et un accompagnement individualisé. On voit immédiatement la pierre d'achoppement sortir de terre : un tel accompagnement, pourtant indispensable pour éviter l'effet de standardisation et le manque de recul des étudiants, nécessite un travail avec de petits groupes, rendu difficile par la massification de l'enseignement universitaire.

Les étudiants peuvent eux aussi apprendre à distance, se former avec de multiples sources, anticiper les formations. Le fonctionnement de tels systèmes d'apprentissage nécessite cependant de leur part d'être des apprenants actifs et responsables, prenant du recul par rapport à la matière, cherchant à se différencier, et pouvant, ultérieurement, apprendre par eux-mêmes et s'adapter aux nouvelles exigences de leur environnement. Là encore, le coaching et le mentorship par les professeurs et / ou par des étudiants plus avancés sont essentiels. Le rôle de l'enseignant se transforme, il descend de sa chaire et son aura comme « puits unique de savoir » faiblit.

(On ne peut imaginer que ces nouvelles formes d'apprentissage donnent lieu à des évaluations telles qu'on les connaît à présent. Les technologies offrent également la possibilité de mises en situations virtuelles, mais aussi d'évaluation à distance. Il pourrait être intéressant de consulter le monde professionnel sur ses attentes afin d'intégrer certaines d'entre elles dans les processus d'évaluation, voire d'associer certains professionnels à l'évaluation de telle ou telle matière.)

Enfin, l'université doit pouvoir proposer à ses étudiants mais aussi à son environnement des espaces d'apprentissage para-universitaire. Il s'agit par exemple de

- permettre aux étudiants de découvrir le monde qui les entoure dans un cadre relativement protégé (activités d'entrepreneuriat, bénévolat, etc.) ;
- leur offrir l'opportunité de construire un réseau de connaissances grâce à la participation à des ateliers impliquant des alumni, des représentants du monde professionnel ;
- offrir de la formation continuée, rencontrant les besoins en ressourcement des professionnels de notre environnement ;
- etc.

Ces différentes activités sont une source potentielle d'avantages concurrentiels pour l'université.

### *3. Les services à la société*

La troisième mission de l'université, les services à la société, consiste traditionnellement à influencer par son rayonnement la santé et le développement de la région qui l'entoure. Une illustration bien connue est celle de l'Université de Stanford qui fut à la base du développement de la Silicon Valley. Depuis quelques temps, cependant, les atouts qui permettaient à une université d'influencer son environnement ont été générés par les autorités publiques de la ville ou de la région : incubateurs d'entreprises, espaces de co-working, hubs technologiques. L'université devient donc un acteur parmi d'autres contribuant

au développement de la région et de la société. Si elle souhaite mettre en évidence son influence positive sur la société qui l'entoure, et justifier de cette manière sa raison d'être au niveau des acteurs locaux, l'université doit se positionner parmi les autres acteurs avec ses spécificités, comme dans les collaborations en recherche.

Dans les services qu'elle propose tant en matière de formation que de recherche appliquée, c'est son expertise et son apport critique ancrés dans une recherche fondamentale de qualité qui en font un partenaire de choix. En outre, l'université doit être, dans le cadre de la réorganisation du paysage de l'enseignement supérieur, le catalyseur de collaborations entre les différents offreurs, pour le bien de la société, construisant de cette manière un réseau collaboratif de formations complémentaires.

Pour résumer mon intervention jusqu'ici, j'ai mis en évidence des défis : employabilité de la formation universitaire, rupture du lien coût-qualité et anticipation des futurs besoins de la société. Ces défis se posent dans un contexte de globalisation, de crise économique, de coût accru des études, alors que les diplômes sont dévalués, d'ubiquité des contenus et de concurrence exacerbée. Ce contexte, ces défis demandent de repenser les particularités et les éléments de différenciation de l'université, par rapport à d'autres acteurs, en recherche, en enseignement et en matière de services à la société. A l'Université de Namur, nous concevons ces trois missions comme un continuum, où une mission nourrit l'autre et vice-versa. C'est de cette manière que nous avons repensé notre identité et c'est ce que veut traduire notre logo. Une université au cœur de la ville et de la région, mais ouverte sur le monde, comme les pages d'un livre, comme les feuilles d'un arbre. Une université qui souhaite rayonner sur son environnement, en y ancrant résolument ses racines. Une université préoccupée de son environnement, de l'environnement, de la durabilité... Et pour laquelle les partenariats avec les acteurs qui l'entourent sont non seulement une opportunité de développement, mais surtout une condition de survie. C'est dans un écosystème « gagnant-gagnant » unissant les réseaux de formation supérieure et l'environnement, local et international, que nous concevons notre avenir. Nous souhaitons contribuer à la dynamisation et à l'évolution de la société. Et nous acceptons d'être questionnés par la société quant à notre pertinence et à notre efficience, nous rendant compte que notre pertinence par rapport aux enjeux locaux est une condition de pérennité. Nous nous voyons donc en interaction avec notre environnement, sur le mode de la concertation, de manière à anticiper les changements qui pointent à l'horizon et à planifier ensemble notre vision du futur.

Après cette longue mise en situation, j'en arrive enfin à évoquer notre jubilaire, l'Institut Destrée. Et je reprends quelques extraits du discours d'entrée de son Président, Jacques Brassine de la Buissière, en particulier les conclusions des travaux du Comité du futur de l'Institut Destrée. Monsieur Brassine a évoqué la mise à disposition des compétences de l'Institut Destrée envers le Parlement Wallon. Dans le contexte que j'ai évoqué, il est indispensable de positionner la région et ses acteurs face aux défis parfois voire souvent antinomiques de la globalisation et des besoins locaux. Une vision prospective est à cet égard plus que bienvenue. Monsieur Brassine positionne d'ailleurs clairement la prospective comme le cœur de métier de l'Institut Destrée et propose une interaction continue avec les acteurs de la région, en les impliquant dans la gouvernance de l'institut. La compétence en prospective liée à une interaction continue avec les acteurs de la région semble être le moyen idéal pour percevoir les besoins de ces acteurs et les aider dans le développement de visions systémiques du futur. Enfin, Monsieur Brassine a appuyé sur la vocation inter-universitaire de l'Institut Destrée et sur le partenariat que l'institut souhaite approfondir avec les universités wallonnes en particulier. Nos expertises complémentaires nous permettront, j'en suis sûre, de



construire des formations correspondant aux attentes des firmes et des organisations publiques dans les domaines de la veille, de l'intelligence stratégique et de la prospective. Nous pourrions étudier ensemble la place de la prospective dans l'enseignement universitaire, comme outil de réflexion et d'anticipation du futur, à mettre à disposition de nos futurs diplômés. De même, il semble évident que de nombreux domaines de recherche pourraient bénéficier de nos expériences et expertises complémentaires, intégrant une vision prospective des besoins de la société à des projets de recherche fondamentaux tant en sciences et technologies qu'en sciences sociales.

Donc, pour conclure, je dirais : l'Université, en partenariat avec l'Institut Destrée, au cœur de son propre redéploiement pour servir au mieux le développement régional et la société, dans un cadre global. Longue vie à l'Institut Destrée.

Merci de votre attention.

### **Références**

- M. Barber et al. (2013). « An avalanche is coming. Higher education and the revolution ahead », IPPR, 2013.
- C. Christensen & H. Eyring (2011). « The Innovative University – Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out », Jossey-Bass, 2011.