

# Synthèse de l'évaluation de la faculté HEC (OAQ 2012)

---

## 1 Introduction

La planification relative à l'évaluation des facultés prévoit que HEC Lausanne soit évaluée en 2011-2012, soit six ans après la première évaluation en 2006.

La Direction a estimé qu'il n'était pas nécessaire que HEC entreprenne une démarche complète d'évaluation, étant donné le travail réalisé en 2011 dans le cadre de l'accréditation européenne EQUIS.

Par conséquent, cette synthèse rassemble les éléments suivants :

- Le bilan global des forces et faiblesses (SWOT)
- Le résumé du *Peer Review Report* suite à la visite des experts EQUIS en mai 2011
- Le plan de développement 2013-2016

## 2 Bilan global

HEC Lausanne dispose de solides atouts et se positionne comme une très bonne faculté universitaire de gestion d'entreprises et d'économie (*Business and Economics*). Les classements dans le domaine de la recherche et de l'enseignement, tels que ceux présentés par le Financial Times, la font apparaître dans les 30 meilleures en Europe.

Les évaluateurs de l'accréditation EQUIS ont relevé nos points forts, notamment ceux qui concernent notre interdisciplinarité et esprit d'ouverture, la qualité de notre corps enseignant et le placement de nos étudiants sur le marché du travail. Ils ont aussi mis le doigt sur les points, plus faibles, que nous devrions améliorer dans les prochaines années. Ils relèvent notamment notre positionnement stratégique pas assez clair, nos relations assez limitées avec les milieux professionnels et une formation continue très réduite.

**Tableau récapitulatif SWOT**

| <b>Forces</b>  | <b>Faiblesses</b>   |
|--|---|
| <p><i>Interdisciplinarité et partenariat</i><br/>HEC Lausanne a démontré une aptitude certaine à développer des formations ou animer des projets de recherche en collaboration avec des partenaires extérieurs provenant de disciplines différentes (santé, droit, technologie, écologie, biologie)</p> <p><i>Qualité du corps enseignant</i><br/>HEC Lausanne se distingue notamment par la qualité de son corps professoral, sa grande diversité et la performance de sa recherche. Les travaux de recherche sont publiés dans des revues prestigieuses et font l'objet de communication dans des conférences internationales réputées.</p> <p><i>Placement des étudiants</i><br/>HEC Lausanne obtient de très bons résultats dans le placement de ses étudiants sur le marché du travail, assez privilégié en Suisse romande ; ces résultats ont été renforcés par la création récente d'un bureau de placement et un centre de carrière dans la faculté.</p> | <p><i>Positionnement stratégique</i><br/>HEC Lausanne a un positionnement stratégique peu focalisé. Elle préfère une approche assez généraliste, certains disent dispersée, dans sa couverture des disciplines économiques et dans l'allocation de ses moyens. Ses objectifs sont peu explicités, voire pas assez ambitieux.</p> <p><i>Relations extérieures</i><br/>HEC Lausanne a des progrès à faire dans son degré d'écoute et sa rencontre avec les milieux professionnels, notamment au niveau international. Elle a fait des efforts lors de son récent centenaire et dans la recomposition de son comité de soutien mais la voix des entreprises pourrait être mieux intégrée dans la gouvernance.</p> <p><i>Formation continue</i><br/>HEC Lausanne offre quelques programmes de formation continue à des praticiens postexpérience, sous la forme de certificats inter-entreprises ou de formations dédiées à une seule entreprise. Ces formations sont reconnues de qualité mais ces activités restent rares, sans grande ambition, notamment à l'international, et assez périphériques aux activités de la faculté.<br/>Les experts soulignent aussi le peu de moyens financiers accumulés par la faculté et voient dans le renforcement de ces formations pour praticiens un moyen d'accroître nos revenus financiers et d'ainsi augmenter nos moyens d'action.</p>              |
| <b>Opportunités</b>  | <b>Risques</b>  |
| <p><i>Formation continue</i><br/>La faculté dispose de compétences qui, bien présentées et enseignées, seraient susceptibles d'intéresser les entreprises. HEC parviendra-t-elle à saisir ces opportunités et à motiver ses enseignants ?</p> <p><i>Ouverture à l'international</i><br/>Une ouverture accrue à l'international constitue un autre exemple. Que ce soit l'organisation d'écoles d'été, le lancement de formations jointes ou la participation à des réseaux internationaux, les opportunités sont réelles. D'autres ont montré qu'ils savaient les saisir. Mais quand on voit les difficultés rencontrées ou provoquées récemment dans la gestion du Executive MBA en gestion d'actifs financiers et de patrimoine avec un partenaire prestigieux, Carnegie Mellon University, on peut se demander si HEC aura l'énergie de faire vivre ou lancer de nouvelles initiatives internationales fortes.</p>  | <p><i>Effectifs d'étudiants</i><br/>Les effectifs d'étudiants sont en très grande croissance, avec une forte composante internationale. Ce sont des signes de vitalité et d'attrait de la faculté, mais c'est aussi une menace potentielle de dégradation de la qualité, notamment du taux d'encadrement, si les ressources ne suivent pas la même croissance. L'absence de sélection et une bienveillance accrue dans l'évaluation des connaissances, soutenue par les autorités, renforcent cette menace. La réduction possible des budgets publics, que d'autres universités suisses ont connue récemment, pourrait venir envenimer la situation.</p> <p><i>Recrutement des professeurs</i><br/>Dans certaines disciplines plus que dans d'autres, les difficultés de recrutement de professeurs posent déjà de gros soucis ; les explications sont certainement multiples mais il faut reconnaître que les conditions se sont progressivement détériorées par rapport à nos voisins ou concurrents directs.</p> <p><i>Concurrence des autres hautes écoles</i><br/>Enfin, la volonté de l'EPFL de développer la gestion et la finance – avec les moyens qu'on lui connaît, le soutien renforcé aux hautes écoles dites spécialisées (HES) et la présence accrue des écoles de gestion privées (European University, BSL, par exemple) constituent également des sources d'inquiétude.</p> |

### 3 EQUIS 2011 : Peer Review Report

Il ne fait aucun doute pour l'équipe des experts EQUIS (ci-après *PRT* : *Peer Review Team*) que HEC mérite le renouvellement de l'accréditation EQUIS pour 3 ans. La faculté satisfait aux normes EQUIS dans la plupart des domaines et les dépasse dans certains. La faculté a veillé à régler les problèmes qui avaient été soulevés dans le rapport EQUIS 2006 et progresse bien sur ces questions. Par exemple, la refonte de l'Executive MBA est un succès. La volonté est de garder des petits effectifs compatibles avec l'espace à disposition, mais la taille du programme pourrait clairement augmenter si ce choix était fait. En réaction au rapport 2006, la faculté a introduit des nouveaux cours de *soft skills* et est en train de mettre en place des cours de management responsable. Elle a modifié la structure de ses programmes afin d'être compatible avec le système de Bologne et a créé 6 « masters Bologne ». HEC continue à mettre l'accent sur la recherche et attire d'excellents enseignants et de bons étudiants, dont un nombre croissant provient d'autres cantons que Vaud ainsi que d'autres pays.

Lors des séances avec le décanat HEC, il en est sorti que la stratégie de la faculté est de tirer parti du pôle de connaissances qu'est le bassin lémanique grâce aux nombreuses entreprises, à l'IMD, l'EPFL, l'Université de Genève et les autres facultés de l'Université de Lausanne dont la faculté de biologie et de médecine, en ayant l'objectif de proposer des programmes et de la recherche interdisciplinaires. Le programme Executive MBA conjoint proposé avec un partenaire international, Carnegie Mellon, va dans le sens de cette stratégie. Cependant, le *PRT* recommande de poursuivre cette réflexion stratégique avec une analyse SWOT détaillée, des objectifs et délais clairs ainsi qu'une discussion sur les menaces de concurrence auxquelles HEC fait face alors qu'elle essaye de tirer parti de sa localisation et d'accroître sa notoriété parmi les *Business Schools* à l'échelle suisse et européenne.

La faculté continue d'avoir de nombreux liens avec les entreprises du bassin lémanique aussi bien dans le cadre de la recherche que pour le placement des étudiants. Suivant les recommandations précédentes d'EQUIS, HEC est en train d'établir des liens plus formels avec le monde économique au niveau du décanat sous la forme d'un comité consultatif composé de cadres dirigeants provenant de différents secteurs économiques (*Business Advisory Board*). Le *PRT* recommande de les associer à la réflexion stratégique approfondie mentionnée ci-dessus.

Au vu des informations qui ont pu être rassemblées, c'est à l'unanimité que les membres du *PRT* recommandent vivement le renouvellement de l'accréditation EQUIS pour 3 ans. La faculté a un bon niveau de performance dans de nombreux domaines, dont certains se situent au-dessus des normes EQUIS, et par ailleurs elle travaille sur les domaines qui nécessitent une amélioration.

Les domaines jugés au-dessus des normes sont le placement des étudiants sur le marché du travail, la qualité du corps professoral ainsi que sa diversité, le positionnement de la recherche et la prise en compte de celle-ci dans la charge de travail des professeurs. Les domaines nécessitant une amélioration sont le développement d'une analyse et d'une stratégie compétitive explicite, utilisant des indicateurs de performance précis ainsi que la mobilisation d'un comité consultatif international qui est en voie d'être constitué. Dans le domaine de l'*executive education*, le nombre limité de programmes courts sur mesure pour les entreprises étaient de bonne qualité, mais le *PRT* pense que l'*executive education* pourrait être développé davantage pour améliorer le positionnement de la faculté. Tout en reconnaissant la position dominante de l'IMD sur le marché international, l'important marché local et la place distinctive que HEC est en train de se tailler par rapport aux programmes interinstitutionnels et multidisciplinaires pourraient ouvrir des opportunités pour des programmes courts.

En résumé les améliorations recommandées par le *PRT* sont :

- Le développement d'une analyse compétitive détaillée et d'un plan stratégique global avec des objectifs de performances, un échéancier et les besoins en ressources.
- La formation d'un comité consultatif avec quelques membres internationaux, en particulier pour aider au développement du positionnement international de la faculté.
- Le développement d'une stratégie claire pour l'*executive education* comprenant des changements organisationnels cohérents

## 4 Plan de développement 2013 – 2016

### Préambule

L'objectif de ce document est de préciser les grandes orientations du Décanat von Ungern, entré en fonction en Août 2012, pour le développement de la faculté des HEC au cours des trois prochaines années.

Ce faisant, ce document fait écho à celui présenté par le Décanat précédent, dont les grandes orientations étaient similaires, et met l'accent sur les actions à engager qui nous semblent les plus importantes.

### Introduction

Notre faculté a connu au cours des dernières années une croissance impressionnante, que ce soit au niveau quantitatif (nombre d'étudiants, programmes, personnel) ou qualitatif (positionnement dans les *rankings*, publications dans les meilleures revues internationales, fonds de recherche obtenus, etc.).

Compte tenu cette croissance, la ligne directrice que compte suivre notre Décanat consiste à s'atteler prioritairement à renforcer l'existant pour assurer la pérennité et la qualité du développement de notre faculté. Et cela plutôt que de se lancer dans de nouvelles initiatives avec des ressources insuffisantes.

Les deux variables de qualité les plus importantes qui se trouvent au centre de nos préoccupations sont :

- la qualité de nos programmes et enseignements
- la réputation scientifique de notre faculté.

Nous sommes convaincus que le renforcement dans ces deux domaines est ce qui permettra à HEC d'atteindre ses objectifs d'excellence, à la fois au niveau Suisse et au niveau international.

Les indicateurs principaux pour surveiller la qualité de notre enseignement sont :

- l'attractivité de nos programmes (croissance du nombre et qualité des étudiants qui s'inscrivent à nos programmes de Bachelor et Master),
- la satisfaction de nos étudiants,
- le succès de nos étudiants sur le marché du travail.

Dans ce qui suit, nous détaillons plusieurs actions qui devraient permettre de renforcer notre faculté sur ces trois points.

Nous évoquons ensuite les actions concernant plus généralement l'école (affaires internationales, corps professoral et recherche, gouvernance d'HEC, égalité des chances et liens avec les alumni).

### 4.1 Programme Bachelor

#### 4.1.1 Augmentation du nombre de professeurs par étudiant

L'augmentation des effectifs de première année Bachelor a eu pour conséquence une surcharge de nos auditoriums et une atmosphère de plus en plus 'anonyme'.

Dans une certaine mesure, ceci est une conséquence inévitable et la rançon du succès d'un système universitaire basé sur le principe où « le plus grand nombre » est accepté et où la sélection se fait essentiellement à la fin de la première année.

Dans un même temps, il faut toutefois se rendre à l'évidence : c'est essentiellement durant la première année que les étudiants ont besoin d'être bien encadrés pour s'habituer au nouveau mode de travail que nécessite l'Université. Or, pour l'heure, cela est de moins en moins le cas.

Pour améliorer cette situation, nous avons décidé, d'entente et avec le soutien de la Direction, de détrippler les cours de première année et d'augmenter les ressources internes d'assistants qui seront affectées aux première et deuxième années Bachelor. Ce projet nécessitera l'engagement de 5 professeurs supplémentaires<sup>1</sup> afin de couvrir le volume et la gamme des cours concernés et les assistants qui vont avec

---

<sup>1</sup> D'éventuelles heures d'enseignement de ces 5 professeurs qui ne seraient pas nécessaires pour la première année Bachelor seraient affectées en priorité à améliorer l'offre de cours de la troisième année Bachelor et de nos programmes Master.

(en plus des 3,5 postes d'assistants que la Direction nous a accordés dans le cadre des allocations conjoncturelles 2013).

De la même manière, si l'évolution de nos effectifs continue comme par le passé il faudra bientôt se pencher sur la question de l'aménagement de nos programmes de deuxième année.

Par ailleurs, nous souhaitons engager une réflexion sur les nouvelles technologies, et encourager nos collègues à utiliser ces technologies pour améliorer la qualité pédagogique de nos cours. Il serait par exemple intéressant de filmer les parties de certains cours, pour libérer du temps pour des séances plus interactives entre professeurs et étudiants. Cette piste sera explorée, ainsi, nous l'espérons, que plusieurs autres dans la même lignée.

#### *4.1.2 Accroissement de l'ouverture de nos programmes à l'expérience professionnelle*

Notre faculté encourage déjà ses étudiants à faire des stages. Au niveau Bachelor, toutefois, nos étudiants se plaignent souvent du faible nombre de crédits accordés pour ces stages. Ceci est en bonne partie dû aux contraintes concernant la 'conversion' des heures passées en stage en crédits académiques.

Les membres de notre *Business Advisory Board* (BAB) nous poussent toutefois à développer plus activement la pratique des stages professionnels parmi nos étudiants, et notamment de les inciter à faire un stage 'ouvrier' durant leur cursus. Nous sommes ainsi en phase de réflexion sur la meilleure manière d'introduire une telle option dans nos programmes. La variante que nous considérons pour le moment consiste à accorder aux étudiants Bachelor des crédits en deuxième année s'ils peuvent faire valoir un stage de ce type. Le principe ainsi que les modalités devront toutefois être approfondis et discutés avec nos collègues et la Direction.

#### *4.1.3 Développement du leadership et adaptation du contenu du programme Bachelor*

Les membres de notre BAB nous encouragent vivement à faire plus pour préparer nos étudiants à leur rôle de « leader » dans le monde professionnel.

Un des objectifs de la période à venir sera de mettre en pratique cette proposition. Nous réfléchissons toutefois encore à la meilleure manière de procéder en la matière. La présence dans nos rangs de John Antonakis, un des spécialistes mondiaux en leadership, devrait être un atout important dans le cadre de cette réflexion.

De manière plus générale, cette suggestion impliquera sans doute certains ajustements, à définir, dans le contenu de nos programmes Bachelor.

## **4.2 Programmes Master**

### *4.2.1 Renforcement de la qualité des programmes master*

La qualité de nos programmes Master n'est pas encore aussi homogène que celle du Bachelor. A notre sens, il y a pour cela deux raisons :

A cause de restrictions sur lesquelles nous n'avons aucun contrôle, la qualité des étudiants que nous admettons dans nos programmes Master est trop hétérogène. Nous ne voyons que peu de possibilités d'apporter des améliorations significatives dans ce domaine sans un relâchement des contraintes posées par la Direction dans sa lecture du système de Bologne.

Deuxièmement, l'intégration des différents programmes, ainsi que l'offre des cours doivent encore être améliorées. Ceci nécessitera des ressources supplémentaires.

Les réflexions au sein de la nouvelle Commission de Planification Académique (CPA) contribueront à définir la direction dans laquelle notre faculté souhaite aller dans ce domaine.

En ce qui concerne l'évolution de la structure des programmes, le Décanat attend les suggestions venant des responsables de Master. Il nous semble en effet qu'une approche top-down dans ce domaine ne peut guère être productive. Notre rôle devrait se limiter à conseiller et donner un certain soutien là où cela peut être utile.

Les processus 'qualité' mis en place par l'Unil contribueront à cet effort et devraient être riches en informations intéressantes. Certains signaux précurseurs suggèrent d'ailleurs que l'auto-évaluation demandée

au MSc en Economie Politique pourrait aboutir à des propositions intéressantes. Nous informerons bien sûr la Direction, ainsi que nos professeurs, dès que nous aurons des informations plus complètes sur le sujet.

#### *4.2.2 Lancement d'un programme conjoint avec la Faculté de Biologie et de Médecine (FBM)*

Comme le sait la Direction, HEC dispose d'un nombre important d'excellents chercheurs dans le domaine comportemental qui, par ailleurs, partagent de nombreux intérêts communs avec certaines sections de la FBM. L'idée a donc émergé de mettre en place au niveau master un enseignement commun (à intégrer dans les programmes existants des deux facultés). Les modalités exactes de ce projet sont fondées en grande partie sur une mutualisation importante de cours actuellement offerts par les deux facultés et de cours « capstone » original, dont nous espérons obtenir de la Direction les ressources nécessaires à sa réalisation.

### **4.3 Ecole Doctorale**

Au niveau de l'Ecole doctorale, un des grands chantiers consiste à informatiser les dossiers d'inscription des étudiants doctorants et réduire les inconvénients d'un double parcours administratif, à la fois au niveau central des immatriculations UNIL et au niveau facultaire.

Un autre chantier important qui est actuellement en route est l'élaboration d'une charte de suivi personnalisé du parcours de chaque doctorant. Le directeur de thèse et le doctorant feront le point conjointement, d'année en année, sur l'état d'avancement de la thèse par le biais d'une rencontre formelle au bout de laquelle ils signeront le document de suivi. Le but est de responsabiliser les uns et les autres de l'engagement important que constitue une thèse. Que les doctorants poursuivent une carrière académique ou qu'ils entrent dans le monde professionnel, le PhD d'HEC Lausanne doit représenter un véritable gage de qualité et une valeur ajoutée de grande importance pour le cursus de l'étudiant.

### **4.4 Programmes de formation continue (*Executive Education*)**

Notre programme Executive MBA (EMBA) a réussi à se forger très rapidement une excellente réputation (top 100 Financial Times). Nous profitons de cette occasion de remercier AP Hameri et son équipe pour la qualité de leur travail.

Le fait d'avoir pu développer une collaboration au niveau de la Finance avec Carnegie Mellon (AWEMBA) atteste également de l'importance d'avoir des collègues disposant d'une grande visibilité au niveau de la recherche pour mettre en place des programmes de haut niveau en matière de formation continue.

Nous avons la chance d'avoir au sein de notre décanat M. Bonardi qui est déjà très impliqué dans tous nos programmes d'*executive education* et qui souhaite, avec l'appui de nos collègues, développer d'autres initiatives dans ce domaine. Nos organes d'accréditation, ainsi que notre BAB, encouragent d'ailleurs ces développements. Ils pourraient concerner notamment une expansion de l'EMBA vers d'autres spécialisations (après celle en management de la santé lancée en 2012 en collaboration avec l'Institut d'Economie et Management de la Santé (IEMS), ainsi que le lancement de programmes de formation continue plus courts et adaptés aux besoins de la demande locale (sur ce point, des discussions sont déjà en cours avec la Fondation Unil-EPFL pour la formation continue).

### **4.5 Affaires internationales**

#### *4.5.1 Accroissement de la mobilité internationale des étudiants*

Les échos que nous avons eus, à la fois de la part de nos étudiants et de notre BAB, indiquent que les semestres ou années passés dans une université étrangère sont fort appréciés et contribuent de manière importante au développement personnel de nos étudiants.

Nous souhaitons donc continuer à motiver nos étudiants à participer aux programmes Erasmus (en 2011-2012, 158 in et 133 out), et à développer des partenariats avec de nouvelles universités, notamment dans les pays à forte croissance. Les contacts créés lors de notre séjour EQUIS à Istanbul ont été très prometteurs dans ce domaine.

Nous sommes aussi heureux de noter que, grâce au soutien de la Direction, HEC est membre fondateur du réseau Quantitatives Techniques for Economics and Management (QTEM), qui commence maintenant à attirer des partenaires intéressants en dehors de l'Europe. Cela proposera des opportunités intéressantes pour nos étudiants, tout en participant aussi à l'accroissement de la visibilité internationale de notre Faculté.

Il reste toutefois à trouver quatre « *corporate sponsors* » pour ce réseau QTEM, à hauteur de 15'000 Euro par an par sponsor. La recherche de ces sponsors a d'ores et déjà commencé et devrait idéalement aboutir dans le courant 2013.

Par ailleurs, nous continuerons à motiver nos étudiants à faire leur Master ou leur Doctorat dans une Université étrangère. Ce brassage nous semble essentiel pour la bonne formation de ces étudiants, et nous permet aussi de récupérer de bons étudiants issus de ces formations.

#### *4.5.2 Maintenir et développer les accréditations internationales*

Qu'on le veuille ou non, les accréditations internationales sont aujourd'hui devenues d'une importance majeure pour les écoles et les facultés en management. Ce sont elles par exemple qui donnent accès aux meilleures universités pour ce qui est des échanges internationaux, donnent des gages de qualité aux meilleurs étudiants étrangers ou encore permettent l'entrée dans les classements (comme par exemple les *Financial Times rankings*).

Au prix d'efforts importants, le Décanat précédent a réussi à faire en sorte qu'HEC conserve l'accréditation EQUIS. Nous allons ainsi nous employer à conserver cette accréditation EQUIS, à faire de même avec l'accréditation AMBA et à obtenir l'accréditation AACSB.

Toutefois, le problème avec ce mode de fonctionnement est que, tous les trois ans, un nouveau professeur doit consacrer une bonne partie de son temps à s'immerger dans les détails des processus d'accréditation. Ceci constitue une perte de ressources substantielle et décourage les professeurs à participer au Décanat. Notre Faculté souhaite donc engager un poste de PAT (hautement qualifié) pour s'occuper avec un certain suivi de ces processus. Cela nous semble aujourd'hui essentiel pour notre Faculté.

## **4.6 Corps professoral et recherche**

### *4.6.1 Flexibilisation des cahiers des charges et développement de la faculté*

La Faculté des HEC dispose d'un corps professoral qui jouit globalement d'une excellente réputation internationale. Ceci est dû notamment à la qualité de la recherche qu'il produit.

Notre Faculté (tout comme la Faculté de biologie et de médecine) a ceci de particulier que la concurrence internationale pour les meilleures têtes est extrêmement intense. Beaucoup d'universités (notamment dans le monde anglo-saxon, mais aussi les universités privées sur le vieux continent) disposent d'une marge de manœuvre nettement plus grande en termes de salaires et de conditions de travail que le Décanat HEC.

La possibilité, que la Direction nous a offerte de flexibiliser les cahiers des charges nous a donné un degré de liberté essentiel pour survivre dans cette concurrence et garder certains de nos meilleurs collègues (qui sont d'ailleurs en général non seulement d'excellents chercheurs mais aussi particulièrement appréciés par les étudiants).

Ces décharges nous posent toutefois deux problèmes auxquels il faudra s'attaquer tôt ou tard. Premièrement, notre budget « enseignants extérieurs » a augmenté considérablement. Ceci a eu des effets très positifs dans le sens où la majorité de ces enseignants extérieurs vient de la pratique professionnelle. Il s'agit là d'un développement qui est très apprécié à la fois par les étudiants et le BAB (et donc aussi des employeurs). En effet, ces enseignants extérieurs sortent nos étudiants de notre « tour d'ivoire ».

Le Décanat regrette pourtant de ne pas avoir la possibilité d'exiger de la part de ces enseignants extérieurs des évaluations régulières de leur enseignement par les étudiants. Nous souhaiterions que la Direction se penche sur ce problème.

Par ailleurs, le financement de ces enseignants extérieurs se fait d'année en année sur la base de nos « inconsommés. » Nous craignons le jour où nous rencontrerons un sérieux goulot d'étranglement dans ce domaine.

Deuxièmement, l'introduction de la flexibilisation des cahiers de charge a conduit à une réduction générale des cahiers de charge de tous les professeurs. Si HEC veut respecter ses contraintes budgétaires, il faudra tendre vers un équilibre avec des différences au niveau de la charge d'enseignement qui reflètent mieux les différences au niveau de la qualité et la visibilité de la recherche scientifique.

Demander à nos collègues les moins prolifiques en termes de recherche d'augmenter leur charge d'enseignement ne serait pas un processus facile et que le Décanat n'envisage d'engager que s'il y a un soutien manifeste de la part de la Direction.

#### *4.6.2 Processus de titularisation des professeurs tenure-track*

Notre Décanat a hérité d'un nombre non négligeable de professeurs tenure-track qu'il devra traiter. Il va sans dire que nous faisons le maximum pour donner à nos jeunes collègues les meilleures conditions possibles pour qu'ils puissent atteindre un bon niveau et constituer un CV compétitif. La faible charge en termes de travail administratif et les charges d'enseignement réduites (souvent 3 heures par semaine) en sont les meilleures indications.

Pour garder sa bonne réputation et l'avantage concurrentiel que constitue une faculté de haut niveau, il est toutefois essentiel que ce processus de *tenure-track* permette d'identifier les professeurs *tenure-track* qui ont su se constituer un excellent dossier sur les trois piliers que sont l'intégration, l'enseignement et la recherche. Renoncer à cela serait extrêmement dommageable à HEC sur le long terme. Il est fondamental que le Décanat et la Direction s'accordent sur une politique commune en ce domaine.

Tout comme pour les professeurs ordinaires, les charges d'enseignement des professeurs *tenure-track*, une fois confirmés, devront refléter les différences au niveau de la qualité et la visibilité de leur recherche scientifique.

#### *4.6.3 Soutien à la recherche expérimentale*

Un développement important à HEC concerne l'explosion des études expérimentales. Nous remercions beaucoup la Direction pour les ressources qu'elle a mises à notre disposition dans ce domaine, et qui ont notamment permis la création du LABEX. Il nous semble que la quantité de publications de haute qualité que les professeurs concernés ont produite depuis, ainsi que le nombre croissant de doctorants qui travaillent avec des méthodes expérimentales montrent que les ressources ont été bien investies.

Malheureusement le LABEX atteint déjà ses limites de capacité. Pour permettre la recherche expérimentale de se développer dans les meilleures conditions, notre Décanat envisage donc trois initiatives.

Premièrement, certains enseignants du Département des systèmes d'information (DESI), qui utilisent pour 50% des capacités du LABEX, vont très probablement déplacer leurs cours dans la salle FAME (261) ce qui nécessitera un équipement complet de cette salle ; environ la moitié du budget conjoncturel que la Direction nous a attribué à la fin 2012 sera affecté à cela.

Les nouveaux ordinateurs de la salle FAME devront être « bimodal » MacOSX et Windows, pour satisfaire à la fois la demande des utilisateurs traditionnels de la salle FAME et nos collègues du DESI. Par ailleurs, il sera nécessaire d'équiper le CEI d'un certain nombre d'ordinateurs avec MacOSX pour permettre aux étudiants du DESI de travailler avec le même environnement que celui utilisé dans leurs cours. Finalement, on déplacera une des Associations d'étudiants qui ont actuellement leur bureau au niveau zéro (probablement l'AIÉSEC) dans un bureau prévu à cet effet par UNIBAT à l'Anthropole (un groupe de travail comprenant C. Legner, Ch. Zehnder, B. Garbinato et J. Antonakis va préparer des propositions concrètes à l'attention du Décanat dans les semaines ou mois à venir).



Deuxièmement, nous avons prévu de mettre de côté un budget spécifique d'environ CHF 50'000.- pour permettre aux chercheurs de financer leurs expériences. Un groupe de travail comprenant L. Goette, S. Czellar, J. Dietz et A. Villa va développer des propositions concernant l'attribution de ces fonds.

Troisièmement, en dépit du fait que la Direction nous a beaucoup aidés avec les infrastructures du LABEX, il s'avère que la bureaucratie qu'occasionne une expérience à l'Université de Lausanne a pris des allures prohibitives. Un nombre de plus en plus grand de nos collègues organise leurs expériences à l'Université de Zürich, à l'Université de Fribourg, à l'EPFL ou même en Allemagne pour profiter d'un cadre institutionnel plus efficace. Nous avons demandé à nos collègues de documenter en quoi consiste l'avantage de ces institutions. Nous comptons sur l'appui de la Direction pour nous permettre de mettre en place des procédures d'une efficacité équivalente.

#### *4.6.4 Avenir de l'Institut d'Economie et Management de la Santé (IEMS)*

Des négociations sont en cours pour redéfinir le cadre institutionnel de l'IEMS. Une des priorités de notre Décanat dans ce domaine est de mieux intégrer les ressources dont dispose l'IEMS dans l'enseignement des programmes Bachelor et Master, et ceci à la fois à HEC et à la FBM.

Cette approche ne nous semble nullement en contradiction avec les mandats de service et de recherche de l'IEMS, bien au contraire. Comme tous les autres professeurs de notre Faculté, nous nous attendons à une forte implication des professeurs de l'IEMS dans la recherche, au niveau national et international. Cela passera toutefois nécessairement par le recrutement d'assistants et de doctorants de qualité, ce qui ne peut se faire qu'en assurant une présence véritable de l'IEMS dans nos programmes de Bachelor et Master.

Des discussions avec la Direction sur ce sujet sont prévues le 18 mars 2013. D'autres suivront très certainement pour parvenir à un résultat qui contente les parties prenantes et permettent réellement à l'IEMS de jouer le rôle moteur pour lequel cet institut avait été créé.

### **4.7 Gouvernance d'HEC**

Il est aujourd'hui clair que la Faculté des HEC connaît des difficultés certaines liées au passage à la nouvelle Loi sur l'Université (LUL). L'abolition du Conseil de Faculté, où le Décanat devait rendre des comptes à l'ensemble des professeurs, a créé des disfonctionnements non négligeables et détruit une partie importante des liens entre le Décanat et ses professeurs. Un des enjeux de la période à venir est d'apporter des améliorations dans ce domaine. Ces améliorations ont commencé par plusieurs initiatives lancées par notre Décanat.

#### *4.7.1 Création d'une assemblée des professeurs*

Nous réunissons systématiquement une Assemblée des professeurs une semaine avant celle du Conseil de Faculté. Durant cette assemblée, nous présentons la politique du Décanat et répondons à toutes les questions que nos collègues pourraient nous poser. La présence d'un grand nombre de nos collègues aux réunions tenues jusqu'à ce jour semble indiquer qu'il s'agit d'une initiative très appréciée.

#### *4.7.2 Vers une Commission de Planification Académique (CPA) plus fonctionnelle*

Nous avons, à travers un processus démocratique, modifié la composition de la CPA. La composition que le Décanat a proposée à la Direction ne contient plus que 6 membres internes (y compris le Doyen) et deux membres externes. Les membres internes ont été élus par le corps professoral dans une élection structurée, et les deux membres externes ont été proposés par des non membres du Décanat. Cette évolution devrait permettre une plus grande 'prise de hauteur' de la CPA, et favoriser l'intérêt général de la faculté plutôt que les intérêts particuliers des départements.

#### *4.7.3 Vers une structure plus souple et plus décentralisée*

Dernièrement, nous avons entamé un processus de décentralisation dont les premières traces visibles sont l'attribution de deux postes de PAT à plein temps supplémentaire aux départements. Ils pourront ainsi

fonctionner de manière plus indépendante que par le passé. Des développements supplémentaires dans ce domaine sont à l'étude.

#### *4.7.4 Vers un rôle élargi du BAB dans la gouvernance d'HEC*

Une des recommandations fortes des experts d'EQUIS était de donner une place plus grande au *Business Advisory Board* (BAB) dans les décisions prises par HEC concernant ses programmes et ses orientations générales. Compte tenu de l'importance des entreprises pour nos étudiants, nous pensons qu'il s'agit là d'une orientation favorable pour notre Faculté. Des rencontres régulières (entre deux et trois par année) sont d'ores et déjà prévues, au cours desquelles le Décanat présentera et discutera avec les membres du BAB des grandes orientations pour la Faculté.

Peut-être serait-il toutefois souhaitable, comme le propose EQUIS, que des liens plus formalisés soient mis en place. Notre Décanat va réfléchir aux modalités exactes que pourraient prendre ces liens plus formalisés.

### **4.8 Egalité des chances**

Notre Décanat soutient activement les initiatives prises par la Direction pour promouvoir l'égalité des chances. Avec notre collègue J. Dietz, qui a consacré sa vie académique à ces questions, nous sommes convaincus que nous pouvons offrir des contributions valables dans ce domaine. Nous sommes heureux de pouvoir constater qu'une fraction importante des professeurs assistants que nous avons engagés sont des femmes (le taux serait d'ailleurs probablement encore plus élevé si toutes les primo loco féminines que nous avons choisies avaient accepté de venir).

Il nous semble important de pouvoir maximiser les chances de ces professeurs assistants pour passer le cap de la titularisation. Ceci implique notamment de pouvoir leur donner un soutien adéquat pour tenir compte des spécificités de leur vie familiale. Nous avons dans ce but demandé au budget 2014 un financement équivalent à un poste de Maître Assistant dédié à ce type d'initiative.

Finalement, nous tenons à mettre l'accent sur le fait que les professeurs ne constituent qu'une très faible fraction de la population de l'Université. Sur le long terme, l'égalité des chances passe tout autant par un traitement équitable des étudiants, des conditions de travail flexibles pour les assistantes et doctorantes (y compris la durée maximale des contrats d'assistantes) et des possibilités de carrière pour les PAT. Dans ce domaine, il est important qu'HEC puisse compter dans le futur sur un soutien plus large de la Direction, pour que les politiques de ressources humaines pratiquées dans notre institution reflètent vraiment ces objectifs en matière d'égalité des chances.

### **4.9 Liens avec les ALUMNI HEC**

La Faculté des HEC est celle qui dispose depuis le plus longtemps d'une organisation d'ALUMNI qui fait de son mieux malgré des moyens limités. Pour l'ancrage local de la faculté et son rayonnement international, il est toutefois nécessaire de renforcer les liens entre HEC et cette association, et pouvoir à terme s'appuyer sur une base d'anciens forte.

Dans ce cadre, nous saluons bien évidemment l'initiative de l'UNIL de mieux développer les liens entre l'Alma Mater et ses ALUMNI. Dans un esprit similaire, notre Faculté a décidé de mettre à disposition une aide administrative aux ALUMNI HEC pour mettre à jour leur base de données.

Par ailleurs, nous espérons pouvoir organiser en 2013 la première coupe de golf des ALUMNI HEC qui va être, nous le croyons, un grand succès.

Notre Décanat est aussi très ouvert à toute autre possibilité de renforcer les liens entre la Faculté et ses gradués.