

Gestion stratégique des effectifs : un outil pour améliorer la satisfaction et la réussite des étudiants au Portugal

par

James S. Taylor*, Rui Brites, Fernanda Correia,

Mínoo Farhangmehr, Brites Ferreira,

Maria de Lourdes Machado, Cláudia Sarrico et Maria José Sá

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES), Portugal

Pour améliorer la satisfaction et la réussite de leurs étudiants, les établissements d'enseignement supérieur (EES) doivent au préalable définir leur niche de marché, façonner leur propre identité et poursuivre les activités dans lesquelles ils enregistrent les meilleures performances. La Gestion stratégique des effectifs (Strategic Enrolment Management) est un processus global qui nécessite de comprendre les marchés, l'offre et la demande, mais aussi de reconsidérer l'élaboration des programmes, ainsi que le recrutement et la « fidélisation » des étudiants. La Gestion stratégique des effectifs concerne tous les volets du fonctionnement des établissements; elle repose, dans une large mesure, sur la recherche institutionnelle et vise, en définitive, à définir des objectifs stratégiques qui s'inscrivent dans le cadre du modèle général de planification des EES. Au cours de ce processus, l'EES définit également la mission qui lui incombe, ce qui lui permet de se distinguer des autres établissements. La présente étude se propose d'analyser les principales composantes de tout modèle de Gestion stratégique des effectifs et de mettre en évidence les liens existants entre ce processus et la planification des établissements. Les auteurs présentent par ailleurs un projet de recherche visant à constituer une base de données sur les EES portugais. L'objectif est d'esquisser, à l'attention des dirigeants universitaires, un programme permettant de mettre en œuvre la Gestion stratégique des effectifs au sein de ces établissements.

* Nous avons appris le décès du Dr Taylor au moment où ce manuscrit était en préparation pour sa publication.

Introduction

On observe, à l'heure actuelle, une évolution de la relation traditionnelle entre les établissements d'enseignement supérieur (EES) et leurs étudiants. La satisfaction des besoins des étudiants est désormais une tâche bien plus complexe, qui figure – souvent par nécessité pour les EES – au premier rang des objectifs de la gestion et de la planification stratégique des établissements. Aujourd'hui, les étudiants de premier cycle sont plus vieux et plus matures, et mènent, en dehors du cadre de leurs études, une vie et des activités à part entière : le profil du marché qu'ils représentent a donc changé. Les besoins de ces étudiants sont, par conséquent, très différents de ceux des élèves frais émoulus du secondaire qui définissaient autrefois l'étudiant-type. De nos jours, la population étudiante exige des horaires flexibles, des programmes standardisés et un bon rapport qualité-prix. Les étudiants sont devenus des clients à conquérir, ce qui attise la concurrence entre les EES. La transformation de l'enseignement supérieur en produit de consommation de masse a instauré un environnement concurrentiel qui exige, de la part des EES, la mise en œuvre d'approches spécifiques souvent inédites. Or, certaines études ont montré que le choix des universités auprès desquelles les étudiants postulent à l'issue du secondaire n'est pas totalement rationnel, ce qui accroît d'autant la difficulté du processus d'adaptation des EES (voir Keen et Higgins, 1991, 1992; Allen et Higgins, 1994; Roberts et Higgins, 1992). Les établissements doivent donc s'efforcer d'identifier précisément les exigences et les attentes de cette nouvelle « clientèle », et de comprendre la façon dont elle évalue les prestations qui lui sont proposées. Attirer, fidéliser, instruire, satisfaire et qualifier les étudiants sont autant d'enjeux à l'origine de la complexité de ce processus. Avec la Gestion stratégique des effectifs (GSE), les établissements disposent désormais d'un outil efficace pour améliorer la satisfaction et la réussite universitaire de leurs étudiants.

Fondements théoriques

Gestion stratégique des effectifs

Largement utilisé dans le domaine de l'enseignement supérieur, où il est étayé d'un solide corpus de publications, le concept de Gestion stratégique des effectifs a trait à divers aspects de la relation entre établissements et étudiants : études de marché, recrutement, aides financières et pédagogiques, mais aussi fidélisation, satisfaction et placement des étudiants. Si elle est, depuis de

nombreuses années, l'une des composantes essentielles du système d'enseignement supérieur américain (Hossler et Bean, 1990), la GSE n'a pas encore totalement trouvé sa place en Europe. La Gestion stratégique des effectifs se définit comme « un processus global conçu pour permettre à un établissement d'optimiser, de façon durable, le recrutement, la fidélisation et les taux d'obtention des diplômes des étudiants, ce degré "d'optimisation" étant fonction du contexte universitaire de chaque établissement » (Dolence, 1996). Avant que ne soit adoptée la terminologie actuelle relative à la GSE, les auteurs traitaient de la réussite scolaire, du départ, de la fidélisation ou de l'abandon des étudiants, ainsi que des questions associées, mais les efforts de réflexion et de recherche portaient, de façon générale, sur la réussite globale des étudiants en termes universitaires, esthétiques, éthiques, relationnels et physiques. La notion de « réussite des étudiants » nous semble effectivement décrire ce domaine d'étude de la façon la plus juste. Le terme « effectifs » (de même que celui de « *enrolment* » en anglais) ne suffit sans doute pas à traduire cette réalité : il suffit, pour s'en convaincre, de considérer la multitude de questions que peuvent se poser les établissements désireux de mieux comprendre en quoi consiste la réussite des étudiants. Voici quelques exemples de ces questions :

- Pourquoi les étudiants postulent-ils à l'admission dans notre établissement? Pourquoi d'autres choisissent-ils de ne pas postuler?
- Quel est le profil des étudiants que nous voulons recruter? Y parvenons-nous?
- Où se trouvent ces étudiants? Combien sont-ils?
- Notre cible privilégiée postule-t-elle? Finit-elle par s'inscrire?
- Que devons-nous faire pour attirer ces étudiants? Qu'attendent-ils de l'enseignement supérieur?
- Notre offre correspond-elle à leurs attentes? En sont-ils conscients? Comment le leur faisons-nous savoir?
- Quel est le pourcentage de nos étudiants qui obtiennent leur diplôme? Qu'en est-il chez nos concurrents?
- Que faire pour fidéliser nos étudiants, et améliorer les taux d'obtention des diplômes?
- Combien d'étudiants supplémentaires nos ressources nous permettent-elles d'aider financièrement?
- Quel regard nos étudiants actuels portent-ils sur leur expérience d'apprentissage dans notre établissement?
- Quelle est notre image? Reflète-t-elle nos forces et nos faiblesses?

- Les programmes que nous dispensons sont-ils en adéquation avec les tendances futures du marché?
- Quelle est, pour chaque catégorie d'étudiants, la stratégie de recrutement la plus efficace?
- Comment nous positionnons-nous par rapport à nos concurrents? Quel(s) enseignement(s) pouvons-nous tirer de leur expérience?

Réussite des étudiants

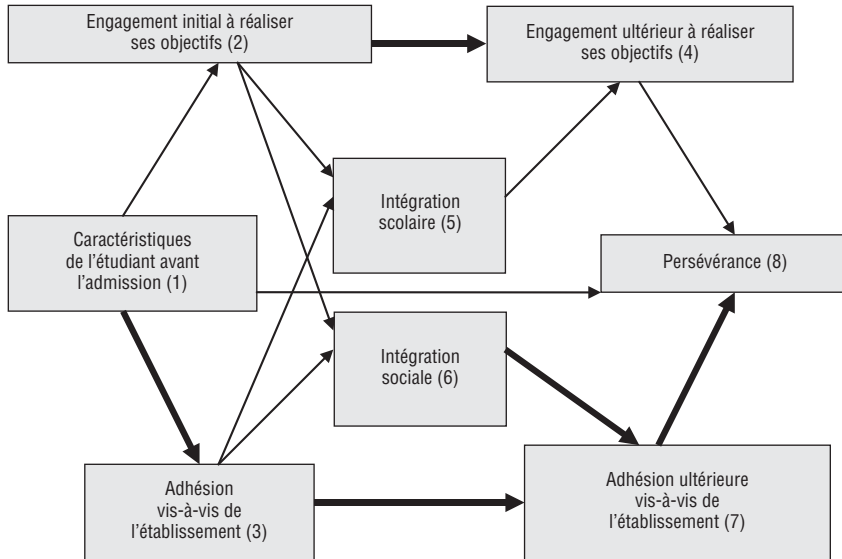
Comme nous l'avons suggéré plus haut, le concept de réussite des étudiants, très vaste, présente en réalité de multiples facettes, et est difficile à saisir dans son intégralité. Du fait de sa portée même, il est peu probable que l'on définisse une métathéorie qui permette de l'expliquer intégralement (Yorke et Longden, 2004). Reste donc à identifier des modèles fiables en vue de traiter, sinon l'ensemble des possibles, du moins les principaux aspects de ce concept. Parmi les chercheurs renommés qui se sont penchés sur différents volets de la réussite des étudiants figurent notamment Astin, Bean, Black, Dolence, Hossler, Metzner et Sandler. Le lecteur est invité à se reporter à Yorke et Longden (2004), qui proposent une excellente analyse des théories psychologiques et sociologiques relatives à la réussite des étudiants. Braxton et Hirschy (2004) suggèrent quant à eux que la théorie durable la plus souvent citée, et donnant matière à de nombreux développements, est la théorie interactionniste du départ des étudiants, élaborée par Tinto.

Le modèle de Tinto repose sur l'hypothèse selon laquelle la réussite ou l'échec des étudiants (en d'autres termes leur décision de poursuivre ou de cesser leurs études au sein de l'université considérée) découle de leurs interactions avec cet établissement, envisagé ici comme une entité. Tinto souligne en outre que ce mécanisme est basé sur les caractéristiques que l'étudiant attribue à ces interactions. Ce modèle est essentiellement un modèle séquentiel, dans lequel une première dimension interagit avec la suivante et l'influence suivant un processus longitudinal représenté par huit dimensions. Bien qu'il existe au total, selon Tinto, 13 interactions possibles entre ces dimensions, les résultats de recherche n'en retiennent généralement que 5 (Yorke et Longden, 2004). Voir le graphique 1 ci-dessous.

Le modèle de Tinto s'articule donc autour de huit composantes clés, qui déterminent de façon séquentielle la persévérance des étudiants par le biais de leurs expériences dans l'enseignement supérieur. Chacune de ces composantes est brièvement décrite ci-dessous en référence aux chiffres indiqués dans les encadrés du graphique 1.

Au début de leur expérience dans l'enseignement supérieur, les étudiants présentent, sans en être conscients, un important « bagage » dont l'influence s'avèrera déterminante (1). Ce bagage, constitué d'attentes, d'opinions, de

Graphique 1. **Diagramme causal représentant le modèle de Tinto et ses postulats étayés par d'autres résultats de recherche**



Note : Les flèches représentent les postulats étayés par des résultats de recherche ultérieurs.

Source : D'après Yorke et Longden (2004).

préjugés et de points de vue hérités des personnes dont ils ont subi l'influence, mais aussi de leurs propres expériences passées, façonnent leurs attributs et caractéristiques spécifiques complexes. Ces prédispositions ont un impact direct sur leur tendance initiale à rester ou à quitter l'établissement (2), leur adhésion générale vis-à-vis de cet établissement (3) et l'ardeur avec laquelle ils s'efforcent de réaliser leur objectif, à savoir sortir diplômés de l'établissement (4). Le degré de cette adhésion et de cet engagement détermine, à son tour, le niveau d'intégration des étudiants dans le tissu scolaire (5) et social (6) de l'EES. L'intégration scolaire influence ensuite la réalisation de l'objectif relatif à l'obtention du diplôme (4), tandis que l'intégration sociale détermine l'adhésion ultérieure des étudiants vis-à-vis de l'établissement même (7). Ainsi, le degré d'engagement initial influence le degré d'engagement ultérieur. Enfin, l'engagement ultérieur vis-à-vis de l'établissement et de l'obtention du diplôme fonde les chances de persévérance et de réussite des étudiants (8).

Selon Braxton et al. (1997), seuls 5 des 13 postulats illustrés dans le graphique 1 par des flèches bénéficient d'un fondement empirique solide, dans lequel les conclusions de Tinto sont corroborées par au moins deux tiers des études ultérieures. Les 5 relations de Braxton et al. sont représentées par les flèches en gras. S'appuyant sur une analyse détaillée prenant en compte

62 études, Yorke et Longden (2004) procèdent par induction et réduisent le modèle de Tinto à trois concepts théoriques : 1) engagement des EES à assurer le bien-être des étudiants, 2) intégrité des EES et 3) potentiel communautaire. Le premier concept, qui est relativement simple à comprendre de manière générale, indique, de la part de l'établissement, une volonté d'accorder la priorité aux étudiants. En d'autres termes, l'EES s'efforcerait d'identifier les besoins des étudiants ainsi que ses propres carences en la matière, et de mettre en œuvre les changements et ajustements nécessaires pour pallier les problèmes et répondre aux attentes des étudiants. Le concept d'intégrité des établissements est, quant à lui, étendu et quelque peu difficile à relier au contexte de la réussite des étudiants. Nous suggérons donc, à la lumière de la Gestion stratégique des effectifs, que l'intégrité des établissements a trait à leur mission, ainsi qu'à leurs efforts d'étude de marché et de planification. En d'autres termes, l'identité de l'EES est définie par ce qui veut et doit être (mission), ce qu'il prétend être et promet d'être (marketing), et enfin ce dans quoi il investit ses ressources et ce qu'il espère continuer à être (planification). Le troisième concept, celui de « potentiel communautaire », décrit la mesure dans laquelle la communauté de l'établissement comprend un sous-ensemble d'étudiants auquel un individu donné est susceptible de s'identifier. Les deux premiers concepts mentionnés ci-dessus nous semblent présenter un intérêt du point de vue théorique et pratique. Le troisième, en revanche, est peut-être moins pertinent. Voici ce que nous pensons.

Engagement des EES à assurer le bien-être des étudiants. Comme nous l'avons expliqué plus haut, il peut s'agir en somme, de la part des EES, d'une volonté d'accorder la priorité aux étudiants. L'application de ce principe doit aller au-delà de la simple rhétorique ou des bonnes intentions. L'EES doit, en effet, identifier les exigences et les besoins des étudiants (deux réalités parfois différentes) en les interrogeant sur ce point ou en collectant les informations nécessaires.

Intégrité des établissements. Face à l'intensification de la concurrence sur le marché de l'enseignement supérieur, les EES se retrouvent, de fait, confrontés à la nécessité d'améliorer leurs stratégies de communication, de promotion, de marketing et de recrutement des étudiants. Désormais largement intégrée au paysage rhétorique de l'enseignement supérieur, la notion « d'excellence des établissements » est présente non seulement dans l'énoncé de la mission des EES, mais également dans leurs supports promotionnels. Dans un contexte marqué par une concurrence accrue sur le marché des étudiants potentiels, la nécessité, pour de nombreux établissements conscients des enjeux, de se présenter sous le meilleur jour possible, fait peu à peu disparaître la frontière entre fiction et réalité. Il incombe, dès lors, à ces établissements, d'effectuer l'analyse nécessaire pour identifier leurs forces réelles et leurs avantages concurrentiels afin de garantir la transparence de leur stratégie de promotion.

Potentiel communautaire. Pour de nombreux EES du monde entier, la définition traditionnelle de l'étudiant de premier cycle n'a désormais plus de raison d'être. Ainsi, conscients de la réalité nouvelle de l'enseignement supérieur, nombre d'établissements ont cessé de s'adresser exclusivement à l'étudiant-type d'autrefois, à savoir un jeune homme de 18 ans, célibataire et inscrit à plein-temps. La population étudiante d'aujourd'hui est vraisemblablement plus âgée, en majorité de sexe féminin et plus encline à s'inscrire dans des cursus à temps partiel. À ces facteurs s'ajoutent souvent une vie privée qui concilie emploi, conjoint(e) et enfants, et trajets quotidiens pour assister aux cours. Les établissements d'enseignement supérieur résidentiels redéfinissent leurs priorités, notamment en termes d'emplois du temps, de dispositifs d'aide aux étudiants et de personnel affecté aux services aux étudiants. Ainsi, l'idée selon laquelle les étudiants d'aujourd'hui devraient trouver, au sein de la population de l'établissement, un sous-groupe auquel ils puissent s'identifier et se lier pourrait être erronée. Il se peut, toutefois, que les étudiants actuels aient effectivement besoin d'une forme quelconque de vie sociale et de soutien au sein d'un groupe de pairs, ces échanges s'effectuant, néanmoins, selon d'autres modalités que celles qui caractérisaient les groupements résidentiels d'autrefois.

Réussite des étudiants et planification des établissements

La réussite des étudiants et la gestion des effectifs doivent être planifiées suivant un processus continu d'adaptation et de changement. Celui-ci concerne l'ensemble des fonctions et du personnel des EES; sa mise en œuvre doit donc faire partie intégrante du processus global de planification des établissements. Il convient de noter que la Gestion stratégique des effectifs affecte directement les ressources des établissements. Le nombre d'étudiants, ainsi que leur réinscription (« fidélisation ») génèrent des revenus par le biais des droits d'inscription, et déterminent le montant d'une partie des fonds alloués aux EES. Au-delà de cet aspect financier, la présence même des étudiants contribue largement à définir la culture des établissements et, somme toute, leur raison d'être. En outre, certains services universitaires (donc leurs besoins financiers et humains) sont directement affectés par les étudiants. En fonction de l'implantation des établissements, il peut s'agir notamment des services consacrés aux admissions, à l'orientation, à la fidélisation, au recrutement et au marketing, aux aides financières, aux étudiants internationaux et/ou multiculturels, ou encore aux carrières. Un autre service clé pour la planification et la réussite des étudiants a trait à la recherche institutionnelle.

Les établissements d'enseignement supérieur ont besoin d'une structure qui assure leur adaptabilité grâce à des stratégies et des priorités clairement définies. Chaque EES doit réévaluer ses activités internes au vu des réalités

externes dont il subit l'influence. Il doit identifier ses forces et ses faiblesses à la lumière des menaces et opportunités inhérentes à son environnement, que celles-ci soient réelles ou potentielles. Seul ce processus permettra d'élaborer une mission qui légitime l'établissement, et un projet à même de le tourner vers ses aspirations futures. Or le processus de planification représente ce maillon entre la mission actuelle de l'EES et ses orientations futures. Et la gestion des effectifs peut, et doit, faire partie intégrante de ce processus.

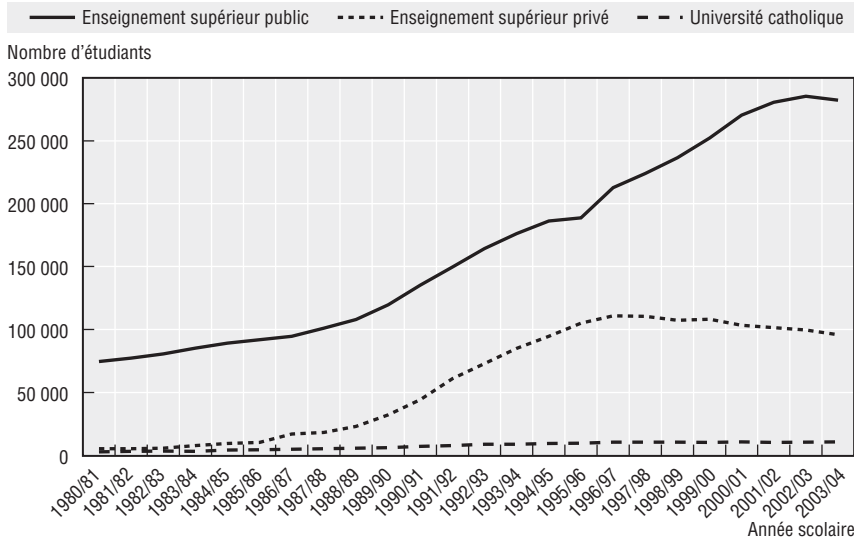
Une étude à l'échelon national au Portugal

Bien qu'elle ne soit pas un phénomène spécifique au Portugal, la concurrence accrue observée sur le marché de l'enseignement supérieur existe bel et bien dans ce pays. Le Portugal, qui totalise 10 millions d'habitants, compte en effet pas moins de 164 EES rassemblant des universités publiques et privées, des instituts universitaires de technologie et des écoles spécialisées : ce phénomène est donc réel et, qui plus est, en pleine expansion.

Le nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur a connu une forte hausse ces dernières années. Analysant la croissance des inscriptions observée au Portugal entre 1960/61 et 1997/98, Cerdeira (2003) conclut que la hausse enregistrée sur cette période a été de 1 133 % pour les EES publics, et de 5 031 % pour les EES privés. Selon EUROSTAT (2002) et l'Observatoire portugais des sciences et de l'enseignement supérieur (OCES, 2004, p. 10), « En Europe, de 1975 à 2000, le nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur a fortement augmenté. Mais alors que ce nombre a été multiplié par deux en moyenne dans l'ensemble des pays européens, il a enregistré une hausse de 500 % au Portugal. Dans ce contexte, c'est au Portugal que la croissance la plus forte a été observée ». Le graphique 2 représente l'évolution de la croissance des inscriptions dans l'enseignement supérieur au Portugal.

Selon l'OCES (2004, p. 10), le nombre d'étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur portugais « n'a cessé d'augmenter entre 1993 et 2003. La croissance annuelle observée dans le secteur privé a été plus modérée (1.3 %), tandis que les EES publics ont connu une croissance de 4.8 % par an ». À l'heure actuelle, le système public compte davantage d'étudiants, puisqu'il totalise 72.6 % des inscrits, contre 24.7 % dans le système privé et 2.7 % pour l'Université catholique. De 49 461 étudiants inscrits en 1971/72 dans l'enseignement supérieur portugais, ce chiffre a atteint 373 891 en 2004/05 (Taylor et al., 2006).

Cette étude vise à collecter un ensemble préliminaire de données à l'échelon national, l'objectif étant d'utiliser ces données pour déterminer de

Graphique 2. **Évolution des inscriptions au Portugal entre 1980 et 2004**

quelle manière les EES peuvent s'adapter à la réalité actuelle grâce à la Gestion stratégique des effectifs. Cette étude a donc pour objet :

1. de créer une base de données complète portant sur la satisfaction des étudiants de premier cycle inscrits dans le système d'enseignement supérieur portugais ;
2. de fournir un aperçu et une analyse des données en s'intéressant notamment aux forces et aux faiblesses du système ;
3. de constituer une documentation écrite qui pourra par la suite être largement diffusée en vue de son utilisation et de sa mise à profit par les EES portugais ;
4. de fournir un espace professionnel permettant aux EES portugais d'échanger leurs expériences et de diffuser leurs stratégies d'amélioration du recrutement, de la satisfaction, de la fidélisation et de la qualification des étudiants ;
5. d'élaborer un cadre de référence et de formuler des recommandations favorisant l'adéquation de la réflexion collective menée au sein des EES portugais avec un processus avéré de Gestion stratégique des effectifs.

La réussite des étudiants doit être abordée tant du point de vue appliqué que du point de vue théorique. L'abstraction et la théorie, dès lors qu'elles sont étayées par des données empiriques, fournissent en effet les fondements qui valident l'intérêt ainsi que les efforts d'analyse approfondie que nous consacrons à un phénomène. Sans cette légitimité théorique, il nous faut

généralement reléguer, pour ainsi dire, ce concept au « cimetière des idées ». D'un autre côté, les sujets d'étude de ce type qui, nous l'espérons, se traduiront par de profondes retombées, doivent nécessairement être ancrés dans la réalité du quotidien des établissements. Il nous faut donc disposer de données probantes suffisamment nombreuses pour être certains que ce concept présente une importance légitime ainsi que la *fiabilité* nécessaire. Comme le prouvent les données recensées à de nombreuses reprises dans divers cadres et circonstances institutionnels, le concept de *généralisabilité* présente la légitimité requise. Validité, fiabilité et *généralisabilité* sont les critères essentiels que nous devons identifier et exiger à chaque étape de cette étude. Nous devons ainsi nous efforcer, sans cesse, de passer de la sphère théorique à la sphère empirique.

L'une des premières conditions préalables à la Gestion stratégique des effectifs consiste à fournir aux EES les informations nécessaires concernant la satisfaction des étudiants, de façon à leur permettre d'améliorer, à terme, le recrutement, la fidélisation, la satisfaction et la qualification des étudiants (Rautopuro et Vaisanen, 2000). Selon Wiers-Jenssen, Stensaker et Groggaard (2002), les enquêtes visant à évaluer la satisfaction des étudiants représentent une forme d'évaluation relativement rare en Europe, bien que l'on recense de récentes expériences en la matière, notamment au Royaume-Uni (voir Harvey et Newton, 2007). Même aux États-Unis, pays dont émane la GSE, la littérature compte relativement peu d'études consacrées spécifiquement à la satisfaction des étudiants (Bean et Vesper, 1994). Or, la Gestion stratégique des effectifs nécessite d'évaluer tous les volets de l'expérience des étudiants, et s'étend bien au-delà du cadre de la salle de classe. Certaines conceptualisations théoriques telles que le modèle de la « qualité de la vie étudiante » (*Quality of Student Life*) répondent aux exigences propres à la GSE. Ce modèle considère la satisfaction des étudiants comme un concept multidimensionnel basé sur l'interaction de facteurs contextuels et de processus personnels, relationnels et sociologiques (Benjamin et Hollings, 1995). On est par ailleurs en droit de penser que certains paramètres tels que les notes et les évaluations sont erronés, puisque les étudiants ne sont pas nécessairement conscients des réalités que recouvrent les problèmes auxquels on leur demande de réagir. Quelle que soit leur validité, les opinions des étudiants orientent leurs choix. Il convient donc d'évaluer ces points de vue subjectifs, et d'agir à leur niveau (Taylor, 1981). Les instruments disponibles à cet effet reposent sur une approche de développement personnel, et leur champ d'application étendu porte sur de nombreux aspects de l'expérience d'apprentissage globale de l'étudiant (Wiers-Jenssen et al., 2002). Citons notamment, parmi ces instruments, le bilan de satisfaction des étudiants (*Student Satisfaction Inventory* ou SSI; Elliott et Shinn, 1999). L'une des spécificités majeures de cet instrument Noel/Levitz est l'utilisation d'une échelle d'évaluation à attributs

multiples, qui mesure les différents degrés de satisfaction des étudiants vis-à-vis de chaque attribut, ainsi que l'importance relative de chaque attribut (Elliott et Shin, 2002). Le SSI est une application du modèle des écarts (« *gap model* ») développé par Parasuraman *et al.* (1985) dans le contexte de la satisfaction générale du consommateur : dans ce modèle, l'avis du sujet concernant la qualité résulte de l'écart entre l'avis concernant le service fourni (soit l'équivalent de la satisfaction des étudiants dans le SSI) et les attentes antérieures du consommateur (importance relative des attributs dans le SSI). On observe donc parfois un décalage entre les attentes des étudiants et leur avis sur le service fourni. Cet écart peut résulter soit d'un décalage entre les attentes et le service fourni, soit (et parfois également) d'un décalage entre le service fourni et l'avis de l'étudiant. Le SSI est toutefois déformé sur le plan culturel lorsqu'il est appliqué ailleurs qu'aux États-Unis. Dans le cadre de la présente étude, nous avons donc élaboré un instrument plus simple, reposant sur l'échelle d'évaluation à attributs multiples, et adapté à la culture portugaise.

Conception de l'étude

La méthodologie retenue s'articule autour de trois principaux axes :

- l'état de la satisfaction des étudiants inscrits dans le système d'enseignement supérieur portugais ;
- l'analyse des variables ayant un impact sur la satisfaction des étudiants ;
- les approches de Gestion stratégique des effectifs.

État de la satisfaction des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur au Portugal

Notre première tâche sera de constituer une base de données complète sur la satisfaction des étudiants, grâce aux résultats d'un questionnaire distribué dans tout le pays à près de 15 000 étudiants de premier cycle. Une méthode de sondage aléatoire stratifié à multiples facettes (voir le tableau 1) sera appliquée au Portugal continental, à Madère et aux Açores.

L'étude portera sur les étudiants de dernière année inscrits dans chacune des spécialités de l'ensemble des différents types d'EES. Le questionnaire permettra de collecter des informations sur les aspects suivants : caractéristiques démographiques des étudiants; choix et attentes personnels; satisfaction et importance des facteurs liés au personnel enseignant, au soutien pédagogique, au développement personnel, et aux dispositifs et services mis en œuvre au sein de l'établissement; situation et aide financières; et enfin avis général sur l'EES. Les étudiants auront la possibilité de formuler d'autres remarques. À l'issue de l'étude, chaque EES participant recevra les résultats confidentiels le concernant, accompagnés d'une lettre explicative, afin qu'il puisse mettre à profit ces informations. Nous espérons que

Tableau 1. Estimation du nombre d'étudiants sondés par type d'EES

Types d'établissements	Nombre d'étudiants
Universités publiques*	6 945
Instituts universitaires publics de technologie	3 825
Autres instituts supérieurs publics d'enseignement professionnel	525
Universités privées	1 455
Autres établissements	2 250
Total	15 000

* Pour masquer sa spécificité propre, l'Université catholique sera incorporée dans le sous-groupe des universités publiques.

cette initiative bénéficiera d'un large retentissement et incitera de nombreux acteurs à participer à la conférence organisée dans le cadre de ce projet.

Il convient à présent de replacer ces mesures de la satisfaction des étudiants en contexte. La satisfaction des étudiants contribue, dans une large mesure, à leur fidélisation, qui est quant à elle le facteur clé de leur réussite et de l'obtention du diplôme. L'objet de cette étude n'est pas simplement d'identifier ce qui assure le bien-être des étudiants. Il s'agit en revanche de déterminer quels sont les facteurs centraux et nécessaires à leur réussite au sein de l'EES de leur choix. Cela conduit ensuite, logiquement, à se demander quelles sont les mesures que l'EES peut instaurer pour satisfaire ces besoins et mettre à disposition de ses étudiants un environnement d'apprentissage propice à leur réussite scolaire. La Gestion stratégique des effectifs représente les étapes intermédiaires entre la mesure de la satisfaction des étudiants et l'amélioration du niveau d'instruction de la population.

L'étude portera sur un échantillon aléatoire stratifié de la population des établissements d'enseignement supérieur portugais publics et privés (à l'exception de certains EES spécialisés). Cet échantillon sera constitué d'un groupe d'universités publiques, d'instituts universitaires de technologie, d'universités privées et d'autres établissements, chacun étant pondéré en fonction de la part qu'il représente dans l'échantillon. Celui-ci inclura également un campus de l'Université catholique choisi de façon aléatoire, qui sera incorporé dans le sous-groupe des universités publiques afin de masquer son caractère unique.

D'après les prévisions, l'échantillon total, composé de 15 000 étudiants au minimum, sera subdivisé au moyen des facteurs de correction ci-dessus. La pondération proportionnelle permettra de déterminer la place de chaque type d'établissement dans l'échantillon en fonction de la part du nombre total d'étudiants de la population qu'il représente (voir le tableau 1). L'étude portera sur l'ensemble des spécialités proposées dans chaque établissement pris en compte (voir le tableau 2); enfin dans chaque spécialité, le sondage portera sur

Tableau 2. **Spécialités étudiées**

Sciences de l'éducation
Lettres et arts
Sciences sociales, commerce et droit
Sciences, mathématiques et informatiques
Ingénierie, industries de transformation et bâtiment
Agriculture
Santé et protection sociale
Services

Source : Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho (2005), Diário da República – I Série-B, n° 53, Portaria n° 256/2005 en date du 16 mars, pp. 2281-2313.

une classe d'étudiants en dernière année d'études de premier cycle. Cette procédure d'échantillonnage permettra d'obtenir un groupe pondéré représentatif des étudiants inscrits dans les diverses spécialités de chaque type d'établissement. Il sera dès lors possible de généraliser à l'ensemble de la population de premier cycle la satisfaction des étudiants, mais aussi l'importance accordée à leur expérience dans le système d'enseignement supérieur portugais.

Analyse des variables ayant un impact sur la satisfaction des étudiants

Le questionnaire mesurera de nombreux facteurs, et l'analyse des réponses fournies par les étudiants permettra d'identifier les divers problèmes à l'œuvre. Du fait des interactions et des liens multiples entre les variables, cette analyse devrait être approfondie et comporter de multiples facettes. Elle portera sur de nombreuses caractéristiques des étudiants, sur les différences entre les spécialités étudiées, et sur l'avis des élèves concernant l'importance et le degré de satisfaction associés à leur propre expérience globale de l'enseignement supérieur. L'analyse aura enfin pour objet d'identifier les forces et faiblesses inhérentes à chaque type d'établissement, ainsi que les opportunités que les EES devront saisir et les menaces externes auxquelles il leur faudra faire face. Ce travail permettra de caractériser et de définir précisément l'état actuel de la satisfaction des étudiants de premier cycle inscrits dans l'enseignement supérieur portugais. Il convient de souligner que ces mesures sont seules garantes du dynamisme des établissements. Désormais, toute complaisance servant à assurer un *statu quo* doit en effet être bannie. Les EES vont devoir s'efforcer de saisir les réalités extérieures soumises aux forces du marché, et d'ajuster leurs activités de gestion en conséquence. Il leur faut connaître au préalable les besoins, les exigences et les attentes des étudiants : c'est là la première étape cruciale du processus d'amélioration de la réussite des étudiants.

Les données collectées grâce au questionnaire seront analysées à l'aide du logiciel d'analyses statistiques SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). L'expertise et la contribution des membres de l'équipe de recherche seront également prises en compte dans ces analyses globales. L'approche simpliste établissant la fiabilité statistique à un niveau alpha traditionnel de .05 ne saurait être le seul critère employé pour juger de la pertinence des résultats obtenus. L'expérience et la connaissance du système d'enseignement supérieur portugais, associées à une solide compréhension de l'enseignement supérieur en général, enrichiront l'étude de l'analyse et des spéculations formulées par l'équipe de recherche. Cette approche complète permettra au projet de dépasser la simple logique du logiciel SPSS, et de s'inscrire dans le cadre plus libre du raisonnement intellectuel et de la créativité.

Approches de Gestion stratégique des effectifs

Ce projet a principalement pour objet de fournir à la communauté de l'enseignement supérieur les informations, la compréhension et les capacités nécessaires à l'amélioration des taux de réussite de leurs étudiants. Il s'agit, pour cela, d'appliquer les principes de la GSE aux facteurs identifiés comme étant problématiques. La GSE est utilisée depuis longtemps avec succès par de nombreux établissements des États-Unis, de Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni et dans le cadre élargi de la planification stratégique des établissements. De façon générale, on ne recense, en Europe, que de rares cas de mise en œuvre d'approches de GSE. Les chercheurs ne connaissent ainsi, à ce jour, aucun EES portugais qui ait appliqué une forme quelconque de GSE. Or la mise en place d'un processus de ce type est une nécessité, voire fait cruellement défaut dans ce pays. La réalisation d'une enquête nationale auprès des étudiants représente le point décisif du processus, et la première source de données à collecter et à analyser. Ces données fourniront en effet le point de départ de toutes les initiatives de GSE menées par la suite.

La GSE peut apporter de nombreux bénéfices aux établissements (Taylor *et al.*, 1995). Parmi ces bénéfices, citons notamment :

- La stabilisation des effectifs. La GSE peut permettre d'augmenter les effectifs, mais également de ralentir la hausse ou de pallier la baisse des inscriptions.
- La participation des universitaires. La GSE implique les différentes unités du corps enseignant dans la gestion des inscriptions, plutôt que de laisser au hasard les orientations et la supervision en la matière.
- La stabilité financière. Il existe un lien évident entre les effectifs inscrits et les revenus dont disposent les EES.
- L'amélioration des services fournis. Nombre de services sont jugés inefficaces, redondants, voire inutiles par les étudiants. La GSE permet

d'identifier les services qui fonctionnent, de raccourcir les délais de réaction, d'améliorer la satisfaction et d'optimiser l'efficacité des processus de travail.

- Une moindre vulnérabilité des EES. La GSE assure un suivi de l'environnement extérieur des établissements, ce qui permet à ces derniers d'être proactifs, plutôt que réactifs, face aux événements locaux et régionaux qui affectent leur équilibre.
- Un suivi et une évaluation. La GSE doit mettre en place son propre suivi, ainsi que celui de l'EES, en comparant les initiatives menées aux résultats escomptés. Grâce à la GSE, les établissements sont plus à même d'identifier les domaines enregistrant de bonnes performances, et d'apporter les changements nécessaires, le cas échéant.

Enfin, les chercheurs élaboreront un processus global étape par étape permettant de mettre en œuvre la Gestion stratégique des effectifs. Le modèle sera axé sur les problèmes spécifiques au Portugal, identifiés grâce à l'analyse de la base de données. Ce modèle aura pour principaux objectifs :

- D'instaurer une fonction complète de recherche institutionnelle. Le système d'enseignement supérieur portugais n'est pas, à l'heure actuelle, en mesure de collecter des données valides et fiables sur les établissements, de les transformer en informations exploitables et d'utiliser ces informations pour améliorer le processus décisionnel. Le processus de développement et de mise à profit de la recherche institutionnelle sera présenté de manière approfondie.
- De réaliser une analyse de la situation grâce à la recherche institutionnelle. Les établissements doivent se soumettre à une auto-évaluation approfondie. Ils doivent identifier leurs forces et leurs faiblesses, étudier les conditions du marché, élaborer des prévisions et sonder leur environnement externe en vue de déterminer quelles sont les opportunités à saisir et les menaces à prendre en compte. Faute de connaître leur positionnement, les EES ne peuvent savoir où leur stratégie doit les mener.
- Définir les objectifs à atteindre. S'appuyant sur l'analyse de la situation mentionnée ci-dessus et sur la mission qu'ils se sont assignée, les EES doivent déterminer où doit les conduire la gestion des effectifs. Dans quelle mesure faut-il faire évoluer les effectifs, améliorer la fidélisation des étudiants, le taux d'obtention des diplômes, etc.?
- Définir les stratégies marketing à mettre en œuvre. Il s'agit d'initiatives spécifiques visant à satisfaire les objectifs définis ci-dessus, qui s'inscrivent dans un cadre plus large.
- Élaborer des plans d'action. Il s'agit de plans complets par lesquels les EES s'engagent à satisfaire chacun des objectifs prédéfinis. Ces plans sont

assortis d'un calendrier, identifient les personnes responsables, spécifient les ressources humaines, matérielles, technologiques et financières nécessaires, et établissent des indicateurs clés de performance en vue d'opérer un suivi des progrès réalisés.

Résultats et répercussions

Nous sommes persuadés que cette étude permettra d'obtenir de solides données probantes soulignant la nécessité, pour les EES portugais, de mettre en œuvre des mesures radicales en vue d'améliorer le taux de réussite des élèves, ceci en s'appuyant sur les remarques formulées par les étudiants interrogés. Les rapports personnalisés remis à chaque EES à l'issue de l'analyse des questionnaires devraient permettre aux établissements de réaliser des avancées significatives en termes de compréhension des problèmes; l'étude devrait également aider les grandes catégories d'établissements qui composent le système d'enseignement supérieur à connaître l'état de leur secteur au sein de ce système, et permettre aux responsables politiques portugais de visualiser, à l'échelon national, l'ensemble des forces et des faiblesses qui contribuent à la réussite ou à l'échec des étudiants. L'étude aura certes pour objet de mesurer la satisfaction des étudiants, mais le résultat final de ce projet concerne la Gestion stratégique de effectifs au sens large, dont l'objectif est de promouvoir la réussite des étudiants.

Reconnaître la nécessité d'agir ne signifie pas que l'on dispose de l'expertise nécessaire pour mettre en œuvre des plans d'action efficaces. Ce n'est sans doute pas s'avancer que de dire que le système d'enseignement supérieur portugais reconnaît cette nécessité, sans toutefois disposer des ressources qu'elle suppose. Notre objectif est de mobiliser le système pour que les établissements réalisent des efforts proactifs en vue d'améliorer la satisfaction des étudiants, mais surtout leur réussite universitaire. L'impact de ce projet dépend principalement des efforts consentis par les EES déterminés à mettre en pratique, sur leur campus, les conclusions et recommandations associées à la Gestion stratégique des effectifs. Ce projet fournit, selon nous, les fondements empiriques et les recommandations pratiques nécessaires à la mise en œuvre de mesures efficaces. Les retombées positives générées par ce projet dépendront, en définitive, des établissements qui mettront ces stratégies en pratique.

La prospérité économique repose, dans une large mesure, sur le niveau d'instruction de la main-d'œuvre. La connaissance, et non les ressources financières ou l'étendue du territoire, constitue désormais l'élément central du nouveau visage de notre économie, fondée sur les savoirs. Les pays compétitifs sont ceux dont la main-d'œuvre dispose des compétences

nécessaires pour participer pleinement à l'économie de la connaissance. Les autres sont condamnés à un retard économique. On peut raisonnablement affirmer qu'un pays prospère, à terme, dès lors qu'il accroît, au sein de sa population, la part d'individus ayant un solide niveau d'instruction. D'ici quelques années, ce projet portera ses fruits au niveau des établissements. Mais le Portugal ne bénéficiera pleinement de ses retombées positives que lorsque ses habitants seront plus instruits, donc plus à même de contribuer activement à générer des revenus nationaux. Pour l'heure, le dynamisme économique et la compétitivité ne sont pas les premiers atouts du Portugal. Les études démographiques font apparaître un déclin de sa population, ce qui laisse présager une main-d'œuvre plus limitée à l'avenir. Or, celle-ci devra, par son travail, subvenir aux besoins de séniors de plus en plus nombreux, tout en alimentant la croissance économique du pays. Il convient de rappeler que tous les pays ayant accru, au sein de leur population, la part d'individus instruits, ont bénéficié par la suite de retombées positives sur le plan économique. Le Portugal peut, lui aussi, y parvenir. À cet effet, la première étape consiste à accroître le pourcentage d'étudiants qui obtiennent leur diplôme et arrivent sur le marché du travail dotés des compétences nécessaires pour contribuer, de façon significative, au bien-être économique et social. L'impact de cette étude fournira une impulsion décisive pour ce processus. Il nous faut renforcer, étape par étape, les capacités de notre pays en matière d'enseignement. Pour cela, nous devons notamment définir au préalable un processus systématique permettant d'améliorer le taux d'obtention des diplômes parmi nos étudiants, mais aussi de leur trouver une place dans la société en leur offrant des fonctions dignes d'intérêt, utiles et rémunératrices.

Nous devons adopter une perspective visionnaire, c'est-à-dire axée sur le long terme. Les visionnaires savent que Rome ne s'est pas faite en un jour. Les initiatives de ce type ne portent certes pas leurs fruits à court terme; on sait toutefois qu'à long terme, leurs retombées positives s'inscrivent dans un cadre plus vaste.

Les auteurs :

James S. Taylor

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)

Fundação das Universidades Portuguesas

Rua 1° de Dezembro, 399

4450-227 Matosinhos

Portugal

Rui Brites (personne à contacter pour toute correspondance)

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)

Fundação das Universidades Portuguesas

Rua 1° de Dezembro, 399

4450-227 Matosinhos

Portugal

E-mail : rui.brites@iscte.pt

Fernanda Correia

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)

Fundação das Universidades Portuguesas

Rua 1° de Dezembro, 399

4450-227 Matosinhos

Portugal

E-mail : fcorreia@cipes.up.pt

Minoo Farhangmehr

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)

Fundação das Universidades Portuguesas

Rua 1° de Dezembro, 399

4450-227 Matosinhos

Portugal

E-mail : minoo@eeg.uminho.pt

Brites Ferreira

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)

Fundação das Universidades Portuguesas

Rua 1° de Dezembro, 399

4450-227 Matosinhos

Portugal

E-mail : brites@esel.ipleiria.pt

Maria de Lourdes Machado

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)

Fundação das Universidades Portuguesas

Rua 1° de Dezembro, 399

4450-227 Matosinhos

Portugal

E-mail : lmachado@cipes.up.pt

Cláudia Sarrico

Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)

Fundação das Universidades Portuguesas

Rua 1° de Dezembro, 399

4450-227 Matosinhos

Portugal

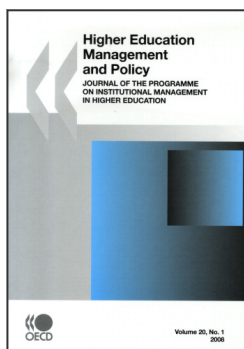
E-mail : c.s.sarrico@csjp.ua.pt

Maria José Sá
 Centre d'étude des politiques d'enseignement supérieur (CIPES)
 Fundação das Universidades Portuguesas
 Rua 1° de Dezembro, 399
 4450-227 Matosinhos
 Portugal
 E-mail : mjsa@cipes.up.pt

Références

- Allen, A. et Higgins, T. (1994), *Higher Education: The International Student Experience*, HEIST/UCAS, Leeds.
- Bean, J.P. et N. Vesper (1994), « Gender Differences in College Student Satisfaction », rapport présenté à l'occasion de la réunion annuelle de l'ASHE (*Association for the Study of Higher Education*), Tucson, Arizona.
- Benjamin, M. et A. Hollings (1995), « Toward a Theory of Student Satisfaction: An Exploratory Study of the Quality of Student Life », *Journal of College Student Development*, vol. 36, n° 6, pp. 574-586.
- Braxton, J.M., A.V. Sullivan et R.M. Johnson (1997), « Appraising Tinto's Theory of College Student Departure », in Smart, J. (éd.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol. 12, pp. 107-164, Agathon, New York.
- Braxton, J.M. et A. Hirschy (2004), « Reconceptualising Antecedents of Social Integration in Student Departure », in M. Yorke et B. Longden (éd.), *Retention and Student Success in Higher Education*, Maidenhead, Society for Research into Higher Education (SRHE) et Open University Press.
- Cerdeira, L. (2003), « O financiamento do ensino superior Português – A experiência de aplicação de uma fórmula 1994-2003 » [« Financement de l'enseignement supérieur portugais – Bilan de l'application d'une formule de 1994 à 2003 »], *XIII Colóquio – Secção Portuguesa da AFIRSE/AIPELF Regulação da Educação e Economia*, (XIII^e Séminaire – Section portugaise de l'AFIRSE/AIPELF – Éducation et réglementation économique), Université de Lisbonne, Lisbonne.
- Dolence, M. (1996), *Strategic Enrolment Management: Cases from the Field*, American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers (AACRAO).
- Elliott, K. et D. Shin (1999), « Assessing Student Satisfaction: An Approach to Help in the Development of Marketing Strategy for a University », www.sbaer.uca.edu/Research/1999/MMA/99mma045.htm.
- Elliott, K. et D. Shin (2002), « Student Satisfaction: An Alternative Approach to Assessing this Important Concept », *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 24, n° 1, pp. 197-210.
- EUROSTAT (2002), *Annuaire Eurostat 2002 – Le guide statistique de l'Europe*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.
- Harvey, L. et J. Newton (2007), « Transforming Quality Evaluation: Moving On », rapport présenté lors du séminaire de Douro intitulé « Dynamics and Effects of Quality Assurance in Higher Education – Various Perspectives of Quality and Performance at Various Levels », Portugal, octobre 2005.

- Hossler, D. et J. Bean (1990), *The Strategic Management of College Enrolments*, Jossey-Bass, San Francisco, Californie.
- Keen, C. et T. Higgins (1991), *Young People's Knowledge of Higher Education – Findings of a Research Programme into the Perceptions of « Traditional » Applicants*, HEIST-PCAS, Leeds.
- Keen, C. et T. Higgins (1992), *Adults' Knowledge of Higher Education – The Findings of a Research Programme into the Perceptions of Potential Mature Students*, HEIST-PCAS, Leeds.
- OCS (Observatório da Ciência e do Ensino Superior) (Observatoire portugais des Sciences et de l'Enseignement Supérieur) (2004), *O sistema do ensino superior em Portugal: 1993-2003 (Edição Revista)* (Le système d'enseignement supérieur au Portugal : 1993-2003 [Édition revue et corrigée]), ministère portugais de la Science, de la Technologie et de l'Enseignement supérieur, Lisbonne.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry (1985), « A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, vol. 49, automne, pp. 41-50.
- Rautopuro, J. et P. Vaisanen (2000), « Keep the Customer Satisfied: A Longitudinal Study of Students' Emotions, Experiences and Achievements at the University of Joensuu », rapport présenté lors de la Conférence annuelle de l'Association européenne de recherche en éducation, Édinburgh, Écosse.
- Roberts, D. et T. Higgins (1992), *Higher Education: The Student Experience – The Findings of a Research Programme into Student Decision-Making and Consumer Satisfaction*, HEIST-PCAS, Leeds.
- Taylor, J.S. (1981), « Student Satisfaction », *MATEP Forum*, vol. 4, n° 2.
- Taylor, J., R. Wilkinson et A. Peterson (1995), « Student Retention through Assessment of Institutional Effectiveness », compte rendu de la réunion annuelle de l'AACRAO, Indianapolis, Indiana.
- Taylor, J., R. Brites, F. Correia, M. Farhangmehr, B. Ferreira, M.L. Machado, C. Sarrico et M.J. Sá (2006), « Institutional Diversity: Creating Distinctiveness through Strategic Enrollment Management », présentation réalisée lors de la XIX^e Conférence annuelle du CHER intitulée « Systems Convergence and Institutional Diversity? », Kassel, Allemagne.
- Wiers-Jenssen, J., B. Stensaker et J. Groggaard (2002), « Student Satisfaction: Towards an Empirical Deconstruction of the Concept », *Quality in Higher Education*, vol. 8, n° 2, pp. 183-195.
- Yorke, M. et B. Longden (2004), *Retention and Student Success in Higher Education*, SRHE et Open University Press.



Extrait de :
Higher Education Management and Policy

Accéder à cette revue :

<https://doi.org/10.1787/17269822>

Merci de citer cet article comme suit :

Taylor, James, *et al.* (2008), « Gestion stratégique des effectifs : un outil pour améliorer la satisfaction et la réussite des étudiants au Portugal », *Higher Education Management and Policy*, vol. 20/1.

DOI: <https://doi.org/10.1787/hemp-v20-art7-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.