

La pandémie a rebattu les cartes d'une formation qui se déroulait avant uniquement en face-à-face. Aujourd'hui, on mise plutôt sur un mélange entre présentiel et distanciel.

En mars 2020, les fermetures décidées par le Conseil fédéral ont provoqué une onde de choc dans les écoles et hautes écoles du pays. Pour toutes, il s'est agi de réagir vite, de s'adapter et de changer sa manière d'enseigner, puisqu'il n'était plus possible pour les élèves et les étudiants de se rendre physiquement en classe. Les cours en direct mais en ligne (Zoom, Teams, etc.) et en distanciel (vidéos, PDF, etc.) sont devenus la norme. Ou presque. Puisque les MBA et les EMBA, ces formations très exigeantes (*lire le texte ci-contre*) nécessitent que les participants se rencontrent, échangent et partagent. C'est le sens même de ces formations, qui visent à développer son réseau, à élargir son ouverture au monde et à partir à la rencontre d'autres cultures d'entreprises ou de pays et d'autres personnalités souvent fortes.

Avantage au face-à-face

«Un MBA, c'est plus que du simple cognitif, c'est se confronter à la différence, à d'autres idées, d'autres façons de faire, d'autres métiers, d'autres

cultures. Connaître les bases théoriques, c'est bien, mais ça ne suffit pas», argumente Jean-Yves Mercier, directeur exécutif de l'EMBA à l'Université de Genève. Pour lui, l'essentiel de la formation doit continuer à se donner sur place. «Les avantages d'un face-à-face sont incommensurables. Les liens que les élèves tissent avec le reste de la classe en témoignent», corrobore Anna Farrus, directrice des admissions à l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne.

Certaines institutions ont fait le choix de continuer sur la voie du tout-présentiel, comme l'École de management et de communication (ESM) à Genève, où on indique «s'être battus pour le conserver» et ne décaler les cours que de deux mois au printemps 2020. «Nous n'avons pas fait de cours à distance. Nos étudiants ne le souhaitaient pas. Notre école bénéficiant de grandes salles de cours, le Canton nous a donné l'autorisation de continuer à les donner en présentiel, moyennant bien sûr distance sociale, port du masque et désinfection régulière des mains et des lieux», raconte Simona Santi, responsable des admissions et conseillère en formation à l'ESM. «Pour un enseignement à distance de qualité, il faut des moyens informatiques importants des deux côtés et, entre connexion internet, logiciels inadéquats ou pas mis à jour, les couacs peuvent être nombreux. Théoriquement, aujourd'hui, on pourrait faire tous nos cours à distance. Mais la politique de l'école est de préférer le présentiel, notamment pour les rencontres et les échanges, essentiels dans ce type de formations», ajoute-t-elle.

À noter que la majorité des institutions semblent avoir préféré faire cours, même en ligne, plutôt que de décaler les formations de quelques mois ou de les annuler. Ainsi, Fabien Loi Zedda, professeur, doyen et chef du centre de formation continue de

la Haute École d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD), à Yverdon-les-Bains, précise que même si «on est en général pour le présentiel pour ce type de formations où l'interactivité et le partage entre les participants sont essentiels, on s'est rendu compte qu'il était possible, tout de même, pour de courtes périodes et pour certaines matières, d'y préférer l'enseignement à distance.» Et les étudiants d'apprécier s'épargner des heures de transports pour seulement une demi-journée de cours, par exemple. «Ça nous oblige à être organisés et à grouper les matières qui peuvent être enseignées en ligne dans une même période. Nous avons réussi à préserver une bonne dynamique de groupe. Et même si l'interactivité est plus difficile à obtenir sur Zoom ou Teams, c'est possible», se réjouit Dominique Wullschleger, responsable à la HES-SO des programmes EMBA pour la HEIG-VD et la Haute École de gestion de Neuchâtel (HE-Arc). Comme Fabien Loi Zedda, il reconnaît «avoir beaucoup appris durant cette période et de cette période, et continuer à apprendre».

Deux tiers de présentiel et un tiers en distanciel

Les deux institutions ont déjà prévu que les prochains MBA se feront à raison de deux tiers en présentiel et un tiers en ligne. Cependant, les deux hommes (pour l'avoir expérimenté) n'envisagent nullement de mélanger les deux formules. «C'est trop compliqué à gérer. On l'a fait un temps pour des raisons de quarantaine, mais ce n'était qu'un palliatif. Ce sera tout le monde à distance ou tout le monde sur place en même temps», confirment-ils en chœur.

Responsable des études postgradées à la Haute École de gestion de Fribourg (HEG) ainsi que de la formation du personnel de l'État de Fri-

bourg, Eric Décosterd renchérit: «De cette crise sanitaire, on aura appris que faire venir à Fribourg des Valaisans ou des Genevois pour une demi-journée de formation avec les risques sanitaires et les heures de transport que cela impliquait était un nonsens. Nous allons, dans la mesure du possible, poursuivre cette politique. De même pour les séances d'information d'une heure environ, qui, désormais, se feront toutes en ligne. C'est un gain de temps pour tout le monde.» Là aussi, la HEG Fribourg a fait le choix de faire cours en ligne ou en présentiel, mais pas les deux ensemble pour une même classe.

Laisser le choix aux étudiants

À l'inverse, à l'Université de Genève, on a décidé d'offrir le choix à tous les étudiants pour (presque) tous les

cours. «On s'est rendu compte qu'en faisant cours en ligne, si on perdait quelque chose au niveau du partage et des rencontres, on ne perdait rien en matière d'enseignement. Bien sûr, il a fallu accompagner les professeurs pour que les cours soient intéressants et interactifs quand même, explique en préambule Jean-Yves Mercier. Après avoir fait le point avec nos étudiants, nous avons décidé de leur laisser le choix. C'est un peu plus sport et moins facile pour l'enseignant, mais c'est ce que notre «clientèle» (car il s'agit là bien de clients) souhaite», sourit-il. Toutefois, certains cours, dont les visites aux entreprises, et ceux en intelligence collective, très dynamiques, resteront uniquement en présentiel, précise-t-il.

«Le MBA IMD s'est concentré sur le développement de dirigeants res-

ponsables, et nous le faisons à travers un programme très personnalisé et basé sur l'expérience, indique Anna Farrus, de l'IMD à Lausanne. Notre objectif est de développer des dirigeants qui transformeront leurs organisations et contribueront à améliorer la société. Nous ne pouvons y parvenir qu'en offrant une expérience où nos étudiants peuvent interagir les uns avec les autres et avec le corps professoral sans aucune des restrictions de l'apprentissage en ligne». Néanmoins, concède-t-elle, «Zoom nous a permis d'apporter en classe différentes initiatives qui n'étaient pas possibles dans le passé, comme avoir des conférenciers invités et des sessions qui auraient été très difficiles à mettre en place avant.»

Patrizia Rodio

Les MBA et les EMBA

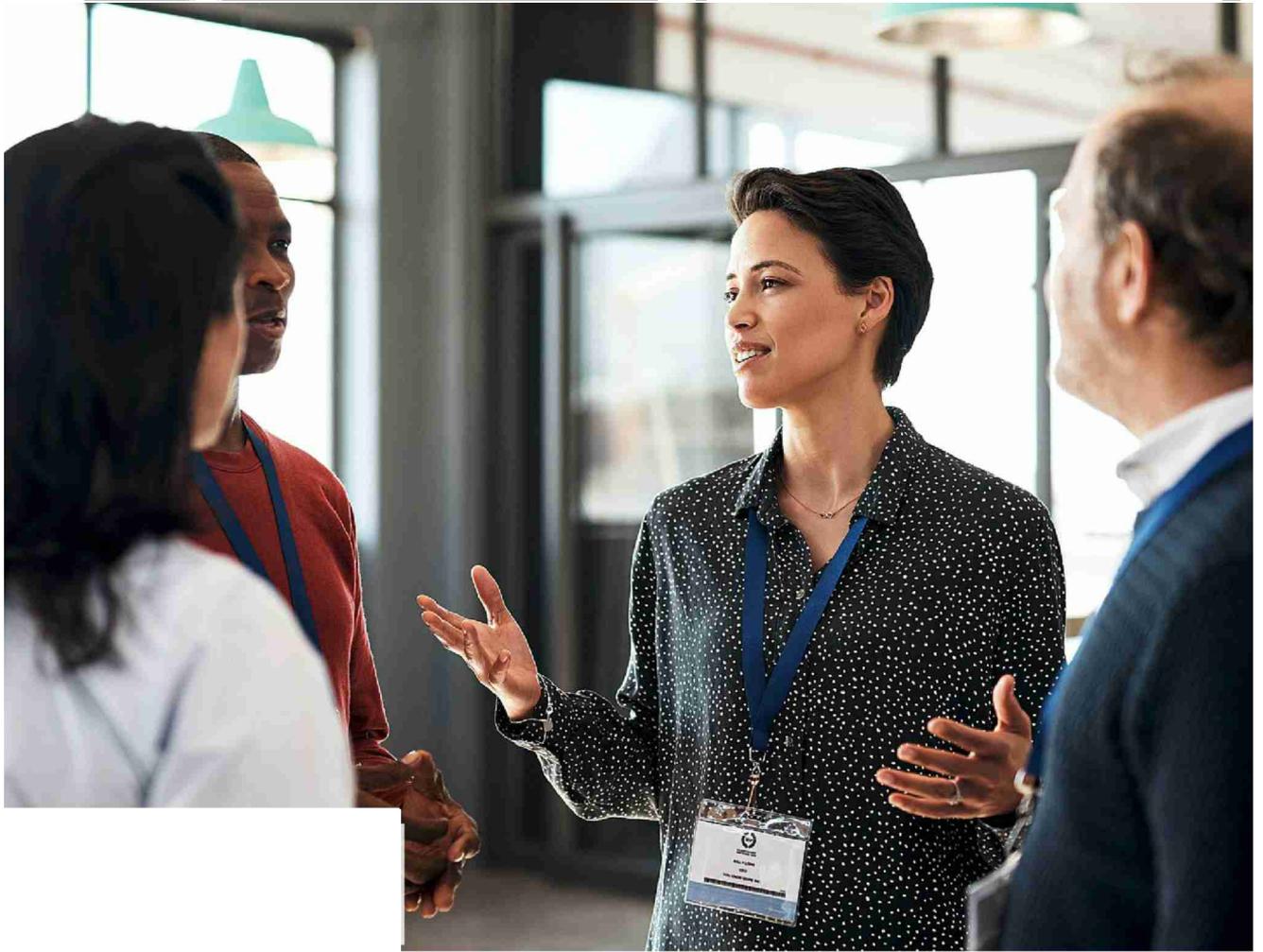
● Les Master in Business Administration (MBA) et Executive Master in Business Administration (EMBA) sont deux programmes exigeants de formations axées sur la gestion d'entreprise. Leur objectif est d'apporter à chaque participant de grandes compétences en management et direction d'équipes.

Les MBA s'adressent plutôt à des cadres en début de carrière ou disposant de moins de dix ans d'expérience professionnelle, contre une quinzaine d'années au moins pour ceux à qui sont destinés les EMBA. «Ces formations sont spécifiquement conçues à l'intention de porteurs d'un titre d'une HES, d'une université ou de l'EPFL, qui sont en emploi et qui souhaitent orienter

leur carrière vers des responsabilités de direction», précise Fabien Loi Zedda.

Être au bénéfice d'un (E)MBA, c'est souvent la garantie d'accroître ses revenus et la possibilité de faire carrière à l'international en même temps que de développer un réseau interpersonnel influent. Ces formations chronophages et chères sont entièrement à la charge du participant, qui doit, seul, en trouver le financement. Cependant, nombre d'entreprises en subventionnent volontiers une partie, la contrepartie étant l'engagement pour le collaborateur de rester en poste quelques années après l'obtention du diplôme.

P.R.



Les MBA et les EMBA nécessitent que les participants se rencontrent, échangent et partagent. Car ces formations visent à développer son réseau et à élargir son ouverture au monde. GETTY IMAGES