



Flexibilisation des cursus : synthèse d'un guide à destination des établissements d'enseignement supérieur

Note de lecture

Didier Paquelin, Marie Chantal. *Flexibilisation : principes et repères. Guide à l'intention des établissements d'enseignement supérieur*. [Rapport de recherche] Université Laval (Québec, Canada). 2019.

Anna Aslett
Léa Beaumatin
Christophe Roiné

Avril 2025

Résumé

Cette note de lecture propose une synthèse d'un guide à destination des établissements d'enseignement supérieur français désireux de mettre en place des initiatives de flexibilisation des parcours de formation. Rédigé par Didier Paquelin et Marie Chantal, ce guide met en lumière un contexte d'évolution des profils des apprenants et du monde socio-économique, qui justifie le déploiement de parcours flexibles, et propose une démarche structurée pour accompagner les établissements dans cet objectif.

Introduction

Le guide proposé par Didier Paquelin et Marie Chantal fait suite à l'école d'été « Accompagner les acteurs de l'enseignement supérieur pour réussir la flexibilisation », qui s'est tenue à Rennes en juillet 2018. Il propose de compléter les éléments qui en sont issus par les résultats de la recherche en pédagogie de l'enseignement supérieur, afin d'offrir un document à destination d'établissements désireux de mettre en place une initiative de flexibilisation des parcours de formation pour mieux répondre aux besoins de leurs apprenants.

À partir du constat que « la flexibilisation semble contribuer à la réussite des apprenants et être en lien avec le monde socioéconomique » (p. 2), ce guide entend répondre à la question de départ suivante : « Comment dans un monde en mouvement, les établissements de l'enseignement supérieur français peuvent-ils s'adapter, penser et mettre en acte un renouveau pédagogique pour répondre à l'évolution des attentes et des besoins des apprenants, du monde socio-économique et culturel ? » (pp. 2-3). Il présente dans un premier temps le contexte dans lequel s'inscrit l'enjeu de la flexibilisation des parcours de formation, marqué par la croissance de la population d'apprenants dits « non traditionnels ». Il se poursuit par un minutieux travail de définition de la notion de flexibilisation, présentée selon ses différentes dimensions et niveaux. Les auteurs formulent ensuite une proposition de processus de développement d'une initiative de flexibilisation à destination des établissements d'enseignement supérieur, décliné en quatre phases. Le rôle de la gouvernance dans la flexibilisation des parcours est également précisé. Le guide se clôture par une série d'outils à destination des établissements, présentés en annexes.

L'objectif de cette note de lecture est de proposer une synthèse de ce guide.

1. Éléments de contexte sur la flexibilisation

Le guide identifie plusieurs caractéristiques de l'apprenant du 21^{ème} siècle. Celui-ci est notamment présenté comme accordant une grande importance au fait d'appartenir à une formation spécifique et aux expériences de socialisation au sein de cette formation. Il est également décrit comme recherchant un apprentissage mêlant théorie et pratique, et disposant d'attentes en termes de soutien et d'accompagnement, dans l'objectif de garantir son engagement et sa persévérance dans ses études. Selon les auteurs, les catégories d'apprenants varient au sein de cette figure générale en fonction de leurs besoins de formation et attentes particulières, ce qui justifie la mise en place d'initiatives de flexibilisation. Les besoins de formation particuliers peuvent ainsi être liés au développement personnel (ex. recherche de connaissances sur des enjeux sociétaux, sans lien nécessaire avec le domaine professionnel de l'apprenant), ou au développement professionnel (ex. réorientation ou progression de carrière, obligation de formation pour répondre aux règles d'un ordre ou d'une association professionnelle). Tenir compte des besoins spécifiques des apprenants favorise leur motivation. Leur permettre de faire des choix éclairés concernant l'organisation de leur parcours, ainsi que les conditions et modalités de réalisation des activités d'apprentissage, renforce leur engagement dans leurs études.

Ces éléments permettent de comprendre que « les mêmes politiques, services et modalités d'accès et de diffusion de la formation ne peuvent servir à tous les types d'apprenants » (p. 5).

Les établissements d'enseignement supérieur désireux de répondre aux attentes et aux besoins pluriels des apprenants doivent donc s'engager dans une démarche visant à passer d'une logique où l'offre est préalablement déterminée, à une logique où elle est co-construite avec l'apprenant tout au long de son cheminement, en réaction à des événements qui lui sont internes ou externes. Cela suppose une analyse des besoins réels de formation du public cible, bien que la grande diversification des profils rende difficile l'identification des éléments qui influencent la motivation des apprenants.

2. Définition de la flexibilisation

Les auteurs proposent de présenter la flexibilité selon les trois dimensions qui la composent :

- 1) Dimension organisationnelle : cette dimension est relative à la temporalité (rythme, durée) et à la spatialisation de la réalisation du parcours (campus, hors campus) ;
- 2) Dimension pédagogique : cette dimension est relative aux objectifs, modes d'apprentissage (individuel, collectif) et formats (groupe, dyade, individuel) ;
- 3) Dimension accompagnement : cette dimension est relative aux fonctions, modalités et acteurs de l'accompagnement (ex. tutorat méthodologique et pédagogique assuré par un enseignant, un tuteur, les pairs, etc.).

La flexibilité se décline également en trois niveaux d'exercice, qui « ont en commun de chercher à soutenir l'apprenant dans son apprentissage et sa persévérance et peuvent être combinés au sein d'une même formation » (p. 9).

- 1) Flexibilisation du parcours de formation (niveau macro) : ce niveau concerne principalement la temporalité de réalisation du parcours (ex. rythme de validation des crédits, passerelle, reconnaissance des acquis) ;
- 2) Flexibilisation des modalités d'enseignement et d'apprentissage (niveau meso) : ce niveau concerne la possibilité pour l'apprenant de combiner des unités d'enseignements en présence et d'autres à distance (bi-modalité, hybridation ou co-modalité) ;
- 3) Flexibilisation des activités d'enseignement et d'apprentissage (niveau micro) : ce niveau concerne la diversification des pratiques pédagogiques au sein d'une même unité d'enseignement (ex. équilibre entre pédagogies transmissives et actives, variétés des modes d'évaluation).

Les auteurs soulignent par ailleurs l'importance d'envisager la flexibilisation dans une approche globale, en tenant compte de l'interaction entre les différentes dimensions de l'offre de formation (ex. ressources humaines, infrastructures et services numériques, patrimoine, financement), les différents acteurs (ex. scolarité, équipes pédagogiques, services informatiques, services d'orientation) et l'apprenant (réussite de son parcours, de l'entrée dans l'établissement à l'aboutissement de son projet).

À partir de ces différents éléments, les auteurs formulent la définition suivante : « La flexibilisation peut être définie comme un processus par lequel la possibilité est explicitement reconnue et donnée à l'apprenant d'opérer des choix sur certaines dimensions de l'organisation pédagogique d'un parcours de formation. Elle permet la personnalisation de son propre cheminement en fonction de ses besoins de développement personnel et professionnel, et des attentes sociétales. Elle participe au renforcement de l'engagement et de la persévérance des étudiants dans leur propre projet de formation sans "déficit d'apprentissage". » (p. 12)

3. Accompagner les établissements d'enseignement supérieur vers la flexibilisation des parcours : proposition de processus de développement d'une initiative de flexibilisation

Le guide propose un processus détaillé à destination des établissements d'enseignement supérieur désirant développer une initiative de flexibilisation. Ce processus se compose de quatre étapes :

- autoévaluer son niveau de flexibilisation en tant qu'établissement d'enseignement supérieur ;
- identifier une initiative de flexibilisation en tenant compte des résultats de l'autoévaluation ;
- déterminer la faisabilité de l'initiative choisie ;
- concevoir, développer, implanter, diffuser et documenter l'initiative.

3.1. Autoévaluer son niveau de flexibilisation

L'objectif de la première étape est de déterminer, pour chacun des éléments des trois niveaux de flexibilisation (micro, meso et macro), la situation actuelle de l'établissement et la situation souhaitée. Cette étape doit être menée par les acteurs de la gouvernance, des représentants de toutes les parties prenantes (directions des études, directeurs d'unités, enseignants, services pédagogiques, d'orientation et des finances, ressources humaines) et, si besoin, les apprenants, afin d'« accéder à la réalité des pratiques » (p. 18). En raison de la pluralité des acteurs impliqués, cette étape suppose une compréhension commune de chacun des niveaux de flexibilisation. Dans cet objectif, le guide propose une liste de définitions de ces niveaux.

3.2. Identifier une initiative de flexibilisation

L'objectif de la deuxième étape est de trouver un accord entre tous les acteurs concernés sur le choix de l'initiative qui apparaît prioritaire au regard du niveau de flexibilisation identifié à la première étape. Le choix du projet à mettre en place prioritairement doit tenir compte de la maturité de l'établissement et des acteurs, des ressources disponibles et de l'inscription du projet dans une vision stratégique de la gouvernance.

3.3. Déterminer la faisabilité de l'initiative choisie

L'objectif de la troisième étape est de déterminer la faisabilité et la soutenabilité de l'initiative choisie. Pour cela, les auteurs proposent de s'appuyer sur deux outils d'aide à la décision. Le premier est l'outil d'évaluation des niveaux de flexibilisation concernés par l'initiative. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les niveaux de flexibilité concernés par l'initiative, puis dans un second temps de situer l'établissement pour chacun de ces niveaux. Le second outil est la fiche d'opportunité. Cette dernière consiste notamment à identifier le ou les responsables du projet, les partenaires potentiels, le public cible et les points d'entrée pour le rejoindre. Elle consiste également à vérifier la disponibilité des ressources nécessaires, expliquer pourquoi cette initiative s'arrime aux objectifs stratégiques de l'établissement, identifier les opportunités et les menaces, ou encore estimer les dépenses et les gains. Une analyse de données (ex. démographie du public cible à court et moyen terme) et la prise de contact avec différents acteurs (ex. composantes et unités internes à l'établissement) peut être nécessaire pour vérifier les informations.

3.4. Concevoir, développer, implanter et documenter l'initiative

L'objectif de la quatrième étape est de concevoir, développer, implanter et documenter l'initiative retenue. Concernant la conception et le développement de l'initiative, le guide propose de mettre en place un processus agile et itératif permettant un ajustement constant et rapide du projet de flexibilisation aux besoins changeants des apprenants (modèle du *design thinking*).

La diffusion et la documentation des initiatives est également présentée comme une étape essentielle à leur transférabilité et leur pérennité, ainsi qu'à l'adhésion de tous les acteurs concernés. Cette étape nécessite un contact étroit entre les acteurs de la gouvernance au niveau stratégique et les acteurs sur le terrain au niveau des opérations.

4. Soutien de la gouvernance pour appuyer la flexibilisation des parcours

En tant qu'innovation, la flexibilisation touche l'« organisation, son fonctionnement, sa structure et ses règles, très souvent également sa philosophie, sa culture et ses valeurs » (Lison et al., 2014, p. 8). La gouvernance a donc un rôle essentiel à jouer dans sa mise en place, mais elle « ne peut imposer sa vision sans se heurter aux valeurs et modes de fonctionnement propres aux facultés ». Les auteurs préconisent donc un contact étroit entre les acteurs de la gouvernance au niveau stratégique et les acteurs sur le terrain au niveau des opérations. Ils rappellent également la nécessité de tenir compte et de respecter les spécificités facultaires, car « les disciplines universitaires ne sont pas nécessairement équivalentes en ce qui concerne les innovations pédagogiques » (Donald, 2000, cité dans Lison et al., 2014, p. 8).

En ce sens, le guide définit quatre catégories de soutien que peut apporter la gouvernance pour appuyer la flexibilisation des parcours.

4.1. Soutien aux facultés

La première catégorie renvoie au soutien aux facultés. Dans cet objectif, la gouvernance devrait proposer des ressources humaines ou financières pour soutenir les projets de flexibilisation, assurer l'accompagnement des équipes au niveau pédagogique ou numérique, élaborer des modèles économiques viables pour assurer la pérennité des projets, promouvoir l'innovation au moyen de programmes de reconnaissance des équipes et des facultés, et assurer la gestion efficace du changement.

4.2. Infrastructures et services

La deuxième catégorie correspond au développement de nouvelles infrastructures, à l'amélioration de celles déjà en place et à l'implantation de nouveaux services pour soutenir les initiatives de flexibilisation. La gouvernance devrait donc rappeler l'importance de l'offre de service aux apprenants (ex. services numériques ou d'orientation), et permettre l'accès à des services comparables à tous les étudiants, quels que soient leurs choix de parcours (ex. accès aux ressources de la bibliothèque pour les modalités hors campus).

4.3. Culture de l'innovation

La troisième catégorie relève de la mise en place d'une culture institutionnelle de l'innovation appuyée par des actions cohérentes avec les valeurs de l'établissement. Une telle culture institutionnelle permet aux initiatives d'être « soutenues par des valeurs et une vision commune à toute l'organisation, en fonction de sa maturité et de ses capacités à évoluer ». La diffusion de la culture de l'innovation au sein des facultés est complexe, puisque ces dernières ont leur culture propre. Trois leviers sont proposés pour répondre à cette difficulté :

- un processus rigoureux de documentation des initiatives, permettant d'assurer la transférabilité et la pérennité des projets, ainsi que l'adhésion de tous les acteurs concernés (cf. étape 4 du processus de développement d'une initiative de flexibilisation) ;
- des groupes de travail, visant à documenter les pratiques émergentes, identifier des occasions d'innovation, suggérer des pistes d'action et formuler des recommandations ;
- une veille prospective, permettant aux établissements de rester « réactifs » face aux besoins des apprenants en constante évolution.

4.4. Alignement institutionnel

Enfin, la quatrième catégorie de soutien de la part de la gouvernance consiste en l'élaboration d'un plan stratégique qui supporte la flexibilisation des parcours de formation : « En proposant un plan et des objectifs stratégiques qui intègrent la flexibilisation des parcours de formation, l'établissement d'enseignement contribue à la mise en place d'une vision et de valeurs institutionnelles communes, mais les facultés sont libres de fixer leurs objectifs propres et de choisir les projets qui contribueront à leur atteinte » (p. 32).

Conclusion

La flexibilisation des parcours est présentée comme une réponse à la diversité croissante des besoins et des attentes des apprenants de l'enseignement supérieur. Son intégration dans les cursus ne constitue pas une simple adaptation pédagogique, mais un véritable changement de paradigme, où l'apprenant est au cœur de la construction de son parcours universitaire. À destination des établissements d'enseignement supérieur, ce guide propose une méthodologie structurée pour mettre en place la flexibilisation, s'appuyant sur un ensemble d'outils opérationnels et nécessitant l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'institution.

Références

- Lison, C., Bédard, D., Beaucher, C., et Trudelle, D. (2014). De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/ripes.771>
- Paquelin, D., et Chantal, M. (2019). *Flexibilisation : Principes et repères. Guide à l'intention des établissements d'enseignement supérieur* [Rapport de recherche]. Université Laval (Québec, Canada). <https://hal.science/hal-03251001/document>