

# PLAN DE DÉVELOPPEMENT HAUTE ECOLE DE GESTION POUR 2021 – 2024

Instance qui a adopté le plan de développement : Haute Ecole de Gestion de la HES-SO Valais-Wallis

Date d'adoption du plan de développement : 20 avril 2020

Coordonnées des auteure-s et personnes de contact :

- Prof. Bruno Montani, Directeur Haute Ecole de Gestion
  - Prof. Nicolas Debons      Responsable de la filière Informatique de gestion
  - Prof. Dominique Fumeaux      Responsable de la filière Tourisme
  - Prof. Hans-Peter Roten      Responsable de la filière Economie d'entreprise
  - Prof. Line Pillet      Responsable de l'institut Entrepreneuriat & Management
  - Prof. Dr. Marc Schnyder      Responsable de l'institut Tourisme
  - Prof. Laurent Sciboz      Responsable de l'institut Informatique de gestion
  - Prof. Dr. Pierre Roduit      Responsable de l'institut Energie et environnement
  - Francesco Vadala      Adjoint de direction de la Haute Ecole de Gestion

## Sommaire

1	Introduction.....	5
2	Vision .....	6
3	Enseignement.....	10
4	Recherche appliquée et développement .....	13
5	Prestations de service .....	16
6	Politique institutionnelle (politique institutionnelle et ressources).....	18
7	Conclusion.....	22

## Avant-propos

C'est un processus qui aboutit, certes, à la réalisation du présent document, mais aussi un chemin parcouru ensemble, dans un esprit de co-construction, d'échange de visions, de pensées, de partage de notions disciplinaires et interdisciplinaires, de prise en compte d'enjeux et de sensibilités divers et variés. À ce titre, le parcours effectué revêt une importance fondamentale pour la réalisation des intentions aujourd'hui couchées sur le papier

Ces travaux prennent aussi en compte les particularités de la HES-SO Valais-Wallis qui déploie ses activités dans un environnement bilingue et pour des missions qui ne se limitent pas aux formations HES dispensées en Valais.

Ce plan de développement stratégique 2021-2024 sert ainsi de feuille de route pour les années à venir pour la Haute Ecole de Gestion (HEG).

Il fixe les orientations majeures des missions d'enseignement, de formation continue, de recherche appliquée, de développement et de prestations de service, afin de permettre à l'institution d'atteindre les objectifs pour lesquels son existence a été pensée. Il sera, par conséquent, le guide de nos activités courantes et des développements prioritaires que nous mettrons en œuvre.

Dans ce sens, la transition numérique ou digitalisation s'établit en sujet central de ce prochain cycle stratégique. En effet, l'économie, l'ingénierie, la santé, l'art et le travail social sont vivement impactés par cette transition et la majorité des hautes écoles travaillent à relever ces nouveaux défis, tant au niveau local qu'en coordination avec les domaines de la HES-SO.

Du fait de son historique, de la présence de nombreuses entreprises IT ainsi que de la forte représentation de la HES-SO Valais-Wallis, le site du Techno-Pôle à Sierre incarne cette digitalisation cantonale.

De plus, sa nouvelle stratégie en tant que Swiss Digital Center, représente une opportunité unique de renforcer notre position sur ce site et dans l'écosystème (instituts de recherche, PME, start-up, incubateurs) qui y est associé, à la manière d'un campus. L'ambition affichée est de renforcer le rôle de la HES-SO Valais-Wallis dans la transformation numérique en tant que pôle de compétence avec un leadership de la HEG.

# 1 Introduction

La Haute Ecole de Gestion (HEG) est une entité affiliée à la HES-SO Valais-Wallis qui, en vertu de la Loi cantonale valaisanne sur la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale Valais/Wallis, est un établissement autonome de droit public dès janvier 2015. Nos missions de formation et de recherche sont réalisées selon les règles du domaine Economie et services de la HES-SO.

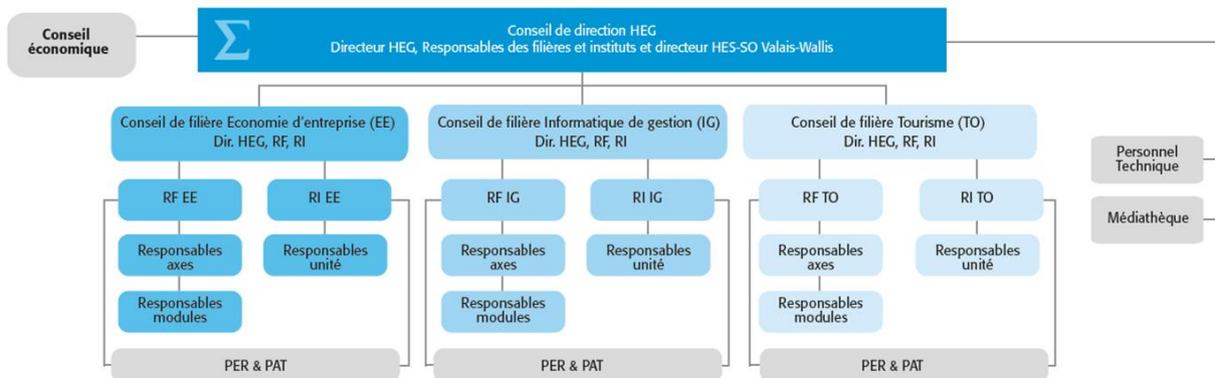


Figure 1 : Organigramme HEG

Le plan de développement de la Haute Ecole de Gestion s'inscrit dans le cadre du document de la HES-SO Valais-Wallis. Afin de construire ce plan, les réflexions provenant de la Direction générale ont été intégrées en continu pour ensuite inscrire notre contribution.

Ce document émane donc de la réflexion de l'ensemble de la Direction de la HEG, c'est-à-dire du directeur ainsi que des responsables de filières et instituts. Les professeurs ordinaires ainsi que les professeurs associées ont également été intégrées afin de consolider et alimenter les stratégies de l'établissement.

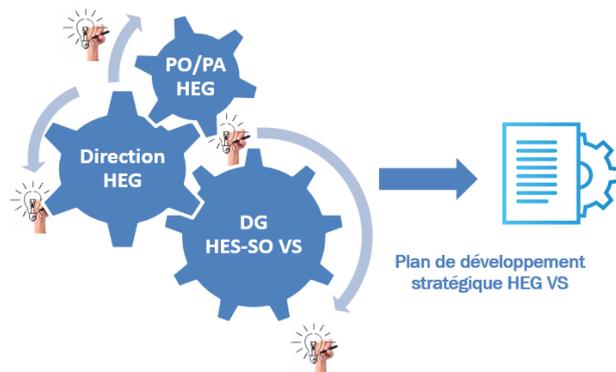


Figure 2 : Vers un plan de développement stratégique HEG VS

## 2 Vision

Dès 2019, afin d'aboutir à la vision de la HEG pour l'horizon 2030, il nous paraissait pertinent d'effectuer une analyse de l'existant. Après avoir effectué une analyse contextuelle à l'horizon 2030 (disponible sur demande), nous avons pris le choix d'effectuer une analyse de nos forces, faiblesses, opportunités et risques (SWOT) ainsi qu'une analyse de nos parties prenantes.

### Analyse SWOT

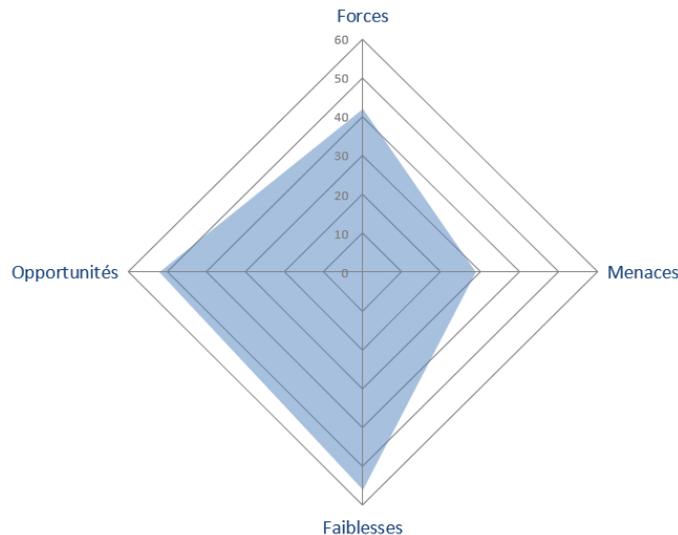


Figure 3 : Analyse SWOT HEG

### Opportunités

L'influence de plusieurs facteurs externes se propose à la Haute Ecole de Gestion comme des opportunités majeures. Aujourd'hui, la HEG a la chance de collaborer avec le tissu économique cantonal. Les personnalités présentes au sein du Conseil économique de la HEG ou encore les entreprises membres du label Valais Excellence en sont un exemple. A ce jour, cette certification est rattachée à notre école et favorise notre volonté d'être un acteur régional prééminent. Le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont également des tendances dans lesquelles nous détenons des compétences qui peuvent être mises à disposition de la société.

En 2020, la HEG diplômera les premières étudiantes et les premiers étudiants du programme Team Academy de la filière Economie d'entreprise. Par l'expérience acquise, nous voulons développer ce type de formation et cette philosophie dans les autres filières que nous proposons.

Au niveau académique, nous évoluons de manière volontaire vers une innovation pédagogique importante. Les attentes des employeurs actuels sont également en constante mutation. Nous avons donc l'opportunité de ces changements pour actualiser les plans d'étude de nos filières afin que nos étudiantes et nos étudiants répondent à la demande.

### Menaces

L'environnement externe de la HEG peut nous amener son lot de menaces pour notre organisation. Implantée dans une région excentrée, notre Haute Ecole est confrontée à une forte concurrence avec nos cantons voisins. Le Valais est une région périphérique pouvant éveiller moins d'intérêt pour des futures étudiantes et des futurs étudiants ou encore pour des collaboratrices talentueuses et des collaborateurs talentueux. De plus, la proximité avec la Suisse alémanique pousse les germanophones à choisir des villes phares.

Nos étudiantes, nos étudiants, les étudiantes étrangères et les étudiants étrangers souhaitant suivre un semestre dans une autre école, sont confrontés à de nombreuses difficultés depuis

plusieurs années suite aux votations de février 2014 - ce qui apporte également des difficultés pour le corps professoral tant au niveau de l'enseignement que de la Ra&D.

### **Forces**

Pour mettre à profit ces opportunités et limiter les menaces, la force principale de la HEG réside en son corps professoral et son personnel administratif et technique. Hautement compétents et engagés, chacune et chacun apporte sa pierre à l'édifice de la Haute Ecole afin de relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Le climat et les conditions cadres de travail au sein de la HEG valaisanne constituent également des facteurs clés de succès favorisant la fidélisation de ses collaboratrices et de ses collaborateurs ainsi que le recrutement des talents. Constituée de plusieurs filières et instituts, l'organisation transverse des services de support de la HEG nous permettent une agilité indéniable.

De plus, la force prédominante de la HEG tient à ses formations professionnalisantes ainsi qu'à ses filières en emploi / à temps partiel. La demande de ces dernières est en croissance pérenne.

La Haute Ecole de Gestion propose un centre de compétences e-learning au service de toute la HES-SO. Celui-ci constitue une force capitale encore accentuée par la crise sanitaire traversée dès le printemps 2020. Cette expertise, cette proposition de valeur a un impact fort et direct sur la qualité de nos prestations d'enseignement fournies en renforçant l'enseignement digital et asynchrone.

### **Faiblesses**

Enfin, la HEG doit prêter une attention particulière à certains facteurs organisationnels pouvant la fragiliser dans l'atteinte de ses missions. Ces faiblesses tiennent pour partie au vieillissement de la population. Nous serons face à un départ massif de personnes expérimentées et en âge de la retraite. Il sera donc important pour l'école de mettre en place une vigilance accrue sur la gestion des carrières et de nos ressources.

Au niveau culturel, le canton évolue dans un contexte socio-politique soutenant fortement le bilinguisme français-allemand. La HEG développe ses activités à la croisée des langues. L'existence du bilinguisme dans notre école, et la nécessité de penser à toutes les activités et tous les processus aussi bien en français qu'en allemand, alourdit fortement le fonctionnement de notre structure.

Pour terminer, les compétences qu'acquière nos étudiantes et nos étudiants pendant leurs études peuvent devenir une réelle opportunité pour la HEG. En effet, avec des années d'expériences dans le tissu économique local, régional, national ou international, elles et ils doivent, à terme, pouvoir être intégrés à nos cycles de formation. Amoindrir cette faiblesse afin de la transformer en force par une meilleure gestion de nos alumni doit donc être une priorité pour l'avenir.

Pour des informations plus détaillées, les documents sont disponibles sur demande.

## 2.1 Analyse des parties prenantes

Cette analyse préalable, sous forme d'analyse de risques, permet d'identifier les parties prenantes de la HEG. Celles qui nécessitent une attention particulière sont mentionnées ci-dessous.

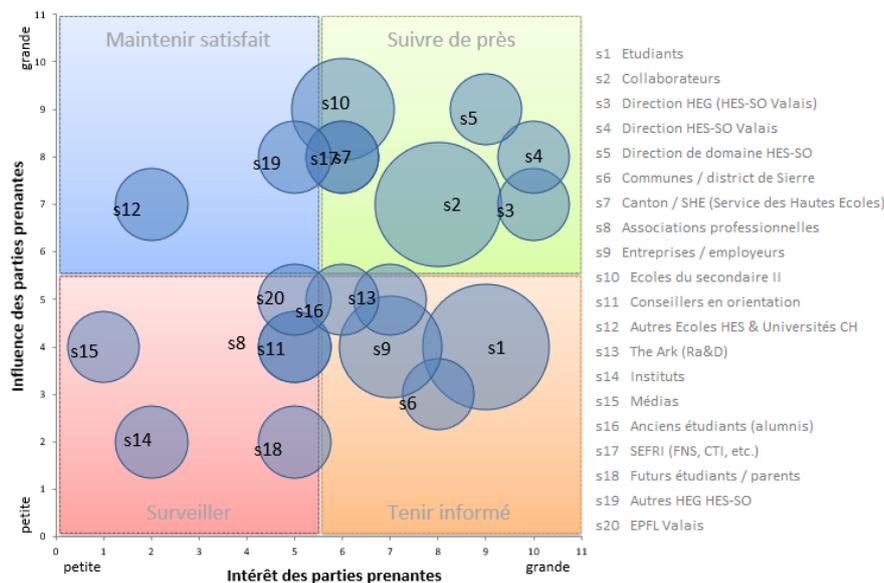


Figure 4 : Analyse des parties prenantes HEG

- Les collaboratrices et les collaborateurs de la HEG :
  - Le personnel d'enseignement et de recherche est au cœur des activités principales de la Haute Ecole (enseignement, formation continue, Ra&D et prestations de service) et du rayonnement de l'institution
  - Le personnel administratif et technique garantit le bon fonctionnement de la Haute Ecole et fait évoluer les processus de manière transverse et pérenne.
- Les étudiantes et les étudiants :
  - En tant que clientes principales et clients principaux, elles et ils sont notre raison d'être.
- La HES-SO Valais-Wallis :
  - Elle soutient matériellement et institutionnellement la Haute Ecole dans la poursuite de nos missions et constitue également l'autorité de surveillance.
- La HES-SO :
  - Elle oriente, au travers du Rectorat et du domaine Economie et services, le cadre académique de la Haute Ecole.
- Les écoles du secondaire II :
  - Écoles formatrices en amont de la HEG, elles fournissent nos étudiantes et nos étudiants de demain.
- Les partenaires économiques :
  - Elles et ils bénéficient de nos prestations de formation, de Ra&D et sont clientes et clients de nos prestations de formation continue et de prestations de service. Elles et ils garantissent à notre institution, à nos étudiantes et à nos étudiants le lien avec l'économie.

Pour des informations plus détaillées, les documents sont disponibles sur demande.

## 2.2 Notre vision de la HEG à l'horizon 2030

### Notre identité

Implantée au cœur du Valais, la Haute Ecole de Gestion est une université des sciences appliquées, à la croisée des langues et des cultures. Innovante et progressant avec son temps, elle offre des formations tertiaires professionnalisantes et centrées sur l'expérience de l'étudiante et de l'étudiant.

Par ses connaissances et sa diversité, la Haute Ecole de Gestion assume le rôle d'expert en matière de recherche appliquée et développement en Valais. Son rayonnement s'étend au-delà du territoire cantonal.

Son enseignement, actuel et évolutif, fait d'elle l'actrice incontournable pour dispenser des formations apparentées.

### Notre culture

La Haute Ecole de Gestion vit la pluridisciplinarité grâce à ses trois filières d'études et ses trois instituts et la met au service de ses étudiantes, de ses étudiants et de ses partenaires. De plus, elle place ses collaboratrices et ses collaborateurs au centre de ses missions.

Sa flexibilité et son agilité sont des atouts qui lui permettent d'anticiper les facteurs de changements et de s'adapter rapidement aux besoins de son environnement.

### Nos objectifs

La Haute Ecole de Gestion met ses compétences et son expérience au service de la société. Elle développe le potentiel des étudiantes et des étudiants ; elle transfère, étend le savoir et l'innovation au travers de projets locaux, nationaux ou internationaux.

La population estudiantine, par des études basées sur l'expérientiel, se donne l'opportunité d'assumer des responsabilités et des rôles importants dans leur vie professionnelle et privée.

La Haute Ecole de Gestion recrute et développe les talents et les savoir-faire en étant à l'écoute des besoins de ses collaboratrices, de ses collaborateurs et de l'institution.

## 2.3 Enjeux généraux

- <sup>1</sup> Dans un environnement volatile, incertain et complexe, la HEG devra poursuivre la direction initiée en 2015, et garantir tant sa continuité que sa stabilité tout en évoluant dans le contexte actuel, notamment grâce à sa Ra&D.
- <sup>2</sup> Les changements de paradigme tels que la digitalisation et les nouveaux formats d'enseignements, requièrent davantage de besoins en termes d'innovation.
- <sup>3</sup> La taille et l'organisation de l'institution permet à la Haute Ecole de Gestion de réaliser ses missions de manière agile, interdisciplinaire ou encore transversale et en cherchant des alliances avec d'autres institutions.

## 3 Enseignement

### 3.1 Formation de base et formation continue

La Haute Ecole de Gestion propose trois filières d'études : Économie d'entreprise, Informatique de Gestion et Tourisme. Les cursus de formation sont adaptés à la réalité du terrain et sont dispensés à plein temps, en emploi ou encore à temps partiel. Notre population estudiantine développe ses compétences dans l'esprit entrepreneurial grâce à la diversité de la HEG.

De plus, la HEG possède une offre de formation continue en lien avec ses cursus de formation bachelor. Elle soutient les besoins des entreprises et de ses alumni par des formations en adéquation avec le marché, innovantes et rattachées aux développements effectués au sein de la recherche.

#### 3.1.1 Enjeux généraux

La Haute Ecole de Gestion veut offrir des formations de qualité, innovantes et proches de la pratique.

La transformation digitale doit être prise en considération dans la formation.

Une société complexe à l'évolution rapide demande un apprentissage et un enseignement adaptés.

Le corps professoral n'est plus le garant unique du savoir, mais un guide accompagnant l'étudiante et l'étudiant dans sa progression.

Les étudiantes et les étudiants entrant dans les formations de la HEG ont des profils diversifiés. La mission de la Haute Ecole de Gestion est de les amener à acquérir les compétences nécessaires à la profession pour laquelle elles et ils se forment.

La HEG s'adapte aux changements générationnels et au besoin d'apprendre tout au long de la vie.

Devenir le partenaire privilégié pour des produits en accord avec la stratégie de formation bachelor, en incluant tant les formations préparatoires que le Lifelong Learning.

Se positionner face aux diplômes fédéraux et aux autres actrices et acteurs de la formation.

Être proactif et avoir des formats qui correspondent aux besoins de l'économie.

Proposer une offre de formation germanophone équivalente.

#### 3.1.2 Stratégie

Par des cursus professionnalisants et des méthodes d'enseignement innovantes, nous préparons nos diplômées et nos diplômés au défi du changement permanent dans un environnement basé sur l'expérience.

Accompagner les changements sociétaux.

Définir une vision de l'accompagnement continu de la carrière professionnelle, en phase avec les besoins des milieux professionnels.

Définir notre champ d'activité en fonction de la vision de notre établissement.

Contribuer au développement des entreprises.

Développer les interfaces (p.e. physiques) avec les parties prenantes du canton.

#### 3.1.3 Prestations courantes

Conformément aux plans d'études cadres et à la réglementation de la HES-SO coordonné par le domaine Economie et services, nous organisons, gérons et développons les formations suivantes :

- Formation Bachelor en Tourisme à plein temps (en français, allemand ou anglais)
- Formation Bachelor en Economie d'entreprise à plein temps (en français ou allemand)
- Formation Bachelor en Economie d'entreprise en emploi (en français)
- Formation Bachelor en Economie d'entreprise à temps partiel (en français ou allemand)
- Formation Bachelor en Economie d'entreprise, programme Team Academy
- Formation Bachelor en Informatique de gestion à plein temps (en français, allemand ainsi qu'une partie du cursus en anglais)
- Formation Bachelor en Informatique de gestion à temps partiel (en français)
- Participation à la formation Master en Business Administration (HES-SO)

En parallèle, la Haute Ecole de Gestion organise, gère et développe les formations continues suivantes :

- Formation Master of Advanced Studies en Quality & Strategy Management
  - DAS en Quality Manager
    - CAS en Management de la Qualité
    - CAS en Management des Performances
  - DAS en Strategy Manager
    - CAS en Management de l'Innovation
    - CAS en Management de la Transformation
- Formation Executive Master of Business Administration en Innovation Touristique
- CAS en Job coaching et placement actif

De plus, à cheval entre les périodes 2015-2020 et 2020-2024, nous continuerons à accentuer le lien avec un concept pour les alumni. C'est avec et pour ces dernières et derniers que nous devons développer nos prestations.

Aussi, afin d'avoir un regard tourné vers les prestations énoncées dans le plan de développement 2015-2020, nous souhaitons poursuivre les efforts entrepris par le centre e-learning de la HES-SO qui fait partie de notre HEG. D'une part car les nouvelles formes d'enseignement seront un axe majeur de nos nouveaux plans de formation, d'autre part car la crise sanitaire débutée durant cette nouvelle décennie nous a confié l'opportunité de matérialiser un bond fulgurant au sein de notre enseignement. Durant la période précédente, nous avons également énoncé l'adaptation de nos cursus à la réalité des marchés. Si les intentions ont pu être tenues via la création du programme Team Academy pour la filière Economie d'entreprise ou encore « l'innovation de rupture » du nouveau plan d'études 2020 de la filière Tourisme, d'innombrables transformations verront le jour d'ici à 2024. Les sections germanophones ne seront également pas en reste.

### 3.1.4 Prestations de développement

Afin de développer l'axe de l'enseignement ainsi que de la formation continue, une multitude d'objectifs s'imposent :

Mettre à jour les PEC's pour la HEG dans le cadre du domaine E&S.

Cursus du corps étudiant plus personnalisé et basé sur un suivi des compétences (portfolio).

Diversifier les nouvelles méthodes d'enseignement (p.e diminution du frontal, coaching, enseignement par projets).

Stabiliser le programme Team Academy et développer ce modèle et cet écosystème au sein des différents cursus (entreprise école, projets).

Pratiquer une approche multilingue en fonction des exigences métiers.

Favoriser un enseignement en lien avec les activités de la Ra&D.

Développer l'interdisciplinarité.

Confronter les étudiantes et les étudiants à la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Inclure les parties prenantes internes et externes telles que les entreprises, les conseillères et les conseillers pédagogiques de proximité, l'association des étudiantes et des étudiants de la HEG (AEHEG) et les alumni dans le développement de la HEG.

Établir une organisation de formation continue correspondant aux besoins de la stratégie.

Améliorer l'identification des besoins en formation continue (FC).

Clarifier et catégoriser l'offre, le format et le niveau des produits FC.

Clarifier et structurer la visibilité des produits FC.

Garantir un concept de communication pour la FC (HES-SO Valais-Wallis).

Gérer le portefeuille des produits de la FC.

Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Mettre à jour les PEC's pour la HEG dans le cadre du domaine E&S	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Validation par le domaine E&amp;S et calendrier de mise en œuvre</li> <li>✓ 1e volée d'étudiantes diplômées</li> <li>✓ Retours qualitatifs et quantitatifs des étudiantes et du corps professoral</li> </ul>	E3
Cursus du corps estudiantin plus personnalisé et basé sur un suivi des compétences (portfolio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Roadmap et mise en œuvre de la structure et du suivi par le Career design center</li> <li>✓ PEC's mis à jour et basé sur l'acquisition de compétences</li> </ul>	E2
Diversifier les nouvelles méthodes d'enseignement (p.e diminution du frontal, coaching, enseignement par projets)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de développement par filière</li> <li>✓ Lien avec Cyberlearn et le SADAP</li> <li>✓ Inventaire des différents modules et des formats d'enseignement</li> <li>✓ PEC's mis à jour et basé sur l'acquisition de compétences</li> </ul>	E1
Établir une organisation correspondant aux besoins de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intégrer les aspects HEG au projet général de la HES-SO Valais-Wallis pour la gestion</li> </ul>	E4
Améliorer l'identification des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stratégie et catalogue de contacts avec attribution des rôles</li> </ul>	E4
Clarifier et catégoriser l'offre, le format et le niveau des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lié à l'organisation de gestion, catalogue de formation continue validé par la Direction de la HEG</li> </ul>	E4

## 4 Recherche appliquée et développement

La Haute Ecole de Gestion développe ses activités de Ra&D au sein de ses trois instituts de recherche :

- Informatique de gestion (IIG),
- Tourisme (ITO)
- Entrepreneuriat & Management (IEM).

Parallèlement à l'enseignement, notre corps professoral travaille dans les instituts afin d'actualiser leurs connaissances et de favoriser l'échange du savoir-faire avec nos étudiantes et nos étudiants. Les projets de recherche appliquée sont menés en collaboration avec des partenaires économiques ou avec d'autres institutions de recherche ou d'innovation.

### 4.1.1 Enjeux généraux

La HEG veut réaliser une recherche appliquée reconnue au niveau régional, national et international avec une valeur ajoutée pour l'économie locale.

Pour atteindre l'excellence en Ra&D, la Haute Ecole de Gestion a besoin de l'expertise pointue du corps professoral et de ses équipes. Elle doit leur offrir un appui administratif flexible et rapide et une infrastructure adaptée.

### 4.1.2 Stratégie

Alignée sur les axes stratégiques du Canton, la HEG se positionne sur les axes forts du changement économique et sociétal, notamment l'impact de la transformation digitale. Elle est un partenaire de recherche reconnu.

### 4.1.3 Prestations courantes

Les trois instituts détiennent des domaines d'activité spécifiques :

#### Institut Informatique de gestion

- eGouvernement (cyberadministration)
- eEnergy (gestion de l'information liée à l'énergie)
- eHealth (systèmes d'information dans le domaine de la santé, cybersanté)
- ERP & BPM (modélisation et optimisation des processus en entreprise, progiciel de gestion intégrée)
- eServices (digitalisation des services)
- eLearning (formation à distance)

#### Institut Entrepreneuriat & Management

- Inno Lab
  - Idéation, business model design, open innovation
- Service Design Lab
  - Ethnographie, service blueprint, staging
- Lead lab
  - Strategy check, cockpit, entrepreneurship, coaching
- Energy Management Lab
  - Market forecast, energy living lab, energy contracting

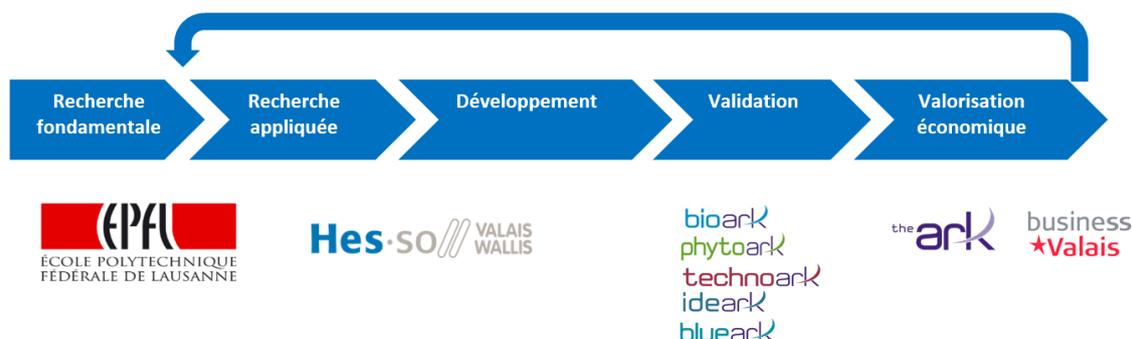
## Institut Tourisme

- Outils de management et d'observation
- E-Tourisme
- Nouveaux produits et marchés touristiques
- Innovation
- Développement durable

Comme par le passé, nos prestations organisés par axes stratégiques devront demeurer en adéquation avec la stratégie du canton et de la HES-SO. C'est dans cette optique également que la Haute Ecole de Gestion est partie prenante active de l'institut Energie et environnement. Elle participe, en outre, au sein d'axes interdisciplinaires tels que celui qui traite du développement régional.

Les résultats de la Ra&D sont voués à être valorisés et intégrés, dans la mesure du possible, au sein de l'enseignement afin d'assurer le transfert de connaissances pratiques auprès des étudiantes et des étudiants.

De surcroit, la construction du campus Energypolis et du campus Santé à Sion permettra de renforcer le positionnement de la HEG dans la chaîne de valeur. Nous nous trouverons au centre de celle-ci : l'EPFL réalise prioritairement des projets de recherche fondamentale ; nous prenons le relais en réalisant l'application et les développements. Nous valorisons commercialement nos activités de recherche et notre savoir-faire en étroite collaboration avec la Fondation the Ark, dont l'accélérateur technologique bâtit des ponts entre la recherche et l'industrie. Il identifie les travaux scientifiques prometteurs et analyse le potentiel économique, le moyen de protection intellectuel adapté : dépôt de brevet ou négociation d'octroi de licence avec des partenaires industriels. Cette chaîne de valeur sera efficace grâce à un travail constructif avec nos différentes et nos différents partenaires : les autres Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis, l'EPFL, the Ark, les entreprises et les institutions.



### 4.1.4 Prestations de développement

Pour développer notre Ra&D, nous déclinons nos futurs développements en 6 points :

Préciser les axes de recherche et les renforcer par une politique de recrutements ciblés.

Favoriser la Ra&D au sein du corps professoral.

Favoriser le développement de la recherche interdisciplinaire, les interactions et les collaborations entre les instituts de recherche.

Pérenniser et améliorer le financement de base.

Être le moteur de l'innovation durable pour le canton.

Intégrer les principes de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les activités de recherche.

Renforcer les compétences digitales en lien avec les pôles, au sein de la HES-SO Valais-Wallis, en collaboration avec la HEI.

Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Préciser les axes de recherche et les renforcer par une politique de recrutements ciblés	✓ Axes identifiés par les RI's et communiqués	R1
Favoriser la Ra&D au sein du corps professoral	✓ Plan d'engagement pour la période de développement	R1 , R3
Renforcer les compétences digitales en lien avec les pôles, au sein de la HES-SO Valais-Wallis, en collaboration avec la HEI	✓ Nombre de projets de Ra&D en lien avec le digital	R2
Favoriser le développement de la recherche interdisciplinaire, les interactions et les collaborations entre les instituts de recherche	✓ Nombre de projets avec fond de tiers incluant 2 Hautes Ecoles ou plus	R2

## 5 Prestations de service

Afin d'amener l'innovation dans l'économie et assurer des échanges avec la pratique, nous avons pour mission de fournir des prestations. Par nos prestations de service, nous souhaitons transmettre nos connaissances et nos compétences dans le tissu économique régional en proposant des prestations répondant à la demande du marché et ceci grâce au travail de nos trois instituts.

### 5.1.1 Enjeux généraux

Créer des réels partenariats pérennes avec le canton.

Être un partenaire reconnu pour des prestations en accord avec notre stratégie.

Construire une vision, une organisation et une image unifiées.

Avoir un positionnement clair vis-à-vis des parties prenantes.

### 5.1.2 Stratégie

Anticiper les évolutions au sein de la société.

Lien effectif entre la Ra&D et l'implémentation de prestation de service sur le terrain.

Agilité/adaptabilité de l'organisation.

Intégrer les aspects politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux et légaux dans nos décisions.

### 5.1.3 Prestations courantes

Chaque domaine d'activité spécifique stipulé au point 4.1.3 est mené à générer de la prestation de service courante émanant, entre autres, de la Ra&D. Ici, se retrouvent également des prestations sous forme :

- D'ateliers pour les PME sur des thèmes comme « business model design », « eMarketing », « leadership », « energy management »
- De plateformes de réseautage et de co-création comme BusiNETvs, IBrain, ritzy\*, ou LHR.
  - La plateforme ritzy présente une palette de cours de formation continue pour les hôteliers, restaurateurs et autres actrices et acteurs du tourisme.
  - LHR prépare aux examens permettant de tenir un établissement d'hébergement ou de restauration (Loi sur l'hébergement et la restauration).

À l'instar de ce qui a été effectué lors de la précédente période, nous devons nous assurer de la satisfaction des clientes et des clients de nos prestations de service.

Les prestations de service doivent être autofinancées. Cela évite la concurrence déloyale avec les autres acteurs du marché.

### 5.1.4 Prestations de développement

Afin de développer nos prestations de service, nous déclinons nos futurs développements en 5 points stratégiques :

- 4 Développer une visibilité sur nos prestations en utilisant les canaux existants.
- 5 Avoir une organisation alignée sur les besoins de l'économie (produits, administration, etc.).
- 6 Créer des synergies entre la Ra&D et la prestation de service.
- 7 Clarifier la situation juridique (lien avec les marchés publics).
- 8 Créer un véritable « guichet unique » permettant l'intégralité de la PS HEG.

Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi
Développer une visibilité sur nos prestations en utilisant les canaux existants	✓ Statistique des communications par canal et projet
Créer des synergies entre la Ra&D et la prestation de service	✓ Matrice des compétences, missions et rôles

## 6 Politique institutionnelle (politique institutionnelle et ressources)

### 6.1.1 Enjeux généraux

La Haute Ecole de Gestion est une Haute Ecole attractive et reconnue au niveau local, national et international.

Dotée d'un concept de communication, la Haute Ecole s'aligne sur la stratégie de communication HES-SO Valais-Wallis.

Favorisant la diversité, elle promeut la culture de participation à tous les niveaux. La HEG est un acteur exemplaire en développement durable et est active dans la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La politique en matière de ressources humaines tend à créer des équipes en adéquation avec les exigences de la HEG. Celle-ci a également pour but de développer la carrière et les compétences des collaboratrices et des collaborateurs.

La Haute Ecole de Gestion met à disposition une infrastructure moderne et en adéquation avec ses besoins. Présente sur plusieurs sites, elle favorise les nouvelles technologies des systèmes d'information. La qualité de ses services académiques est également au centre de ses préoccupations.

## 6.2 Communication

### 6.2.1 Enjeux

Visibilité des compétences liées à la formation et à la Ra&D.

Avoir un concept de communication HEG basé sur la stratégie de communication HES-SO Valais-Wallis.

Clarté au sujet des messages, des canaux et des ressources utilisées.

Améliorer la communication interne.

### 6.2.2 Stratégie

Avoir un message clair pour nos clientes et nos clients (corps étudiantin, mandantes et mandants, partenaires économiques, etc.).

Faciliter l'accès aux compétences pour notre clientèle.

Clarifier les lignes de produits à communiquer.

### 6.2.3 Prestations de développement

Avoir des vrais relais à la HEG formés sur la thématique pour la formation et la recherche.

Organiser et prioriser les flux de communication.

Faciliter l'arbitrage du SCom sur la base d'indicateurs pour valoriser la HEG.

Favoriser une vision claire pour les collaboratrices et les collaborateurs de la stratégie de communication de la HES-SO Valais-Wallis.

Définir une stratégie et une politique de communication interne (y.c. clarification des canaux de communication).

Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Avoir des vrais relais à la HEG formés sur la thématique pour la formation et la recherche	✓ Cahier des charges, calendrier et plan de formation de la personne choisie	I2
Organiser et prioriser les flux de communication	✓ Établir et documenter le processus	I2

## 6.3 Participation

### 6.3.1 Enjeux

Avoir une réelle culture participative et de dialogue entre les différentes parties prenantes.  
 Créer une participation effective et efficace à tous les niveaux.

### 6.3.2 Stratégie

Favoriser la connaissance des aspects participatifs et décisionnels dans chaque entité pour un meilleur fonctionnement.

Définir les formes de participation.

Valoriser la participation.

Définir la communication adaptée sur les formes de participation.

### 6.3.3 Prestations de développement

Créer une réelle participation afin d'être en étroite collaboration et garantir un suivi des besoins de l'évolution sociétale (alumni, politique, entreprises, etc.).

Faire participer les gens dans leur champ de compétence.

Clarifier les missions en accord avec la typologie.

Mettre en place des communautés de pratiques sur des thématiques précises favorisant la valorisation des gens impliqués.

Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Faire participer les gens dans leur champ de compétence	✓ Fournir le catalogue des compétences lors de candidatures	I4
Clarifier les missions en accord avec la typologie	✓ Finaliser tous les cahiers de charges, établir un profil de candidates pour les représentations	I4

## 6.4 Ressources humaines

### 6.4.1 Enjeux

Couvrir les axes stratégiques de la HEG.

Créer des équipes en adéquation avec les exigences de l'enseignement et de la recherche.

Favoriser la relève.

### 6.4.2 Stratégie

Développement de parcours professionnel et des compétences.

Valorisation, reconnaissance des collaboratrices et des collaborateurs.

Mobilité interne et externe du corps professoral et du personnel administratif et technique.

### 6.4.3 Prestations de développement

Développer une structure d'accompagnement dans le cadre d'un développement de carrière (Career design center).

Définir un accompagnement personnel en accord avec les besoins de l'institution (HR coach).

Introduire le concept de guest lecturers.

Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Développer une structure d'accompagnement dans le cadre d'un développement de carrière (Career design center).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cahier des charges, calendrier et mise en œuvre</li> <li>✓ Nombre de formations financées par la HEG (en nombre et en francs) devant aboutir à une évolution de carrière</li> </ul>	I3
Définir un accompagnement personnel en accord avec les besoins de l'institution (HR coach)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intégration dans le calendrier de l'évolution du SRH</li> </ul>	I3

## 6.5 Qualité & Services académiques

### 6.5.1 Enjeux

<sup>9</sup> Fournir des processus en adéquation avec les besoins des clientes et des clients.

<sup>10</sup> Mettre la clientèle au centre des préoccupations de la HEG.

### 6.5.2 Stratégie

Créer des compétences transverses au niveau HEG au service des filières et des instituts.  
 Favoriser une autonomie responsable.  
 Améliorer le soutien afin de faciliter l'activité de formation et Ra&D.

### 6.5.3 Prestations de développement

Analyser tous les processus sous le double regard de l'efficacité et de l'orientation client.  
 Innover dans les processus, centré sur la clientèle.  
 Clarifier les responsabilités (& backup) au sein même des processus.  
 Entrer dans une approche d'amélioration permanente.

Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Analyser tous les processus sous le double regard de l'efficacité et de l'orientation client	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calendrier détaillé avec catalogue des processus</li> <li>✓ Photographie des processus/procédures analysées</li> <li>✓ Nombre de procédures améliorées</li> </ul>	I3
Innover dans les processus, centré sur la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liste des priorités avec calendrier global détaillé par processus</li> <li>✓ Projets activés pour l'amélioration de l'expérience utilisateur/trices/clientes</li> </ul>	I3

## 7 Conclusion

Partie prenante de la HES-SO Valais-Wallis, la HEG tient à créer des produits uniques qui se distinguent tant au niveau de ses filières que de ses instituts, notamment par l'évolution des plans d'études cadres des filières et du renforcement de ses axes de recherche.

Pour les filières, il sera fondamental de valoriser l'apprentissage par l'acquisition de compétences ou encore de faire évoluer et diversifier les formats et méthodes d'enseignement, pour une expérience d'apprentissage remarquable, à l'instar des premières innovations créées avec le programme Team Academy.

Au niveau de la Ra&D, le positionnement sur les axes forts du changement économique, touristique, sociétal et technologique, notamment l'impact de la transformation digitale, sera capital. Nous devons asseoir notre position de partenaire de recherche reconnu. Nous apporterons également activement notre pierre à l'édifice en ce qui concerne les axes interdisciplinaires, tels que celui du développement régional ou encore au sein de l'institut de recherche transverse concernant l'énergie et l'environnement.

À la croisée des pôles de l'enseignement et de la recherche, nous intégrerons, dans la mesure du possible, les nouveautés de la Ra&D au sein de la formation afin d'assurer le transfert de connaissances pratiques auprès des étudiantes et des étudiants. Ceci demeure valable également pour la prestation de service et la formation continue.

Pour terminer, nous nous appliquerons à valoriser et engager les talents d'aujourd'hui et pour demain par une gestion accrue des ressources humaines à long terme.