

# MISE EN PLACE D'UN SYSTEME de MANAGEMENT QUALITÉ : CAS des ETABLISSEMENTS d'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Loubna Moussaïf

*Faculté des sciences juridiques économiques et sociales –Agdal  
Laboratoires des études et de recherches en Sciences de Gestion  
Université Mohammed V-Rabat  
Rabat, Maroc  
loubna\_moussaïf@yahoo.fr*

## **Résumé—**

L'adoption d'un système de management qualité dans un système d'enseignement reste le meilleur gage d'une formation solide et adaptée au contexte du marché de l'emploi spécialement pour les établissements universitaires qui sont amenées à se remettre perpétuellement en cause pour assurer des formations de qualité. En effet, instaurer une démarche qualité c'est, effectivement, adopter une approche organisationnelle qui permet un progrès permanent.

L'objet de cet article réside dans la description de la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 dans les établissements d'enseignement supérieur (EES).

Nous nous baserons, sur une Enquête exploratoire qui nous a été d'une grande utilité. Nous avons décidé d'étudier les cas de deux EES marocains non encore certifiés. Notre finalité était de réaliser l'expression documentée de la Politique Qualité des établissements qui constitue un préalable à sa certification.

L'objectif final a été de mettre à la disposition des opérateurs de la formation universitaire un référentiel en matière des préalables au processus de certification, gage de la qualité de leurs offres de formation.

**Mots clés —** Qualité, Système de management de la qualité, les établissements d'enseignement supérieur, l'expression documentée de la politique qualité, Normalisation, certification, norme ISO.

## I. INTRODUCTION

Le développement durable chez les entreprises ou les Etats est fondé sur l'économie de la connaissance et de l'innovation. Celle-ci implique, entre autres, un enseignement supérieur permettant de transférer des connaissances et des compétences aux acteurs économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'enseignement supérieur est considéré comme l'un des piliers principaux du développement de tous les pays.

Dans le cadre de cette dynamique de la qualité dans les services, et face à une concurrence internationale, la mise en

place d'une démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur (EES) est devenue une nécessité pour leur développement et leur pérennité. En effet, assurer des formations de qualité, sera la meilleure façon de mettre à la disposition de l'entreprise des collaborateurs qualifiés et performants.

Au Maroc, notre terrain de recherche, le secteur de l'enseignement supérieur a connu plusieurs évolutions depuis le début des années 2000. Il s'agit notamment de l'adoption d'un plan d'urgence pour l'enseignement supérieur public, de l'apparition des universités privées, adoption du système LMD et de la mise en place d'un système d'accréditation des EES privés (Argos, 2013).

L'importance de notre travail réside dans la description de la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 dans les EES. L'adoption d'une telle démarche qualité permet de rehausser le niveau de leurs prestations en matière d'offres de formation.

Au cœur de la réflexion proposée dans cet article, la problématique majeure abordée est donc : Quelles sont les démarches de la mise en place d'un système de management qualité dans les EES ?

Pour traiter cette question, nous nous sommes basées, sur une Enquête exploratoire. Ainsi, le travail empirique développé résulte en grande partie d'une enquête au travers d'un questionnaire destiné aux dirigeants d'EES à Rabat. Ensuite, nous avons réalisé une série d'entretiens avec une dizaine de responsables sélectionnés en fonction des réponses aux questionnaires. L'exploration du terrain a également été enrichie par quelques entretiens avec des consultants et des auditeurs qui interviennent dans le domaine de la certification ISO 9001.

Cette enquête exploratoire nous a permis de mieux connaître notre terrain de recherche et de mieux cibler les cas à étudier .

Notre recherche a porté sur deux EES marocains non encore certifiés, on a choisi un établissement public et un autre privé. Nous structurons l'article selon un plan en plusieurs parties : dans un premier temps, nous présentons les différentes définitions et conceptions de la qualité dans l'enseignement supérieur avant de déceler les critères qui délimitent ce concept.

Dans un deuxième temps, nous mettons en exergue les principaux concepts clés du management de la qualité afin de comprendre leur place dans le développement de la qualité dans l'enseignement supérieur.

Dans un dernier lieu, on communique les résultats obtenus ainsi que les limites et les difficultés qu'on a pu souligner, après avoir présenté notre démarche méthodologique qui vise en effet à comprendre et expliquer les étapes de mise en place d'un système de management de la qualité dans le contexte des EES étudiés, en se basant sur des entretiens avec différents profils et appartenances organisationnelles dans deux EES marocains non encore certifiés (un établissement de formation professionnel publique, et une école privée).

## II. Les DEFINITIONS et les CONCEPTIONS de la QUALITE dans l'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept complexe, à multiples facettes (Harvey et Green, 1993) et controversé (Cheng et Tam, 1997). La littérature reflète des conceptions différentes de la qualité dans l'enseignement supérieur ainsi qu'une focalisation sur ses caractéristiques, mais en donnant rarement une définition précise de ce concept. Au-delà des débats concernant la définition, l'analyse des travaux de recherche sur la qualité dans l'enseignement supérieur nous paraît nécessaire pour en étudier la question de la mise en place du système de management qualité qui revêt un intérêt indubitable pour notre problématique. Toutefois, il existe un manque de consensus sur la définition de la qualité dans l'enseignement supérieur (Harvey et Green, 1993). C'est pourquoi dans cette partie, nous essayerons de comprendre les différentes conceptions de la qualité dans l'enseignement supérieur et de déceler les critères qui délimitent ce concept.

### A. Les Principaux Essais de Définition de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur

Les controverses sur le concept de la qualité dans l'enseignement supérieur ont engendré une prolifération au niveau des travaux de recherches, comme en atteste le nombre de définitions qui jalonnent la littérature. Toutefois, il s'agit plutôt d'essais de définition, car la plupart des travaux de recherche se focalisent sur une ou plusieurs facettes de la qualité dans l'enseignement supérieur sans en appréhender la

totalité. C'est pourquoi nous analyserons les caractéristiques de chaque essai de définition afin d'avoir une idée précise sur les éléments qui constituent la qualité dans l'enseignement supérieur. Ceci dit, il convient d'abord, dans un souci de clarté, de présenter une liste non exhaustive d'essais de définition issus des travaux de recherches menés jusqu'à présent. Notons que la plupart des travaux de recherche traitent les questions relatives à la qualité dans l'enseignement supérieur et non pas directement sa définition (Harvey et Green, 1993), ce qui nous emmène à tirer de chaque travail de recherches les éléments de base définissant la qualité dans l'enseignement supérieur même en cas d'absence d'une définition explicite.

La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept relatif, d'une part par rapport aux différentes parties prenantes de l'EES et, d'autre part, par rapport aux critères permettant de le juger et de l'évaluer. Il s'agit donc d'un concept « difficile à cerner » Harvey et Green (1993) p :11.

Cheng (1995) in Cheng et Tam (1997) considère que la qualité dans l'enseignement supérieur est « l'ensemble des éléments au niveau des entrées (input), des processus et des sorties (output) du système de l'enseignement qui offre des services qui satisfont entièrement les parties intéressées stratégiques à la fois internes et externes en répondant à leurs attentes explicites et implicites » (p. 23).

Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle « CEDEFOP (2015) » distingue l'assurance qualité et la gestion de la qualité dans l'enseignement ;

L'assurance qualité dans l'enseignement est définie ainsi :

«

Les activités (planification, mise en œuvre, évaluation, reporting et amélioration de la qualité) déployées pour assurer que l'enseignement et la formation (contenu des programmes, curricula, évaluation et validation des résultats

d'apprentissage, etc.) répondent aux exigences de qualité des

acteurs Concernés » (p. 85) .

La gestion de la qualité dans l'enseignement est définie ainsi : « Le processus de maîtrise de niveau de performance dans l'enseignement et la formation à l'aide d'indicateurs de performance et de qualité, dans le cadre de l'autoévaluation ou d'une inspection extérieure » (p.91).

D'après The Quality Assurance Agency for Higher Education (2016) et dans une définition orientée étudiant, la qualité dans l'enseignement supérieur est liée à la manière selon laquelle l'EES soutient l'étudiant dans son apprentissage : l'enseignement, le soutien disponible pour les étudiants, l'évaluation et les ressources allouées.

L'analyse de ces essais de définition révèle, à notre avis, que

l'approche la plus synthétique est celle de Harvey et Green (1993) qui ont essayé d'étudier les perceptions de la qualité par les parties prenantes des EES, en considérant qu'il n'est pas possible de donner une seule définition de la qualité dans l'enseignement supérieur, mais plutôt des conceptualisations différentes d'une partie prenante à l'autre. Ainsi, cinq perceptions ont été identifiées (figure 1).

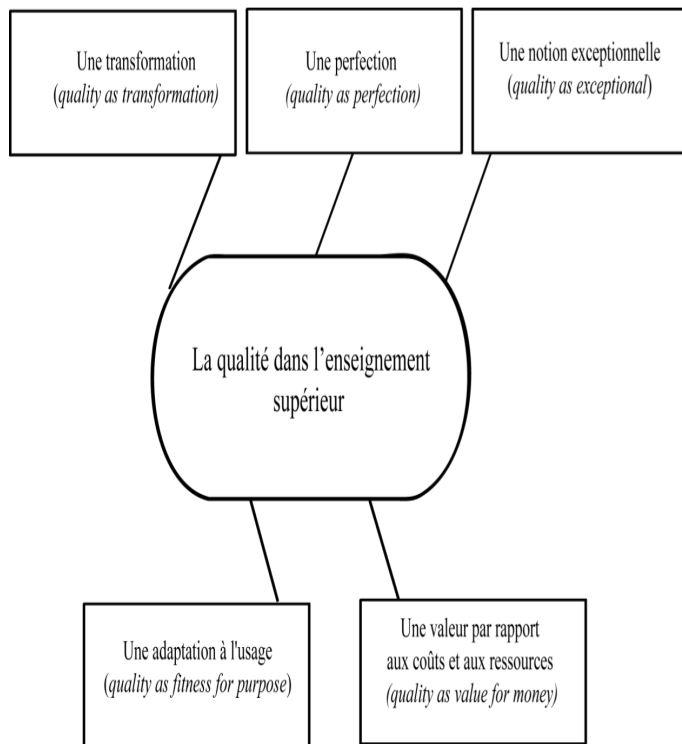


Fig.1 Les perceptions de la qualité dans l'enseignement supérieur, adapté de Harvey et Green (1993)

L'analyse de ces différentes perceptions nous permettrait de mieux appréhender les éléments de définition de la qualité dans l'enseignement supérieur proposés par Harvey et Green (1993).

1) *La qualité comme notion exceptionnelle (quality as exceptional)* : Le caractère exceptionnel de la qualité est lié à trois aspects fondamentaux. D'abord, la notion de qualité est traditionnellement fondée sur la distinction et l'exclusivité, sans critères précis à évaluer, mais en considérant que l'enseignement supérieur est de qualité tant qu'il n'est pas accessible pour n'importe qui, ce qui correspond à une approche élitiste. Ensuite, la notion de qualité est liée à l'excellence en considérant que l'enseignement supérieur doit atteindre des résultats excellents pour améliorer sa qualité. Toutefois, on considère toujours que cette excellence n'est pas atteignable, mais peut

être jugée par rapport à la réputation de l'EES. La qualité des résultats dépend dans ce cas de la qualité des facteurs utilisés notamment en ce qui concerne le recrutement des enseignants, des étudiants et l'acquisition des ressources matérielles. Enfin, la notion de qualité peut aussi être considérée comme exceptionnelle par rapport à des critères précis. Cela signifie que la qualité dans l'enseignement supérieur sera évaluée par rapport à un référentiel. Ce dernier contient les exigences à respecter et, par conséquent, le niveau de la qualité dépend du degré de conformité aux critères du référentiel.

2) *La qualité comme perfection (quality as perfection)* : Cette approche de la qualité dans l'enseignement supérieur se focalise sur les processus et considère que les exigences en matière de qualité doivent être parfaitement satisfaites. La qualité n'est plus une notion exceptionnelle. Il s'agit d'assurer la conformité aux spécifications préétablies et mesurables au lieu de se concentrer sur la satisfaction des exigences des référentiels qui sont souvent élaborés par des parties externes. Dans le cadre d'une approche « zéro défaut » (Crosby, 1979 in Harvey et Green, 1993 : 16), la qualité est synonyme d'absence régulière de défauts fondée sur une approche privilégiant la prévention à l'inspection. Cela suppose l'instauration d'une culture qualité qui permet à chacun, au sein de l'EES, de connaître son rôle dans la prévention des défauts afin d'assurer la conformité aux spécifications.

3) *La qualité comme adaptation à l'usage (quality as fitness for purpose)* : Il s'agit d'une approche fonctionnelle qui considère que la qualité dans l'enseignement supérieur dépend essentiellement de son adaptation à sa raison d'être. Cette dernière peut être fondée soit sur les exigences des clients, soit sur la mission et les objectifs fixés par l'établissement lui-même. Dans le premier cas, la qualité dans l'enseignement supérieur sera évaluée par rapport à des spécifications formulées à partir des exigences des clients. Si cette vision correspond à un principe fondamental du management de la qualité, à savoir l'orientation client, il n'en demeure pas moins qu'elle pose plusieurs difficultés au niveau de l'enseignement supérieur. En effet, comme nous allons le voir dans la deuxième partie de la présente section, le concept de client dans ce secteur fait l'objet de plusieurs controverses, et même si l'on accepte le fait de considérer l'étudiant comme client de l'EES, ce dernier n'a souvent pas tous les prérequis pour formuler des spécifications qui détermineront la qualité de l'enseignement supérieur. C'est pourquoi Harvey et Green (1993) proposent de lier l'évaluation de la qualité à la réalisation de la mission et des objectifs définis par l'EES lui-même. Cela permet

certaines d'éviter les difficultés précitées concernant l'identification du client, mais pose un sérieux problème concernant l'impartialité de l'évaluation.

4) *La qualité comme valeur par rapport aux coûts et aux ressources (quality as value for money)* : Contrairement aux approches précédentes, il s'agit ici de lier la qualité dans l'enseignement supérieur aux notions de responsabilité et d'efficacité. L'EES est responsable aussi bien vis-à-vis des organismes de financement que de ses clients. Afin d'assurer une utilisation optimale des ressources financières, les EES doivent faire preuve d'efficacité. Cette dernière est mesurée par des indicateurs, des audits et des évaluations. Pour ce qui est des clients, l'EES doit respecter une charte qui est souvent élaborée « pour, et non pas par les étudiants » (Harvey et Green, 1993 :26).

5) *La qualité comme transformation (quality as transformation)* : Selon cette perception, l'enseignement supérieur « n'est pas un service réalisé pour un client, mais plutôt un processus de transformation du participant, qu'il s'agisse d'étudiant ou de chercheur » (Harvey et Green, 1993 : 26). Ainsi, la qualité dans l'enseignement supérieur dépendra de la valeur ajoutée pour le participant en termes d'apprentissage et d'amélioration des connaissances et des compétences. Toutefois, cette approche considère que les participants ne sont pas des objets qui vont subir des transformations, mais des acteurs qui participent à leur propre formation, d'où l'importance de leur donner une partie du pouvoir de prise de décision au sein de l'EES. Par conséquent, les participants auront la possibilité d'évaluer leur formation et de donner des propositions, voire des critiques, concernant leur programme de formation. Si cette approche transformative de la qualité dans l'enseignement supérieur revêt un intérêt indubitable pour le développement personnel des étudiants, il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas toujours applicable, notamment lorsque les étudiants n'ont pas les prérequis leur permettant d'être impliqués dans les décisions concernant le programme de formation.

### III. LES CONCEPTS CLES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

L'analyse de la littérature montre que les démarches qualité dans les EES prennent des formes diverses selon le contexte et la période. Nous présenterons brièvement dans les lignes qui suivent les principaux concepts clés du management de la qualité dans l'enseignement supérieur.

#### A. *La Qualité dans l'Enseignement Supérieur : les Concepts Clés*

Les démarches qualité sont appliquées à l'enseignement supérieur sous plusieurs appellations : assurance qualité interne ou externe, management de la qualité ou qualité de l'enseignement supérieur pour certains auteurs qui considèrent que cette notion est plus adaptée au monde académique (Antoine, 2009). Toutefois, quelle que soit l'appellation adoptée, la démarche est fondée sur des concepts clés qui caractérisent sa mise en place et son évaluation. Nous exposerons successivement des concepts qui sont omniprésents dans la plupart des recherches portant sur la qualité dans l'enseignement supérieur : les parties prenantes, la qualité des services, les processus et l'assurance qualité. Il ne s'agit ici que d'une brève présentation des concepts afin de comprendre leur place dans le développement de la qualité dans l'enseignement supérieur.

1) *Les parties prenantes*: Post et coll. (2002 : 19) définissent les parties prenantes d'une entreprise comme étant « les individus ou les constituantes, qui d'une façon volontaire ou involontaire, contribuent à la création de richesse de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques ». Ainsi, les principales parties prenantes sont les clients, les ressources humaines, les actionnaires, les fournisseurs, etc.

Au niveau de l'enseignement supérieur, les parties prenantes de la qualité sont diversifiées et comprennent les « étudiants, les employeurs [des diplômés de l'EES], le personnel enseignant et non enseignant, le gouvernement et ses organismes de financement, les organismes d'accréditation, de validation, d'audit et d'évaluation » (Harvey et Green, 1993 : 10). L'importance de chaque partie prenante dépend de l'impact qu'elle a, ou qu'elle subit, par rapport à l'EES. Ainsi, les parties prenantes principales sont les étudiants, les enseignants et les employeurs des diplômés.

Les étudiants et le personnel en contact sont les parties prenantes internes, tandis que les employeurs des diplômés, les organismes de financements, l'État, les étudiants prospects et les organismes professionnels constituent les parties prenantes externes. En effet, pareillement aux autres secteurs d'activité, chaque partie prenante peut avoir « une vision particulière de la qualité qui dépend de ses besoins spécifiques » (Voss et coll., 2007 : 950).

2) *La qualité des services* : Dans le champ de la qualité de l'enseignement supérieur, plusieurs chercheurs se réfèrent aux travaux sur la qualité des services en considérant que plusieurs caractéristiques évoquées dans ces travaux s'appliquent à l'enseignement supérieur (Aspinwall et Owlia, 1996; Aldridge et Rowley, 1998; Pereda et coll., 2007). Il

s'agit principalement de trois caractéristiques : la participation du client à la réalisation du service, l'immatérialité et l'impossibilité du stockage. Malgré le manque de consensus sur la définition de la qualité des services, ces caractéristiques permettent de clarifier les particularités de ce concept, notamment par rapport à la qualité des biens tangibles.

- La participation du client à la réalisation du service : dans la littérature sur les services, la participation du client signifie qu'il est coproducteur de l'activité de service (Grönroos, 2011, 1982 ; Eiglier et Langedard, 1987). Cette participation implique d'une part une relation entre le client et le personnel de l'organisme de service et d'autre part avec les autres clients (Goudarzi et Eiglier, 2006). L'importance de la présence du client dans le processus de réalisation du service n'est pas la même dans l'ensemble des services. Dans le cas de l'enseignement supérieur, l'étudiant n'est pas uniquement coproducteur de la prestation du service, mais il constitue « la cible directe des transformations productives menées par l'organisation prestataire » (Jougleux, 2006 : 6).

- L'immatérialité :

Si des aspects tangibles peuvent accompagner le processus de réalisation des services, il n'en demeure pas moins que les facteurs intangibles constituent l'une des spécificités importantes des services (Flipo, 1989). Ces facteurs peuvent être perceptibles lors de la prestation (les odeurs, les sons, etc.) ou d'ordre psychologique au niveau de la relation entre le prestataire et le client (les attentes, les images, etc.).

- L'impossibilité du stockage:

Ce critère met l'accent sur la simultanéité de la production du service et de sa consommation (Fuchs, 1968). Ainsi, on considère que les services ne peuvent pas être stockés. Dans le cas de l'enseignement supérieur, ce critère s'applique d'une part aux places vides au début d'une année universitaire par rapport à la capacité de l'EES et d'autre part, au déroulement de la formation qui ne peut pas être transféré dans le temps par un processus de stockage (on peut stocker les supports de la formation, mais pas son déroulement). Notons à ce niveau la nécessité de relativiser le degré de périssabilité des services notamment avec le développement de nouvelles technologies (cours à distance avec la possibilité d'enregistrement du déroulement de la formation, etc.).

3) *Les processus* : Dans la qualité de l'enseignement supérieur, le concept de « processus » revêt une importance considérable et a été abordé dans plusieurs travaux (Becket et Brookes, 2006 ; Sahney et coll., 2006 ; Chua, 2004 ; Cheng et Tam, 1997 ; Harvey et Green, 1993).

Selon la norme ISO 9000, un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des

éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO 9000, 2000 : 7). Au niveau de l'enseignement supérieur, ce concept regroupe essentiellement les huit éléments suivants :

- L'enseignement et l'apprentissage ;
- Le contenu et la réalisation des cours ;
- La compétence et le degré d'expertise des enseignants ;
- La précision du contenu des programmes d'études ;
- La préoccupation des étudiants ;
- Les moyens d'enseignement ;
- Les activités sociales ;
- Les évaluations.

Les processus d'un EES transforment des éléments d'entrée (input) en éléments de sortie (output) afin de permettre d'une part aux étudiants d'avoir un apprentissage enrichissant et d'autre part, aux dirigeants de l'EES d'améliorer le degré d'atteinte des objectifs planifiés. trois types de processus au sein d'un EES: les processus de management (leadership, prise de décision...), les processus d'enseignement (les activités et les méthodes d'enseignement) et les processus d'apprentissage (les attitudes d'apprentissage, le taux de présence des étudiants...).

4) *L'assurance qualité* : Dans le cadre d'une démarche visant la certification ISO 9001 selon la version 2000 ou 2008, l'organisme doit mettre en place un système de management de la qualité. L'approche « assurance qualité » qui constituait l'essence de la version 94 de la norme ISO 9001 a été remplacée par le concept de management de la qualité. Toutefois, au niveau de l'enseignement supérieur, nous avons constaté que le concept d'assurance qualité est toujours utilisé aussi bien par les théoriciens que par les organismes agissant dans le domaine de l'enseignement supérieur (ENQA : European Association for Quality Assurance in Higher Education, INQAAHE : The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education...), notamment dans les publications en anglais. Aussi, il y a des différences d'un pays à l'autre au niveau de la définition, et par conséquent de l'application, de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur .

Selon le glossaire du centre européen pour le développement de la formation professionnelle, l'assurance qualité dans l'enseignement et la formation est définie ainsi : « Les activités (planification, mise en œuvre, évaluation, reporting et amélioration de la qualité) déployées pour assurer que l'enseignement et la formation (contenu des programmes, curricula, évaluation et validation des résultats d'apprentissage, etc.) répondent aux exigences de qualité des acteurs concernés » (CEDFOP, 2011 : 85).

Quant à Harvey (1999), il considère que l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est fondée sur trois principes :

- La responsabilisation (accountability) qui implique le respect des exigences des parties prenantes externes, notamment les instances gouvernementales et les organismes de financement ; [SEP]
- La maîtrise (control) par l'EES de l'utilisation des ressources et la manière d'atteindre un haut niveau de qualité en utilisant ces ressources ; [SEP]
- L'amélioration (improvement) qui constitue l'objectif principal de l'assurance qualité et permet à l'EES de développer le niveau de ses activités afin d'atteindre les objectifs fixés. [SEP]

Au niveau de l'enseignement supérieur, on distingue souvent l'assurance qualité interne et externe : [SEP]

- Assurance qualité interne: concerne essentiellement les aspects académiques au sein des établissements d'enseignement supérieur qui évaluent eux-mêmes leur niveau de qualité. Elle nécessite la mise en place de sept éléments principaux, à savoir une politique et des procédures pour l'assurance qualité, une approbation, un examen et une révision périodique des programmes et des diplômes, une évaluation des étudiants, une assurance qualité du corps enseignant, des outils pédagogiques et un soutien des étudiants, un système d'information ainsi que l'information du public. Les étudiants doivent jouer un rôle important dans l'évaluation de l'assurance qualité interne, sans exclure l'avis d'autres parties prenantes telles que les représentants du marché du travail ou les employeurs des diplômés des EES.

- Assurance qualité externe : exige l'utilisation des procédures d'assurance interne de la qualité, la mise en œuvre des démarches d'assurance [SEP] externe de la qualité, la détermination de critères explicites de décision, la conception de processus adaptés aux objectifs, la communication des résultats, des procédures de suivi, des évaluations périodiques et des analyses de portée générale.

#### IV. COMMUNICATION de la DÉMARCHE de MISE en PLACE d'un SYSTÈME de MANAGEMENT de la QUALITE au sein des EES

##### A. Présentation des Etablissements d'Enseignement Supérieur

On a étudié les cas de deux EES marocains non encore certifiés. Par rapport aux types d'établissements d'enseignement supérieur, notre recherche a porté sur un établissement public et un autre un privé.

Ces établissements d'enseignement supérieur sont habilités à délivrer un diplôme universitaire de Technologie (DUT) qui se prépare en 2 ans au sein de 5 départements qui couvrent les secteurs secondaires (Maintenance Industrielle, Génie urbain et environnement) et tertiaires (Informatique, techniques de

Management, Techniques de communication et de commercialisation). Ils assurent des formations continues et initiales et contribuent à la promotion de la recherche scientifique dans les domaines précités en plus de la formation à distance.

##### B. Choix Méthodologiques et le Positionnement Epistémologique

Par rapport à notre problématique de recherche, notre posture se rattache davantage au paradigme interprétativiste. En effet, dans le cadre de notre travail de recherche, nous étions amenés à comprendre les étapes de mise en place d'un système de management de la qualité au sein des EES. Cela suppose une présence importante sur le terrain. En effet, l'empathie, qui représente une caractéristique essentielle de l'approche interprétativiste, suppose une adaptation continue au terrain, car le chercheur est censé se mettre à la place des acteurs afin de mieux comprendre les significations qu'ils attachent à la réalité (Thiéart et coll., 2007). Giordano et coll. (2003) soulignent que, contrairement au paradigme positiviste, l'interprétativisme est caractérisé par une double subjectivité : celle du chercheur et celle des acteurs. Cette subjectivité peut toutefois être atténuée par la comparaison des différentes significations données par les acteurs.

Le raisonnement abductif correspond parfaitement à notre recherche dans la mesure où nous ne cherchons ni à tester des hypothèses théoriques ni à élaborer des lois universelles sur ce sujet (raisonnement inductif). Notre démarche de recherche vise en effet à comprendre et expliquer étapes de mise en place d'un système de management de la qualité dans le contexte des EES étudiés. Ensuite, nous avons synthétisé nos choix méthodologiques qui consistent à adopter une démarche qualitative par étude de cas, tout en précisant les critères qui ont guidé la sélection des cas.

En effet, et par rapport aux autres stratégies de recherche, l'étude de cas mobilise deux sources d'information importantes, à savoir l'observation du phénomène étudié et les entretiens avec les personnes concernées (Yin, 2003). Durant la collecte d'informations, le chercheur est présent sur le terrain et profite de l'échange avec des praticiens, ce qui lui permet de mieux comprendre le phénomène étudié et de s'assurer de la pertinence de son questionnement (Giordano et coll., 2003).

Nous nous baserons, pour cela, sur une Enquête exploratoire qui nous a été d'une grande utilité. Nous avons commencé à élaborer un questionnaire destiné aux dirigeants d'EES à Rabat. Ensuite, nous avons réalisé une série d'entretiens avec une dizaine de responsables sélectionnés en fonction des réponses aux questionnaires. L'exploration du terrain a également été enrichie par quelques entretiens avec des consultants et des auditeurs qui interviennent dans le domaine de la certification ISO 9001.

Cette enquête exploratoire nous a permis de mieux connaître notre terrain de recherche, de mieux cibler les cas à étudier et de trancher au niveau des choix méthodologiques. En effet, le manque de réponse à la question concernant la nécessité de

mettre en place une démarche qualité nous a convaincu de la nécessité de réaliser des entretiens et de collecter des données sur le terrain au lieu de se contenter de l'envoi de questionnaire.

Nous avons décidé d'étudier les cas de deux EES marocains non encore certifiés. Notre finalité était de réaliser l'expression documentée de la Politique Qualité des établissements qui constitue un préalable à sa certification. Par rapport aux types d'établissements d'enseignement supérieurs existants, notre recherche a porté sur un établissement public et un autre privé.

La collecte des données s'est effectuée au Maroc, auprès de deux EES: un établissement de formation professionnel publique, et une école privée. Nous avons essayé de collecter un volume important d'informations tout en étant attentif à la pertinence des données collectées par rapport à notre problématique. Pour ce faire, nous avons combiné des outils différents de collecte d'information afin de permettre une triangulation des données (Yin, 2003). Ainsi, les données de nos études de cas ont été recueillies essentiellement à travers des entretiens semi-directifs, auprès des enseignants, des étudiants et du personnel administratif puis complétées par des observations non participantes et une analyse de documents internes auprès des deux établissements. Pour ce qui est du traitement des données, nous nous sommes appuyés d'abord sur une analyse de contenu thématique avant d'entamer une analyse transversale.

L'analyse des résultats constitue la dernière étape de notre démarche de recherche. À ce stade, il s'agit d'étudier les données collectées au niveau de chaque EES afin d'en tirer des réponses à nos questions de recherche. En se basant essentiellement sur l'analyse transversale de l'ensemble des cas. L'objectif étant de synthétiser les résultats obtenus.

L'objectif final a été de mettre à la disposition des opérateurs de la formation universitaire un référentiel en matière des préalables au processus de certification, gage de la qualité de leurs offres de formation.

### C. Démarche de la Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité au Sein des EES

#### 1) Sensibilisation et Etude d'Opinion Interne sur la Certification : Une démarche qualité ne peut

réussir qu'avec l'adhésion et l'implication de tout le personnel de l'organisation. Ainsi, et afin de tester le degré de motivation du personnel, nous avons administré auprès des enseignants et administratifs un questionnaire muni d'une fiche de sensibilisation. Après l'analyse du questionnaire d'étude d'opinion interne, nous pouvons affirmer que la majorité des collaborateurs des Ecoles a exprimé un avis favorable concernant l'urgence de l'amélioration de la qualité au sein de ces deux établissements (93.2%).

#### 2) Etude de Satisfaction auprès des Etudiants des EES selon la Norme ISO 9001 :

Pour cela, un questionnaire a été administré à un échantillon représentant près de la moitié des étudiants des deux EES (207 étudiants) représentant tous

les départements et options. Ce questionnaire a porté essentiellement sur six axes qui ont ciblé tous les aspects des services fournis par l'Ecole et susceptibles de faire l'objet d'une évaluation.

L'analyse de ce questionnaire a montré que les étudiants sont globalement satisfaits de la qualité de la formation qui leur est dispensée, ainsi que du contenu des matières. Cependant, la motivation, l'emploi du temps et le programme des études font l'objet d'une large insatisfaction, ce dernier est estimé trop chargé.

Par ailleurs, les étudiants qualifient la pédagogie des enseignants comme étant assez bonne et estiment que l'utilisation des outils didactiques est plus maîtrisée que les actions d'apprentissage créatives ou le climat favorable dans les salles de cours (un pourcentage de 60,4% a exprimé son insatisfaction à ce propos).

La plupart des étudiants ont, par ailleurs, déploré l'insuffisance de la communication entre étudiants et enseignant, et le manque des aspects pratiques dans la formation ce qui rend la l'intégration des notions théoriques très difficile.

Le problème de communication et de diffusion de l'information est plus ressenti dans la relation des étudiants avec la direction en matière des procédures administratives, l'orientation et l'intégration.

En ce qui concerne la satisfaction par rapport aux structures d'accueil, nous avons pu relever une large insatisfaction des étudiants des départements d'économie concernant les centres informatiques. Par ailleurs, les étudiants des départements de mécanique et électricité constatent une insuffisance du matériel qui leur est nécessaire pour la réalisation de leurs Projets de Fin d'études, il y a de même une insatisfaction en ce qui concerne les laboratoires.

#### 3) Identification des Méga Processus et des Processus :

Il s'agit d'identifier toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie. Un Méga processus est, par conséquent, un « grand processus » qui regroupe d'autres processus ayant la même finalité. Dans le présent paragraphe les différents méga processus et processus qui existent seront identifiés, en se focalisant essentiellement sur le processus réalisation de la formation.

##### ▪ Méga processus management : (M)

Il a trait direct à la direction. Son but est l'assurance du bon fonctionnement de l'organisme. les processus suivants ont été identifiés :

- Processus direction générale (Dg)
- Processus direction des études (De)
- Processus dynamique qualité (Dq)

##### ▪ Méga processus support : (S)

Ce sont les processus qui ne sont pas toujours visibles dans la réalisation des produits ou services mais qui peuvent contribuer fortement aux résultats. Dans ce cadre, nous avons identifié les processus suivants :

- Processus ressources humaines (Rh)

- Processus financement (F)
- Processus approvisionnement (A)
- Processus information et études statistiques (Is)
- Processus relations extérieures (Re)
- Processus maintenance (M)

▪ **Méga processus réalisation du produit : (RP)**

Ce sont les processus ayant un impact direct sur la satisfaction des clients. Ils regroupent essentiellement les activités liées aux flux d'obtention des produits. On distingue chez ces EES les processus suivants :

- Processus formation initiale (Fi)
- Processus formation continue (Fc)
- Processus recherche et coopération (Rc)

Vu l'intérêt que présente le méga processus « réalisation du produit » on a focalisé l'attention sur le processus formation et plus particulièrement celle initiale étant donné que celle-ci constitue l'essentiel de l'activité de ces EES.

*D. Etude du Processus Formation Initiale*

Le Processus formation initiale constitue l'activité principale, il peut être subdivisé en trois procédures :

1) *Procédure Inscription (Fi-1)* : Elle regroupe toutes les activités qui précèdent le début de la formation et qui permettent aux candidats l'accès à l'établissement.

2) *Procédure Réalisation de la Formation (Fi-2)* : Elle est constituée de la formation pratique et théorique conférant le Diplôme Universitaire de Technologie (DUT), Diplôme des Etudes Fondamentales (DEF) (concernant l'établissement privé) et qui s'effectue en 2 années.

3) *La procédure diplomation (Fi-3)* : Elle comporte toutes les opérations conduisant directement à l'obtention du Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) pour les deux établissements, Diplôme des Etudes Fondamentales (DEF) (concernant l'établissement privé): délibérations, validation de la moyenne nécessaire pour la réussite (généralement 10/20).

*E. Fiche d'Identité du Processus Formation*

1) *Nom* : processus formation

2) *Finalité* : l'objectif de ce processus varie selon les spécialités enseignées aux établissements :

- Techniques de Management : assurer une formation pluridisciplinaire adaptée aux situations professionnelles d'organisation, d'administration et de gestion.
- Maintenance Industrielle : former de futurs techniciens supérieurs aptes à maintenir en état de fonctionnement optimal les équipements industriels et à assurer les fonctions de maintenance au niveau de la conception, de la fabrication et de l'après-vente.

-Techniques de Communication et de Commercialisation : former de futurs techniciens supérieurs opérationnels capables d'assurer les fonctions d'encadrement et de responsabilité dans le domaine de la communication et du marketing.

-Génie Urbain et Environnement : former de futurs techniciens supérieurs opérationnels dans le domaine du Génie Civil et de l'environnement.

-Informatique : former de futurs techniciens supérieurs capables d'exercer des fonctions dans le domaine de production, études et développement, commercial.

3) *Pilote* : à désigner par les établissements

4) *Principales Ressources Utilisées Directement dans la Conception de ce Processus* : -Les

ressources humaines : 66 enseignants (en moyenne) ;

- 4 centres informatiques ;

- 2 centres d'enseignement des techniques d'expression et de communication ;

-2 amphithéâtres équipés, d'une capacité de 250 places chacun ;

- 13 salles de cours de 100, 40 et 20 places ;

- une salle d'audiovisuel ;

-12 laboratoires spécialisés en : Résistance des Matériaux, Thermique-Climatisation, Topographie, Matériaux de Construction, Electricité, Acoustique, Hydraulique, Sciences de l'Environnement, Domotique, Géotechnique, Electronique, Optique ;

- des ateliers techniques pour la maintenance et l'entretien ;

- Un espace de formation et d'orientation pour la recherche de l'emploi ;

- Des terrains de sport et vestiaires ;

- Une salle de dessin ;

- Une bibliothèque et une salle de lecture ;

- deux cafétérias et une infirmerie.

5) *Indicateurs Permettant de Mesurer ce Processus* :

\*le taux de réussite ;

\*le taux d'insertion dans le domaine professionnel.

6) *Données d'Entrée* : Ces données d'entrée diffèrent selon les spécialités enseignées :

\*TM : Bac Sciences expérimentales, Sciences économiques, TGC, TOA;

\*MI : Bac Sciences, génie mécanique, génie électrique ;

\*NFO: Bac Sciences expérimentales, Sciences mathématiques ;

\*GUE : BAC Sciences expérimentales, Sciences mathématiques ;

\*TCC : Bac Sciences expérimentales, Sciences économiques, TGC, TOA .

7) *Données de Sortie* : ils diffèrent eux aussi selon les spécialités enseignées, on distingue les données de sortie



suivants :

\*TM : des assistants à la direction, des aides aux décideurs, des techniciens spécialisés en informatique de gestion.....

\*MI : des techniciens supérieurs aptes à intervenir dans les domaines du matériel médical, de l'électronique ou de l'informatique industrielle.

\*GUE : des techniciens capables d'intervenir dans les domaines suivants :

- Le calcul des structures, le métré et les routes ;
- L'assainissement et l'alimentation en eau potable ;
- L'épuration et le traitement des eaux ; Les lots techniques

du bâtiment

(Chauffage, climatisation, électricité, plomberie, sanitaire, acoustique) ;

-L'organisation, la qualité et la sécurité dans l'entreprise.

\*TTC : des adjoints au cadres commerciaux, des techniciens au sein des directions commerciales et Marketing, des techniciens au sein des agences de publicité et des animateurs de la force de vente.

\*INFO : des techniciens supérieurs en génie logiciel maîtrisant la réalisation des logiciels performants, la création et la gestion de Bases de données, la réalisation de schémas directs orientés système d'information la Programmation, l'administration de Réseaux informatiques de grande taille.

#### F. Expression Documentée de la Politique Qualité et de l'Engagement de la Direction

Le Directeur de l'Ecole doit définir sa politique qualité qui doit être cohérente avec sa politique générale, sa vision et sa stratégie. L'expression de cette politique doit passer par un texte court (1 page), aussi précis que possible et doit :

- Permettre la compréhension, par l'ensemble de l'établissement, des objectifs qualité ;
- Démontrer l'engagement du Directeur de l'Etablissement pour la qualité ;
- Encourager l'engagement pour la qualité à tous les niveaux de l'Etablissement avec un leadership clair de la direction ;
- Répondre à la satisfaction du client et à l'amélioration continue.

#### G. Limites

Néanmoins, La mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001 nécessite l'élaboration de plusieurs documents, notamment des procédures et des enregistrements, d'où le risque d'accroître la bureaucratie en se concentrant sur les documents au lieu de l'efficacité des processus de l'EES. L'un des principales difficultés posées par l'EES privée réside dans le manque de coordination entre les différentes composantes ce qui impacte négativement la mise en place d'un système de management qualité. On a observé une résistance au changement dans la mesure où l'ensemble du personnel n'est pas sensibilisé : le personnel ne connaît pas bien le SMQ ou bien le connaît mal, ce qui va retarder la mise en place du SMQ ce qui entraîne une faible adhésion du système.

On a souligné d'autres limites liées à une faible maîtrise des outils bureautiques (Excel...) qui sont nécessaires pour le calcul des indicateurs de pilotage relatif à chaque processus.

La mise en conformité de l'organisation de l'EES par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 demande un temps de travail supplémentaire à l'ensemble du personnel, ce qui peut être au détriment des autres tâches nécessaires au bon fonctionnement de l'EES. D'un autre côté, les enseignants trouvent injuste le fait d'assumer de nouvelles responsabilités sans aucune adaptation au niveau de leur rémunération

#### V. CONCLUSIONS

Cette étude a servi à l'élaboration de l'expression documentée de la politique qualité des établissements, et l'engagement de la direction à mener cette politique pour la promotion et la pérennisation de la qualité au sein de l'établissement. Le papier s'est basé, pour cela, sur une enquête qui a été menée et qui a privilégié les quatre étapes clés suivantes :

- Une écoute client (les étudiants) ;
- Une étude d'opinion interne sur le concept de la qualité et la démarche certification ;
- Une identification des processus des établissements selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 ;
- L'expression documentée de la Politique Qualité et de l'Engagement de la Direction.

Ce travail met en exergue l'intérêt de la démarche qualité comme outil de management orienté vers le changement et l'amélioration.

Nous estimons que la démarche qualité est avant d'être un moyen d'amélioration du produit des établissements d'enseignement supérieur, elle doit être un levier permettant aux principaux acteurs de donner du sens à leurs pratiques professionnelles, les aider à entrer plus efficacement dans une dynamique d'accomplissement et d'amélioration continue.

De ce fait, parmi les actions proposées et recommandées :

- Forte sensibilisation de l'ensemble du personnel (administratif et corps professoral) pour une bonne efficacité et efficience du système ;
- Recenser les besoins en formation nécessaire pour la mise en place du SMQ (word, excel, calcul et interprétation des indicateurs de pilotage.);
- Identification très claire des grands objectifs stratégiques :
  - L'insertion des lauréats dans le marché de travail;
  - Taux d'insertion élevé des étudiants ;
  - Intégration de nouveaux modules qui répondent aux exigences des besoins de marché ;
  - Satisfaction du personnel administratif et les enseignants.

Nous envisageons de poursuivre nos recherches sur la qualité dans l'enseignement supérieur en général et les incidences de la certification ISO 9001 en particulier.

Notre première voie de recherche future consisterait à étudier les incidences de la certification ISO 9001 sur les EES mais sur un échantillon plus large. Des recherches futures pourraient aussi explorer, dans une logique comparative, les incidences de la certification ISO 9001 sur la qualité dans l'enseignement supérieur au sein d'autres pays. Elles peuvent aussi comparer les incidences de la certification ISO 9001 par rapport aux autres référentiels qualité utilisés dans l'enseignement supérieur.

#### REFERENCES

- [1] Caby F., et Jambart C., *La qualité dans les services: fondements, témoignages, outils*. Edition Economica.2000.
- [2] Campinos D.M., et Jogleux M., « *L'assurance qualité: quelles contributions à la qualité des services* ». Revue française de gestion. Vol.5, N°146, p.81-98, 2003.
- [3] Carman J., « *Consumer Perception of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions* ». Journal of Retailing. Vol.66, N°1. p.33-55, 2005.
- [4] CEDEFOP49., *La qualité dans l'enseignement et la formation, Publications Office of the European Union*, Luxembourg. 240 p.,2011.
- [5] Charreire S., et Durieux F., « *Explorer et tester* ». In: Thietart R. A., et coll. Méthodes de recherche en management. 2ème édition. Paris: Dunod, 586 p. ,2003.
- [6] Becket N., et Brookes M., «*Evaluating quality management in university departments* ». Quality Assurance in Education. Vol.14, N°2, p.123-142, 2016.
- [7] Gogue J.M., *Management de la qualité*, Edition ECONOMICA,2007.
- [8] Gogue J.M., *Traité de la qualité*. Edition ECONOMICA, 450 p, 2015.
- [9] CEDEFOP49., *La qualité dans l'enseignement et la formation, Publications Office of the European Union*, Luxembourg. 240 p.,2011.
- [10] Charreire S., et Durieux F., « *Explorer et tester* ». In: Thietart R. A., et coll. Méthodes de recherche en management. 2ème édition. Paris: Dunod, 586 p. ,2003.