



**HAL**  
open science

# Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie

Hanen Fakhfakh Safi

► **To cite this version:**

Hanen Fakhfakh Safi. Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0839 . tel-00780757

**HAL Id: tel-00780757**

**<https://theses.hal.science/tel-00780757>**

Submitted on 24 Jan 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THESE DE SCIENCES DE GESTION**

Présentée par :

**Hanen Fakhfakh**

**Soutenue le 13 Juin 2012**

Pour Obtenir Le Grade de : **Docteur Du Conservatoire National Des Arts Et Métiers**

---

**Le management socio-économique et la mise en œuvre  
d'une démarche de qualité intégrale dans un Etablissement  
d'Enseignement Supérieur en Tunisie**

---

**Co-directeurs de thèse :**

**Monsieur BONNET Marc**

Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3,  
Directeur adjoint de l'ISEOR

**Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur au Conservatoire National des Arts et  
Métiers

**Rapporteurs :**

**Monsieur BOUZID Jalel**

Maître de conférences HDR, Ecole Nationale  
d'Ingénieurs de SFAX

**Madame NOGUERA Florence**

Professeur des Universités, Université Perpignan-  
Montpellier

---

**Suffragants :**

**Monsieur BONNET Daniel**

Consultant IRTEO, chercheur associé à l'ISEOR

**Madame ZARDET Véronique**

Professeur de Sciences de Gestion, IAE de Lyon,  
Université Jean Moulin Lyon 3



A mon père et à ma mère

A mon fils Adam

A mon mari



## Remerciements

Tout particulièrement je voudrais remercier Monsieur le Professeur Marc BONNET, Directeur de cette recherche et Monsieur le Professeur Yvon PESQUEUX co-directeur de notre recherche pour la qualité de leur encadrement ainsi que la rigueur avec laquelle ils ont dirigés notre travail de recherche.

Je tiens également à remercier Monsieur Daniel BONNET, pour ses conseils, sa disponibilité, l'exigence dans le suivi de nos travaux et surtout l'expérience transmise lors de nos séances de travail.

Je suis très honorée de la présence dans ce jury de Madame le Professeur Véronique ZARDET, et je la remercie également pour ses encouragements, ainsi que la confiance qu'elle m'a accordé en m'accueillant au sein de l'équipe de recherche de l'ISEOR.

Je m'honore également de la présence de Madame le Professeur Florence NOGUERA et de Monsieur Jalel BOUZID qui ont accepté d'être rapporteurs de cette thèse. Je les remercie d'avoir bien voulu participer au jury de cette soutenance.

Je tiens à remercier Monsieur Hamed BEN DHIA qui m'a aidé à mieux connaître le secteur de l'enseignement supérieur en Tunisie, ainsi que pour le temps qu'il m'a accordé dans le cadre de nos entretiens.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Adel ALIMI ancien directeur de l'école d'ingénieurs de Sfax pour sa précieuse contribution active à la réalisation de cette recherche.

Cette recherche a été possible grâce à la coopération de Monsieur Boubaker ELLEUCHE et Madame Fatma KTARI, qui nous ont soutenu tout au long de nos travaux.

## Résumé

Cette recherche a pour objet l'étude de la problématique de la mise en œuvre d'une démarche qualité dans le contexte des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie. Elle porte plus particulièrement sur la mise en œuvre dans une école d'ingénieurs. Cette école est l'une des premières à expérimenter cette démarche, qui s'inscrit dans une politique générale coordonnée par le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche. La qualité est le fer de lance de la stratégie de développement de l'éducation nationale contribuant au développement économique et social du pays d'une part, à la compétitivité de l'enseignement supérieur tunisien plus spécifiquement d'autre part.

La mise en œuvre prescrite par le plan ministériel s'inscrit dans le cadre des concepts et des méthodes du « Total Quality Management ». Après avoir présenté le cadre théorique et méthodologique de notre recherche, nous analysons dans une première partie le donné contextuel, en regard d'une approche normative, qui fait école au plan mondial, de la définition et de la mise en œuvre d'une démarche qualité. Nous montrons que ce cadre du « Total Quality Management » permet de réaliser l'implantation de la qualité sur le plan téléologique, qui se concrétise généralement l'obtention d'une certification. Notre recherche montre corrélativement que la mise en œuvre de la qualité dans l'enseignement supérieur en Tunisie emprunte au modèle occidental de gestion de la qualité, généralisé de part le monde. Ce modèle organise la qualité des procédés et des produits. Il permet de prescrire les adaptations à réaliser sur le plan du management et du fonctionnement de l'organisation.

Nous observons cependant que dans le contexte tunisien, il faut associer une démarche axiologique, qui justifie le positionnement de notre recherche. Selon ces deux axes, nous proposons une démarche de « Qualité Intégrale ». Mais, cela n'est envisageable qu'en se positionnant dans un cadre théorique et méthodologique approprié, compatible avec le cadre de prescription.

Notre recherche montre que le cadre théorique et méthodologique de l'analyse socio-économique permet de réaliser cette comptabilité. Les prescriptions que nous formulons se déclinent à partir du concept de la « Qualité Intégrale ». Le modèle d'intervention proposée par cette approche consiste, non plus à saisir la qualité à partir des buts à atteindre et à obtenir les changements requis, mais à définir les conditions de possibilité du changement, et à conduire les transformations du management et du fonctionnement de l'organisation, dans ses infrastructures, qui permettront d'atteindre les buts.

---

**Mots clés :** Qualité, Qualité Totale, Qualité Intégrale, Analyse socio-économique, Plan d'Action Qualité, Projet Socio-Economique, Politique Qualité, Stratégie Qualité, Changement, Transformation, Stratégie de Changement, Stratégie de Transformation.

## **Abstract**

This research broaches the implementation of quality management in Tunisian colleges, particularly in the field of engineering. The case study is a college which experimented with this approach, sponsored by the Ministry of Higher Education. Quality is the spearhead of the Tunisian administration so as to contribute to the socio-economic development of the country and to the competitiveness of Tunisian higher education. .

The implementation was embedded in the TQM framework and methodology that are outlined in the first part of the dissertation, as an international norm and standard. It enables a teleological implementation of quality management, resulting in getting the accreditation by importing a western and global approach to quality. This method structures the quality of products and processes and drives the operation management.

However, we assume that there is a need for an axiologic axis to supplement the teleological axis in Tunisia so as to propose an integrated approach to quality management, which requires designing a compatible theoretical and methodological framework.

Our research shows that the socio-economic approach to integrated quality management is required to enable such compatibility. The intervention methodology doesn't consist in defining quality only through the objectives, but through the conditions and possibilities of change, and through transforming the very underpinnings and infrastructure of the organizations so as to better reach the objectives.

---

**Key-words:** Quality, TQM, Integrated approach to quality, socio-economic approach to management, Quality policy, quality strategy, change management, metamorphosis, strategic approach to change management, transformation strategy.



## Table des matières

Remerciements -----	5
Résumé -----	6
Résumé en anglais -----	7
Table des matières -----	8
Liste des figures -----	14
Liste des tableaux -----	16
Liste des annexes -----	18
Introduction -----	19
<b>PREMIÈRE PARTIE : ÉMERGENCE DES DÉMARCHES QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: IMPORTANCE ET ENJEUX -----</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation du projet de la recherche-----</b>	<b>26</b>
1. Les motivations de la recherche-----	27
1.1 Les établissements d'enseignement supérieur : un système ouvert en évolution dans leur environnement -----	28
1.1.1 Le contexte économique -----	28
1.1.2 Le défi et les opportunités de la mondialisation -----	29
1.1.3 Le développement des démarches qualités dans le secteur public et en particulier dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie -----	30
2 .Objet et champ de la recherche -----	32
2.1 Objet de la recherche -----	32
2.1.1 L'environnement de la recherche-----	33
2.1.1.1 Le centre de recherche-----	33
2.1.1.2 Le positionnement de la recherche par rapport aux travaux du centre de recherche --	33
2.1.2 Le champ de la recherche -----	36
2.1.2.1 Présentation du terrain d'expérimentation -----	36
2.1.2.2 La problématique -----	38
2.1.2.2 Hypothèse centrale -----	40
2.1.2.3 Le corps d'hypothèses -----	41
2.1.3 Le cadre théorique de la recherche -----	43
2.1.3.1 Le positionnement théorique -----	43
2.1.3.1.1 Le management des organisations publiques -----	43
2.1.3.1.2 Les approches socioculturelles du management -----	45
2.1.3.1.3 La théorie socio-économique des organisations comme cadre théorique pivot -----	48
2.1.3.2 Présentation de la théorie socio-économique des organisations -----	48
2.1.3.2.1 Les coûts-performances cachés -----	50
2.1.3.2.2 Les outils de management socio-économiques-----	52
3. Méthodologie de la recherche -----	53
3.1 Le positionnement méthodologique de la recherche -----	54
3.1.1 Les méthodologies de recherche en sciences de gestion -----	54
3.1.2 Choix d'une méthode de « recherche-intervention » -----	56
3.2 La méthode de traitement des données -----	57
3.2.1 L'effet miroir comme méthode de traitement des informations qualitatives -----	58
3.2.2 L'avis d'expert -----	58
3.2.2.1 Le tableau de convergences spécificités-----	58
3.2.2.2 Les non-dits-----	59
4. L'architecture de la thèse -----	59
Conclusion du chapitre 1-----	60

<b>Chapitre 2 : Approche globale de la qualité : importance, pertinence et enjeux pour les établissements d'enseignement supérieur</b>	<b>63</b>
2.1 LA QUALITE : DEFINITIONS ET EVOLUTION DES PRATIQUES	63
2.1.1 Définitions	63
1.1.2 Qualité et évolution des pratiques	66
1.1.2.1 L'inspection et le contrôle de la qualité	69
1.1.3 Le concept de la qualité totale	70
1.1.3.1 Définitions et objectifs de la qualité totale	70
1.1.3.2 Approches de la qualité totale	72
1.1.3.3 Les préalables à la qualité totale	74
1.1.3.3.1 L'approche client	74
1.1.3.3.2 La conception et la mise en œuvre d'une stratégie qualité	75
1.1.3.3.3 La structure organisationnelle	75
1.1.3.3.4 Le système d'information	76
1.1.3.3.5 La formation	76
1.1.3.4 La qualité totale et les autres disciplines de gestion	76
2.2 Rôle et importance de la démarche qualité	77
2.2.1 Démarche qualité et conditions de travail	78
2.2.2 Démarche qualité et enrichissement du travail humain	79
2.2.3 Démarche qualité et emploi	80
2.2.4 Démarche qualité et ressources humaines	80
2.2.5 Qualité totale et marketing	81
2.2.6 La critique de Pesqueux	82
2.2.7 La critique de Savall et Zardet	82
2.3 Assurance qualité, certification et accréditation	83
2.3.1 La certification	83
2.3.2 L'accréditation	85
2.3.3. L'assurance qualité	86
2.4 La démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur	87
2.4.1. Le concept qualité et son utilisation dans l'enseignement supérieur	89
2.4.2. Les enjeux de la qualité dans l'enseignement supérieur	91
2.4.2.1. Un enjeu de société	92
2.4.2.2. Un enjeu institutionnel	92
2.4.2.3. Un enjeu culturel	93
2.4.2.4. Un enjeu en terme d'image	93
2.4.3. Typologies des référentiels qualité dans l'enseignement supérieur	94
2.4.3.1 Le Prix Européen de la qualité EFQM	94
2.4.3.2 La méthode Transnationale Institutionel Samenwerking : TRIS pour l'amélioration de la qualité dans l'enseignement supérieur	96
2.4.3.3 L'European Quality Improvement System (EQUIS)	98
2.4.3.4 L'European Association for Quality Assurance in Higher Education: ENQA	99
2.4.3.5 Le modèle CIPP de Stufflebeam	100
2.4.3.6 The Malcolm Baldrige National Academy Award	101
2.4.3.7 L'AACSB: Association for the Advancement of Collegiate Schools of Business	102
2.4.3.8 Les normes International Standard Organisation : ISO	102
2.5 La démarche socio-économique d'amélioration de la qualité	103
2.5.1 Le concept de la qualité intégrale dans la démarche socio-économique	103
2.5.2. La démarche socio-économique d'amélioration de la qualité et la qualité totale	105
Conclusion du chapitre 2	109

<b>CHAPITRE 3 : Les nouveaux défis des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie en tant qu'organisations publiques</b>	111
3.1 Les organisations du secteur public face à un environnement en mutation	111
3.1.1. Les organisations publiques entre changement et innovation	112
3.1.1.1 Définition du changement	114
3.1.1.2 Définition de l'innovation	117
3.1.1.3 La démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur entre innovation et changement : Le cas de la Tunisie	121
3.2 Evolution du management dans les organisations du secteur public	121
3.2.1 Le New Public Management	122
3.2.2 L'apparition de la notion « client » dans la gestion publique	123
3.3 La qualité dans le service public au centre du projet de changement	125
3.3.1 Les enjeux de la qualité de service	126
3.3.2 Les spécificités de la démarche qualité dans les organisations du secteur public	127
3.3.2.1 L'importance de la satisfaction des usagers	128
3.3.2.2 La nécessité de l'évaluation	128
3.3.2.3 La perception de la qualité dans le service public	129
3.4 Les organisations du secteur public en Tunisie	130
3.4.1 Les nouvelles données de l'environnement	131
3.4.1.1 Nécessité d'intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale et défis à venir	131
3.4.1.2 Le programme d'ajustement structurel : facteur de développement de cette intégration	132
3.4.1.3 L'Union européenne et la Tunisie	133
3.4.1.4 Nouvelles perspectives de partenariat	133
3.4.1.5 Plan d'actions prioritaires	134
3.4.1.6 L'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)	136
3.4.1.7 L'élaboration du XIème plan de développement (2007-2011)	136
3.4.2 La qualité dans les organisations publiques tunisiennes : une exigence qui s'impose	137
3.4.2.1 La qualité : un concept qui répond à un besoin sociétal	138
3.4.2.2 La qualité : une exigence d'un environnement international concurrentiel	138
3.4.2.3 La qualité dans l'administration tunisienne : une pratique qui progresse	139
3.4.3 Les établissements d'enseignement supérieur : Une organisation publique particulière	139
3.4.3.1 Les établissements d'enseignement supérieurs: Une organisation complexe	139
3.4.3.2 Une organisation soumise à de nouvelles contraintes	141
3.4.3.3 Une production de service spécifique	142
3.4.4 Les établissements d'enseignement supérieurs vers une diversification de missions	143
3.4.4.1 Le rôle envers les étudiants	144
3.4.4.2 Le rôle envers la communauté scientifique	145
3.4.4.3 Le rôle envers la société	145
Conclusion du chapitre 3	146
<b>CHAPITRE 4 : Les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie entre réformes et expériences dans la mise en place d'une démarche qualité</b>	147
4.1 Les évolutions au sein des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie	148
4.1.1 Brève présentation des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie	148
4.1.1.1 Missions des différents établissements	150
4.1.1.2 L'enseignement supérieur en Tunisie : Vers plus de démocratisation et de qualité de la formation	151
4.1.2 Les catalyseurs des réformes au sien de l'enseignement supérieur	151
4.1.2.1 L'augmentation de la demande	152

4.1.2.2 Raréfaction des ressources budgétaires	153
4.1.2.3 Progrès technologiques	155
4.1.2.4 Décentralisation	155
4.1.3 Les nouvelles réformes dans l'enseignement supérieur Tunisien	157
4.1.3.1 La Gestion Par Objectif (GPO)	157
4.1.3.2 Le L-M-D : une réforme qui s'installe progressivement	158
4.1.3.3 Les cadres de dépense à moyen terme (CDMT)	160
4.1.3.3.1 L'expérience pilote de l'Université de Sfax en matière de CDMT	162
4.1.3.3.2 Le contenu du CDMT	163
4.1.3.4 L'émergence de la politique contractuelle dans les établissements d'enseignement supérieur	164
4.1.3.4.1 Les établissements d'enseignement supérieur tunisiens : vers une démarche de contractualisation	165
4.1.3.4.1.1 La démarche contractuelle	165
4.1.3.4.1.2 La préparation à la démarche contractuelle au sein de notre terrain de recherche	166
4.1.3.4.2.1 L'allocation budgétaire	168
4.1.3.4.2.2 La négociation du contrat	168
4.2 Les démarches d'amélioration de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie	170
4.2.1 La qualité : une nouvelle donne pour les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie	170
4.2.1.1 Pratique de mise en œuvre d'une démarche qualité	172
4.2.1.2 Faits à l'origine du projet	172
4.2.1.3 Pilotage du projet	173
4.2.1.4 Outils de pilotage du projet	174
4.2.1.5 Continuité du projet	175
4.2.2 Le Programme d'Appui à la Qualité Pour l'Enseignement Supérieur	177
4.2.2.1 La conduite du premier projet PAQ au sein de l'établissement de recherche	178
4.2.2.2 Limites du premier projet PAQ	179
4.2.3. La conduite du deuxième projet PAQ au sein de l'établissement de recherche	180
4.2.3.2 Repères identifiés pour le choix du projet	181
4.2.3.3 Les indicateurs de suivi	183
CONCLUSION CHAPITRE 4	186

## **Deuxième Partie : Changement des Etablissements d'Enseignement Supérieur en Tunisie et nécessité de la mise en place d'une démarche qualité**

### **Chapitre 5 : Présentation de l'analyse des obstacles organisationnels avant la mise en œuvre d'une démarche qualité**

5.1 Analyse des dysfonctionnements liés aux conditions de travail et au fonctionnement général de l'établissement universitaire	192
5.1.1 Analyse des conditions physiques et matérielles du travail	192
5.1.1.1 Aménagement et agencement des locaux	193
5.1.1.2 Ambiance de travail	194
5.1.1.3 Nuisance	194
5.1.2 Analyse des flux d'informations	194
5.1.2.1 Les flux d'informations internes aux services	195
5.1.2.2 Flux d'informations horizontaux	195
5.1.2.3 Flux d'informations verticaux	196
5.1.2.4 Dispositifs d'information	196

5.1.3 Analyse du déficit de fonctionnement du travail -----	198
5.2 Analyse des défauts de qualité du management dans l'établissement universitaire ----	199
5.2.1 Dysfonctionnements liés à l'organisation du travail -----	199
5.2.1.1 Le glissement de fonctions -----	199
5.2.1.2 Répartition des missions, des responsabilités et autonomie dans le travail -----	200
5.2.1.3 Organigramme -----	200
5.2.2 Analyse du système d'amélioration des compétences et des savoirs-faire -----	202
5.2.2.1 Adéquation formation-emploi -----	202
5.2.2.3 Besoins en formations -----	204
5.2.2.4 Inadéquations insuffisamment corrigées par le système de formation -----	205
5.2.3 Analyse de la mise en œuvre stratégique -----	206
5.2.3.1 Outils de la mise en œuvre stratégique - -----	208
5.2.3.2 Les moyens de la mise en œuvre stratégique -----	208
5.2.3.3 La gestion du personnel -----	209
5.3 La gestion du temps et la gestion des compétences, deux dimensions importantes pour la mise en œuvre d'une démarche qualité -----	209
5.3.1 La gestion du temps -----	209
5.3.2 La gestion de compétence -----	215
5.3.3 La gestion des compétences et la formation -----	217
5.3.4 L'évaluation financière des dysfonctionnements : Calcul des coûts cachés -----	218
5.3.5 Analyse des convergences spécificités -----	225
5.3.6 Avis d'expert et non-dits -----	230
Conclusion chapitre 5 -----	236
<b>Chapitre 6 : Analyse de la contribution du management socio-économique dans le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité -----</b>	<b>241</b>
6.1 Présentation des fondements du projet socio-économique : l'amélioration la qualité des processus du fonctionnement et du management -----	244
6.2 Le dispositif de travail : le groupe de projet -----	249
6.2.1 Analyse des causes des dysfonctionnements et recherches d'actions d'amélioration -----	253
6.3 Création d'une plateforme d'enseignement et de mise en œuvre du concept de développement durable « PDD » -----	256
6.4 La formation des ressources humaines dans le domaine de la qualité -----	256
6.4.1 La grille de compétence : outil de la mise en œuvre de la politique qualité -----	256
6.4.2 La formation : outil de développement des compétences -----	258
6.4.3 La qualité ancrée dans les réflexes au quotidien -----	260
6.4.4 Proposition d'un plan d'actions stratégique -----	261
6.2 La démarche socio-économique : un moyen pour aider la mise en place d'une démarche qualité -----	263
6.3 Positionnement de la démarche qualité dans le projet d'établissement -----	263
6.3.1 Le projet d'établissement un plan d'action sur le moyen terme qui fait partie d'une vision stratégique à long terme -----	264
6.3.2 Présentation du programme stratégique de l'établissement -----	268
6.3.3 Les matériaux pour l'élaboration des plans d'actions prioritaires -----	270
6.4 L'influence de la culture sur la perception de la qualité par les acteurs de notre terrain de recherche -----	275
Conclusion du chapitre 6 -----	278
<b>Chapitre 7 : Bilan et perspectives de la recherche -----</b>	<b>283</b>

7.1 La validation des hypothèses -----	284
7.2 Les résultats de la recherche -----	290
7.3 Les difficultés rencontrées -----	293
7.4 Les perspectives de la recherche -----	295
7.5 Les limites de la recherche -----	297
Conclusion chapitre 7 -----	300
Conclusion générale -----	303
BIBLIOGRAPHIE -----	313
LEXIQUE -----	339

## Liste des Figures

Figure n° 1 : Les parties prenantes de l'environnement général d'un établissement d'enseignement supérieur -----	27
Figure n° 2 : Articulation des principaux éléments de la recherche-----	31
Figure n° 3: Le positionnement de la recherche par rapport aux travaux du centre de recherche ISEOR-----	34
Figure n° 4: Pertinence de la problématique -----	37
Figure n° 5 : Démarche heuristique de la recherche scientifique-----	41
Figure n°6 : L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique-----	49
Figure n° 7: Les identifiants structurant de la fonction de pilotage -----	51
Figure 8 : Le positionnement méthodologique -----	53
Figure n°9 : Évolution du management de la qualité -----	64
Figure n°10 : Evolutions des concepts de la qualité -----	67
Figure n° 11 : Les présupposés de la gestion de la qualité totale-----	72
Figure n° 12: La qualité totale et les autres disciplines de gestion -----	77
Figure n°13 : Accréditation -----	86
Figure n°14 : Evolution du rôle de l'enseignement supérieur -----	88
Figure n° 15 : Perception de la qualité dans l'enseignement supérieur -----	91
Figure n° 16 : Le système bénéficiaire dans l'enseignement -----	94
Figure n°17: Les domaines d'attention du prix européen de la qualité -----	96
Figure n°18: Schématisation du processus accréditation EQUIS -----	99
Figure n°19: Les domaines du modèle ENQA pour le management de la qualité au sein des EES -----	100
Figure n°20 : Le modèle CIPP de Stufflebeam-----	101
Figure n° 21 : La qualité intégrale -----	105
Figure n°22: Les axes de l'approche socio-économique de la qualité -----	106
Figure n°23 : Les étapes du processus d'amélioration de la qualité-----	107
Figure n°24: Accélération du changement sous l'influence de la technologie-----	114
Figure n° 25: Les phases du processus d'innovation socio-économique -----	120
Figure n°26 : Les grands préceptes de la nouvelle gestion publique-----	123
Figure n°27 : Les enjeux de la qualité de service -----	127
Figure n°28 : La correspondance entre la qualité de service attendu et la qualité de service prévue -----	130

Figure n°29: Evolution du nombre d'étudiants-----	153
Figure n°30 : Les actions de la GPO-----	158
Figure n° 31: Description du dispositif LMD dans l'enseignement supérieur Tunisien -----	159
Figure n°32: Le projet d'établissement-----	167
Figure n° 33: Objectifs du projet : PAQ 2 -----	181
Figure n°34: Organigramme des activités du projet 2 PAQ-----	183
Figure n°35: Conditions physiques et matérielles de travail -----	193
Figure n°36: Glissement de fonction -----	199
Figure n° 37 : Les coûts et les performances cachés-----	219
Figure n°38 : Idées-forces de l'avis d'expert -----	230
Figure n°39 : La fonction vitale de pilotage -----	234
Figure n°40: La qualité intégrale-----	235
Figure n°41: Activité de régulation des dysfonctionnements -----	241
Figure n° 42: Processus de Dépouillement des Entretiens -----	242
Figure n° 43 : Articulation systémique des outils -----	249
Figure n° 44: Structuration du groupe de projet-----	250
Figure n°45: Les acteurs du projet d'amélioration de la qualité-----	251
Figure n° 46 : Du diagnostic au projet socio-économique -----	252
Figure n°47: Clarifier les zones d'incertitude -----	253
Figure n ° 48: Développer la qualité des coordinations au sein de l'établissement -----	255
Figure n°49 : Réduire l'inadéquation entre les besoins disponibles et les besoins souhaitables-	260
Figure n°50: Le PASINTEX pou faciliter le suivi et l'analyse des projets en cours-----	263
Figure n°51 : Articulation des objectifs de l'établissement avec les objectifs de l'université----	265
Figure n° 52: Technique des interactions successives pour le contrôle de qualité de la connaissance-----	267
Figure n°53: Axe stratégique et objectifs prioritaires-----	269



## Liste des tableaux

Tableau n°1 : Structure du corps d'hypothèses-----	41
Tableau n° 2 : Fondements de l'analyse socio-economique des organisations -----	50
Tableau n° 3 : L'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire -----	58
Tableau n°4: Les principes et les fondements de la qualité totale -----	73
Tableau n°5 : Les 9 domaines d'attention et les critères du modèle de l'EFQM adopté à la méthode TRIS -----	97
Tableau n°6: Les Universités en Tunisie repartis selon les villes (2008)-----	150
Tableau n° 7 : Evolution du budget de l'enseignement supérieur en Tunisie -----	154
Tableau n°8: Avantages et apports du CDMT -----	161
Tableau n°9: Le Plan d'actions stratégique de l'Université de Sfax -----	163
Tableau n°10 : Apport attendu de la contractualisation -----	169
Tableau n°11: La composition du groupe de pilotage à l'école d'ingénieur -----	174
Tableau n°12: Composition de la structure d'exécution du projet -----	179
Tableau n°13: Composition de la structure d'exécution du projet 2 PAQ-----	180
Tableau n°14: Les indicateurs de suivi d'exécution -----	184
Tableau n° 15: Extrait de Grille d'un responsable de l'établissement -----	211
Tableau n° 16 : Grille d'auto-analyse du temps -----	214
Tableau n°17: Symboles grille de compétences -----	216
Tableau n°18: Articulation de la grille de compétences et la formation -----	217
Tableau n°19 : Extrait de l'évaluation des coûts cachés-----	233
Tableau n° 20: Synthèse des coûts cachés -----	225
Tableau n° 21 : Grille de convergence spécificités -----	226
Tableau n° 22 : Elaboration de l'avis d'expert -----	231
Tableau n° 23: Extrait de l'avis d'expert idées forces et thèmes fédérateurs -----	243
Tableau n° 24 : Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes -----	245
Tableau n°25 : Extrait PAP D'Une école d'ingénieurs tunisienne « Directeur »-----	248
Tableau n°26: Nombre de grilles de compétences élaborées -----	258
Tableau n°27: Répartition du temps des responsables de service selon le critère type d'activité -----	261
Tableau n° 28: Tableau des points faibles et points forts de la politique qualité de l'établissement.-----	258
Tableau n°29: Objectif prioritaire n°1 -----	270

Tableau n°30: Objectif prioritaire n°2 -----	272
Tableau n°31 : Objectif prioritaire n°3 -----	273
Tableau n°32: Objectif prioritaire n°4 -----	274
Tableau n°33: L'environnement culturel tunisien-----	276
Tableau n°34 -----	287

## Liste des annexes

ANNEXE 1: CORPS D'HYPOTHESES -----	4
ANNEXE 2: ARCHITECTURE HORIVERT -----	17
ANNEXE 3: LE GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA REALISATION DU DIAGNOSTIC-	19
ANNEXE 4: EXTRAIT DU DIAGNOSTIC HORIZONTAL DE L'ETABLISSEMENT --	21
ANNEXE 5: AVIS D'EXPERT -----	50
ANNEXE 6: GRILLE DE CONERGENCES-SPECIFICITES-----	62
ANNEXE 7: GRILLES D'AUTO-ANALYSE DU TEMPS -----	67
ANNEXE 8 : GRILLES DE COMPETENCES -----	87
ANNEXE 9 : MODELE FICHE DE FONCTION-----	94
ANNEXE 10 : FICHE REFERENCE : EMPLOI/COMPETENCES -----	97
ANNEXE 11 : EVALUATION DES COÛTS CACHES -----	101
ANNEXE12 : PLAN D'ACTION STRATEGIQUES INTERNES ET EXTERNES (PASINTEX) -----	107
ANNEXE 13: PLAN D'ACTION Prioritaires (PAP) -----	109
ANNEXE 14: ORGANIGRAMME DE L'ETABLISSEMENT -----	122
ANNEXE 15: CERTIFICATION-----	124
ANNEXE 16 : L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN TUNISIE -----	126

## INTRODUCTION GENERALE

Cette recherche a pour objet la mise en œuvre d'une démarche qualité dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie. Le terrain est une école d'ingénieur publique de premier plan. Dans le cadre d'un plan d'ensemble mis en œuvre sous l'égide du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et de la Technologie, elle a été l'une des premières à expérimenter la mise en œuvre d'une démarche qualité, dont le Ministère a peu à peu précisé les termes, notamment en février 2009 avec le Programme d'Appui à la Qualité pour l'Enseignement Supérieur (PAQ), qui est désormais d'application générale.

L'enseignement supérieur s'est considérablement développé en Tunisie depuis 1956, année au cours de laquelle ce pays a obtenu son indépendance. Les premières réformes de grande ampleur, en 1956 et en 1989, ont contribué à inscrire l'enseignement supérieur tunisien dans la mutation politique et citoyenne. La réforme en cours a pour objet d'aligner la qualité de l'enseignement supérieur sur les standards internationaux. Cette réforme doit permettre en perspective d'asseoir également le développement de la recherche scientifique.

Dans une perspective pragmatique, il s'agit d'améliorer l'employabilité des diplômés dont l'économie tunisienne a (et aura) besoin pour le développement de ses entreprises et des organisations. Cette exigence de qualité est aussi entraînée par le développement de la coopération qui s'amorce avec des établissements d'enseignement supérieur sur le plan international.

Notre recherche montre que les politiques et stratégies d'amélioration de la qualité en Tunisie sont promulguées selon les savoirs et les techniques du « Total Quality Management » (TQM), généralement désignée par le concept de « Qualité Totale ». Le développement de la qualité s'inscrit donc dans un régime de normalisation en vigueur au plan international pour les établissements (écoles, facultés, instituts) d'enseignement supérieur. La perspective est donc celle de la rivalité concurrentielle puisque les contenus eux-mêmes de l'enseignement devront s'aligner également sur les standards internationaux. Ces contenus sont orientés dans une perspective prioritaire qui est celle de l'employabilité des diplômés. Mais, à terme, des questions de différenciations concurrentielles significatives se poseront.

Les programmes mis en œuvre sous l'égide du PAQ désormais, concernent la qualité de l'enseignement et la qualité des procédures de la planification de la stratégie de qualité. Cette perspective n'était encore qu'en gestation lorsque nous avons entrepris notre recherche. Il nous apparaissait cependant clairement que ce qui se projetait se définissait à partir des connaissances établies dans ce domaine de la qualité, qui donne lieu par ailleurs à de nombreuses opportunités de certification. L'établissement au sein duquel nous avons fait notre recherche a obtenu sur ce plan une certification ISO 9001. Fallait-il cependant que notre recherche s'inscrive dans cette perspective de la « Qualité Totale » ?

Notre attention a été attirée par deux choses. D'une part, il convenait d'adosser la mise en œuvre de la démarche qualité selon les prescriptions du PAQ en adossant celle-ci à une stratégie d'amélioration de la qualité du fonctionnement de l'organisation et de son management, qui n'est pas explicitement prescrit par le dispositif national. Cela est du ressort des établissements de conduire le projet de transformations, quand bien même le dispositif propose une instrumentation relativement classique pour la mise en œuvre. C'est un apport de notre recherche, même si en fait la véritable question à traiter est celle de l'amélioration à entreprendre dans les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation. Ce qui conduit à en souligner évidemment une limite au stade actuel de ce qu'il nous était possible d'envisager. Le PAQ prévoit également la possibilité pour les établissements d'être accompagné par des experts et des conseils, dont le professionnalisme s'inscrit évidemment dans le paradigme du « TQM » pour être cohérent.

D'autre part donc, l'objet de notre recherche devait se préciser sur un champ non préempté par le dispositif où nous pouvions apporter une valeur ajoutée. Le fil conducteur de notre recherche s'est précisé peu à peu, ce qui n'a pas été simple dans ce contexte. Nous avons fait le choix d'un axe qui est celui de la « **Qualité Intégrale** ». Cet axe de conceptualisation et d'élaboration de la démarche qualité permet d'arrimer la notion de qualité à celle d'efficacité économique et sociale (Savall et Zardet, 1995 : 24). L'arrimage (Savall, Zardet, Bonnet, 1984)<sup>1</sup> est réalisé par le traitement des « coûts-performances cachés » (CPC) (<sup>2</sup>). Les CPC sont un gisement de qualité et d'efficacité, évalués non seulement sur le plan qualitatif et quantitatif, mais également sur le plan financier. C'est une perspective fondamentale de la Théorie Socio-Economique des Organisations, que nous avons donc retenu comme cadre

---

<sup>1</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, BONNET.M (1984), « Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits. Cas d'expérimentation » Séminaire international de recherche en marketing. p10. 35 pages.

<sup>2</sup> Nous développons plus amplement dans le cours de notre thèse le concept de la « Qualité Intégrale » et le concept des « Coûts-Performances Cachés ».

théorique pour notre recherche, et pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets et des plans. Toutefois, notre mission n'avait pas pour objet de réaliser une « Intervention Socio-Economique » qui permet au chercheur d'accompagner l'organisation dans le projet de transformations ; sur le plan méthodologique, nous avons construit une approche qui emprunte les concepts et les outils méthodologiques nécessaires à nos investigations. C'est le second apport de notre recherche, que d'ouvrir une perspective pour cet établissement de poursuivre avec un objectif qui peut être celui d'implanter la Management Socio-Economique.

Soulignons pour conclure cette introduction générale, que les approches par la « Qualité Totale » et par la « Qualité Intégrale » ne s'opposent pas. L'une comme l'autre permette de mettre en œuvre des démarches qualité. Elles sont compatibles. Soulignons en quoi elles se différencient.

Dans la pratique, l'approche par la « Qualité Intégrale » conduit à « plaquer » des dispositifs de gestion de la qualité dans un contexte de fonctionnement et de management qui est plus ou moins approprié ou plus ou moins préparé. La démarche prescrit de la formation et de la communication, mais les acteurs découvrent généralement que le problème est ou va être de conduire le changement. Là, les difficultés surgissent selon les changements et les transformations à envisager. L'approche par la « Qualité Totale » ne traite enfin que les coûts de la non qualité.

L'approche par la démarche de la « Qualité Intégrale » permet de conduire et de piloter le processus du changement et de la transformation, de sorte que la transformation s'opère dans les infrastructures du fonctionnement et du management. La démarche permet de piloter un processus de la transformation qui est par sa nature endogène. C'est-à-dire, que l'on crée les conditions et les possibilités du changement préalablement à l'implantation des dispositifs de la qualité (pro-activité). L'implantation des dispositifs de la qualité peut être ensuite synchronisé dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de changement, ce qui permet donc bien de mettre en œuvre les procédures de l'assurance qualité, les certifications par exemple. Selon cette approche, il est alors possible de transformer les coûts et les performances cachés, dont le gisement financier est une source de valeur ajoutée pour l'entreprise ou pour l'organisation. La valeur de ce gisement a été évaluée au cours de la phase du diagnostic socio-économique ; elle peut être très importante : entre 15 K€ et 65 K€ par personne et par an. Le dispositif de transformation est organisé et implanté par la mise en œuvre du projet socio-économique. La balance économique de gestion du projet permet

d'évaluer la performance de la transformation, c'est-à-dire la rentabilité économique de la stratégie qualité de l'organisation.

Pour le développement de notre thèse, nous proposons le plan suivant :

## PREMIÈRE PARTIE : ÉMERGENCE DES DÉMARCHES QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: IMPORTANCE ET ENJEUX.

Chapitre 1 : Présentation du projet de la recherche

Chapitre 2 : Approche globale de la qualité : importance, pertinence et enjeux pour les établissements d'enseignement supérieur

Chapitre 3 : Les nouveaux défis des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie en tant qu'organisations publiques

Chapitre 4 : Les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie entre réformes et expériences dans la mise en place d'une démarche qualité

## DEUXIEME PARTIE : CHANGEMENT DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN TUNISIE ET NECESSITE DE LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE QUALITE

Chapitre 5 : Présentation de l'analyse des obstacles organisationnels avant la mise en œuvre d'une démarche qualité

Chapitre 6 : Analyse de la contribution du management socio-économique dans le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité

Chapitre 7 : Bilan et perspectives de la recherche

## CONCLUSION GENERALE

**PREMIÈRE PARTIE : ÉMERGENCE DES DÉMARCHES QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: IMPORTANCE ET ENJEUX.**





# Chapitre 1

## Présentation du projet de la recherche

---

Le premier chapitre de notre thèse a pour objectif de faire découvrir notre recherche. Il se propose de présenter les motifs qui nous ont conduits à mener notre recherche dans le domaine de l'enseignement supérieur **(1.1)** en donnant un aperçu sur le contexte économique, de changement et de mondialisation dans lequel évoluent les établissements d'enseignement supérieur. Nous définissons ensuite l'objet et le champ de la recherche **(1.2)**, le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité constitue en effet l'objet de notre recherche et nous avons choisi comme champ d'investigation le large domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche au travers le cas de l'Université de Sfax, et plus particulièrement une école d'ingénieur. Puis nous présentons notre méthodologie **(1.3)**. Enfin nous précisons l'architecture de la thèse **(1.4)**.

Pour l'élaboration du cadre de la recherche, nous avons utilisé le guide de la recherche (Savall et Zardet, 2004)<sup>3</sup> proposé par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), qui a constitué l'outil de base pour la conduite de notre projet de recherche.

---

<sup>3</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2004), Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe, Préface du Pr.David Boje (Usa), Economica, 432 pages.

## **1. Les motivations de la recherche**

Pourquoi mener une recherche sur le thème de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur ? Pour répondre à cette question, nous allons donner un aperçu sur le contexte dans lequel évoluent ces établissements dans ce pays.

Dans ce contexte de mondialisation de l'enseignement supérieur, les établissements doivent se positionner sur les stratégies d'excellence. Aussi les politiques doivent répondre aux exigences et aux attentes accrues des parties prenantes (enseignants, étudiants, entreprises..).

Cette évolution est de forte façon contrainte par les pressions concurrentielles entre les établissements. Elle presse d'implanter le management de la qualité de l'enseignement, et d'une façon générale dans l'ensemble des prestations proposées, y compris sur le plan de l'articulation de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Afin de mieux comprendre comment les établissements d'enseignement supérieur peuvent relever avec efficacité ce défi de la qualité, nous avons décidé d'engager cette recherche. Nous avons voulu aussi, apporter notre contribution à un thème sur lequel peu de thèses sont réalisées. Une première analyse bibliographique à partir des mots-clés qualité et enseignement supérieur, nous a renvoyée aux expériences d'accréditation étrangères, mais aussi faisant le lien de la qualité avec le monde économique.

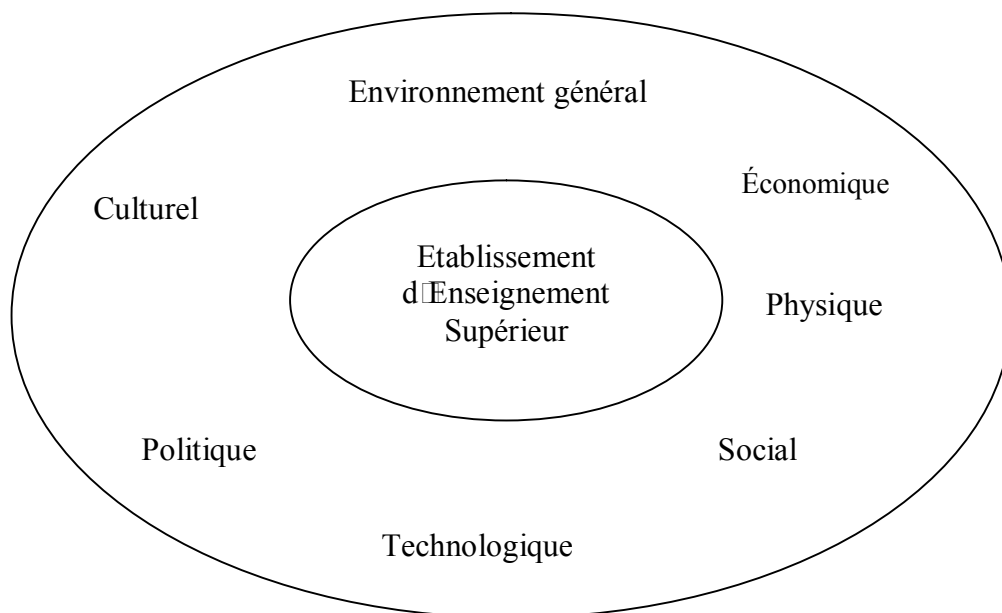
Le terrain de recherche où nous sommes intervenus en tant qu'enseignants-chercheurs nous a permis de valider cette observation.

Néanmoins, d'autres raisons différentes, mais fortement reliées entre elles, nous ont conduits à choisir notre sujet de recherche. Nous allons les présenter dans les paragraphes suivants.

## 1.1 Les établissements d'enseignement supérieur : un système ouvert en évolution dans leur environnement

L'éducation est un des enjeux majeurs des sociétés en voie de développement faisant partie intégrante des acteurs économiques. Les établissements d'enseignement supérieur jouent dans ce contexte un rôle important dans le développement économique et social d'un pays où ils constituent des organisations à part entière. Ces établissements ne sauraient être réduits aux acteurs qui les font fonctionner (professeurs, personnel administratifs, ...), ni à la population des étudiants qui les fréquentent. Il faut également considérer l'ensemble des parties prenantes (voir figure n°1) qui interviennent à l'extérieur des établissements, et à ce titre également l'élaboration des politiques (Genelot 1992)<sup>4</sup>.

Figure n° 1 : Les parties prenantes de l'environnement général d'un établissement d'enseignement supérieur



### 1.1.1 Le contexte économique

La Tunisie est un pays situé au nord de l'Afrique et compte environ 10 millions d'habitants. Ce pays doit relever plusieurs défis, essentiellement celui d'améliorer les revenus des habitants et aussi diminuer le taux de chômage.

Ce contexte économique actuel contraint ainsi les établissements d'enseignement supérieur à réviser leurs stratégies, notamment celle de l'amélioration de la qualité pour atteindre

<sup>4</sup> GENELOT.D (1992), Manager dans la complexité: Réflexions à l'usage des dirigeants. Paris, Insep Editions. 360pages.

l'excellence, en raison de la pression concurrentielle, et aussi pour aider les entreprises à se doter d'une compétitivité suffisante. En effet, les entreprises et les organisations en Tunisie se trouvent de plus en plus confrontées à des difficultés et crises et risquent même de disparaître (Ben Ayed : 2004)<sup>5</sup>.

La Tunisie, n'échappe pas à cette logique depuis la mise en place du programme de mise à niveau en 1987. Elle s'est engagée dans d'immenses projets d'amélioration continue de la qualité pour répondre aux objectifs fixés par l'Etat tunisien notamment l'octroi des emplois.

### **1.1.2 Le défi et les opportunités de la mondialisation**

La mondialisation des économies est au coeur de nombreux débats économiques et sociaux. La mutation accélérée du contexte politique, économique et social, l'intensification des échanges de biens, de services et d'informations concerne tous les pays. Cette évolution n'est pas sans incidence sur les établissements d'enseignement supérieur puisqu'elle impose une adaptation des stratégies, et donc leur fonctionnement.

La mondialisation, ainsi que les avancées technologiques qui l'accompagnent, ont provoqué une vague de transformations profondes et n'ont épargné aucun niveau : on assiste désormais à une révolution de l'information, des communications (TIC), qui permet aux pays de produire et d'utiliser le savoir plus rapidement et plus efficacement (Salmi, 2003)<sup>6</sup>. C'est dans ce contexte que les établissements d'enseignement supérieur doivent impérativement prendre en compte les nouveaux changements économiques internationaux, et s'adapter aux évolutions en matière d'innovation technologique (Chouinard et Dridi 2003)<sup>7</sup>.

Ainsi, les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent plus rester indifférents à cette évolution. Leurs stratégies ne peuvent plus se définir seulement sur les paramètres de la politique nationale, mais doivent prendre en compte des paramètres du contexte et du développement international (Halimi, 1998)<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> BEN AYED. H (2004), « Changement organisationnel et dynamique des communications le cas d'une banque Tunisienne », Thèse de Doctorat en sciences de gestion sous la direction de SILEM.A, Université Jean Moulin Lyon 3. p 17. 644 pages

<sup>6</sup> SALMI. J (2003), « Construire les sociétés du savoir: nouveaux défis pour l'enseignement tertiaire », Enseignement supérieur en Europe, Vol XXVIII, n°1.2003. pp 65-70.

<sup>7</sup> DRIDIH et CHOUINARD.R (2003), « La transformation de l'université : vers une université virtuelle » Revue des sciences de l'éducation Volume 29, numéro 2, pp 439-458.

<sup>8</sup> Rapport oral par Mme Suzy Halimi, (1998) « Rapporteur Général, à l'occasion de la clôture de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur ».

Le terme « d'internationalisation » peut être entendu dans plusieurs sens, il est souvent employé de manière interchangeable avec celui de la « mondialisation » (Huang 2007)<sup>9</sup>. C'est pour cette raison qu'il convient de distinguer entre les deux concepts, mondialisation et internationalisation, même si plusieurs auteurs trouvent qu'ils englobent la même signification. Knight (2003)<sup>10</sup> a essayé de relier la notion d'internationalisation et de mondialisation qui n'épargne pas l'enseignement supérieur. Pour cet auteur l'internationalisation de l'enseignement supérieur est à la fois une réponse à la mondialisation et un agent de cette même mondialisation.

Ben Dhia, (2007)<sup>11</sup>, regroupe ces concepts en une vague que le système éducatif en général, et celui de l'enseignement supérieur en particulier, ne cesse de subir dans son évolution. Tant sous l'angle qualitatif que quantitatif, cette évolution doit inciter les établissements d'enseignement supérieur à fournir les efforts permettant de devenir plus innovateurs, plus réceptifs, et compétitifs.

La mondialisation permet aux établissements d'enseignement supérieur de saisir des opportunités afin de s'investir dans la recherche, les nouvelles technologies, et soutenir une cohésion sociale nécessaire pour le développement économique du pays.

### **1.1.3 Le développement des démarches qualités dans le secteur public et en particulier dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie**

Jusqu'à ces dernières années en Tunisie, les citoyens devaient se satisfaire des services proposés par les administrations publiques. Toutefois, de nouveaux besoins ont fait leurs apparitions progressivement, nécessitant d'accorder la priorité à la qualité dans la relation entre l'administration et les usagers. Cela suppose notamment une définition claire des missions et des objectifs, la formation des cadres aux techniques managériales, l'affirmation du rôle central dévolu à l'utilisateur-client, et évidemment la qualité des services rendus. Selon Carlier, (2003)<sup>12</sup> les services publics doivent être à l'écoute des usagers et évoluer en fonction de leurs attentes. D'après le même auteur cela suppose en effet, une diffusion d'un

---

9 HUANG.F (2007), « L'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'ère de la mondialisation : ses répercussions en Chine et au Japon » ; Revue Politiques et gestion de l'enseignement supérieur. Edition de l'OCDE. Volume 19, n°1.p 50/ pp 49-64.

10 KNIGHT.J, (2003), « Interview de Jane Knight », IMHE Info, n°1, OCDE, Paris, p2

11 BEN DHIA H, (2007), « L'assurance qualité à l'université de Sfax, Etat de l'art et approche pratique pour une réalité complexe », Les échos de l'université, MERST, Université de Sfax, Février, n°9, pp30-36.

12 CARLIER.B, (2003), « Améliorer la qualité de la relation service public / usagers » Collection administration générale n°402. 170 pages

état d'esprit et d'outils (marketing public, démarche qualité, communication par objectif) permettant de mettre l'usager au centre des préoccupations de l'administration.

Les établissements d'enseignement supérieur font partie du service public d'enseignement supérieur. La puissance publique crée les universités, fixe leurs missions, établit les règles à respecter, apporte les ressources financières, évalue les résultats.

Un établissement d'enseignement supérieur est aussi un ensemble puissant de corps professionnels d'enseignants et de chercheurs qui se sont constitués historiquement autour de l'évolution des savoirs et de leur transmission. Enfin, il est également aujourd'hui considéré comme une entreprise de production et de diffusion de savoirs, et à ce titre, soumis à des contraintes nouvelles celles de fixer des objectifs, d'utiliser au mieux ses ressources, et d'obtenir des résultats. *«Chaque université publique est une organisation complexe qui doit gérer les tensions et les éventuelles contradictions issues du fait qu'elle est à la fois une institution, une administration, un ensemble de professions, une entreprise »* (Rapport EVALUE, 1998).

Par ailleurs, on assiste à un véritable changement quand à la nature des missions et activités du service public, facilitée par l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et par la décentralisation □ . *« De nouvelles priorités se font jour, société multiculturelle, demande croissante et diversifiée d'intervention de la puissance publique, qui sont autant d'impératifs d'adaptation de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques à de nouvelles exigences »* (Chol et Coué, 2006)<sup>13</sup>.

Le fonctionnement des organisations du service public connaît des transformations profondes, pour s'adapter à l'évolution de leur environnement touché par la nouvelle gestion publique, ce courant du New Public Management qui s'est jusque là développé dans le secteur privé. Cependant, le succès des recettes issues du management privé se diffuse progressivement dans les administrations.

Cette nouvelle gestion publique vise à l'amélioration de la qualité du service rendu, et contribue, à transformer les structures de l'appareil administratif, ses processus internes et la culture de ses agents (Visscher et Varone 2004)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> CHOL.C et COUE.B, (2006) « Service public : pour un usager citoyen » Acte du 15<sup>ème</sup> Colloque International de la Revue « Politiques et management public », L'action publique au risque du client ? « Client centrisme » et citoyenneté. p3. 17 pages

<sup>14</sup> De VISSCHER.C et VARONE.F (2004). « La Nouvelle Gestion Publique « en action », Revue Internationale de Politique Comparée, 11(2). pp177-185.

## 2 .Objet et champ de la recherche

Nous présentons dans cette section l'objet et le champ que nous avons choisi d'étudier, ainsi que la méthodologie choisie pour réaliser cette recherche.

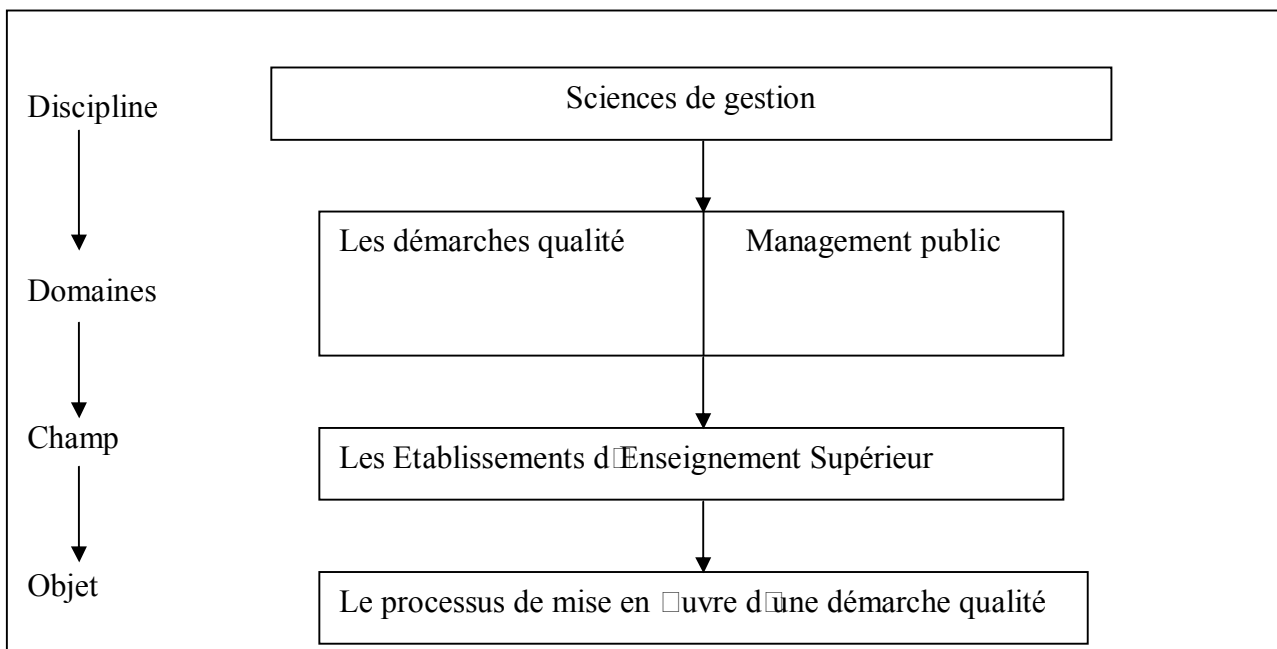
### 2.1 Objet de la recherche

Selon R.-A. Thiétart et-al. (2003)<sup>15</sup> la construction de la recherche « constitue à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques ».

**Le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité** constitue en effet l'objet de notre recherche, qui sera étudié dans le champ de l'enseignement supérieur. La figure n°2, résume l'articulation des principaux éléments de la recherche. La précision de l'objet de recherche est importante afin d'éviter de confondre comme le font remarquer Savall.H et Zardet. V (2004)<sup>16</sup> l'objet avec le sujet.

La notion de qualité dans l'enseignement supérieur est ambiguë. En effet, l'existence de différents modes d'organisation de l'enseignement supérieur rend impossible une homogénéisation forte du management de la qualité (Heldenbergh : 2007)<sup>17</sup>.

**Figure n°2 : Articulation des principaux éléments de la recherche**



<sup>15</sup> THIETART R.A (2003), Méthodes de recherche en management. Dunod, Paris. p38. 535pages.

<sup>16</sup> SAVALL .H et ZARDET.V (2004), Recherche en sciences de gestion. Approche qualimétrique. Op. Cit. p38.

<sup>17</sup> HELDENBERGH.A (2007), Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe. Sous la dir. d'Anne Heldenbergh ; MONOGRAPHIE. Paris : L'Harmattan.273 pages.



## **2.1.1 L'environnement de la recherche**

### **2.1.1.1 Le centre de recherche**

Nous avons effectué cette recherche dans le cadre de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR). Nous avons choisi ce centre de recherche car il permet de réaliser des travaux avec la méthodologie de la recherche-intervention.

Notre thèse s'est inspirée des travaux réalisés au sein de cette équipe d'intervenants-chercheurs. Ces travaux ont acquis une envergure nationale et internationale (Québec, Etats-Unis, Mexique, Espagne, Tunisie, Maroc, Portugal, Venezuela). L'ISEOR, développe plusieurs axes de recherches ayant pour support expérimental une grande variété d'organisations et d'entreprises dans tous les secteurs de l'activité économique à savoir : commercial, industriel, service public. Ce centre de recherche a comme vocation « à expérimenter et mettre au point des outils de gestion et de management complémentaires aux méthodes usuelles, afin d'aider les entreprises à surmonter les défis économiques, tels que l'accélération des mutations technologiques, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, ainsi que le développement socio-économique des territoires »<sup>18</sup>.

L'ISEOR organise un séminaire doctoral mensuel qui a été pour nous une véritable occasion d'échange entre les autres doctorants et les directeurs de recherche. Ces séminaires doctoraux contribuent à l'enseignement de la méthodologie et des outils permettant de structurer les différentes étapes de la construction de la recherche. Les séances plénières qui clôturent chaque séminaire et regroupent l'ensemble des participants, donnent lieu à une présentation de l'état d'avancement des travaux des doctorants et à la communication d'informations sur les actions en cours et à venir du centre de recherche. Le fonctionnement en réseau est d'une grande richesse, car il permet aux doctorants d'être informés de toutes les activités de recherche, des colloques, des congrès et des tutorats, et le centre de recherche ISEOR encourage vivement ses doctorants d'y participer. En plus, chaque doctorant a des rendez-vous individuels avec son directeur de recherche.

### **2.1.1.2 Le positionnement de la recherche par rapport aux travaux du centre de recherche**

L'intérêt de l'Institut socio-économique des entreprises et des organisations est de mener un large programme des thèmes et des champs divers. Le centre de recherche ISEOR a réalisé

---

<sup>18</sup> SAVALL.H, (1995), « L'approche socio-économique de la qualité », note de présentation, ISEOR.

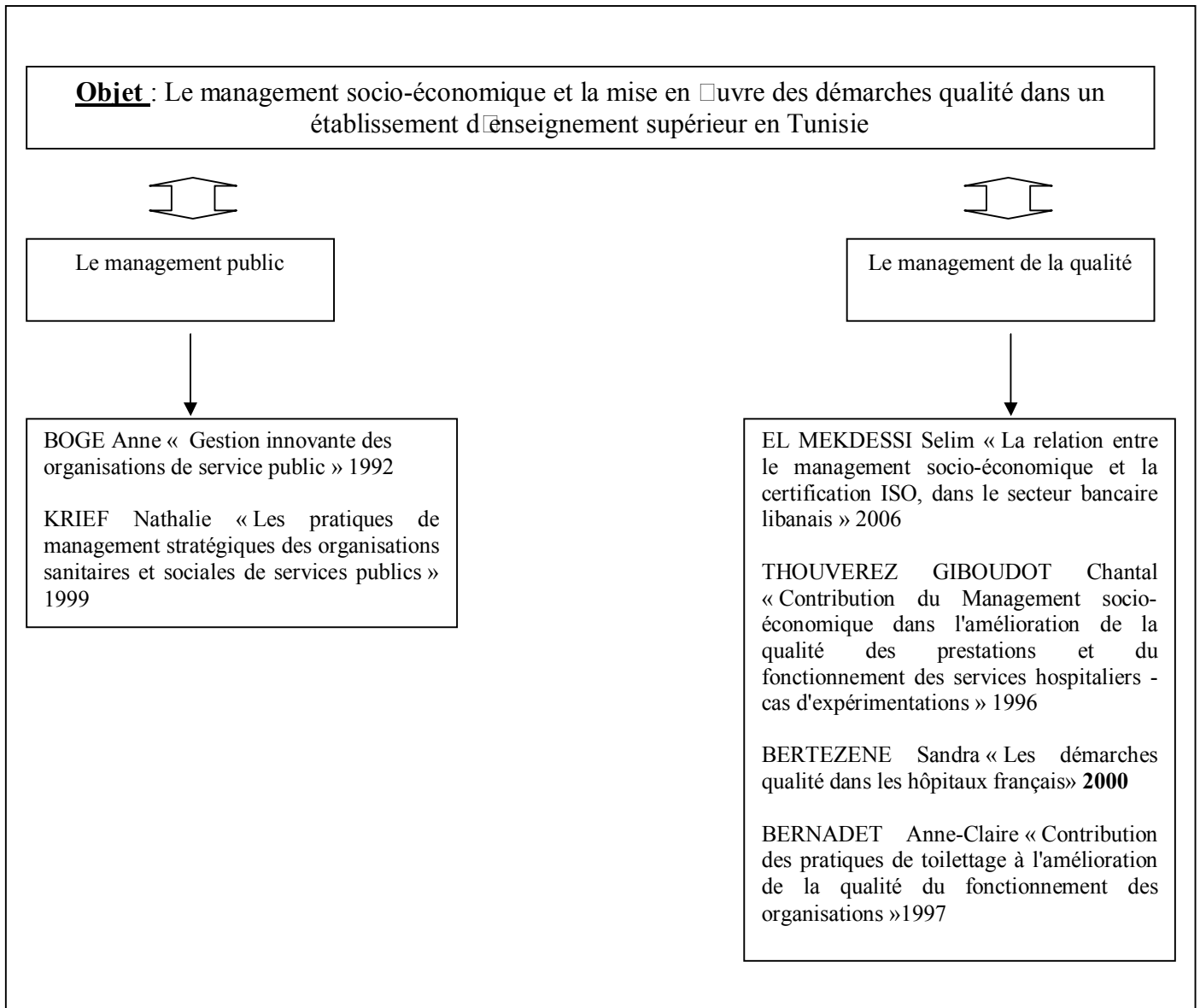
des travaux depuis 1975, dans différents pays et dans des activités diverses qui sont en interaction telles que : le management stratégique, la gestion des ressources humaines, la comptabilité/finances, les systèmes d'information pour ne citer que quelques exemples. Une douzaine de thématiques regroupe l'ensemble des travaux réalisés ou en cours de réalisation à ce jour. Le concept de la qualité constitue un domaine de recherche très important. Les travaux de Savall et Zardet sont à l'origine du développement de la théorie des coûts et performances cachés, plus largement intégrée dans le thème du management socio-économique.

La théorie du management de la qualité qu'il comporte s'articule autour d'une conceptualisation centrale qui est celle de la qualité intégrale, que nous allons expliciter car elle se distingue de la notion de la qualité totale.

L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique porte sur le fait que les dysfonctionnements causés par l'interaction entre les structures et les comportements, peuvent être réduits au moyen d'outils permettant de réduire non seulement les défauts de qualité des biens et services, mais également ceux relatifs à la qualité du management et du fonctionnement global des organisations.

Il faut signaler que, l'ISEOR a réalisé plusieurs travaux sur la base de cette hypothèse dans les universités, et dans le domaine de la formation professionnelle. La figure n°3 caractérise notre positionnement en regard d'une sélection de contributions.

Figure n° 3: Le positionnement de la recherche par rapport aux travaux du centre de recherche ISEOR



### **2.1.2 Le champ de la recherche**

Le champ de la recherche désigne le domaine d'observation de l'objet de recherche et le périmètre d'application de nos investigations.

Nous avons choisi comme champ d'investigation le large domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche au travers le cas de l'Université de Sfax, et plus particulièrement une école d'ingénieur de la ville de sfax. Ce choix est justifié par le fait que le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la technologie a choisi l'université de Sfax pour l'application des projets pilotes tels que le Cadre de Dépenses à Moyen Terme et la première expérience de la mise en place de la gestion par objectifs (GPO) depuis 2004.

En effet, la proposition d'effectuer une intervention socio-économique au sein de cet établissement universitaire a été retenue après avoir réalisé auparavant une mission de diagnostic global dans le cadre de la mise en place de la gestion par objectif. L'intégration dans ce terrain de recherche a aussi été facilitée par notre statut d'enseignant.

Le directeur de l'école, qui sera succédé deux ans plus tard, était ambitieux à toute intervention pouvant permettre le développement des projets de son établissement.

#### **2.1.2.1 Présentation du terrain d'expérimentation**

L'établissement universitaire dans lequel nous avons effectué notre recherche est une école d'ingénieur. Cette école est la seule et la plus grande école d'ingénieur de la ville de Sfax. Créée en 1983 suite à la transformation de la Faculté des Sciences et Technique de Sfax en Ecole d'Ingénieurs, elle s'est distinguée par sa multidisciplinarité. De 1983 à 1992, l'école assurait plusieurs formations : Techniciens supérieurs en agroalimentaire et analyse chimique (bac+3) ; Ingénieurs techniciens (bac + 4); et Ingénieurs diplômés (bac + 6) en génie mécanique, en génie électrique, en génie des matériaux, en génie géologique et en génie biologique. Une réforme nationale a été engagée depuis 1994, elle a permis de transférer le premier cycle de formation des écoles d'ingénieurs vers les instituts préparatoires aux écoles d'ingénieurs (IPEI). La création des instituts supérieurs d'études technologiques (ISET ; bac +3) a permis également de transférer la formation de techniciens supérieurs de l'école vers l'ISET de Sfax. La durée des études d'ingénieur a été uniformisée à cinq années. Le département de mathématiques appliquées a été transformé en 1998 en département d'informatique et de mathématiques appliquées.

Le mode principal d'accès aux cycles de formation d'ingénieurs se fait sur concours. Réussir aux concours nationaux d'entrée aux Ecoles d'Ingénieurs donne à l'étudiant une possibilité de poursuivre ses études dans différentes spécialités durant 3 années. Les titulaires d'un diplôme national d'ingénieur disposent ainsi de très larges perspectives d'activité dans l'ensemble des secteurs industriels et économiques.

L'école a pour mission la formation d'ingénieurs, la recherche scientifique et le développement de la coopération nationale et internationale. Elle se doit aussi de veiller au suivi de ses diplômés en leur facilitant l'embauche et en leur offrant une formation continue. Elle doit les former à la création d'entreprise et les encourager à créer leur propre projet.

Nous proposons de décrire les structures institutionnelles, technologiques, organisationnelles de l'établissement.

- Les structures institutionnelles : notre terrain de recherche est un établissement public sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique. Elle est organisée en 6 départements. Elle fait partie de l'un des 18 Etablissements d'Enseignement Supérieur que compte l'Université de Sfax. Elle est dotée d'une indépendance financière. Le directeur est ordonnateur principal, il gère le budget. L'école occupe une place de choix dans l'université et constitue un pôle technologique important dans la région.

- Les structures technologiques : l'école objet est l'une des plus grandes institutions qui dispose des équipements lourds mis à la disposition des chercheurs : Résonance magnétique nucléaire solide (R.M.N solide), spectromètre de masse couplé à la CPG, torche à plasma, analyseur N.C.S. chromatographes liquide, etc. Le Ministère de la Recherche Scientifique et de la Technologie (MRSTDC) finance les laboratoires de recherches alors que le Ministère de l'Enseignement supérieur (MES) assure celui des unités de recherches. Des financements complémentaires et spécifiques sont réalisés à travers les projets d'ouverture sur l'environnement, principalement avec l'industrie ou des projets de coopération internationaux (France, Canada, Europe, Espagne, etc.) La tutelle (MES) finance également la création et la gestion des unités de service commun (équipements lourds). L'école dispose de quatre unités de service commun pour la recherche (USCR).

Les laboratoires et unités de recherche à l'école exploitent un parc important en matériel scientifique. Les secteurs de recherche les plus développés à l'école sont l'environnement, le génie électrique, le génie biologique, le génie des matériaux, la chimie appliquée,

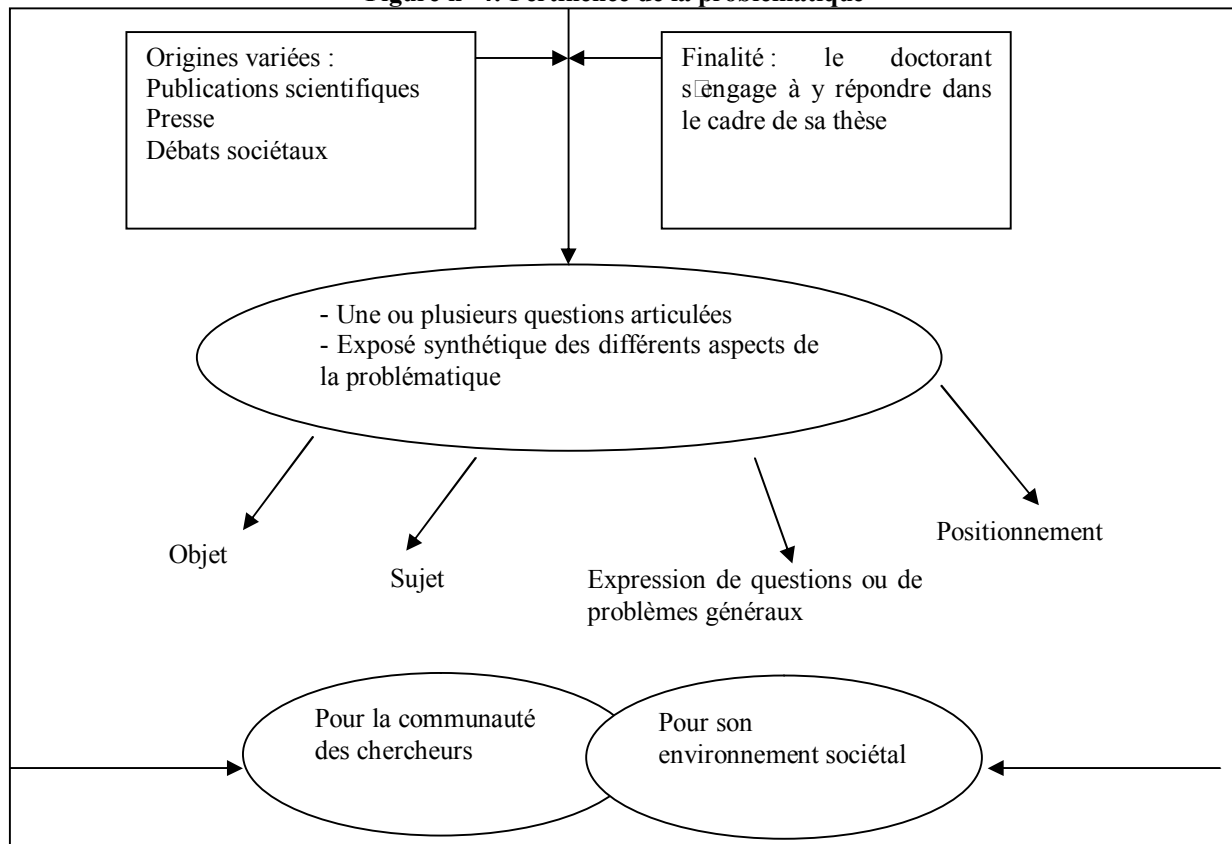
l'électromécanique, l'informatique et les Technologies de l'Information et de Communication (TIC).

- Les structures organisationnelles : l'école a une structure fonctionnelle, l'organigramme compte une direction, une secrétariat générale (comportant 26 personnes), 8 services, des Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Ouvriers et de Service (IATOS) rattachés aux départements.

### 2.1.2.2 La problématique

La problématique doit identifier les problèmes posés ainsi que l'objet et le champ de la recherche (Savall et Zardet 2004)<sup>19</sup>. Selon Savall et Zardet la problématique définit un engagement du chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, en même temps qu'une justification de l'intérêt du sujet, de l'objet et de la méthodologie proposée. Le chercheur élabore sa problématique à partir de sources variées, relevant de deux familles complémentaires comme l'indique le schéma ci-dessous.

Figure n° 4: Pertinence de la problématique



(Source : SAVALL.H et ZARDET.V 2004<sup>20</sup> ; p170. © ISEOR 2004)

<sup>19</sup> SAVALL .H et ZARDET.V (2004), Recherche en sciences de gestion. Approche qualimétrique. Op. Cit, p 267.

<sup>20</sup> SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Ibid* p170.

La Tunisie a connu ces dernières années un développement démographique, politique et administratif très important dans lequel le développement d'une démarche qualité et le management par la qualité ouvrent de nouvelles opportunités de résolution des problèmes de stratégie et de fonctionnement.

Nous avons choisi de montrer préalablement pourquoi le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur est complexe par sa nature, puis en quoi le processus de la mise en œuvre de la démarche qualité est aussi complexe. En effet, poursuivre une démarche qualité apparaît incontestable pour faire face aux bouleversements et aux exigences actuelles. Cela suppose toutefois l'amélioration de la qualité du fonctionnement des organisations qui nécessite une meilleure utilisation des ressources internes, la gestion des compétences et la responsabilisation des acteurs (Savall et Zardet : 2003<sup>21</sup> ; Paillette et Champagne : 1997<sup>22</sup> ; Nizet et Huybrechts : 1998<sup>23</sup> ; Bouvier, 2001<sup>24</sup>). Néanmoins, on constate que ces organisations se heurtent continuellement à de nombreuses difficultés qui invitent à concevoir une méthodologie bien pensée pour optimiser la mise en place de la démarche.

Notre recherche est basée sur l'hypothèse suivante : « *les établissements d'enseignement supérieur Tunisiens ont besoin d'actions d'innovation en matière de qualité, de gestion, de promotion et de développement des ressources humaines pour pouvoir suivre les évolutions et s'adapter aux besoins de leurs parties prenantes. La mise en œuvre d'une démarche qualité apparaît ainsi comme un objectif stratégique* ».

---

<sup>21</sup> SAVALL H., ZARDET V, Maîtriser les coûts et les performances cachés. 4ème édition, Economica, 405pages.

<sup>22</sup> PAYETTE, A. & CHAMPAGNE, C (1997) « Le groupe de développement professionnel » Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec.

<sup>23</sup> NIZET, J. & HUYBRECHTS, C (1998), Interventions systémiques dans les organisations. Bruxelles :De Boeck Université. 160 pages

<sup>24</sup> BOUVIER, A. (2001), L'établissement scolaire apprenant. L'établissement scolaire et son management dans la perspective de la conduite du changement. Paris : Hachette Éducation. 223pages.

Ceci nous conduit à formuler notre problématique de recherche comme suit :

**Comment l'introduction d'un management socio-économique peut permettre aux Etablissements d'enseignement supérieur Tunisiens d'atteindre leur objectif d'une mise en œuvre d'une démarche qualité ?**

Cette problématique sous-tend trois questions de recherche majeures :

- Quels sont les enjeux de la qualité pour les établissements d'enseignement supérieur ?
- Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontés les établissements d'enseignement supérieur ?
- Quelles sont les actions qu'il faut entreprendre pour réussir la mise en place d'une démarche qualité ?

### **2.1.2.2 Hypothèse centrale**

Dans un travail de recherche, les hypothèses ont pour objet de convaincre de l'intérêt de la recherche sur un sujet (Lafarge.H ,2006)<sup>25</sup>. Pour Savall et Zardet, (1996)<sup>26</sup> les hypothèses constituent un guide du cheminement et de la structure de la connaissance scientifique articulées autour d'une hypothèse centrale qui sera ensuite complétée et développée ou décomposée sous la forme de sous-hypothèses plus précise.

D'après les mêmes auteurs, l'hypothèse centrale permet de comprendre la finalité de la recherche que le chercheur s'engage à valider à la fin de sa thèse et le cas échéant dans ses travaux de recherches ultérieures. Certains éléments du cadre théorique nous ont permis d'élaborer l'hypothèse centrale suivante :

Face aux pressions que subissent les établissements universitaires Tunisiens, environnementales et hiérarchiques, s'agissant de la mise en œuvre d'une première démarche qualité, **nous défendons l'hypothèse centrale suivante : en raison des changements à réaliser et des modalités du cheminement stratégique, il convient d'opter pour une démarche de gestion intégrale de la qualité.** Au stade actuel l'objectif que nous poursuivons

---

<sup>25</sup> LAFARGE.H, (2006), « Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations. Cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaires ». Thèse de doctorat sous la direction du Pr Marc BONNET. Université Jean Moulin Lyon3. 369 pages

<sup>26</sup> SAVALL H., ZARDET V. (1996), « La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interaction cognitive » Revue Internationale de systémique. Vol.10 n°1-2, p.161. pp157-189.



et de permettre à l'établissement de se préparer dans les meilleures conditions pour évoluer dans le stade de l'assurance qualité<sup>27</sup>.

La mise en place d'outils de management innovant et la mise en place d'une démarche qualité permet non seulement d'obtenir une crédibilité internationale en termes de standards, mais aussi un enracinement dans le contexte national. Cette nouvelle approche entraîne en effet un changement structurel et comportemental rendant ainsi possible l'amélioration des performances économiques et sociales des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie.

### **2.1.2.3 Le corps d'hypothèses**

Le corps d'hypothèses est une arborescence permettant de décliner l'hypothèse centrale en sous hypothèses (Savall et Zardet ; 2004)<sup>28</sup>, cette arborescence guide le chercheur dans sa formalisation des hypothèses. Chaque hypothèse est ensuite étayée pour sa démonstration par des matériaux terrain et / ou bibliographiques. Le corps d'hypothèses est un outil dynamique régulièrement actualisé par le chercheur, mais nous tenons à préciser qu'il ne correspond pas nécessairement au plan de la thèse et qu'il subit plusieurs changements tout au long du processus de la recherche jusqu'à la version définitive, au terme de laquelle l'ensemble des éléments formant un système (objet, champ, problématique, hypothèse fondamentale, corps d'hypothèse, fil conducteur) se trouvent finalisés. Le schéma ci-après montre l'évolution de ces outils.

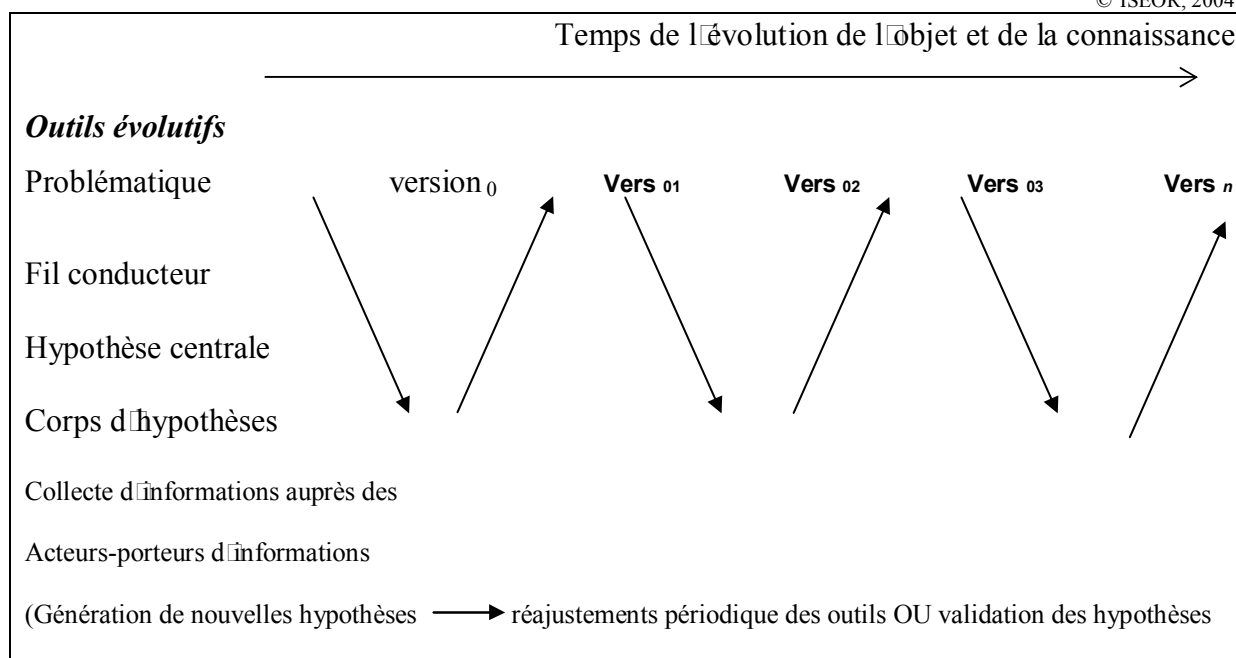
---

<sup>27</sup> L'établissement a pu en effet assurer cette préparation dans des conditions satisfaisantes. Il a obtenu en 2010 une certification ISO 9000. Nous développons cette perspective en tant que résultat de recherche dans le chapitre 7.

<sup>28</sup> SAVALL H., ZARDET V., (2004), Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Op.cit, p190.

Figure n°5 : Démarche heuristique de la recherche scientifique

© ISEOR, 2004



Savall.H et Zardet.V (2004, p198)<sup>29</sup>

Le corps d'hypothèse est constitué de trois types d'hypothèses présentées comme suit:

Tableau n°1 : Structure du corps d'hypothèses

Hypothèse Descriptives	Hypothèse Explicatives	Hypothèse Prescriptives
Une hypothèse descriptive correspond à une hypothèse vérifiable par des faits observables. Elle est une information caractérisant une observation étayée à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques. L'hypothèse descriptive correspond au « quoi »	Une hypothèse explicative représente une explication possible donnée par le chercheur à l'hypothèse descriptive correspondante. Elle introduit une proposition d'explication des phénomènes observés. Elle correspond au « pourquoi ».	Une hypothèse prescriptive propose un ou des arguments à tester pour atteindre les objectifs de la recherche. Elle est une information sur un scénario possible de solutions proposées dans le cadre de la recherche. Le chercheur propose des outils efficaces, répondant au mieux au « comment » et permettant d'atteindre les objectifs.

Pour notre recherche, l'arborescence de notre corps d'hypothèses est constituée des thèmes suivants :

- Contexte de l'évaluation et de la démarche qualité dans les établissements universitaires.

<sup>29</sup> Ibid. p198

- Les difficultés de la mise en place de la démarche qualité dans les établissements universitaires.
- Les préalables de la mise en place de la démarche qualité dans les établissements universitaires.
- Développement et amélioration des pratiques d'évaluation de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur.

## **2.1.3 Le cadre théorique de la recherche**

### **2.1.3.1 Le positionnement théorique**

Notre recherche se situe dans le domaine des sciences de gestion. Elle se positionne plus particulièrement dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations. Elle requiert cependant de mobiliser des conceptualisations appartenant à d'autres corps théoriques.

A cet égard, elle est pluridisciplinaire. Nous avons montré préalablement (figure n°2) les points d'ancrage dans le domaine du management public et du management de la qualité. La dimension socio-culturelle doit être prise en compte également.

#### ***2.1.3.1.1 Le management des organisations publiques***

Dès lors que l'on étudie les établissements publics d'enseignement supérieur qui font partie des organisations publiques, il est tout à fait légitime de dire que le management des universités fait partie du champ scientifique du management public. Une revue de la littérature nous permet de montrer que le management est aujourd'hui omniprésent dans les réflexions et les discours sur l'enseignement supérieur et, plus généralement, sur toutes les institutions publiques.

Depuis une vingtaine d'années dans les pays développés et récemment dans les pays en développement comme la Tunisie, les modes traditionnels d'enseignement, de gestion et de fonctionnement des systèmes éducatifs, ont subi l'influence de plusieurs phénomènes, parfois internes comme la massification, la démocratisation, ou externes par le biais des mutations de l'organisation administrative, telles que la régionalisation, la déconcentration, décentralisation, et aussi par tous les processus qui sont liés à la mondialisation.

Pour ces raisons, les établissements d'enseignement supérieur se voient contraints à adopter des logiques de management public plus stratégiques, permettant de concilier de nouvelles

exigences d'ordre environnemental, économique, politique, social et technologique, cette adoption est une façon de répondre à la question posée par Mintzberg (1998)<sup>30</sup> : « comment les organisations se structurent-elles pour s'adapter à leurs besoins ? ».

Ainsi, les nouvelles réglementations appliquées aux administrations publiques, mais aussi les orientations données à la gestion de la recherche conduisent de plus en plus à un modèle de gestion universitaire qui se rapproche de celui du modèle des entreprises, avec sa recherche d'efficacité, ses équipes de direction et ses plans stratégiques (Mailhot et Schaeffer, 2007).<sup>31</sup> Les méthodes du management du secteur public ont eux aussi subi les effets de la globalisation économique, de l'internationalisation, de la concurrence et de la formation des nouveaux ensembles économiques, c'est-à-dire les mêmes mouvements qui ont concerné les entreprises privées (Laforte 1999)<sup>32</sup>. Toutefois les efforts déployés se sont multipliés pour essayer de réduire l'image d'un service public bureaucratique, rigide et réticent aux changements. Dès lors qu'un besoin nouveau se manifeste, il doit être accompagné par un changement. Selon les travaux de Mintzberg<sup>33</sup>, cinq catégories fondamentales de structures peuvent être présentées: la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en départements, et l'adhocratie. Selon cette typologie l'enseignement supérieur opère dans la « bureaucratie professionnelle ». Or, *dans la perspective du management, les changements, ne sont possibles que si la logique bureaucratique aussi bien que la logique professionnelle cèdent le pas à des logiques organisationnelles plus souples et adaptatives, basées sur des modèles de management participatif où toute innovation ou tout changement nécessite et doit recueillir l'adhésion de l'ensemble des acteurs impliqués afin que démarches et les objectifs poursuivis fassent sens* (Gendron, 2002)<sup>34</sup>.

Ce contexte contraignant pousse les organisations publiques dont le déficit budgétaire ne peut s'alourdir à adopter des choix et des solutions innovants.

Il est important de signaler que le terme management est couramment utilisé dans les discours des dirigeants en substitution du terme « gestion » ce qui suscite de nombreux malentendus et

---

<sup>30</sup> MINTZBERG, H. (1998), Structure et dynamique des organisations. 12ème tirage Les Editions d'Organisation. 434 pages.

<sup>31</sup> MAILLOT, C et Schaeffer, V (2007) « Les universités françaises et québécoises sur le chemin du management stratégique : des défis similaires dans des contextes spécifiques » AIMS, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. 22 pages.

<sup>32</sup> LAFORTE, D (1999) « Gestion de projet et secteur public: Le cas de l'Oregon », *Coup d'oeil*, volume 5. 8 pages.

<sup>33</sup> MINTZBERG, H. (1998), Structure et dynamique des organisations. Op.Cit.

<sup>34</sup> GENDRON B. (2002), « La notion de management : éléments d'éclairage », in Nouveaux Regards, Éducation, Recherche, Culture, n° 15, pp. 27-29.

confusions quant aux vrais sens attribués à ces deux termes ; un besoin de distinction en terme d'approche est nécessaire (Bartoli A : 2003)<sup>35</sup>.

Le terme « gestion », est employé de manière très différente d'un pays à un autre en étant assimilé au concept de contrôle pour les uns, de pilotage pour les autres, de suivi financier pour d'autres encore (Lamarzelle, 2008)<sup>36</sup>. La gestion se réfère au traditionnel découpage d'une organisation en fonctions ou départements (Comptabilité/finance, GRH, Gestion de production, Commercial et marketing, Recherche & développement. (Maamer, 2006)<sup>37</sup>.

La notion du management public a connu plusieurs évolutions. Fayol a été l'un des premiers à définir le management en structurant la fonction de direction en cinq tâches (prévision ou planification, organisation, commandement, coordination et contrôle) ; ses principes relatifs à l'organisation ont connu leur succès aux Etats-Unis.

Pour Bartoli (2005)<sup>38</sup> le management public correspond à « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

Pour Laufer (1992)<sup>39</sup>, le management public « n'est pas le management du secteur public, mais ce qui devient le management quand une organisation, quel que soit son statut juridique, connaît une crise de légitimité ».

Enfin nous pouvons dire que le management public est une notion qui rassemble plusieurs concepts à la fois, techniques, outils, recettes ou expériences, qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation publique.

### ***2.1.3.1.2 Les approches socioculturelles du management***

Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés à l'approche socioculturelle, puisqu'il existe un lien étroit entre la culture et la pratique du management dans les organisations.

---

<sup>35</sup> BARTOLI A. (2005), Le management dans les organisations publiques. Dunod, 2ème édition, Paris, 2005. 419pages.

<sup>36</sup> LAMARZELLE.D (2008) « Le Management en Europe ».

<sup>37</sup> MAAMER, R (2006) « Le gouvernement des universités Française : transversalités des champs d'analyse et réflexion sur les compétences des managers universitaires » Congrès international de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Education (AFIRSE) organisé avec la collaboration de la Division de l'enseignement supérieur de l'UNESCO, de la Commission nationale française pour l'UNESCO, du Laboratoire de management (LAREQUOI) de l'Université de Versailles Saint Quentin et de l'Association francophone d'éducation compare Thème : « Logiques de gestion et approches critiques de l'éducation Le pilotage des systèmes, des établissements et des dispositifs d'éducation et de formation » Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines. p6. 14pages

<sup>38</sup> BARTOLI A. (2005), Le management dans les organisations publiques. Op.Cit.

<sup>39</sup> LAUFER R. » Sur ce qu'il y'a de nouveau en management public », Actes de la 4<sup>ème</sup> école d'été sur l'organisation, 11-18 juin 1992, in le service public, la voie moderne, 1995, 314 pages.

Certains auteurs comme Bollinger et Hofstede<sup>40</sup> (1987) présentent la culture comme un des facteurs de contingence exerçant une influence sur le comportement organisationnel. Nous pensons que la culture nationale peut aussi être un facteur explicatif de l'acceptation d'une démarche qualité en tant que changement, au même titre que d'autres éléments aussi importants comme le développement d'un pays.

En effet, l'expérience de notre terrain d'observation nous a fait remarquer que plusieurs tentatives d'améliorations de la qualité à travers les projets antérieurs qui ont été entrepris, n'ont pas été concluantes ; celles-ci étaient perçus comme un phénomène nouveau incapable de prendre en compte leurs besoins et leurs inspirations profondes (Looky, 2005)<sup>41</sup>. D'après Looky, aucun modèle étranger n'a pu et ne peut être développé avec succès si l'on n'adapte pas les valeurs et les normes qui le véhicule aux aspirations spécifiques des communautés des pays récepteurs. Ces pays sont marqués par des règles de sociabilité différentes.

Aussi nous partageons l'avis d'Hofstede, qui part de la contestation de l'hypothèse de convergence ; cette hypothèse consiste à négliger les différences du contexte national et à imposer une certaine universalité des modes de gestion. Il insiste sur l'irréductibilité des différences nationales. D'après les études d'Hofstede, quatre dimensions significatives ont pu être sélectionnés pour identifier au mieux toute culture nationale. Ces dimensions révèlent comment les sociétés sont différentes dans leur façon de répondre à ces problèmes :

- La distance hiérarchique : elle mesure le degré d'acceptation des inégalités des statuts et du pouvoir entre les individus. Cela permet ainsi d'appréhender la perception d'une société envers la distance hiérarchique. Une forte distance hiérarchique reflète une centralisation du pouvoir, une communication rigide et aussi une société qui accepte l'inégalité entre les gens. A l'inverse, la société qui n'accepte pas cette inégalité possède une courte distance hiérarchique.

- Le contrôle de l'incertitude : cette dimension, correspond à la manière dont la société perçoit le risque ; la société se méfie de l'avenir et le considère comme menaçant a un fort degré d'incertitude. A l'opposé la société qui tolère ce risque et cette instabilité peut s'engager dans les changements avec plus de souplesse, et donc a un degré d'incertitude faible.

---

<sup>40</sup> BOLLINGER, D. et HOFSTEDÉ, G. (1987), Les différences culturelles dans le management, Paris, Les éditions d'organisation. 268 pages.

<sup>41</sup> LOOKY L. (2005) « Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances, cas du Togo et du Ghana », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, sous la direction D'HENRI SAVALL. 320pages

- Le degré d'individualisme/collectivisme : cette dimension exprime la perception de la société du rapport de l'individu avec le groupe. Dans la société collectiviste les individus sont fortement liés les uns aux autres et s'encouragent mutuellement ; alors que la société individualiste se caractérise par un fort sentiment d'égoïsme et d'amour de soi. Les liens entre les individus sont faibles.
- Le degré de masculinité/féminité : la nature humaine fait que les hommes et les femmes sont différents même au niveau culturel. ; La masculinité et la féminité constituent dès lors des ensembles de compétences comportementales et interpersonnelles que les individus indépendamment de leur sexe utilisent pour se relier à leur milieu (Kelly & Worell, 1977)<sup>42</sup>. Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut caractériser comme masculins ; plus les rôles sont interchangeables, plus la société montrera des traits de type féminin (Bollinger et Hofstede, 1987)<sup>43</sup>. Cet élément culturel a également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur :

- La qualité de l'emploi : dans les cultures masculines, un travail humanisé (de qualité élevée) est celui qui permet de faire carrière et de se réaliser. Par contre, dans les cultures féminines, il est celui qui a une réelle collaboration entre les travailleurs, et des conditions de travail correctes.

- La façon de résoudre les conflits : dans les cultures masculines, les conflits sont ouverts et forts, tandis que dans les cultures féminines les conflits sont réglés par la discussion.

Néanmoins, même si la définition la plus utilisée est celle donnée par Hofstede (1994) à savoir: « *la culture est une programmation mentale collective* » (Hofstede 1994) plusieurs autres auteurs ont tenté de définir cette notion. En effet, Taylor (1871) définit la culture comme étant « *un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme vivant en société* » ; L'EFQM (1999) considère la culture comme « *un éventail complet des comportements, éthiques et valeurs que transmettent, mettent en pratique et renforcent les*

---

<sup>42</sup> KELLY, J.A. & WORELL, J.A. (1977) « New formulations of sex roles and androgyny : A critical review». Journal of Consulting and Clinical Psychology ,p 45. pp1101-1115.

<sup>43</sup> BOLLINGER, D et HOFSTEDÉ, G. (1987), Les différences culturelles dans le management .Op.Cit.

*membres d'une organisation.* ». Enfin pour Zghal (1992)<sup>44</sup>, la culture est également un cadre de référence sur lequel viennent buter les actions volontaristes.

### **2.1.3.1.3 La théorie socio-économique des organisations comme cadre théorique pivot**

La théorie du management public et de l'approche socio-culturelle s'inscrit dans le cadre théorique périphérique de notre recherche. Nous justifions dans ce paragraphe le choix de la théorie socio-économique des organisations comme noyau dur théorique.

Nous avons introduit précédemment dans le cadre de la justification du positionnement de notre recherche, le concept de la qualité intégrale. La théorie socio-économique a démontré qu'il existe une continuité entre la qualité des produits et des services et la qualité du fonctionnement des organisations (Savall et Zardet, 1995 :24).

Par conséquent la théorie socio-économique des organisations, à travers le concept de la qualité intégrale, permet d'arrimer la notion de qualité et d'efficacité.

La qualité apparaît dans l'analyse socio-économique comme un indicateur des coûts et des performances cachés (ibid ; 19). Ces coûts et performances cachés sont produits collectivement par les dysfonctionnements. Les travaux de recherche de l'ISEOR ont contribué à formuler un cadre théorique et une méthode d'intervention dans les organisations pour traiter ces coûts et performances cachés, notamment les convertir en valeur ajoutée.

Notre recherche mobilise ce cadre théorique. Nous réalisons une recherche qualitative ayant pour objet de définir les conditions de mise en œuvre d'une démarche qualité dans un établissement d'enseignement supérieur. Par conséquent, à ce stade, elle ne comporte pas d'évaluer le montant des coûts et performances cachés.

Nous proposons une analyse comparative des concepts de la qualité totale et intégrale dans le chapitre 2.

Cette analyse comparative nous permettra de souligner l'opportunité du management de la qualité par la méthode du management socio-économique, comparativement à la méthode du management de la qualité totale.

### **2.1.3.2 Présentation de la théorie socio-économique des organisations**

Partant du principe que le fonctionnement des organisations ne peut pas se baser seulement sur les structures ou sur les comportements, l'hypothèse fondamentale sur laquelle est construite la théorie socio-économique est la suivante :

---

<sup>44</sup> ZGHAL R., (1992), « Culture sociétale et culture d'entreprise », Les cahiers de l'ERGE, n°1, pp8-33.



« La performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction des structures de l'organisation et des comportements des hommes qui agissent au sein de cette organisation. » (Savall et Zardet, 19995, p173)<sup>45</sup>. Savall et Zardet (1995 : p172) ont souligné les limites des approches structuralistes et comportementalistes. Selon ces approches, les modifications dans les structures seraient susceptibles d'influencer les comportements et les résultats ; les approches comportementalistes se focalisent sur le seul facteur humain.

Les travaux de Savall (1989 :p9-14)<sup>46</sup> en ont souligné y compris les insuffisances théoriques.

Selon ces travaux, la régulation économique des conditions et de l'organisation du travail apparaissait comme une composante de la régulation sociale (Savall, 1977 :p563). Savall pausait alors et démontrant l'hypothèse fondamentale de la compatibilité des variables sociales et économique, fondant l'approche socio-économique des conditions et de l'organisation du travail. Il démontre dans les mêmes travaux que les dysfonctionnements étaient des indicateurs de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement dans l'interaction des structures et des comportements (Savall, 1995 :p173). Ces deux hypothèses ont constitué les hypothèses fondamentales de la théorie socio-économique des organisations.

Ces deux hypothèses conduisaient à **agréger** es indicateurs de l'efficacité économique et de l'efficacité sociale dans un même indicateur d'efficacité socio-économique, incluant la mesure des effets des dysfonctionnements et de leur régulation-conceptualisé sous l'appellation des "coûts-performances cachés". Une partie de ces coûts et performances cachés étaient considéré comme des externalités dans le cadre de l'évaluation économique classique (Jessuca, 1968)<sup>47</sup>.

Globalement, il apparaissait que la pensée de Savall s'inscrivait dans le paradigme de la penser de Perroux. Cette reconnaissance est établie par la présentation d'une communication par Savall au VII colloque international des collèges de France, organisé par Perroux et présenté par Piaget. Cette pensée tissait les fondamentaux d'une théorie épistémologique : le constructivisme générique (figure n°6).

---

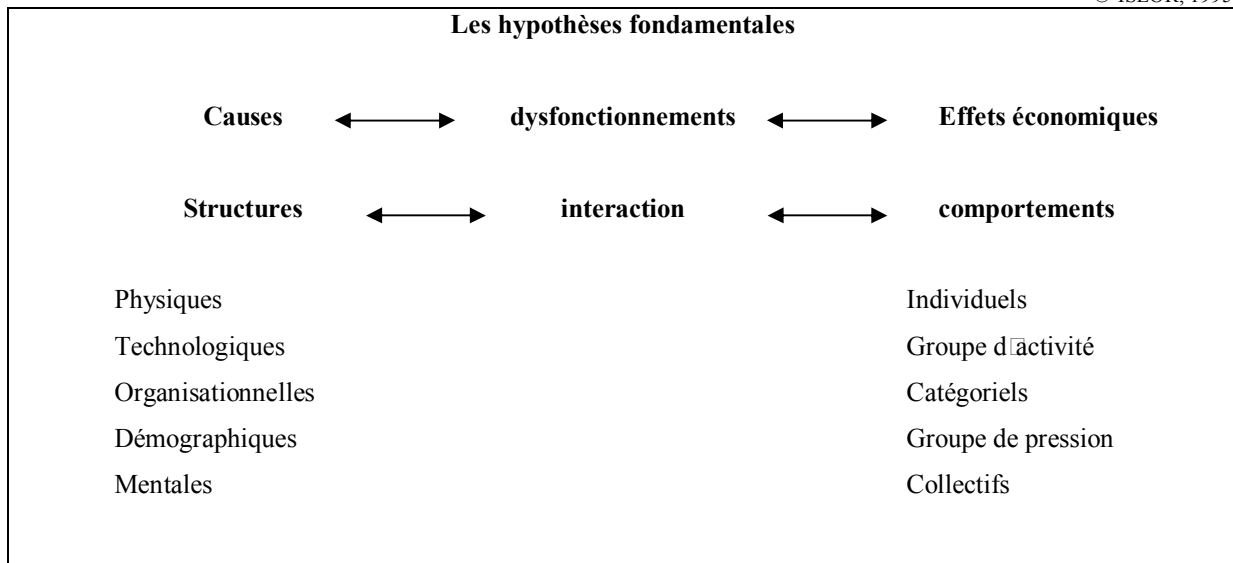
<sup>45</sup> SAVALL H. et ZARDET V. (1995), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. Economica 1995, 410 pages.

<sup>46</sup> SAVALL.H. (1989), Enrichir le travail humain. L'évaluation économique. Economica. Préface de Jacques DELORS. 1 ère édition 1975, 2<sup>ème</sup> édition, 1978, 3<sup>ème</sup> édition 1989, 275 pages.

<sup>47</sup> JESSUA C. (1968) Coûts sociaux et coûts privés, Préface de F. Perroux, PUF, 32 pages.

Figure n°6 : L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique

© ISEOR, 1995



(Source : Savall.H et Zardet.V :1995)<sup>48</sup>

### 2.1.3.2.1 Les coûts-performances cachés

L'existence des coûts et des performances cachés est démontrée à partir de deux hypothèses fondamentales, l'une socio-cognitive démontrant la **compatibilité des variables sociales et des variables économiques** de la performance, la seconde dite structuro-comportementale démontrant que **l'interaction des structures et des comportements** produisait des dysfonctionnements au sein des organisations (Savall, 1989 : p.201-240)<sup>49</sup>.

Les coûts et performances cachés sont évalués à travers cinq indicateurs à savoir :

- L'absentéisme.
- La non qualité.
- Les accidents de travail.
- La rotation du personnel.
- Les écarts de productivité.

Ces coûts se décomposent en sur-charges (sursalaires, surtemps, surconsommation) et en non produits (non-production, non-crédation de potentiels, et risques).

<sup>48</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (1995), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op. Cit

<sup>49</sup> SAVALL.H, (1989), Enrichir le travail humain. Op.Cit

**Tableau n° 2 : Fondements de l'analyse socio-economique des organisations**

© ISEOR, 1981

Domaines de dysfonctionnements	Indicateurs de coûts cachés	Composants des coûts cachés
Conditions de Travail	L'Absentéisme	( <i>Sur-Charges, Non-Produits</i> )
Organisation du Travail	Les Accidents du Travail	Sur-Salaires
Gestion du Temps	La Rotation du Personnel	Sur-Temps
Formation Intégrée	La Non-Qualité	Sur-Consommations
Communication-Coordination- Concertation	Les Ecart de Productivité Directe	Non-Productivité
Mise en Oeuvre Stratégique		Non-Création de Potentiel

En plus des causes souvent invoquées, les recherches de l'ISEOR ont identifié les problématiques génériques :

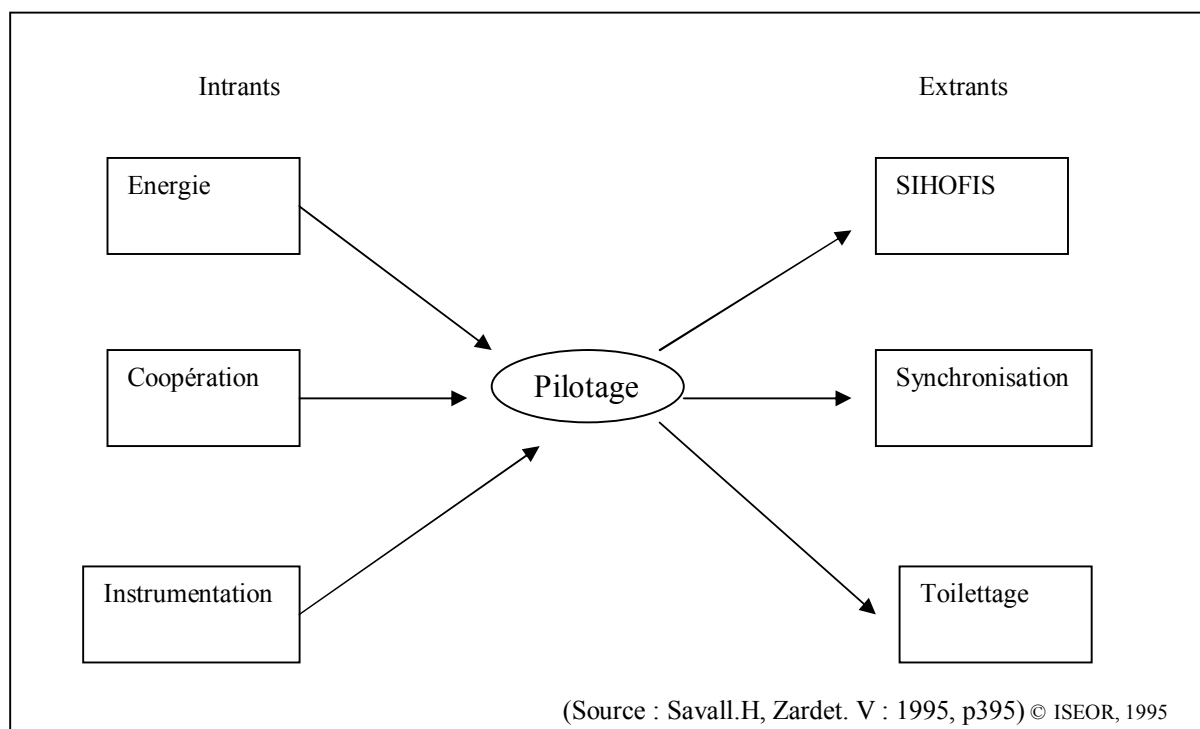
- Le manque de synchronisation des actions de management : les entreprises ne parviennent pas à obtenir des résultats positifs puisque les méthodes du management courant ne permettent pas de synchroniser les actions collectives.
- Le manque d'information stimulantes permettant d'entreprendre des actions décisives : on parle de SIOFHIS (système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes) (Zardet, 1986)<sup>50</sup>.
- Le manque de pilotage.
- Le manque de toilettage, c'est-à-dire une maintenance périodique des structures, procédures, comportements, en tout ce qui se dégrade au fil du temps.

L'étendu de ces problématiques a contribué à démontrer l'importance de la fonction de pilotage. Le défaut de pilotage est apparu comme une cause racine des dysfonctionnements, par voie de conséquence, les travaux de recherche de l'ISEOR soulignent l'importance de l'instrumentalisation du management pour parvenir à installer la fonction de pilotage (figure n° :7)<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> ZARDET.V (1986) « Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : cas d'expérimentation » Thèse de Doctorat d'Etat de sciences de gestion sous la direction du Pr HENRI SAVALL. Université Lumière Lyon 2, 473pages.

<sup>51</sup> SAVALL.H, ZARDET.V (1995), Ingénierie stratégique du roseau, préface Serge Pasquier, ECONOMICA. p 395. 517 pages.

Figure n° 7: Les identifiants structurant de la fonction de pilotage



Les interventions socio-économiques ont montré que à chaque fois qu'une entreprise se trouve confrontée à un problème donné, elle évolue uniquement les coûts visibles et ignore ses coûts cachés : Savall qualifie ce comportement d'«autruche»

#### 2.1.3.2.2 Les outils de management socio-économiques

La mise en œuvre du management de la qualité par la méthode du management socio-économique comporte :

**\*PASINTEX : (Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes) :** Il permet de clarifier et de formaliser la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme vis à vis de ces cibles externes et internes. Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de ces quatre facteurs : principaux produits, marchés, technologie et ressources humaines.

**\*PAP (Plan d'Actions Prioritaires) :** Est un ensemble d'actions élaboré a travers la concertation de tous les acteurs dans un semestre, pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage et test de faisabilité.

**\*TDBPS (Tableau de Bord de Pilotage Stratégique) :** c'est un document indispensable pour chaque pilote et chaque copilote qui permet de suivre, mesurer, évaluer et surveiller les

indicateurs de la mise en œuvre des activités stratégiques et opérationnelles de chaque zone responsabilité.

Le tableau de bord de pilotage stratégique regroupe en effet :

- Des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers
- Des indicateurs de mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'unité
- Des indicateurs de résultats immédiats et de création de potentiel.

**\*GC (Grilles de Compétences) :** Est un outil qui permet de visualiser les compétences disponibles et l'adéquation entre la formation et l'emploi. Cela permet d'élaborer un plan de formation intégrée permettant à chaque personne de s'adapter à son poste de travail, de répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise, et de réduire les zones de compétences non exploitées.

**\*GDT (Grilles D'auto Analyse de la Gestion du Temps) :** Est un outil permettant de structurer d'une manière efficace l'emploi du temps, et de développer la programmation individuelle et collective, ainsi que la délégation concertée.

**\*CAPN (Contrat d'Activité Périodiquement Négociable) :** Est un outil qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés) au travers d'un dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la transformation des coûts cachés en valeur ajoutée, et corrélativement leur réduction

### 3. Méthodologie de la recherche

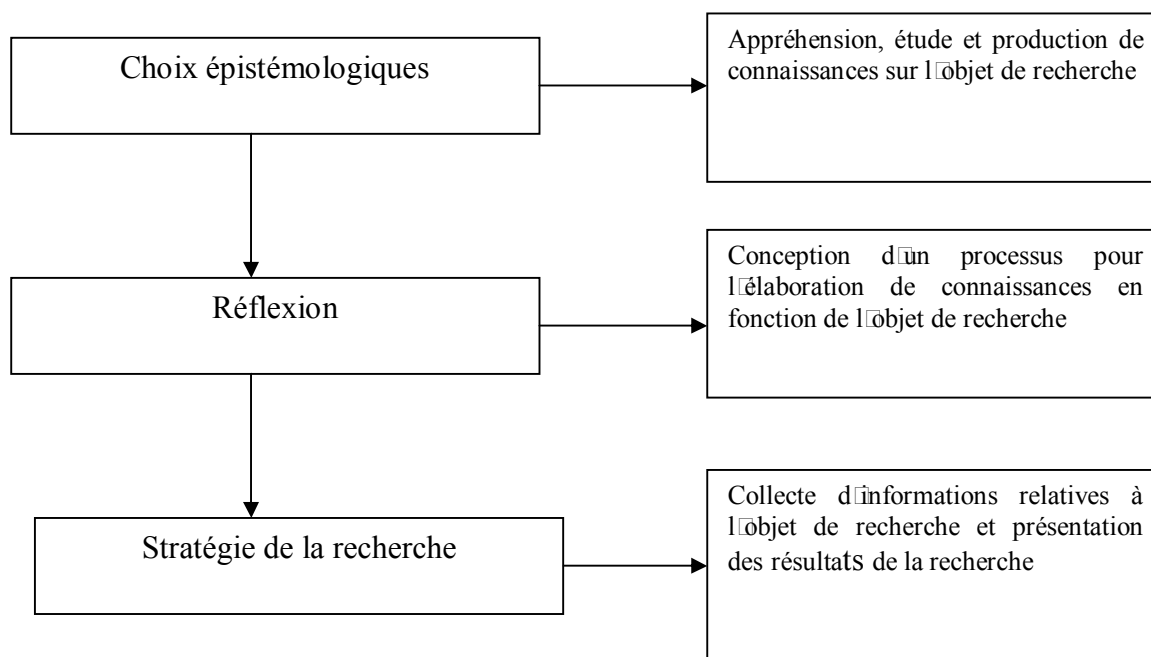
La réalisation d'une recherche nécessite le choix d'une méthodologie c'est-à-dire les modes de collecte et méthodes de traitement des données.

Nous présentons dans un premier la méthode de recherche utilisée pour l'élaboration de notre thèse. La méthodologie est déployée afin d'aider le chercheur dans la réalisation des activités de sa recherche et la résolution d'un problème.

Pour notre recherche, la méthodologie adoptée va constituer un guide efficace pour l'action de changement organisationnel.

On peut schématiser le positionnement méthodologique du chercheur comme suit :

**Figure 8 : Le positionnement méthodologique**



### **3.1 Le positionnement méthodologique de la recherche**

Pour faire le choix de la posture épistémologique nous nous sommes appuyés sur une comparaison entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

Nous présentons dans ce qui suit ces deux grandes méthodes afin de justifier le choix méthodologique que nous avons adopté pour notre recherche.

#### **3.1.1 Les méthodologies de recherche en sciences de gestion**

En sciences de gestion il existe principalement deux principales méthodes de recherche à savoir :

1. Les méthodes qualitatives souvent qualifiées de compréhensives (Savall.H et Zardet.V : 2004, p70)<sup>52</sup> tels que l'étude de cas, la recherche expérimentale, la recherche-action, la recherche-intervention, l'observation participante.

En effet, d'après Savall et Zardet, la recherche qualitative permet au chercheur par sa présence sur son terrain de recherche, de collecter des données réelles au sein de l'organisation. Ainsi en choisissant la méthode qualitative le chercheur essaie notamment

<sup>52</sup> SAVALL H., ZARDET V., (2004), Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Op.Cit p70.

d'explorer un phénomène en profondeur, a mieux comprendre sa structure ainsi que le contexte de son fonctionnement (Hlady-Rispal : 2002)<sup>53</sup> et (Miles et Huberman : 2003)<sup>54</sup>.

Les méthodes qualitatives peuvent être soit inductives soit déductives, le traitement des données y dépend (Mbengue.A et Vandangeon.I : 1999).<sup>55</sup>

Pour les méthodes qualitatives inductives, le chercheur attribue en effet, aux données collectées sur son terrain de recherche des codes. Pour les méthodes qualitatives déductives le chercheur doit établir une liste regroupant le phénomène qu'il étudie pour ensuite les opérationnalise en variables (Savall.H et Zardet.V, 2004 : p82)<sup>56</sup>.

Toutefois des logiciels de traitement des données qualitatives sont parfois utilisés tel le cas de la méthode de diagnostic socio-économique automatisée depuis 1988 (Zardet.V et Harbi.N : 1988)<sup>57</sup>.

2. Les méthodes quantitatives qui sont généralement, utilisées pour tester des relations simples et linéaires entre un nombre limité de variables et un grand échantillon, (Savall.H et Zardet.V : 2004, p86)<sup>58</sup> tels que l'enquête par questionnaire, les sondages, les bases de données. Ces méthodes consistent aussi à mesurer les phénomènes sociaux en leur attribuant une expression chiffrée

Comme dans les méthodes qualitatives, il existe deux logiques dans les recherches quantitatives (Bergadaa et Nyeck : 1992)<sup>59</sup> à savoir déductive dans laquelle le chercheur doit vérifier si les objets ont les propriétés et les relations posées dans le modèle théorique, et la logique inductive dans laquelle le chercheur essaye de trouver des relations spécifiques entre un grand nombre d'objets puis les généralise dans un modèle.

Cependant plusieurs auteurs comme (Wacheux : 1996<sup>60</sup> ; Savall et Zardet : 2004)<sup>61</sup> s'accordent sur le fait que même si ces deux méthodes se différencient et présentent chacune ses limites (objectivité, fiabilité des données recueillies), elles sont aussi complémentaires.

Savall et Zardet (*Ibid*, 2004) considère que cette complémentarité aboutit à une approche qu'ils dénomment « l'approche qualimétrique ». L'approche qualimétrique permet en effet, de

---

<sup>53</sup> HLADY RISPAL M., (2002), La méthode des cas, application à la recherche en gestion. Editions de Boeck université, Bruxelles. 250 pages.

<sup>54</sup> MILES M.B., HUBERMAN A.M., (2003), Analyse des données qualitatives. 2ème édition, Edition de Boeck Université, Paris Bruxelles, 626 pages.

<sup>55</sup> MBENGUE.A., VANDANGEON-DERUMEZ I., (1999), Analyse causale et modélisation in : THIETART R-A « Méthodes de recherche en management », Paris, Dunod, pp335-372.

<sup>56</sup> *Ibid* p 82.

<sup>57</sup> ZARDET.V et HARBLIN (1988) « Un outil d'aide au diagnostic socio-économique : le logiciel SEGESE » in Qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme » pp222-251.

<sup>58</sup> SAVALL H., ZARDET V., (2004), Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique Op.Cit p 86.

<sup>59</sup> BERGADAA M., NYERCKS., (1992) « Recherche en marketing : un état des controverses, Recherches et application en marketing », Vol 7, p23-44. In SAVALL H., ZARDET V., « Recherche en Sciences de Gestion » p86.

<sup>60</sup> WACHEUX.F (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica, Paris. 290pages.

<sup>61</sup> SAVALL H., ZARDET V., (2004), Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique Op.Cit

d'avoit des données qualitatives à travers des mots clés et également quantitatives à travers les nombres-clés et le traitement mathématique (Savall. H et Zardet.V : *Ibid*, 2004, p103)<sup>62</sup>

### 3.1.2 Choix d'une méthode de « recherche-intervention »

Les méthodes de recherche peuvent être classées selon le degré d'implication et d'interaction entre le chercheur et son terrain de recherche. Savall et Zardet (*Ibid*, 2004)<sup>63</sup> proposent une comparaison entre ces diverses méthodes en les classant selon trois familles :

1. Les recherches dites extérieures à l'organisation : Le chercheur n'effectue aucun contact physique avec son terrain de recherche, il est perçu comme interlocuteur neutre. Dans ce cas, il opère par le biais de questionnaires ou également utilise les bases de données comme les enquêtes.

2. Les recherches comportant une phase d'observation éloignée du terrain : Dans ces recherches dites contemplatives, fréquemment utilisées dans les recherches actuelles en Sciences de Gestion, le chercheur a plus de contact avec son terrain de recherche où il observe, étudie, et analyse une situation de gestion sans pour autant transformer l'objet étudié. Dans ce cas il opère à travers les entretiens, l'observation participante ou non participante. Le chercheur est considéré comme un observateur distant.

3. Les recherches-interventions, également désignées recherches-expérimentations: Le chercheur est en interaction avec son terrain ; il alterne des périodes d'immersion sur son terrain, dans un but transformatif, et participe au processus d'amélioration des performances. La méthodologie de la recherche-intervention permet de répondre précisément aux demandes des professionnels et contribue à la construction de connaissances d'intention scientifique. Pour David.A (2000)<sup>64</sup>, il s'agit d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en places des outils et des modèles de gestion adéquats.

Notre recherche **emprunte à la méthodologie de la recherche intervention** ; des outils de l'analyse socio-économique d'une part, des outils du management socio-économique d'autre part.

Au cours de notre recherche, nous avons alterné des périodes d'immersion au sein de l'établissement de recherche, permettant d'intervenir en interaction avec les acteurs engagés

---

<sup>62</sup> Ibid, 2004

<sup>63</sup> Ibid. p351

<sup>64</sup> DAVID.A (2000), Les nouvelles fondations en sciences de gestion, Vuibert. pp84-87.



dans un processus de transformation ; nous avons également participé à l'amélioration des performances d'organisation (Savall.H et Zardet.V, 2004)<sup>65</sup> et (Girin.J, 1987)<sup>66</sup>.

Notre choix de positionnement méthodologique se justifie aussi par le fait qu'il permet d'alterner trois degrés de connaissances, à savoir descriptives, explicatives et prescriptives, et donc nous permet d'analyser et d'expliquer le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité au sein de notre terrain de recherche.

Dans la théorie socio-économique Savall et Zardet (2004)<sup>67</sup>, caractérisent la recherche-intervention à travers ces critères :

- Elle est ancrée sur le terrain de recherche
- Elle présente une forte vision transformative de l'objet étudié
- Le chercheur alterne ses périodes d'immersion dans le terrain
- Elle est participative puisque le chercheur collabore avec les acteurs de son terrain

Les contours du processus de recherche-intervention retenus sont :

- Une demande explicite d'un besoin d'améliorer le fonctionnement actuel et d'aider à la mise en place d'une démarche qualité à travers de nouveaux outils et méthodes.
- Une place privilégiée au sein de l'établissement : afin de mener à bien notre recherche nous avons réalisé celle-ci en tant qu'enseignant-chercheur au sein de l'établissement.
- Une étude longitudinale de six ans nous a permis d'alterner les périodes de recherches afin d'élaborer et de valider les hypothèses de notre recherche sur la mise en place d'une démarche qualité au sein d'un établissement universitaire.

### 3.2 La méthode de traitement des données

La recherche-intervention apparaît comme légitime dans les épistémologies constructivistes (Plane : 1999, p. 47)<sup>68</sup>. C'est un processus qui permet à la fois la production de connaissances et un changement de situation de gestion (Savall.H et Zardet.V, 2004 : p384)<sup>69</sup>.

D'après ces auteurs ce processus produit un phénomène d'interactivité cognitive entre les acteurs et le chercheur. Toutefois le chercheur doit savoir garder une certaine distance par

---

<sup>65</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2004), Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Op.Cit, p 13.

<sup>66</sup> GIRIN.J (1987) « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in Nekka.H (2007) « Proposition d'un cadre méthodologique pour un nouveau type de management : l'enseignement d'une expérience empirique », colloque et séminaire doctoral international ISEOR et Academy of Management, Lyon.

<sup>67</sup> SAVALL .H et ZARDET.V, (2004), Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Op.Cit.

<sup>68</sup> PLANE.J-M (1999), « Considération sur l'approche ethnométhodologique des organisations », Revue Française de Gestion, n°123, pp44-53, p47.

<sup>69</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2004), Op.Cit, p 384.

rapport aux acteurs de l'organisation et respecter le principe d'intersubjectivité contradictoire développé par Savall et Zardet (2004).

L'intersubjectivité contradictoire est construite en procédant à l'élaboration de l'effet-miroir puis, à la présentation et à la discussion de l'effet-miroir. Ensuite le chercheur doit élaborer une liste regroupant les non-dits pour enfin discuter l'avis d'expert.

### **3.2.1 L'effet miroir comme méthode de traitement des informations qualitatives**

Dans le recherche-intervention l'effet miroir présente une étape importante puisqu'elle permet de confronter les acteurs à leur propre propos.

L'effet miroir est issu d'une analyse approfondie des entretiens effectués auprès des acteurs du terrain de recherche. Il permet aussi de regrouper tous les points de vue, impressions des acteurs. Cette confrontation permet de collecter par la discussion plus de données et d'enrichir le diagnostic établi.

La présentation de l'effet-miroir permet d'instaurer un climat de confiance entre les acteurs et le chercheur grâce à la traçabilité du travail (Savall.H et Zardet.V: 2004, p336)<sup>70</sup>.

### **3.2.2 L'avis d'expert**

L'avis d'expert est un instrument de la recherche-intervention qui vient alimenter le processus de validation établi par le chercheur. Deux séquences s'effectue pour l'avis d'expert : la hiérarchisation de l'effet-miroir par le degré de convergence spécificité des expressions des acteurs, et la présentation des non-dits.

#### **3.2.2.1 Le tableau de convergences spécificités**

Le tableau de convergences-spécificités est un outil de traitement des énoncés recueillis au cours des entretiens qualitatifs. Il permet de classer les énoncés convergents entre les catégories d'acteurs et de distinguer les énoncés spécifiques.

Ce mode de traitement est une application du principe de la contingence générique (Savall et Zardet, 2005 : p481). Selon ce principe, il existe des spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais il y a également des régularités et des invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité (*Ibid.*, 2005 :p 481). Ce mode de traitement permet également d'objectiver la connaissance selon les deux autres principes du cadre épistémologique de la

---

<sup>70</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2004), Op.Cit, p 336

théorie socio-économique des organisations, à savoir l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire.

**Tableau n° 3 : L'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire**

Interactivité cognitive	Intersubjectivité contradictoire
<p>Processus interactif, entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise, de production de connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs ; elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les deux acteurs. (Savall et Zardet, 2005 : p486)</p>	<p>Consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en parties différents, voire contradictoire. (Savall et Zardet, 2004 : p221)</p>

### 3.2.2.2 Les non-dits

Les entretiens sont entachés par un phénomène de non-dit (Savall et Zardet :2004, p215). Les non-dits sont en effet, les idées clés non exprimées par les acteurs mais qui permettent de mieux comprendre l'objet d'observation. La triangulation des entretiens, observation directe et études de documents permet d'extraire auprès de multiples acteurs les idées non clairement exprimées mais perçus par le chercheur.

La collecte des non-dits est très importante puisqu'elle permet d'élargir l'ensemble des éléments contextuels déjà collecté.

La présentation des non-dits aux acteurs est donc utile pour poursuivre les processus d'intersubjectivité contradictoire et d'interactivité cognitive (Savall et Zardet : 2004, p344)<sup>71</sup>.

## 4. L'ARCHITECTURE DE LA THESE

Notre thèse est structurée en sept chapitres regroupés en deux parties. Nous avons commencé par présenter le premier chapitre dans lequel nous avons exposé les motifs qui nous ont conduit à mener cette recherche, nous avons définis également l'objet et le champ de notre recherche. Puis nous avons présenté la méthodologie de notre recherche.

La première partie de notre thèse est consacrée à l'importance de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. Elle s'attache à définir le concept de la qualité en général et dans les établissements d'enseignement supérieur en particulier :

<sup>71</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2004), Op.Cit, p 334.

**Chapitre 1 :** Présentation du projet de la recherche

**Chapitre 2 :** Approche globale de la qualité : importance, pertinence et enjeux pour les établissements d'enseignement supérieur.

**Chapitre 3 :** Les nouveaux défis des établissements d'enseignement supérieur en tant qu'organisations publiques

La seconde partie de la thèse présente les changements des établissements d'enseignement Supérieur Tunisiens et la nécessité de la mise en place d'une démarche qualité.

La deuxième partie de la thèse est essentiellement consacrée à l'exploitation de nos matériaux.

**Chapitre 4 :** Présentation des expériences en matière d'implantation de démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie

**Chapitre 5 :** Présentation de l'analyse des obstacles organisationnels avant la mise en œuvre d'une démarche qualité

**Chapitre 6 :** Analyse de la contribution du management socio-économique dans le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie

**Chapitre 7 :** Bilan et perspectives de la recherche

## Conclusion du chapitre 1

---

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre projet de recherche qui est consacrée à l'étude de la problématique de la mise en œuvre de la démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie.

Pour aborder cet objet de recherche, nous avons choisi comme terrain de recherche un établissement désirant de mettre en place une politique qualité.

Nous avons montré que le développement de l'enseignement dans les économies des pays en voie de développement est l'un des facteurs importants, et que corrélativement les établissements d'enseignement supérieur jouent un rôle primordial dans le développement économique et social. Toutefois, le développement de la politique qualité doit être considéré dans le contexte du développement économique et social. Ces pays, en l'espèce la Tunisie, sont contraints à réviser leurs stratégies, et pour ce qui concerne l'enseignement supérieur, de s'engager dans la voie de l'amélioration de la qualité pour atteindre l'excellence. Cette contrainte est renforcée par la mondialisation, ainsi que les avancées technologiques qui en découlent, ce qui a provoqué de profondes transformations au niveau de l'enseignement supérieur. Le développement des technologies de l'Information et de la Communication (TIC) oblige les établissements d'enseignement supérieur à s'adapter en profondeur. Ajoutons à cela, que le développement des démarches qualités concerne tout le secteur public ; C'est une priorité nationale. Cela suppose une redéfinition des missions et des objectifs, de la formation des cadres aux techniques managériales, avec une nouvelle approche, intégrant la notion de la qualité.

Les établissements d'enseignement supérieur Tunisiens ont besoin d'innover dans les domaines de la gestion de la qualité, de la gestion et de l'organisation, de la promotion et du développement des ressources humaines. La mise en œuvre d'une démarche qualité apparaît ainsi comme un objectif stratégique. A cet effet, nous avons présenté notre problématique de recherche ainsi que notre processus d'élaboration des hypothèses de recherche, ainsi que le cadre de référence méthodologique. Nous avons choisi de traiter la question de l'introduction d'un management socio-économique pour permettre aux établissements d'enseignement supérieur Tunisiens d'atteindre leur objectif d'une mise en œuvre d'une démarche qualité. Nous nous sommes interrogés sur les enjeux de la qualité pour les établissements d'enseignement supérieur, les difficultés auxquelles ils sont confrontés, et les actions qu'il faut entreprendre pour réussir la mise en place d'une démarche qualité ; cela sur deux plans :

Le plan des buts à atteindre, de la faisabilité et des conditions techniques (axe téléologique) ; et corrélativement le plan des conditions de possibilités du point de vue social, culturel, de la faisabilité et des conditions de possibilités humaines (axe axiologique).

Ce chapitre nous a permis aussi de mettre en exergue notre positionnement théorique en nous situant dans le domaine des sciences de gestion et plus particulièrement dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations qui permet d'envisager une recherche articulât ces deux axes.



## **Chapitre 2**

### **Approche globale de la qualité : importance, pertinence et enjeux pour les établissements d'enseignement supérieur**

---

Un établissement d'enseignement supérieur a pour objet de créer et de contribuer à définir des normes et structures en matière de qualification, de recherche et de services à la communauté. S'interroger sur l'importance des démarches qualité dans l'enseignement supérieur ne peut se faire sans définir d'abord ce que l'on peut entendre par qualité. Notre objectif n'est pas de réaliser une revue de littérature exhaustive en matière de qualité, nous avons fait le choix de nous focaliser sur les démarches et concepts majeurs qui selon nous peuvent constituer un levier d'actions pour les établissements d'enseignement supérieur.

Dans ce chapitre nous voulons donc présenter une approche globale de la qualité en montrant son importance et ces enjeux pour l'enseignement supérieur, puis nous présentons aussi le rôle de la démarche qualité.

Ce chapitre aussi permet de présenter les notions d'assurance qualité, d'accréditation et de certification. Nous exposons la démarche qualité dans l'enseignement supérieur. Enfin nous montrons la démarche socio-économique d'amélioration de la qualité.

#### **2.1 LA QUALITE : DEFINITIONS ET EVOLUTION DES PRATIQUES**

Au sein des établissements d'enseignement supérieur, la qualité apparaît comme un vecteur d'intégration et une force motrice pour faire face au nouveau contexte dans lequel ils évoluent.

L'étude de la qualité dans l'univers de l'enseignement supérieur nécessite dans un premier temps de chercher à mieux comprendre ce concept et à retracer l'évolution de ses pratiques.

##### **2.1.1 Définitions**

La gestion de la qualité n'est pas récente, recouvre une diversité de termes, nécessite des changements significatifs de méthodes, de condition de travail, de motivation, et des compétences. Selon (Juran, 1995)<sup>72</sup> la normalisation et le contrôle qualité ont concerné pratiquement toutes les grandes civilisations anciennes. Cependant, les bouleversements

---

<sup>72</sup> JURAN J. M. (1995), « A History of Managing for Quality, The Evolution, Trends, and Future Direction of Managing Quality ». ASQC Quality press.



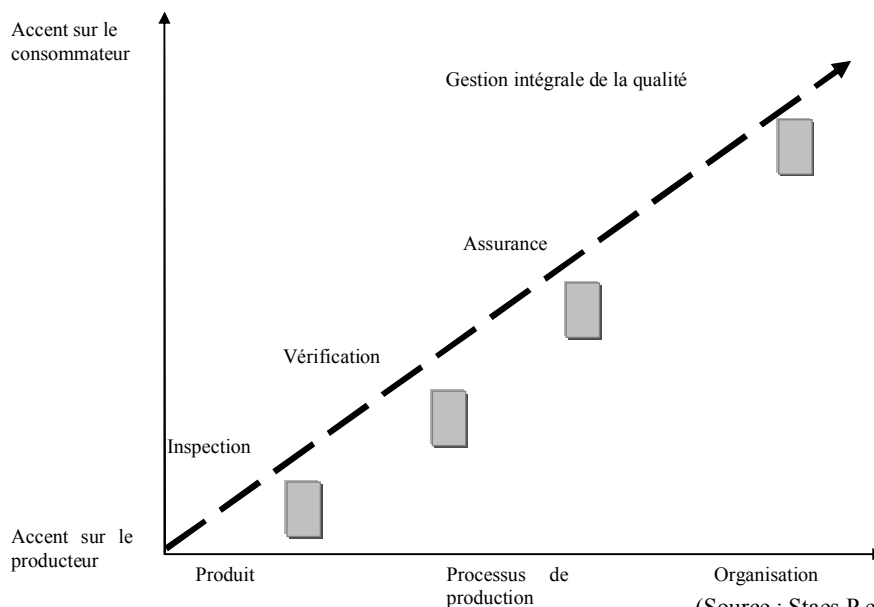
économiques, l'apparition de nouvelles exigences, ont contribué à la valorisation de la qualité par rapport à la quantité. Néanmoins, c'est depuis les années quatre vingt, qu'on assiste à une montée sans précédent des exigences dans le domaine de la qualité.

Le thème de la qualité, qualité totale, ou éventuellement *The Total Quality Management*, devient un élément essentiel de la littérature en gestion, et donne naissance à un véritable **mouvement qualité**. Plusieurs auteurs comme Shewhart, Juran, Feigenbaum et Deming ont contribué à la propagation de la notion qualité dont le souci n'a cessé de croître en évoluant au fil du temps. Les attentes des clients jouent désormais un rôle essentiel dans cette évolution.

Sous la poussée de l'industrialisation et du développement des méthodes de fabrication de masse au début du XXe siècle, la notion de la qualité concerne toutes les activités de productions devenues plus formelles et plus techniques. La gestion de la qualité a aussi connu une vraie révolution avec l'apparition des nouvelles mesures et exigences pour les fabrications provoquées par la deuxième guerre mondiale.

Cette prise de conscience de l'importance de la qualité a été suivie parallèlement chez les gestionnaires de services publics, et aussi depuis quelques années dans le domaine de l'éducation, de la santé et de certains services professionnels. La qualité est devenue ces dernières années un enjeu stimulant pour l'ensemble des entreprises, des organisations et des administrations publiques, cela dans tous les pays du monde.

**Figure n°9 : Évolution du management de la qualité**



(Source : Staes P et Thijs.N. : 2006<sup>73</sup>)

La littérature managériale, propose une diversité de définitions relatives au concept qualité. Selon Mintzberg on ne peut pas définir la qualité, néanmoins on peut la reconnaître. Tendon.J

<sup>73</sup> STAES P. et THIJS N., (2006), « Le management de la qualité : un instrument de réglementation européenne par le bas », Revue française d'administration publique, n° 119, p. 493-513.

(2008)<sup>74</sup> souligne qu'une définition tangible de la qualité est nécessaire, puisque c'est une question non seulement vitale, mais aussi stratégique : C'est aussi une condition nécessaire pour pouvoir communiquer la qualité à l'extérieur de manière crédible.

Nous proposons dans ce qui suit d'en présenter quelques unes.

« La qualité est un concept complexe, dynamique, à facettes multiples, qui s'appuie sur des données historiques, souvent défini par ce qui fait défaut plutôt que par son contenu. Elle est le reflet de conceptions socio-économiques, culturelles et politiques au niveau régional, national, mondial » (Unesco, 1998a)<sup>75</sup>.

Selon le même rapport l'Unesco (1998a), c'est à la fois un concept multidimensionnel. Il n'est pas possible de déterminer un jeu unique de critères de qualité applicable à tous les pays, sur la base duquel les institutions pourraient être évaluées ».

La définition du concept qualité a connu plusieurs évolutions, cela en fonction de l'évolution des attentes et de perceptions des différents acteurs à un moment donné. C'est pour cette raison que sa définition concrète est problématique. Comme le montre Garvin (1992)<sup>76</sup>, la qualité est un concept extrêmement nébuleux, car facile à visualiser, mais exaspérant à définir.

La qualité est définie par Crosby (1986)<sup>77</sup> comme le respect de normes prédéterminées. En somme, la plupart des définitions se complètent.

Le concept de qualité a été défini et révisé par les normes ISO ; Si l'ISO 8402 l'a défini comme « L'ensemble des caractéristiques d'une Entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » ; cette définition a changé avec l'ISO 9000 : 2000 comme suit : « c'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». L'exigence étant définie par « besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés ».

Les nouvelles directives de la norme ISO recouvrent les travaux de certains auteurs qui montrent l'émergence d'un nouveau modèle d'organisations dites productives (Mayère, 2001)<sup>78</sup> qui encouragent le développement des compétences (Zarifian, 1996)<sup>79</sup>, et dotent leurs acteurs d'une plus grande autonomie (Reynaud, 1991<sup>80</sup> ; Terssac, 1992)<sup>81</sup>.

---

<sup>74</sup> TENDON.J.(2008)« la qualité : une définition stratégique », <http://www.systemic.ch/NewArticles/article001.htm>

<sup>75</sup> UNESCO, 1998a, « Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXIe siècle : Vision et actions », Commission II : Qualité de l'enseignement supérieur, rapport final, Paris : Unesco, 34 pages.

<sup>76</sup> GRAVIN.D (1992) « Il faut discerner les Oscars de la qualité », Harvard l'Expansion, printemps.

<sup>77</sup> 13. CROSBY.P. « La qualité c'est gratuit, l'art et la manière d'obtenir la qualité », Paris : Economica, 1986. 313 pages.

<sup>78</sup> MAYERE A. (2001) « Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information-communication, HDR, Université Toulouse II. Le Mirail, Tome1. 255pages.

<sup>79</sup> ZARIFIAN P. (1996), Travail et communication, Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, Paris, PUF collection "Sociologie d'aujourd'hui", 213 pages.

<sup>80</sup> REYNAUD J.D. (1991) « Pour une sociologie de la régulation sociale, Sociologie et sociétés », vol. XXIII, n°2, pp 13-26.

Garvin (1987)<sup>82</sup> distingue cinq familles d'approches pour définir la qualité :

*1) L'approche "transcendante"* (transcendent approach): selon cette approche même si on ne peut pas attribuer une définition à la qualité, on peut la considérer comme étant un attribut inné d'excellence, absolu et universel. La qualité est en effet quelque chose qu'on ne peut approcher qu'à travers l'expérience et la perception.

*2) L'approche fondée sur le produit* (product based approach) : comme son nom l'indique, cette approche définit la qualité par rapport à la présence ou non de certaines caractéristiques ou attributs que possède un produit. La qualité est une variable visible et mesurable.

Cependant cette définition de la qualité a deux effets différents : la qualité à un coût, donc une meilleure qualité entraîne des coûts plus élevés; ensuite, la qualité se présente comme une caractéristique objective du produit, et non comme une caractéristique attribuée au produit par l'observateur.

*3) L'approche fondée sur l'utilisateur* (user based approach) : dans ce cas, c'est le consommateur qui juge de la qualité du produit. Dans cette approche, Garvin (1987), rejoint la notion de qualité définie par Juran qui lie intimement la qualité à la satisfaction du client.

*4) L'approche manufacturière* (manufacturing based approach) : cette approche définit la qualité comme la conformité aux exigences.

*5) L'approche fondée sur la valeur* (value based approach) : ici, la qualité, le coût et le prix sont trois éléments inter reliés. Un produit de qualité, est un produit à coût réduit et présenté au consommateur au meilleur prix.

Pesqueux (2008 :39)<sup>83</sup>, propose une sixième conception qualifiée de stratégique (strategic based approach). La qualité est utilisée comme critère de différenciation du produit ou de service relativement à ceux des concurrents.

Malgré leurs diversités, nous pouvons remarquer que les définitions et les approches proposées, sont cohérentes, et qu'on ne peut pas attribuer au concept de la qualité une définition unique. Il découle que chaque entreprise ou organisation doit développer sa propre conception en fonction de ses objectifs et de ses attentes.

### **1.1.2 Qualité et évolution des pratiques**

Le concept de la qualité a connu plusieurs phases d'évolution. D'une part, la qualité n'est plus centrée seulement sur le produit ou le service, mais elle a évolué jusqu'à l'intégration dans la

---

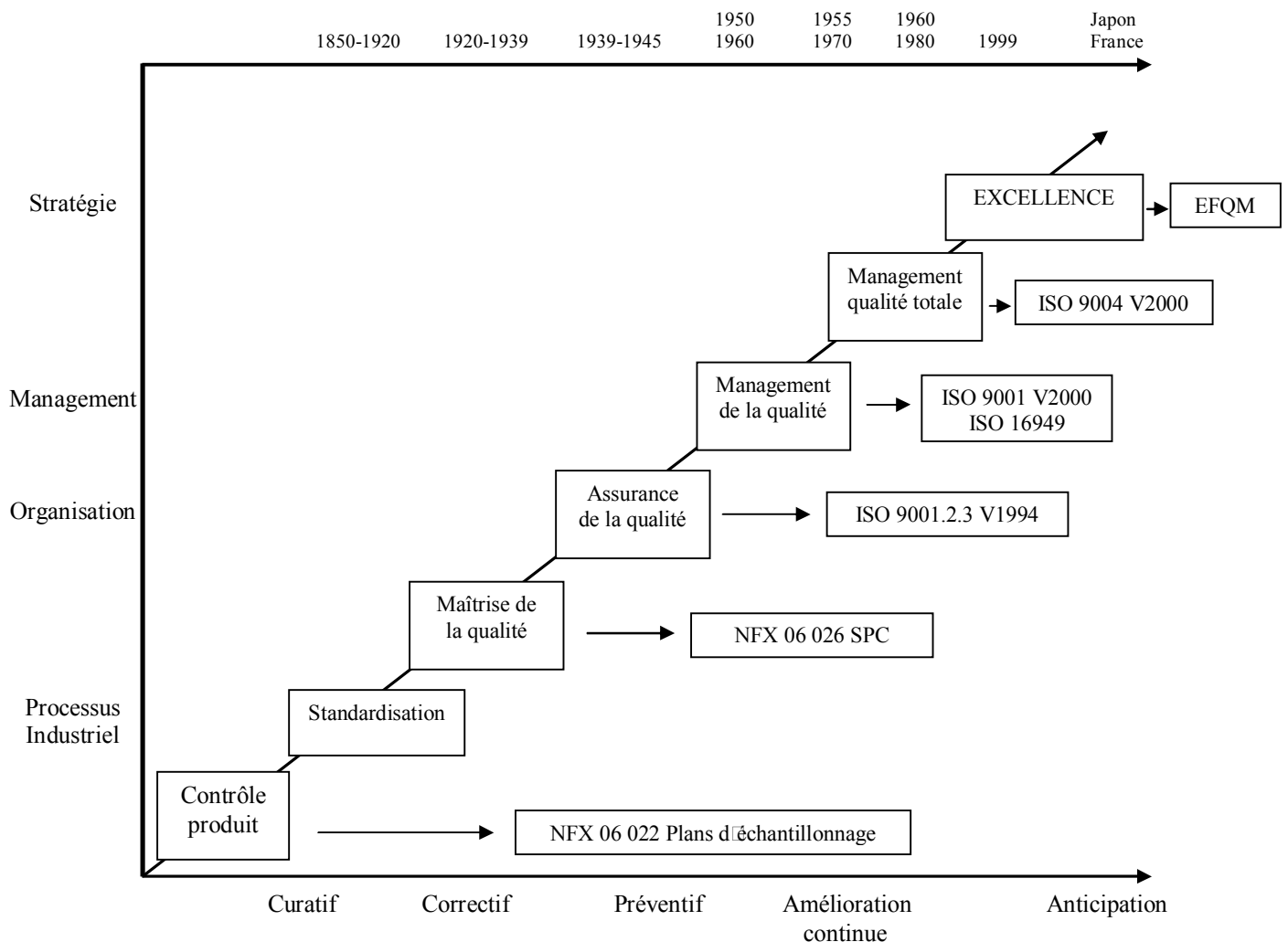
<sup>81</sup> TERSSAC G. de (1992) « Autonomie dans le travail », Paris, PUF. 279pages.

<sup>82</sup> GARVIN D. (1987), « Competing on the Eight Dimensions of Quality », Harvard business Review. November-December n°6. pp101-109.

<sup>83</sup> PESQUEUX. Y. (2008), Qualité et management : une analyse critique, Economica 2008, 138 pages.

dimension stratégique de l'organisation. D'autre part, la qualité à commencer sous la forme de démarche curative, corrective, passant par une phase de prévention et d'amélioration continue, vers une étape actuelle d'anticipation. Nous illustrons cette évolution dans la figure suivante :

Figure n°10 : Evolutions des concepts de la qualité



Cette évolution des concepts qualité ainsi que leur importance croissante est en effet, le résultat des évolutions économiques, technologiques, sociales et politiques (Collignon et Wissler, 1988)<sup>84</sup>. Elle peut être caractérisée sur quatre plans :

**\*Evolution de l'environnement économique :** L'ouverture des frontières, la libéralisation des échanges sont des facteurs importants qui ont influencés l'environnement des pays partout dans le monde et ont contribué à la création d'un marché international. Cette évolution rapide

<sup>84</sup> COLLIGNON E et WISSLER M (1988), Qualité et compétitivité des entreprises du diagnostic aux actions de progrès, 2ème édition, Economica. 279 pages.

a été accompagné par des exigences en matière de normes et de standards de qualité. Les entreprises et les organisations ont changé leur façon de faire (Keleda, 1991)<sup>85</sup>.

**\*Evolution de l'environnement technologique :** Les nouvelles technologies ont connu une évolution rapide et remarquable en imposant de nouveaux défis de qualité. Désormais le client exige de plus en plus un produit nouveau et de bonne qualité. Les technologies de l'information, comme toute technologie sont un artefact qui guide l'action humaine par sa capacité à créer, transformer, diffuser des représentations ; elles sont, en même temps, un réservoir de connaissances, et qui font désormais partie de l'environnement avec lequel on interagit.

**\* Evolution de l'environnement social :** Les tendances sociales ont connues d'importants changements ces dernières années. Les changements aux niveaux de l'évolution et la répartition des revenus, du style de vie, des besoins, des aspirations, des croyances, l'importance de l'éducation, influencent les manières dont les dirigeants d'entreprises gèrent les effectifs, choisissent les produits et les services à offrir et surtout les exigences des clients. La quantité et l'uniformité cèdent la place à la diversité et à la qualité.

**\* Evolution de l'environnement politico légal :** L'environnement politico-légal peut être défini comme l'ensemble des institutions, les lois et les réglementations ayant pour but de diriger le pays dans son ensemble. C'est également un sous-système émetteur d'informations normatives et réglementaires. Le système politique et ses dispositifs définissent le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Le passage de la Tunisie d'une économie fortement contrôlée par l'état à une économie libérale a changé les règles du jeu en matière de concurrence et par la suite de politique des agents économiques et administratives.

La quête de la qualité n'est pas récente, on peut décomposer son processus en quatre phases essentielles (Zhang.H, 2000)<sup>86</sup> à savoir l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et enfin la qualité totale. Nous proposons dans ce qui suit de faire un aperçu général sur chacune de ces phases.

---

<sup>85</sup> KELEDA. J (1991), Comprendre et réaliser la qualité totale, Edition QAFEC. 386 pages.

<sup>86</sup> ZHANG, Z.H. (2000a), « Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance, Total Quality Management », Vol. 11 No. 1, pp. 129-137.

### 1.1.2.1 L'inspection et le contrôle de la qualité

Il s'agit essentiellement de la période des années 1920 et des années 1930. Deux éléments importants ont caractérisés cette période. Le premier est que, jusqu'aux années trente, les industriels avaient pour objectif la réduction du coût de production. Le deuxième, est la seconde guerre mondiale ; en effet l'industrie de l'armement se dote de procédures et d'outils de la qualité centralisés sur le produit : les premiers signes de l'assurance qualité apparaissent au sein de l'industrie militaire.

On assiste pendant à une première vague de changements économiques et sociaux vers une logique qualitative. La massification de l'industrie, le contrôle des processus est devenu une obligation absolue pour les entreprises.

Ainsi le contrôle de la qualité est introduit par quatre types de contrôle à savoir, le contrôle d'entrée, le contrôle de fabrication, le contrôle final et le contrôle des processus de fabrication.

Toutefois, avec la complexité des produits progressifs le besoin d'un autre moyen d'assurer la qualité s'est fait sentir. Face aux nouvelles exigences, la simple inspection et l'élimination des produits défectueux ne sont plus suffisantes. On assiste dès lors à l'apparition de l'assurance qualité permettant d'anticiper les erreurs dès la conception et de suivre le processus de production dans le temps (Fey et Gogue, 1991)<sup>87</sup>.

### 1.1.2.2 L'assurance qualité

Les nouvelles pratiques de l'assurance qualité ont débutées à partir des années 1960. Plusieurs auteurs ont tenté de définir l'assurance qualité.

L'assurance qualité est peut être défini comme étant « *l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner aux clients la confiance qu'un produit satisfera à leurs exigences* » Lalonde (1993)<sup>88</sup>. C'est aussi « *un ensemble de dispositions préétablies et systématiques destinées à donner confiance aux clients et aux fournisseurs en l'obtention régulière de la qualité requise* » (Stora et Montaigne, 1986)<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> FEY. R et GOGUE. JM (1991), La maîtrise de la qualité Economica, 484 pages

<sup>88</sup> LALONDE G, (1993), « conférence sur l'ISO 9000 », Ecole polytechnique de Montréal.

<sup>89</sup> STORA. G et MONTAIGNE. J (1986), La qualité totale dans l'entreprise, Edition d'organisation. 280 pages.

### 1.1.3 Le concept de la qualité totale

Vers les années 1980, la vague de la qualité totale s'impose. Selon Gélénier et Pumir (1990)<sup>90</sup>, il s'agit de rompre avec « *les schémas traditionnels de l'entreprise dite taylorienne et de l'économie quantitative* ». La qualité totale s'impose comme un levier du développement de la concurrence, de l'évolution des exigences des clients et son évolution nous conduit vers le management de la qualité.

Le client demande un produit ou un service de qualité bien définie à un prix compétitif. La qualité totale concerne désormais non seulement le produit, mais engage toute la direction, de sorte à obtenir la satisfaction des ressources humaines, des clients tout en prenant en compte les variables de l'environnement.

Afin de comprendre les fondements du concept de la qualité totale, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, nous allons l'approfondir.

#### 1.1.3.1 Définitions et objectifs de la qualité totale

Le management de la qualité totale recouvre diverses spécificités, il est présenté abondamment dans la littérature managériale à cet effet, plusieurs appellations et définitions sur la notion de la qualité totale ont été développées. On peut citer à titre d'exemple : Total Quality Management (Atkinson, 1990)<sup>91</sup> traduit en français par Management de la Qualité Totale ou aussi Gestion Intégrée de la Qualité (Keleda, 1990)<sup>92</sup>, la maîtrise de la qualité totale (Feigenbaum, 1956),<sup>93</sup> ou encore la Démarche d'Excellence. Pour notre part nous avons choisi d'utiliser tout au long de notre développement le terme de la qualité totale.

Toutefois, même s'il est difficile d'associer ce concept dans une seule définition, on peut citer les principales.

Pour Gélénier et Pumir (1990)<sup>94</sup> le concept de la qualité totale « exige et engendre une rupture par rapport aux schémas traditionnels de l'entreprise dite taylorienne et de l'économie quantitative ». C'est aussi selon Chové (1992)<sup>95</sup> « *la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout le personnel pour améliorer la qualité des produits et des services, l'efficacité du fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de l'environnement* ».

---

<sup>90</sup> GELINIER O et PUMIR, 1990 «Qualité totale et mutation du management »in Laboucheix V « Traité de la qualité totale : les nouvelles règles du management des années 90,» Edition Dunod Entreprise .Paris

<sup>91</sup> ATKINSON. PE « Creating culture change: the key to successful total quality management», IFS publications 1990.

<sup>92</sup> KELEDA. J « La gestion intégrale de la qualité : pour une qualité totale », Edition QUAFEC, 1990. 298page.

<sup>93</sup> FEIGENBAUM. AV (1956), « Total Quality Control » Harvard Business Review. pp93-101.

<sup>94</sup> GELINIER O et PUMIR, (1990) op. cit.

<sup>95</sup> CHOVE, J, 1992, Les dernières avancées de l'école française de la qualité, Paris, AFNOR.

Pour Sashkin et Kiser (1993)<sup>96</sup>, « la qualité totale signifie que la culture d'une organisation est définie et maintenue par le désir constant de satisfaire le client en utilisant un système intégré d'outils, de techniques et de formation. Ceci implique l'amélioration continue des processus résultant en des produits et des services de haute qualité».

Kammoun (2007)<sup>97</sup> fait ressortir à partir d'un recueil de plusieurs définitions données à la notion de qualité totale, les principales caractéristiques de ces définitions de la qualité :

1. La première concerne l'aspect culturel de la qualité : tout le personnel doit adhérer à la qualité dans son travail quotidien.
2. La deuxième est que la qualité implique toutes les fonctions de l'organisation, et cela en relation avec l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue (Zaidi, 1990)<sup>98</sup>.
3. La troisième concerne l'aspect économique, en effet, la qualité totale améliore à la fois la satisfaction des parties prenantes, et la qualité des objectifs internes de l'organisation.

Le système de management appelé management de la qualité totale est l'une des innovations les plus importantes de ces dernières années : c'est l'aboutissement d'une démarche qui prend en considération toutes les approches de la qualité.

La vague de la qualité totale s'est étalée, à partir du secteur privé vers les organisations de santé, les organisations publiques, et aussi vers l'univers de l'enseignement. L'association des cercles de qualité (AFCERQ) la définit comme « un ensemble de principes et de méthodes organisé en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coûts »<sup>99</sup>.

Avec ce mouvement nouveau introduit par la qualité totale, on assiste davantage à l'implication de tous les acteurs de l'entreprise à travers la gestion des équipes, la production d'indicateurs de gestion et la recherche d'une amélioration continue de la qualité. Ceci entraîne aussi l'intégration de nouveaux savoirs, savoirs pratiques et savoirs discursifs où les cadres intermédiaires jouent le rôle de noeuds de savoirs (Nonaka et Takeuchi, 1997)<sup>100</sup>.

---

<sup>96</sup> SASHKIN, M. et KISER, K.J (1993), « Creating and supporting a TQM culture ». In Putting total quality management o work, pp117-147. San Fransisco Berrett-Koehler.

<sup>97</sup> KAMMOUN.R (2007) « Evaluation de la qualité. Un référentiel Tunisien d'autoévaluation de la qualité pour les entreprises manufacturières ». Thèse de Doctorat sous la direction du Pr Abdelwaheb Zribi. Faculté des sciences économiques er de gestion de Sfax.

<sup>98</sup> ZAIDI, A. (1990), « QFD, une introduction technique et documentation », Lavoisier

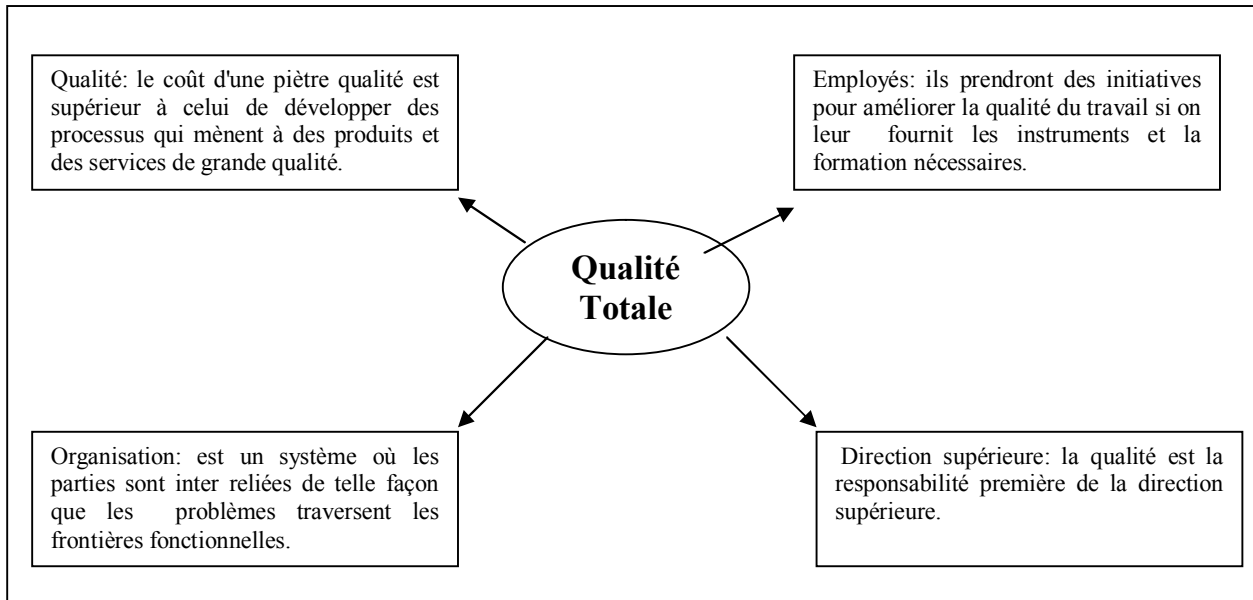
<sup>99</sup> AFCERQ, dans PERIGORD.M, (1987) Réussir la qualité totale, Les éditions d'organisation. 371pages.pp72.

<sup>100</sup> NONAKA I., TAKEUCHI H. (1997), La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante De Boeck Université, Bruxelles, 303 pages.



Les stratégies du management de la qualité totale se fondent sur quatre présupposés relatifs à la qualité, aux employés, aux organisations et au rôle de la direction supérieure des organisations.

Figure n° 11 : Les présupposés de la gestion de la qualité totale



### 1.1.3.2 Approches de la qualité totale

La mise en œuvre de la qualité totale diffère selon deux visions : américaine et japonaise.

- La vision japonaise appelée « Company Wide Control Quality » s'inspire largement du Total Quality Control. Selon cette perception, la qualité totale considère l'entreprise dans son ensemble, c'est-à-dire en intégrant toutes ses fonctions. Il s'agit de privilégier les exigences primordiales du client considéré comme l'élément majeur de cette démarche. Parmi les pionniers de la démarche japonaise, on peut citer Ishikawa. Selon cet auteur, la mise en œuvre de la qualité totale consiste à déconcentrer le pilotage vers les fonctionnels par le biais d'une participation au pilotage de l'action, au système d'information et aussi à la prise de décisions relatif aux actions qualité (Ishikawa, 1984)<sup>101</sup>.

- Pour la vision américaine nous proposons de l'illustrer à travers ses quatre pionniers du courant de la qualité totale sont dans le tableau qui suit :

<sup>101</sup> ISHIKAWA. I (1984), Le TQC ou la qualité totale à la japonaise. Eyrolles, AFNOR. 181pages.

**Tableau n°4: Les principes et les fondements de la qualité totale**

<p><b>Deming.W</b></p>	<p>Sa préoccupation principale est le client. Il considère que la qualité vient à travers la satisfaction du client. Selon Deming, il faut respecter les procédures de mise en œuvre de la qualité, et impliquer le personnel grâce à un cycle de quatre étapes « PDCA » encore dénommée la roue de Deming ou l'amélioration continue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception du produit : to <b>Plan</b></li> <li>• La planification et l'industrialisation : to <b>Do</b></li> <li>• La collecte de l'information : to <b>Control</b> ;</li> <li>• L'évolution des ventes et l'analyse de l'information : to <b>Act</b>.</li> </ul>
<p><b>Crosby .P</b></p>	<p>Crosby définit la qualité comme étant la conformité aux exigences et un son but et d'atteindre Zéro défaut. Il propose par ailleurs il propose 14étapes pour améliorer la qualité. Selon Crosby la direction et l'encadrement jouent un rôle important dans la responsabilisation du personnel, même, s'il porte des critiques sur la hiérarchie qui pour lui limite les interactions entre les différentes fonctions.</p>
<p><b>Juran. J.M</b></p>	<p>Juran à jouer un rôle important dans le lancement, en 1962, des Cercles de Contrôle de la Qualité. Il met l'accent sur la planification, les problèmes d'organisation, la prise en charge de la qualité par les dirigeants et la nécessité de définir des objectifs. Pour gérer la qualité, Juran propose une approche qui s'appuie sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problèmes sporadiques détectés et corrigés par le processus de contrôle de la qualité.</li> <li>• Les problèmes chroniques qui nécessitent les différentes étapes du processus et spécialement l'amélioration de la qualité.</li> <li>• Les problèmes chroniques qui apparaissent en raison de l'inadéquation du processus de la planification de la qualité.</li> </ul>
<p><b>Feigenbaum.A</b></p>	<p>Premier auteur à utiliser l'expression « contrôle de la qualité totale ».Il y définit cette qualité totale<sup>102</sup> comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité. Pour lui, les quatre composantes de la qualité totale (technique, administrative, économique, métrique) doivent être prises en compte pour l'atteindre.</p>

Même si les deux visions américaines et japonaises comporte des divergences sur plusieurs points tels que le degré d'implication des acteurs dans la gestion de la qualité totale, le niveau de la satisfaction des clients ou encore la dimension accordée à l'environnement ; pour les deux la qualité s'inscrit dans le courant de la théorie classique du management (Dean et Bowen, 1994)<sup>103</sup>.

<sup>102</sup> FEIGENBAUM. A «Total Quality Control », Op. Cit.

<sup>103</sup> JAMES W. DEAN, Jr. and DAVID E. BOWEN, (1994), « Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development», The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, Special Issue: "Total Quality" , pp. 392-418 .

### 1.1.3.3 Les préalables à la qualité totale

La mise en place d'une démarche qualité présente une innovation majeure dans la gestion des entreprises et des organisations, et reflète l'immersion dans une nouvelle culture. Pour cette raison, le succès de cette démarche est intimement lié à l'engagement total de la direction, à la participation de tous les partenaires et la maîtrise des processus (Keleda et al. 1993)<sup>104</sup> : le respect de certains préalables est obligatoire.

La revue de la littérature sur ce plan montre que la réussite d'une mise en œuvre de la démarche qualité dépend de l'articulation de certains préalables à savoir : la priorité accordée à l'approche client, la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie qualité, la mise en place d'une structure organisationnelle souple, la formation du personnel et le développement d'un système d'information (Kammoun, 2005)<sup>105</sup>. Il convient dans ce qui suit de rappeler ces préalables.

#### 1.1.3.3.1 L'approche client

Les composantes de la qualité totale résultent de la volonté de l'entreprise de satisfaire ses clients. Le client est devenu le centre de préoccupation et la force sur laquelle l'entreprise s'appuie. De ce fait une attention particulière doit lui être accordée puisque c'est de lui que dépend désormais la réussite ou l'échec d'une entreprise (Gélinier et Pumir, 1990)<sup>106</sup>. Le client exige en effet, non seulement un produit de qualité, mais également une transparence sur la qualité du service qui lui est rendu. L'amélioration de la qualité de service est un moyen pour les entreprises et les organisations d'accroître la fidélisation du client et aussi d'améliorer leur images et leurs performances (Keep, 1990<sup>107</sup> ; Shea et Gobeli, 1995<sup>108</sup>).

Néanmoins, la satisfaction des besoins des clients ne concerne pas seulement sur la qualité de production mais concerne également toute l'organisation interne. De ce fait, elle doit intégrer la politique qualité et la stratégie de mise en œuvre.

---

104 KELEDA. J. GAILLIBOT. F et TORODOV. B (1993), « Les normes ISO 9000 : un pas vers la qualité totale », Gestion, Vol n°18, pp58-63.

105 KAMMOUN. R (2005), « La gestion de la qualité dans les entreprises de service : étude exploratoire ».

106 GELINIER O et PUMIR, (1990), «Qualité totale et mutation du management », Op. Cit.

<sup>107</sup> KEEP, E. (1990), « Corporate training strategies: the vital components? In Storey, J., New perspectives on human resource management. Routledge,

108 SHEA .J et GOBELID (1995), "TQM: the experiences of ten small businesses", Business Horizon.

### 1.1.3.3.2 La conception et la mise en œuvre d'une stratégie qualité

La satisfaction des clients ou des usagers doit être une partie intégrante dans les orientations stratégiques des entreprises et organisations.

La qualité totale vise à impliquer tous les acteurs de l'organisation mais aussi les partenaires dans un processus d'amélioration de la qualité. Cette optique suppose que l'amélioration continue de la qualité exige l'existence préalable d'une politique qualité dans les orientations générales de l'organisation (Wissler, 1986)<sup>109</sup>. Ces orientations sont déduites des exigences du client et traduites en objectifs et plans d'actions (Harrington, 1993)<sup>110</sup>.

Ainsi le concept de la qualité totale doit être instauré auprès de l'ensemble des départements de l'organisation et faire partie des préoccupations de leurs acteurs.

A cet effet, un choix des outils à mettre en œuvre, des règles de conduite pratiques à respecter, des actions à mener conformes à la politique qualité en s'appuyant sur les points forts pour en améliorer les points faibles, doit avoir lieu. Dès lors, l'engagement de la direction générale s'avère nécessaire pour le succès de la mise en œuvre de la stratégie qualité. Cet engagement se fait sentir entre autres en énonçant des objectifs clairs et en veillant à une intégration de la stratégie qualité dans la stratégie globale de l'entreprise (Collignon et Wissler, 1988)<sup>111</sup>.

### 1.1.3.3.3 La structure organisationnelle

La qualité totale est une démarche qui induit des changements profonds dans les structures, dans les comportements et dans le fonctionnement. Toute organisation doit à cet effet disposer d'outils et de méthodes permettant de procéder aux adaptations. Pour bien conduire une gestion de la qualité, il est essentiel de maîtriser l'ensemble des modes d'organisation.

Pour cela la gestion de la qualité doit s'appuyer sur l'implication et la formation de tout le personnel, ce qui va transformer l'entreprise pour la rendre plus flexible et compétitive (Deming, 1991)<sup>112</sup>. L'ensemble du personnel doit ainsi adhérer à la vision de qualité. Cependant, une sensibilisation préalable à la qualité est impérative. Cette sensibilisation à deux objectifs, d'une part de mettre en exergue les enjeux de gestion de la qualité, d'autre part d'attirer l'attention de tous les acteurs sur l'importance de leur coopération.

---

<sup>109</sup> WISSLER.M, (1986), « Compétitivité de l'entreprise et projet qualité », Article de recherche G86/8, IAE Université Jean Moulin Lyon 3.

<sup>110</sup> Harrington H. James, (1990), « Le coût de la non-qualité », Eyrolles, Paris, 172 pages.

<sup>111</sup> COLLIGNON.E et WISSLER.M, (1988), Qualité et compétitivité des entreprises. Economica. 279 pages.

<sup>112</sup> Deming. W.E (1991), « Hors de la crise » Economica, Paris. 352 pages.

#### **1.1.3.3.4 Le système d'information**

Perçu comme une approche globale, la qualité totale impose non seulement la maîtrise des produits et services qu'elle offre, mais également la maîtrise des flux d'informations.

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est dans ce cas primordiale. En effet, les travaux réalisés sur le thème des technologies de l'information et de la communication montrent que celles-ci permettent aux organisations de saisir de nombreuses possibilités d'innovation, de création de valeur et d'amélioration de la performance (Amabile et Gadille, 2002)<sup>113</sup> ; (Bia et Kalika, 2003)<sup>114</sup>.

Toutefois, comme pour tout autre système nouveau, le succès de ces derniers nécessite une adaptation et une formation pour ancrer une nouvelle culture.

#### **1.1.3.3.5 La formation**

La formation est un élément essentiel de la démarche d'amélioration de la qualité. Toute entreprise ou organisation doit veiller à la formation de son personnel. Selon Kammoun, 1996<sup>115</sup>, la qualité de la formation permet la mise en place d'un management plus motivant, plus apprenant, l'accord d'une priorité aux soucis du client, le développement des systèmes d'informations, l'ancrage d'une culture préventive de résolution de problèmes.

La formation présente d'autres avantages puisqu'elle permet de diffuser au sein de l'organisation de nouveaux concepts, notamment ceux liés à la qualité, de donner un aperçu quant au rôle que chaque acteur doit jouer, et de les rassurer face à ce nouveau mouvement de qualité totale. Beaupré et Nadeau<sup>116</sup>, 1995 ajoutent que le personnel a besoin de la confiance de la direction et d'être soutenu par une culture de l'organisation.

#### **1.1.3.4 La qualité totale et les autres disciplines de gestion**

Les principes fondamentaux de la qualité totale ne sont pas définis sans rappeler ceux d'autres disciplines. Il est parfois difficile de savoir qui influence l'autre. Les rapports entre la qualité

---

<sup>113</sup> Bia, M., Kalika, M (2003), « Les chartes d'utilisation des TIC : facteurs organisationnels de contingence d'une pratique émergente en Des », European & Mediterranean Conference on Information Systems.

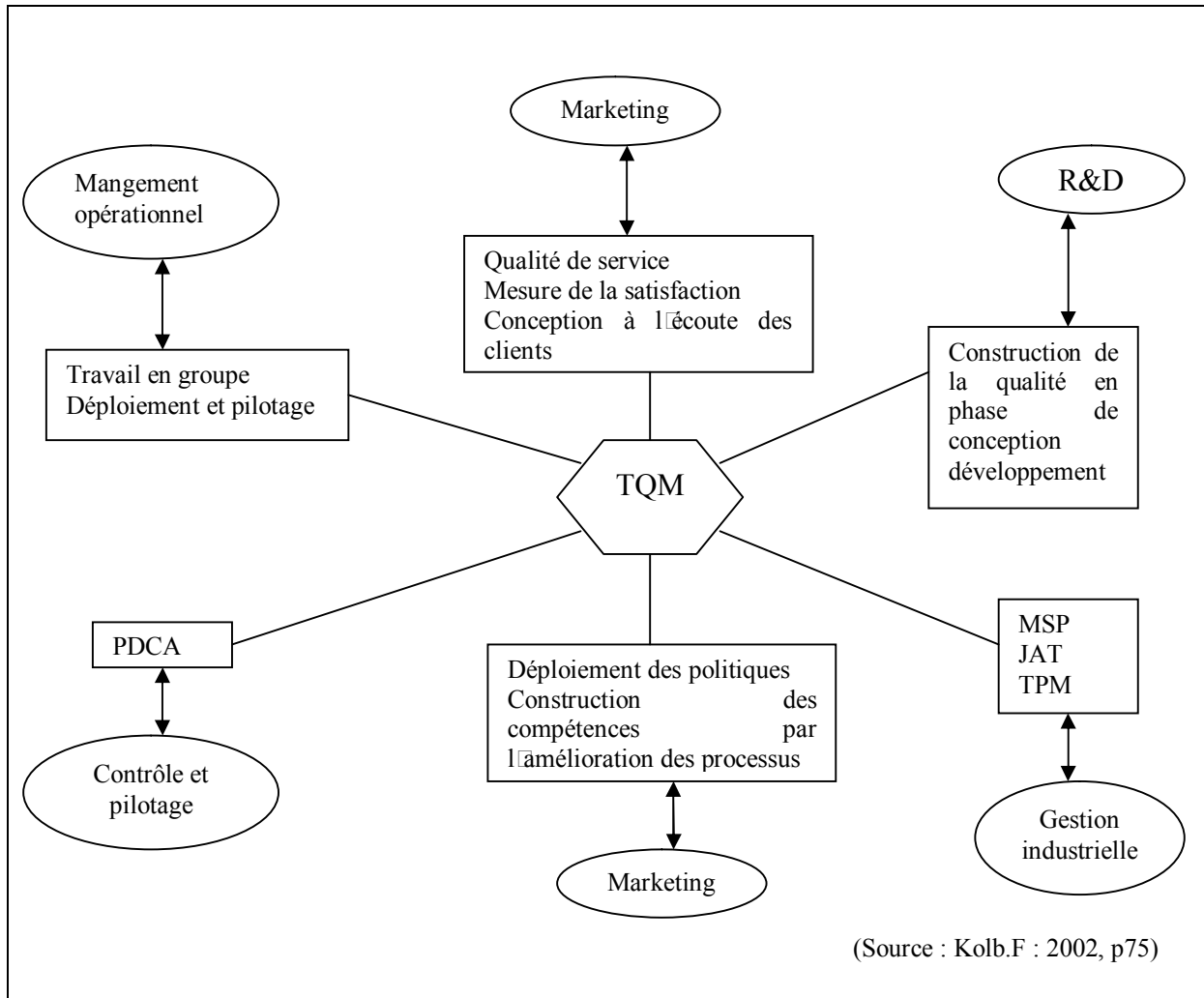
<sup>114</sup> Amabile. S et Gadille. M (2002), « Internet, facteur de productivité et de diversification dans les PME : caractérisation du contexte d'usage », Revue Internationale PME, Volume 15, N° 2-3.

<sup>115</sup> Kammoun, R (1998), « Peut-on parler d'une démarche qualité totale dans les entreprises tunisiennes? » dans Zghal, R. : Gestion des entreprises, Contextes et Performance, pp.93-119 Centre de publication universitaire.

<sup>116</sup> BEAUPRE, D. ET M. NADEAU (1995), La qualité dans les entreprises de service, Les Editions des deux, Continents.

totale et les autres disciplines de gestion sont importants et nombreux. Kolb (2002)<sup>117</sup> illustre ces rapports dans le schéma suivant :

Figure n° 12: La qualité totale et les autres disciplines de gestion



Légende:

PDCA: Plan-Do-Check-Act

MSP : Maîtrise Statistiques des Procédés

JAT : Juste à Temps

TPM : Totale Productive Maintenance

## 2.2 Rôle et importance de la démarche qualité

Les démarches et programmes d'assurance qualité dans les organisations font l'objet depuis plusieurs années d'un engouement particulièrement fort afin de limiter les situations de non-qualité qui peuvent avoir des conséquences négatives. La qualité est devenue un enjeu

<sup>117</sup> KOLB. F (2002), La qualité : essai sur l'évolution des pratiques de management, Edition Vuibert 239 pages. p75

mobilisateur pour ces organisations afin de limiter les coûts de la non-qualité qui pèsent de plus en plus lourd.

Une démarche qualité doit inspirer et soutenir l'ensemble des activités de l'organisation et aussi rendre prioritaire la résolution des problèmes de non-qualité. Le développement de cette culture doit se faire au niveau de chaque individu à l'intérieur des structures. La volonté de changement qui en résulte doit être soutenue par tous les acteurs et constitue donc un vecteur d'amélioration. La qualité s'affirme aujourd'hui comme une préoccupation globale, qui nécessite l'implication de tous les acteurs de l'organisation.

L'importance de la démarche qualité s'explique aussi par la nécessité de recourir constamment aux connaissances informelles et au savoir-faire des employés pour remédier aux déséquilibres, aux désajustements et aux dysfonctionnements dans l'entreprise.

Pour Maillard (1994)<sup>118</sup> « la finalité de la démarche qualité peut être nommée comme : une contribution à utiliser de manière optimale, la satisfaction des partenaires de l'entreprise pour assurer son développement ». Les démarches qualité sont aussi mise en œuvre afin de répondre aux sollicitations externe de l'environnement et aussi pour se différencier, mais aussi pour contribuer à une clarification de l'organisation.

Cet engouement de la qualité a permis de passer d'une logique d'ordre instrumentale qui visait l'amélioration de l'outil de production pour une qualité de produit, à une logique procédurale qui permet la mise en place de procédures et de consignes de mise en place de système d'assurance qualité (Savall ; Vuillot, 1997 :p7)<sup>119</sup>.

### **2.2.1 Démarche qualité et conditions de travail**

Le management peut se situer dans une réflexion hégémonique, ou développer le respect envers le client interne et externe, notamment le personnel afin d'obtenir sa participation et son adhésion à la démarche qualité (Savall, 1997)<sup>120</sup>.

Les conditions de travail concernent l'évolution de l'emploi dans ses dimensions qualitatives. Ils doivent être considérés comme une clef essentielle du management global des entreprises. Elles ne sont, d'une façon générale, ni plus difficiles ni meilleures dans la fonction publique que dans le secteur privé.

---

<sup>118</sup> MAILLARD P. « Réflexion sur une représentation systémique et fonctionnelle de la démarche Qualité » Revue de la Recherche en Qualité, Institut de Recherche et de Développement de la Qualité, Décembre 1994

<sup>119</sup> SAVALL.H ; VUILLOT.M, (1997) « Qualité et emploi : un couple à consolider », Allocution d'ouverture du colloque ; La Certification, la qualité et l'emploi. Economica. pp 4-8.

<sup>120</sup> SAVALL.H (1997), « Coûts cachés et analyse socio-économiques des organisations », Encyclopédie de gestion, tome 1 Economica.

En effet, manager les conditions de travail un moyen de réunir et de croiser des différents regards, d'avoir ainsi une approche pluridisciplinaire et globale du travail.

L'amélioration des conditions de travail est possible grâce à une démarche qualité autorisant de nouvelles implantations et des changements ou des rapprochements de locaux, l'acquisition de nouveaux matériels ou de nouvelles machines (Chetail, 1997)<sup>121</sup>. D'après Chetail, il est aussi important de comprendre la valeur réelle du travail et aussi pour bien manager les acteurs. Toutefois selon (Alter, 2008), il n'y a pas de développement économique sans développement social. De fait, l'effet d'une démarche qualité dans l'amélioration des conditions de travail est particulièrement mis en avant. Il lui incombe d'assurer la cohésion des équipes et d'instaurer un climat de confiance favorisant l'écoute des acteurs.

Un bon management du travail et des conditions de travail est possible s'il réunit quatre modalités :

- L'engagement de la direction de l'entreprise pour manager le travail et le piloter sur la durée: un gage de pérennité pour le développement social et la performance de l'entreprise.
- L'ouverture du champ du management du travail simultanément à la santé, la sécurité, à l'organisation, aux développements des compétences, à la qualité de vie, à la production, la performance □ pour construire un dispositif de suivi large, mais précis.
- L'élaboration des constats et des actions dans la concertation.
- La formation des managers aux questions du travail, voire l'invention d'une nouvelle fonction de management des conditions de travail dans l'entreprise, lorsque sa taille le permet.

### **2.2.2 Démarche qualité et enrichissement du travail humain**

Cette dimension de la démarche qualité a été développée par Savall .H (1975). Elle introduit à l'approche socio-économique du management. C'est dans cet ouvrage que l'auteur démontre la compatibilité entre les variables économiques et les variables sociales, appliquée à l'organisation du travail. Deux axes en particulier ont été développés :

Un premier axe démontrant le rapport entre la qualité et l'efficacité, qui conduira à l'élaboration du concept de la qualité intégrale.

Ce premier axe associe également les bases de l'analyse socio-économique des organisations.

Un deuxième axe propose le concept de coût-performance caché, et une méthode pour les évaluer. L'ajout de cet axe, sera une équipe de recherche, puis la création de l'ISEOR en 1976.

---

121 CHETAILED (1997), L'évaluation des démarches qualité et leurs incidences sur l'emploi, Certification, Qualité et Emploi. Economica, 282pages. p18.



Une troisième génération de travaux de recherche surtout montrant comment il est possible de développer dans les organisations de véritables stratégies innovantes, de développement du potentiel humain. Elle conduit à l'élaboration d'une méthode d'intervention au sein des organisations dénommée intervention socio-économique, sur la base des principes généraux de la recherche intervention.

Cette méthode permettra de poursuivre des travaux de recherches dans les domaines de l'ingénierie du management et du changement.

### **2.2.3 Démarche qualité et emploi**

L'articulation entre la qualité et l'emploi est un thème de réflexion qui est particulièrement sensible dans le contexte actuel car la question consiste à donner du sens à la conjonction de coordination et de La liaison vertueuse entre qualité et emploi n'est pas automatique (Savall 1997); en effet, il faut rendre compatible ces deux notions pour qu'elles le soient effectivement. En définitive, seules des stratégies volontaristes permettent de concilier qualité et emploi.

La qualité peut durablement servir la qualité dans la mesure où toute entreprise ou organisation doit être en phase suffisamment tôt avec ces acteurs internes et des outils adéquats pour que la démarche puisse véritablement déboucher sur la qualité.

### **2.2.4 Démarche qualité et ressources humaines**

De nos jours, les responsables qui interviennent dans le domaine des ressources humaines accordent de plus en plus d'importance à l'organisation mais aussi à l'être humain qui reste la clé essentielle pour toute réussite.

Le rôle du responsable est primordial quand il s'agit de la qualité : Si son entreprise est engagée dans une "démarche qualité", il en est partie prenante puisqu'il doit faciliter l'implication de tous les autres acteurs et surtout ceux manifestant une résistance au changement.

- Les nouvelles démarches qualité (que ce soit le modèle EFQM ou la dernière version d'ISO) prenant désormais en considération la satisfaction des collaborateurs, il est amené à mettre en place des instruments de mesure.
- Enfin, dans son propre service, il devra veiller à la qualité des processus de gestion des ressources humaines.

La qualité dans les ressources humaines, n'est pas mettre en place des outils et des procédures pour obtenir un produit parfait ou un profit maximum au prix du stress et du déséquilibre du système. La qualité doit tenir compte des intérêts de toutes les parties en présence : elle est éthique et écologique. Elle s'inscrit dans la durée. Il s'agit d'un réel changement de culture, qui ne peut se décréter, mais qui va s'installer au fur et à mesure que la direction fera évoluer ses propres croyances et sera capable de donner l'exemple.

### 2.2.5 Qualité totale et marketing

La source de la qualité se trouve dans les besoins du client ou de l'utilisateur (Adriaensens et Alli, 1993 :12)<sup>122</sup>. La fonction marketing a à cet égard, une mission très importante pour contribuer à l'intégration de la stratégie qualité dans la stratégie globale de l'entreprise.

(*Ibid.*, 1993) interroge cependant la définition du concept de la qualité du point de vue son positionnement dans l'univers de la démarche, ce qui n'est pas chose si courante, la définition du concept de qualité «parlant» pour compte de tiers généralement, le client ou l'utilisateur. Pour ces derniers, la qualité se définit dans une échelle de préférences (*Ibid.*, 167).

La perception de la qualité de son point de vue est souvent diffusée. La représentation de la qualité selon ces points de vue, du fabricant au vendeur, et du client ou de l'utilisateur, oppose deux notions différentes, la qualité analytique et la qualité émotionnelle. Le point focal est dans celui des caractéristiques intrinsèques de la qualité du produit ou du service, ce qui fait normalement l'objet d'une normalisation.

Le mot qualité est un dérivé du latin «qualitos» qui désigne la condition sociale. La qualité à donc à voir avec le vécu des clients, des consommateurs et des usagers, c'est pour cette raison qu'il faut se poser la question du rapport aux préférences.

La qualité émotionnelle renvoie notamment à un jugement de valeur (*ibid.*, : 169), qui leur permet de justifier ses choix. Cette justification associe bien sur des critères objectifs. A cet effet, la communication sur les caractéristiques intrinsèques de la qualité du produit et du service est importante. C'est un facteur de la différenciation.

Pour le marketing, la préférence est exprimée selon des échelles de valeurs (*ibid.*, 172), selon un système de comparaison subjectif. L'évaluation de la qualité par le client nécessite de pouvoir faire des comparaisons, entre différentes offres, dans l'espace et dans le temps.

---

<sup>122</sup> ADRIAENSENS B., INGHAM M., VANKERKEM M., (1993), Marketing et qualité totale, De Boeck Université, 250 pages.

Les critères objectifs de la qualité peuvent se trouver relativiser dans la perception du client ou du consommateur ou de l'utilisateur c'est pourquoi, il faut porter une forme d'attention à la qualité émotionnelle. C'est l'objet des stratégies de la communication. Idéalement, la qualité doit être rendue visible dans le langage du client.

Sur ce thème du rôle et de l'importance de la démarche qualité, nous avons déjà à présent souligné deux critiques qui justifient notre choix d'appuyer notre recherche sur le concept de la qualité intégrale.

### **2.2.6 La critique de Pesqueux**

La problématique de la qualité est récurrente depuis les années 1920. Pour Pesqueux (2008), il est venu le temps de prendre du recul sur les modélisations instituées par les référentiels classiques du management de la qualité, notamment les référentiels de la famille des normes ISO.

Les arguments de l'auteur mettent en avant plusieurs problèmes (ibid. :6) :

- La « démocratisation » du management, notamment dans le domaine public.
- La qualité entre en résonance avec d'autres notions, la sûreté et la sécurité, l'environnement.
- La construction de chaînes de fournisseurs certifiés dans les grandes organisations, qui introduisent une forme d'intégration, rigidifie le management.
- La réduction de la diversité et la banalisation des produits sous l'effet du respect des critères de qualité comparatifs.
- Une certaine forme d'évaluation des personnels consécutifs à la mise en place des référentiels et au contrôle.

Pesqueux qualifie cette évolution de dystopique c'est-à-dire qu'au nom d'un but, elle engendre des effets de système qui soit à l'origine d'une dérive du management se polarisant sur la problématique de la qualité. Elle préside à la standardisation, à la rationalisation, au conformisme.

### **2.2.7 La critique de Savall et Zardet**

Cette critique de Savall apparaît dans l'ouvrage rédigé avec Zardet, « Tetranormalisation : défis et dynamiques » (2005, les auteurs soulignent que la société exprime un besoin croissant de normes, et que cela entraîne le développement d'une offre commerciale concurrentielle de produits de normalisation. Or disent ils, les normes définissent des règles de fonctionnement

mais elles ont également une face cachée. Elles peuvent jouer comme des barrières à l'entrée dans le jeu concurrentiel.

Surtout, l'ensemble des normes mis en œuvre dans l'organisation (comptable, financière, sociale, qualité, commerciale) entraîne un conflit et crée un environnement normatif que les auteurs qualifient de tetranormalisé.

Ces normes contribuent donc à la transformation des dynamiques concurrentielles, mais surtout elles sont la source de coût et performances cachés qui méritent une évaluation spécifique.

Il faut vérifier qu'elles ne produisent pas d'effets contre productifs qui les rendent inefficaces (Ibid: 7).

## **2.3 Assurance qualité, certification et accréditation**

### **2.3.1 La certification**

La certification est une forme d'assurance de la qualité (Fontaine, 1992<sup>123</sup> ; Mitonneau 1994<sup>124</sup>). Elle est reconnue comme la procédure par laquelle un organisme extérieur accrédité vient s'assurer de la conformité des pratiques de l'entreprise aux prescriptions en vu de l'octroi ou du renouvellement du label (Segrestin, 1996)<sup>125</sup>. La certification nécessite une démarche volontaire permettant de garantir qu'une entreprise ou une organisation s'est engagée sur les caractéristiques de ses produits et de ses services, et qu'elle tient ses engagements. La certification est le couronnement d'une organisation répondant aux exigences d'un référentiel.

L'association française de normalisation AFNOR (1989)<sup>126</sup> définit la certification comme étant « une assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou norme officielle ».

La certification fait intervenir systématiquement un organisme tiers et indépendant, distinct du fournisseur et du client. Elle ajoute ainsi à la confiance retirée des résultats d'essai et de contrôle (Grenard, 1996)<sup>127</sup>. Parmi ces organismes on peut citer l'association Française

---

<sup>123</sup> FONTAINE L. (1992) « Opération ISO 9000 » Magazine du management industriel, n°2.

<sup>124</sup> MITONNEAU H « Réussir l'audit Qualité » AFNOR, Paris, 1994.

<sup>125</sup> SEGRESTIN D., (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », Revue d'économie industrielle, N°75. pp291-307.

<sup>126</sup> AFNOR, (1989), « Gérer et assurer la qualité » Edition AFNOR, 166 pages

<sup>127</sup> GRECARD. A, (1996), « Normalisation, certification : quelques éléments de définition » Revue d'économie industrielle, n° 75.

d'Assurance qualité (AFAQ), le Bureau Veritas Quality International (BVQI), ou encore le Lloyds register Quality Assurance (LRQA). Les organismes certificateurs doivent s'assurer que le système de l'entreprise ou l'organisation respecte un référentiel de normes officiellement connu. En matière de qualité il s'agit du référentiel ISO. La certification n'est toutefois délivrée que pour trois ans.

Des exigences en termes de comportement et de compétences humaines sont à respecter pour garantir la certification. En effet, la direction d'une organisation visant la certification joue un rôle important à travers son engagement et aussi la mise en place d'une politique de communication auprès de son personnel afin de les adhérer dans la démarche. La mise en place aussi de moyens humains est nécessaire dans l'objectif est de maîtriser le fonctionnement de l'organisation.

Néanmoins, même si la certification semble être une opportunité et que son application vise à améliorer la confiance des clients, la littérature aboutit à des conclusions assez contradictoires, n'apportant pas des résultats généralisables.

De nombreux chercheurs s'accordent cependant pour affirmer que la certification favorise le management de l'organisation, la mobilisation du personnel autour des enjeux de la qualité, ou encore rend visibles les efforts en matière de qualité (Garin, 1996<sup>128</sup> ; Igalens et Penan, 1995)<sup>129</sup>

D'autres auteurs, en revanche, restent sceptiques quant aux résultats mitigés du système de la certification dans beaucoup de secteurs, puisque selon ces auteurs le premier risque de la certification et qu'elle ne soit pas acceptée par le personnel, un autre risque apparaît lorsque la mise en œuvre du processus de certification génère une multitude de procédures complexes, qui entraînent de fait, une certaine bureaucratie de fonctionnement et constitue un frein à l'action des acteurs (Savall et Zardet, 1996<sup>130</sup>; Cochoy et al., 1998<sup>131</sup> ; Lambert et Ouédraogo, 2006)<sup>132</sup>.

A ce niveau l'analyse socio-économique peut favoriser par la combinaison de ses trois aspects qualitatifs, quantitatifs et financiers une énergie de pilotage vers la certification. En effet l'analyse socio-économique permet d'établir un diagnostic horizontal et vertical

---

<sup>128</sup> GARIN. H (1996), « L'assurance qualité », AFNOR, p.5 39 pages.

<sup>129</sup> PENAN. H ET IGALENS. J '(1995), «La normalisation », Presse universitaire de France. 128pages.

<sup>130</sup> SAVALL H. et ZARDET V « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique » 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 13,14 et 15 mai. 1996.

<sup>131</sup> COCHOY F. ; GAREL J.P. ; De TERSSAC G (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : Le cas des normes ISO 9000 » Revue Française de Sociologie, vol. 39, n° 4, pp 673- 699.

<sup>132</sup> LAMBERT G. et OUEDRAOGO N. (2006), « Organiser la création de connaissances en entreprise : une analyse des points de passage organisationnels entre le système de management de la qualité et le knowledge management » dans Azan W.;BARES F et CORNOLTI C., (coordonné par), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, Paris, l'Harmattan.

(HORIVERT) permettant de repérer les dysfonctionnements au sein de l'organisation. Un projet est ensuite co-construit en s'appuyant sur l'établissement d'un avis d'expert pour fixer le groupe de projet et suivre les opérations visant la certification. Les outils de l'analyse socio-économique (PAP, PASINTEX, grille de compétences.) permettent aussi d'apporter des solutions et réduire les dysfonctionnements pouvant empêcher la certification. La certification est ainsi intégrée comme objectif général de l'organisation.

### 2.3.2 L'accréditation

L'accréditation relève d'une démarche volontaire et globale sur l'ensemble de la structure d'une organisation, ouverte à toutes les organisations sous conditions du respect des critères de l'organisme accréditeur, elle s'inscrit dans le courant de la qualité totale et a une fonction clairement énoncée d'amélioration (Hedmo, 2004)<sup>133</sup> et (Harvey, 2004)<sup>134</sup>. Le terme accréditation connaît une pluralité d'acceptions et renvoie à un continuum de définitions.

Elle est définie par l'AFNOR, (1993)<sup>135</sup> comme « une procédure d'évaluation par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques ».

Quenisset, (2002)<sup>136</sup> l'a définie comme la étant une « procédure externe à un établissement volontaire, qui doit permettre de lui confier de façon publiquement accessible, une reconnaissance de qualité au regard des références préalablement établies »

Selon un rapport de l'OCDE, l'accréditation couvre les points suivants :

1. Les objectifs éducatifs de l'établissement sont-ils appropriés ?
2. Son projet est-il compatible avec ces objectifs ?
3. Son action est-elle conforme à ce projet ?
4. L'action est-elle efficace par rapport aux objectifs ?

---

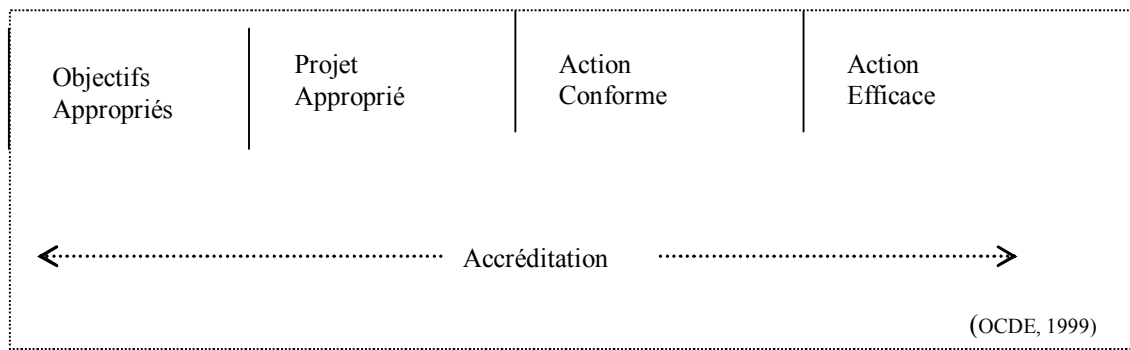
<sup>133</sup> HEDMO T. (2004) Rule-making in the Transnational Space ;The Development of European Accreditation of Management Education, Uppsala Universitet, Doctoral Thesis N° 109.

<sup>134</sup> HARVEY L. (2004), The power of accreditation: views of academics, European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.

<sup>135</sup> BIANCHI. P (1993), « La normalisation, la certification, les outils stratégiques », Document AFNOR, 1993.

<sup>136</sup> QUENISSET.C, (2002), « Principes et évolution de l'assurance qualité ».

Figure n°13 : Accréditation



L'accréditation, fondée sur des critères clés, prédéfinis et publics (Westerheijden, 2003) sert les objectifs des politiques puisqu'elle permet de suivre le degré de transparence, de reconnaissance et de mobilité. L'accréditation fait partie d'une démarche globale sur l'ensemble de la structure d'une organisation. Elle comporte des critères de moyens, de compétences et de règles de fonctionnement qui doivent garantir une certaine qualité de services rendus. Par rapport à des critères préalablement définis, la démarche d'accréditation permet l'établissement d'un bilan, et de contrôler la qualité des prestations, de mesurer les écarts par rapport aux standards et ainsi de détecter les dysfonctionnements dans l'organisation afin de proposer des actions d'amélioration de la qualité (Bertezena, 2000)<sup>137</sup>. L'accréditation doit cependant être considérée comme un moyen afin de permettre à l'organisation d'adopter une démarche d'amélioration continue de la qualité. Elle permet notamment de réduire les coûts liés aux gaspillages de ressources en veillant à la rationalisation des dépenses.

### 2.3.3. L'assurance qualité

L'assurance qualité développée à partir des années 50 et 60, est « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou un service satisfera aux exigences données relatives à la qualité » (ISO 8402)<sup>138</sup>. Cette démarche est basée essentiellement sur le principe de la traçabilité et la planification des actions, tout en facilitant l'identification des besoins des clients. C'est une démarche centrée sur le client plutôt que sur les fournisseurs et elle constitue le préalable à la certification.

<sup>137</sup> BERTEZENE.S, (2000), « Les démarches qualité dans les hôpitaux Français », Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction du Pr Zardet Véronique. Université Lumière Lyon 2. 480 pages.

<sup>138</sup> La norme ISO 8402, (1994), « Management de la qualité et assurance de la qualité- vocabulaire », AFNOR.

Dans le cadre de l'assurance qualité, les organisations pensent de plus en plus en termes de processus plutôt qu'en termes de produit. Le concept d'assurance qualité correspond alors à une décentralisation de responsabilités, à un enrichissement des tâches, à des relations inter-fonctionnelles plus développées, à une relation client-fournisseur plus étroite, à une plus grande participation du personnel sur des objectifs communs.

En revanche, bien que l'importance du rôle de l'assurance qualité dans un processus d'amélioration continue ait été vérifiée par plusieurs recherches, plusieurs ambiguïtés et de confusion à son égard ont été évoquées. En effet, l'assurance qualité s'appuie sur une obligation de formalisation stricte et généralisée, ce qui conduit à renforcer la culture d'une organisation bureaucratique (Reix, 1996<sup>139</sup> ; Proitz et al, 2004<sup>140</sup> ; Julian et Ofori-Dankwa, 2006<sup>141</sup>). D'autre part, certains auteurs (Dubois, Dautre et Rémi)<sup>142</sup> considèrent que l'expérience nouvelle de l'assurance qualité peut conduire à une mauvaise interprétation des normes, susceptible de modifier leur sens et par conséquent l'apparition de zones d'incertitudes. Aussi l'assurance qualité peut aussi entraîner des coûts cachés supplémentaires causés par une gestion formaliste du système documentaire, sa mise à jour et son utilisation (Savall et Zardet, 1996)<sup>143</sup>.

## 2.4 La démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur stable jusqu'au milieu des années 80 environ, se trouve confronté ces dernières années à une multitude de sources d'influences pouvant menacer leur avenir.

Confrontés aux exigences sociales et économiques nées de la crise, comme la plupart des organismes de services publics, ils sont soumis, depuis quelques années, aux turbulences de leur environnement juridique et politique, structurel et stratégique, social et technique. Tous les pays sont désormais conscients qu'au sein d'une économie mondiale basée sur la connaissance, l'enseignement supérieur est un puissant moteur de compétitivité économique, et peut contribuer à la réalisation des objectifs fixés par tous les Etats, à savoir « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable

---

<sup>139</sup> REIX. R, (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise » Revue Française de Gestion, n°5/pp17-28.

<sup>140</sup> PROITZ T.S., STENSAKER B., HARVEY L. (2004), « Accreditation, standards and diversity: an analysis of EQUIS accreditation reports », *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol.29, No.6, pp735-750.

<sup>141</sup> JULIAN S.D., OFORI-DANKWA J.C. (2006), « Is Accreditation Good for the Strategic Decision Making of Traditional Business Schools? », *Academy of Management Learning and Education*, Vol.5, No.2, 225-233

<sup>142</sup> DUBOIS. M ; DOUTRE. E ; REMI. D (1999), « Participation dans les démarches qualité et confiance sociale » *Sciences de la société*, n°46, pp49-65.

<sup>143</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (1996), « A qui profitent les stratégies d'assurances qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique », Proposition de communication à la cinquième conférence internationale de management stratégique. pp14. 18 pages.

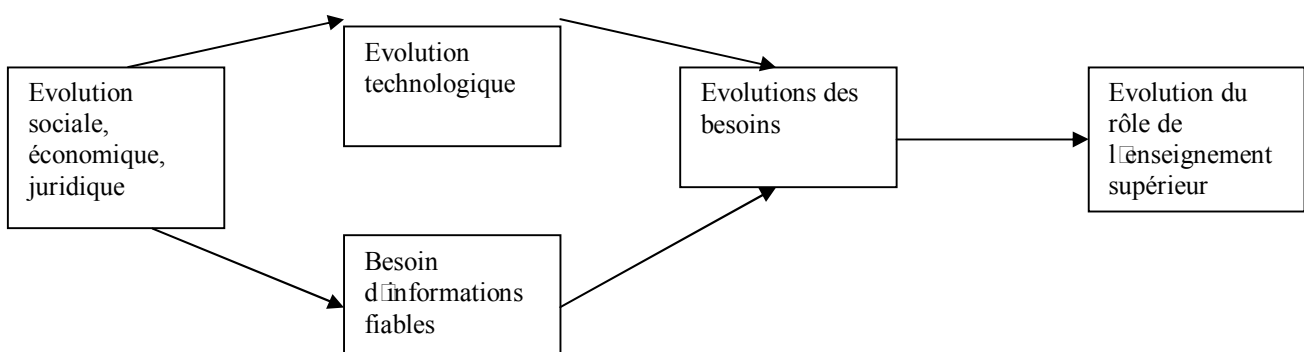


d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale » (Lepoivre 2007)<sup>144</sup>.

L'enseignement supérieur évolue partout dans le monde. Il est incontestablement en pleine mutation, on assiste à :

- L'émergence de la société de l'information,
- La révolution technologique que représente la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et qui a modifier de manière considérable la capacité de ces organismes à traiter et échanger des informations,
- Des besoins pas toujours satisfaits problématisant la relation entre les responsables de ces établissements et leurs parties prenantes
- Des efforts particuliers pour réduire les gaspillages de ressources dus aux manques de qualité de leur fonctionnement général.

**Figure n°14 : Evolution du rôle de l'enseignement supérieur**



Face à ce constat, pour répondre aux nouveaux besoins et maintenir leur vocation principale, les établissements d'enseignement supérieur devraient impérativement emprunter de nouvelles avenues en particulier l'amélioration de la qualité permettant une évolution des pratiques susceptible de répondre aux insatisfactions et d'améliorer significativement le service rendu à l'utilisateur.

C'est dans ce contexte que les démarches ou programmes de qualité dans les établissements d'enseignement supérieur font l'objet depuis déjà quelques années d'un engouement particulièrement fort; même si ces démarches restent coûteuses, et elles constituent donc de

---

<sup>144</sup> LEPOIVRE. P (2007), « La réforme de l'Espace Européen de l'enseignement Supérieur : quelques clés d'analyse pour les universitaires des pays tiers participant aux programmes européens de l'enseignement supérieur ».

véritables décisions porteuses d'engagements financiers tout à fait significatifs dans les contextes actuels de déficit budgétaire (Savall et Zardet 1996)<sup>145</sup>.

Le thème de la qualité, apparaît ces dernières années de plus en plus souvent dans les discours officiels sur l'enseignement supérieur, allant même jusqu'à devenir un leitmotiv. Aussi, les mêmes concepts qui ont mis longtemps pour être assimilés dans le monde industriel se développent maintenant dans l'enseignement supérieur. On assiste dès lors à la multiplication des agences d'évaluation de la qualité, des textes ou encore des normes qui sont aussi importants en Europe que la Déclaration de Bologne ou les communiqués de Salamanque et de Prague qui y font tous référence.

Toutefois le contenu donné à ces termes de qualité, d'« assurances qualité » est rarement explicite (Dejean, 2007)<sup>146</sup> et il est très difficile de savoir à quelle conception de la qualité se réfèrent ces divers textes, et si ces déclarations renvoient à une définition commune de la qualité.

#### **2.4.1. Le concept qualité et son utilisation dans l'enseignement supérieur**

La notion de qualité dans l'enseignement supérieur, prend de plus en plus d'importance dans la littérature pourtant elle reste un concept flou.

De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de qualité dans l'enseignement supérieur ?

Alors que plusieurs universitaires et autres parties prenantes pensent qu'il est difficile de donner une définition commune au concept de la qualité dans l'enseignement supérieur Villettaz, (2007)<sup>147</sup>, Perellon (2003)<sup>148</sup> parlent même de « l'impossibilité des acteurs impliqués à s'accorder sur une définition commune ». D'autres sont contre cette indéfinition (modèle ENQA, Bensimon, 1995). Selon Bensimon, « la définition de la qualité n'est pas neutre et relève au contraire d'intérêts particuliers, de valeurs, de croyances à propos de ce qui est perçu comme le bien commun à développer, à un moment donné dans une société donnée ».

---

<sup>145</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (1996), « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique » proposition de communication à la cinquième conférence internationale de management stratégique. pp1-18.

<sup>146</sup> DEJEAN.J (2007), « Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur, entre évaluation et contrôle », in Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe, sous la direction de HELDENBERGH.A. Edition l'Harmattan .263pages.pp 15-52.

<sup>147</sup> VILLETIAZ.J-C, « Pourquoi et comment mettre en place un système de gestion par la qualité dans un établissement d'enseignement supérieur ? », in Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe, sous la direction de HELDENBERGH.A. Edition l'Harmattan .263pages.pp 125-143.

<sup>148</sup> PERELLON. JF. (2003), « La qualité dans l'enseignement supérieur », Lausanne, Presse polytechnique et universitaires romandes, COLL, le savoir suisse.

Nous pensons aussi que même si la définition de la notion « qualité » dans l'enseignement supérieur est très importante, la qualité dans le secteur de l'enseignement est un concept nouveau aux contenus multiples, et aux attributs complexes et intangibles, qui nécessite d'être précisé pour sortir d'un réel flou conceptuel. Lindsay (1994)<sup>149</sup>, parle même de challenge.

Il est sans doute utile de préciser la signification des termes tels que qualité, assurance qualité, certification dans le contexte particulier de l'enseignement supérieur.

La perception de la qualité diffère entre les étudiants, les professeurs, le personnel administratif et les autorités publiques. Cette diversité des définitions de la qualité reflète des attentes différentes de chaque groupe ou individu par rapport à la qualité.

Nightingale et O'Neil (1994)<sup>150</sup> ont fait ressortir cinq sens différents de la qualité dans les universités. La qualité dans l'enseignement supérieur en inclut plusieurs. Elle peut être appréhendée en tant qu'exception, comme perfection, comme réponse à un objectif, comme « retour sur investissement » ou encore comme transformation de l'étudiant Lejeune (2006)<sup>151</sup>:

La qualité peut aussi être envisagée selon le point de vue pédagogique, économique ou organisationnel que l'on adopte. Nous avons essayé de résumer cette idée dans la figure n° :15.

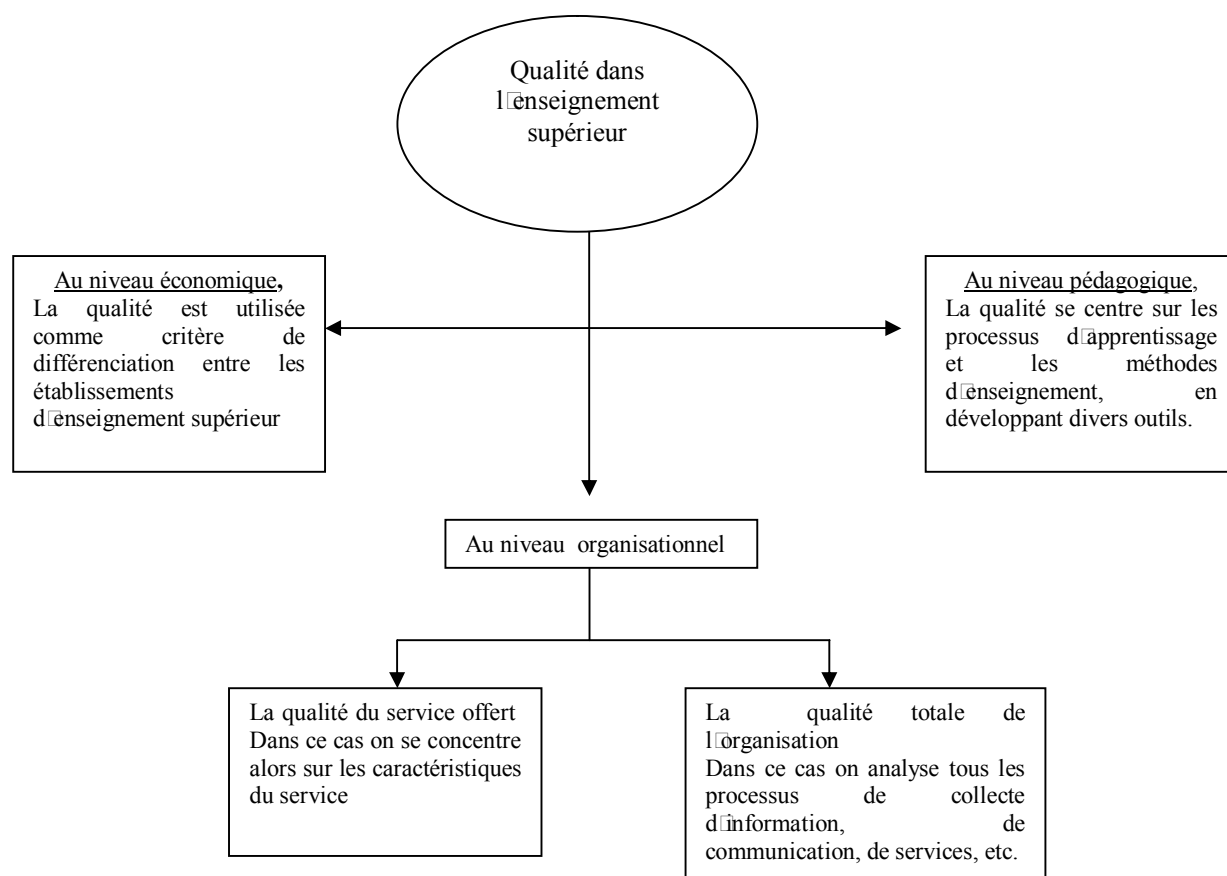
---

149 LINDSAY, A. (1994), «Quality and management in Australian universities. Journal of Tertiary Education Administration» p 55-68.

150 NIGHTINGALE. P; et O'Neil, M « Achieving quality in learning in higher education» London: Kogan .192 Pages.

<sup>151</sup> LEJEUNE.C (2006), « La qualité dans l'enseignement : le paradoxe d'un mythe complexe ». <http://archives.lesoir.be/la-qualite-dans-l-enseignement-le-paradoxe-d-un-mythe-c-t-20060719-005VNH.html>

Figure n° 15 : Perception de la qualité dans l'enseignement supérieur



#### 2.4.2. Les enjeux de la qualité dans l'enseignement supérieur

Les programmes d'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur dans les pays en voie de développement tiennent compte des pratiques positives et du rapport existant entre l'assurance de la qualité et le développement économique (David, 1999)<sup>152</sup>.

La qualité a été toujours considérée dans tous les secteurs comme étant un critère de performance. Cette préoccupation concerne désormais le secteur de l'enseignement supérieur qui est aussi touché par les mêmes phénomènes cités par Teboul, (1990)<sup>153</sup> :

\* La globalisation des marchés demande des capacités de différenciation des produits très rapide. La qualité intervient pour satisfaire une production au temps opportun tout en conservant la fiabilité et la validité des produits;

<sup>152</sup> DAVID, L. «Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries» Assessment and Evaluation in Higher Education, 24 4 (1999): 379-90.

<sup>153</sup> TEBOUL J (1990), « La qualité, moteur de l'entreprise »Technologies.

\* L'innovation technologique engendre la création de nouveaux produits et des capacités d'adaptation et de personnalisation qui nécessitent une grande qualité des méthodes (bureau des méthodes, innovations procédées, recherches et développent...);

\* La complexité de l'organisation interne des établissements d'enseignement supérieur. La qualité devient bien plus qu'un atout, elle s'insère dans les préoccupations de la logistique interne afin d'améliorer la qualité du fonctionnement.

\* Enfin, la satisfaction du « client » reste l'objectif central de la qualité.

Globalement on peut distinguer quatre catégories d'enjeux pour comprendre cette évolution.

#### **2.4.2.1. Un enjeu de société**

«Plus que jamais, le développement et la qualité de vie d'une nation dépendront de son niveau culturel et scientifique, lui-même largement dépendant de la valeur de son enseignement supérieur» (Atali 1997)<sup>154</sup>. Les établissements d'enseignement supérieur évoluent dans un contexte international où la recherche scientifique et technique joue un rôle croissant dans toutes les activités économiques, sociales et culturelles. La société moderne a de plus en plus besoin des compétences hautement qualifiées. Selon Burlaud<sup>155</sup> l'enseignement supérieur a une responsabilité à l'égard de la société ; cette responsabilité est de vulgariser la connaissance scientifique, et donc démocratiser l'accès à la culture scientifique et technique.

#### **2.4.2.2. Un enjeu institutionnel**

Les établissements d'enseignement supérieur se retrouvent intégrés dans un champ stratégique guidé par les préférences des politiques de marchés. En effet, face à la montée du chômage les établissements d'enseignement supérieur doivent être considérés comme des partenaires de développement dans la sphère publique générale (Flament 2007)<sup>156</sup>.

La qualité dans l'enseignement supérieur doit contribuer à l'amélioration de l'insertion professionnelle par l'acquisition de qualifications rentables sur le marché de l'emploi.

Flament (*Ibid*, 2007) souligne que les progrès économiques ne peuvent pas se réaliser sans la maîtrise de la qualité des qualifications scolaires. La qualité dans l'enseignement supérieur

---

<sup>154</sup> ATTALI, J «Pour un modèle européen d'enseignement supérieur», Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, France. 1997

<sup>155</sup> BURLAUD Alain, (2003), « Analyse stratégique et vocation de l'université, lieu privilégié d'innovation : missions et métiers » actes de conférence : l'université citoyennes, progrès, modernisation, exemplarité.

<sup>156</sup> FLAMENT.P (2007), « L'évaluation de la qualité : un exercice de saisie d'opportunités de progrès pour les établissements d'enseignement supérieur », in Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe, sous la direction de HELDENBERGH.A. Edition l'Harmattan .263pages.pp 76-122.

offre à l'économie des individus qualifiés et par conséquent facilite leur insertion dans le marché de travail. C'est un élément essentiel pour garantir la rentabilité d'une économie et de la réussite dans l'emploi.

### **2.4.2.3. Un enjeu culturel**

L'introduction de la qualité dans l'univers de l'enseignement supérieur n'est pas un changement simple. Deux points essentiels peuvent être tenus

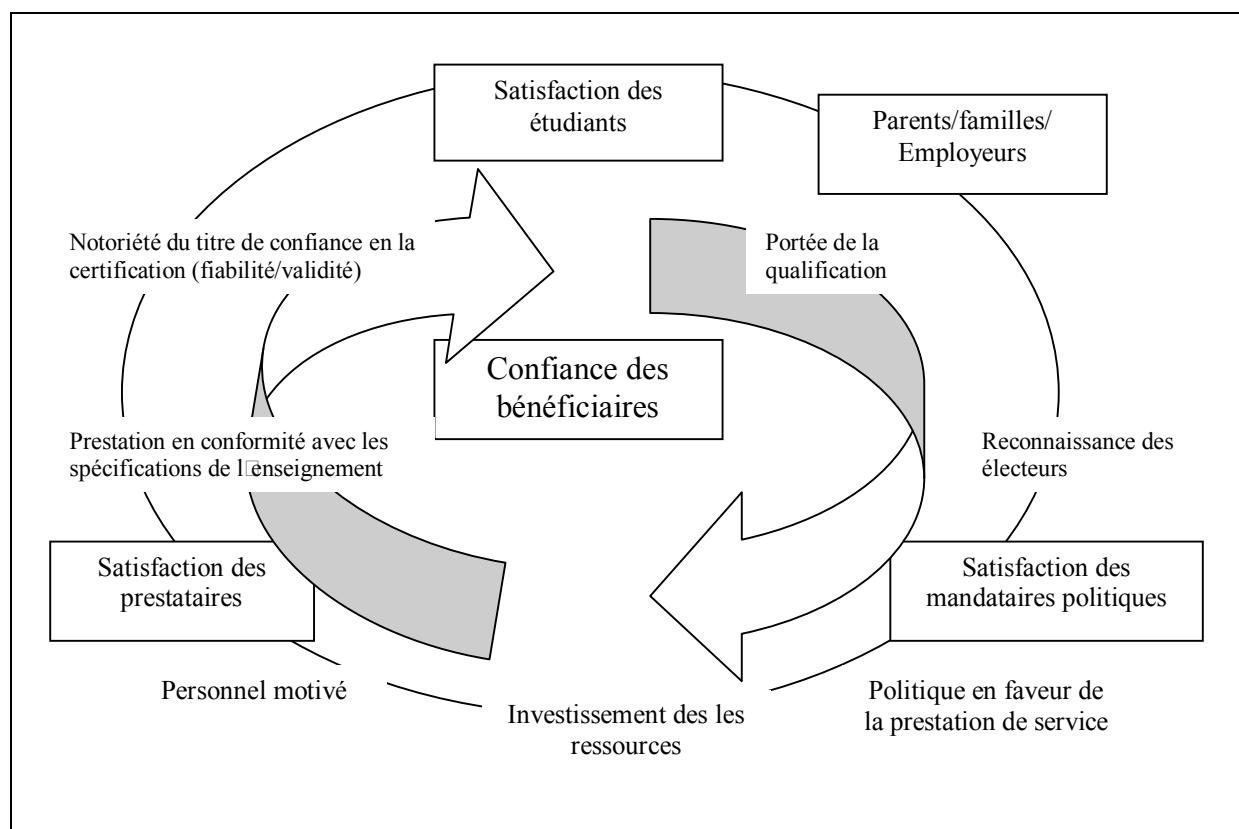
- L'exercice de la pratique éducative est fondé sur des valeurs traditionnelles et universelles du « bien » qui donne une dimension sacrée au métier.
- L'enseignement supérieur est un univers où par héritage culturel, l'évaluation de la qualité est perçue comme une dégradation de la confiance accordée.

### **2.4.2.4. Un enjeu en terme d'image**

La concurrence entre les établissements est devenue un phénomène important et un enjeu crucial. D'ailleurs cette concurrence s'exerce déjà au-delà des frontières nationales. Elle est basée de plus en plus sur la qualité réelle de chaque établissement, et non plus sur le seul prestige et la réputation des universités ou écoles supérieures. Dans cet environnement plus compétitif, il est nécessaire, voire même vital, de maintenir une image de haute qualité vis-à-vis des usagers, et de procurer une garantie permanente de qualité.

Nous pouvons résumer ces éléments par une figure récapitulative (Figure n° :16).

Figure n° 16 : Le système bénéficiaire dans l'enseignement



(Source : Flament 2007 : p89)<sup>157</sup>

### 2.4.3. Typologies des référentiels qualité dans l'enseignement supérieur

L'implémentation d'une démarche qualité au sein d'un établissement d'enseignement supérieur ne peut se faire sans référentiels.

Plusieurs modèles d'évaluation de la qualité de l'enseignement ont été développés en essayant d'adapter les modèles appliqués dans le secteur industriel. Progressivement, des outils spécialement conçus pour le secteur des services se sont développés, et ont été adaptés à l'enseignement supérieur. Il existe maintenant différents référentiels, outils, manuels ou encore « prix qualité » pouvant être utilisés, certains spécifiquement destinés à l'enseignement supérieur, d'autres plus généraux.

#### 2.4.3.1 Le Prix Européen de la qualité EFQM

La fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM) est créée afin d'accompagner les organisations européennes à développer leur démarche qualité à travers la satisfaction des

<sup>157</sup> FLAMENT.P (2007), « L'évaluation de la qualité : un exercice de saisie d'opportunités de progrès pour les établissements d'enseignement supérieur ». Op.cit. p89

clients et des employés. Développé en 1992 et révisé en 1999 l'EFQM récompense les organisations pour leur qualité globale. Selon Cerkevic (2002)<sup>158</sup>, le prix Européen est considéré comme la distinction la plus prestigieuse qui reconnaisse l'excellence d'une organisation. Le modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) envisage la qualité dans sa globalité et non en tant que simple résultante d'actions individuelles. Le modèle EFQM essentiellement adapté aux grandes entreprises repose sur une logique de quatre éléments dont le sigle est « R.A.D.A.R. ».

Selon cette organisation on doit déterminer :

- Les Résultats qu'elle recherche pour ensuite planifier,
- Développer les Approches qui lui permettront d'atteindre ces résultats,
- Déployer ces approches,
- Les Apprécier, et
- Les Revisiter.

Le modèle de l'EFQM, se base essentiellement sur le concept de la gestion intégrale de la qualité. Il permet d'analyser les points faibles et les points forts d'une organisation afin de l'aider dans son processus d'amélioration. Ce modèle est essentiellement utilisé dans le cadre d'un diagnostic stratégique (Weill, 1997)<sup>159</sup> ; (Conti, 1997)<sup>160</sup>.

Le mode d'évaluation du modèle EFQM, concerne essentiellement le degré de l'implication et de l'engagement d'une direction dans le processus d'amélioration de la qualité. Son obtention repose, selon Chevallier et al. (1996)<sup>161</sup> sur les points suivants (figure n°20) :

- La satisfaction du personnel : consiste à accorder une part importante à l'amélioration des conditions de travail, et à mobiliser de manière performante les ressources humaines en adéquation avec les objectifs de la qualité.
- La satisfaction des clients qui s'obtient par l'amélioration de la qualité totale de l'établissement.
- L'intégration dans la vie de la collectivité grâce au leadership, la politique et la stratégie : une importance est alors accordé dans l'évaluation au degré de transparence des valeurs et des missions.
- La gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

---

<sup>158</sup> CERKEVIC.CH (2002), « Les référentiels d'excellence : puissants outils d'auto-évaluation » AFNOR. Paris. 55p.

<sup>159</sup> WEILL. M. (1998), « L'audit stratégique. Qualité et efficacité des organisations », AFNOR Editions. 248 pages.

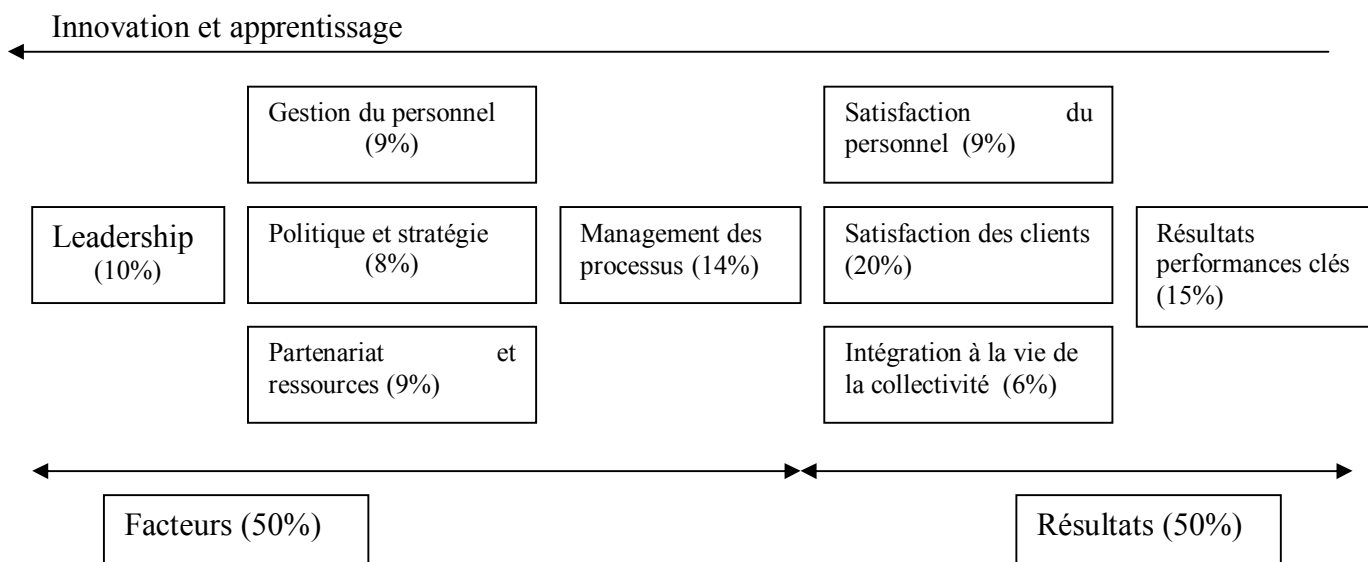
<sup>160</sup> CONTI T. (1998), « L'autodiagnostic de l'entreprise. L'auto-évaluation : un moyen efficace pour atteindre l'excellence », Les Editions JV et DS. 317 pages.

<sup>161</sup> CHEVALLIER. R ; DOUTRE. E et SPALANZANI. A (1996), « Le management de la qualité », presse universitaire de Grenoble.



- Le management des processus : le modèle évalue le processus, comment les objectifs sont atteints.
- La qualité des résultats opérationnels, c'est-à-dire l'amélioration du fonctionnement de manière générale, en s'appuyant sur la performance comme indicateur.

Figure n°17: Les domaines d'attention du prix européen de la qualité<sup>162</sup>



(Source : Le modèle EFQM d'excellence, (1999))

### 2.4.3.2 La méthode Transnationale Institutionnel Samenwerking : TRIS pour l'amélioration de la qualité dans l'enseignement supérieur

La méthode TRIS qui s'inspire du modèle EFQM, a été conçue pour l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur et s'intéresse à l'ensemble de l'établissement concerné. Elle repose sur :

- L'auto-évaluation systématique de la qualité dans les structures d'enseignement supérieur ;
- L'examen de l'évolution des variables qui définissent le modèle (voir tableau n° : 4).
- La mise en évidence de leurs points forts et de leurs points faibles.
- La mise en place d'un plan d'actions adaptées.

Le modèle reprend par ailleurs les neuf domaines d'attention du modèle de l'EFQM, subdivisés en critères. Pour chacun de ces critères clairement définis dans le manuel, le

<sup>162</sup> Le modèle EFQM d'excellence 1999, EFQM-MFQ, p.7, 39 pages

modèle TRIS propose de situer la phase de développement dans laquelle l'entité d'enseignement se trouve, comme le souligne le tableau n°4 suivant :

**Tableau n°5 : Les 9 domaines d'attention et les critères du modèle de l'EFQM adopté à la méthode TRIS**

	Domaines	Critères et sous critères	
C O N D I T I O N S	Leadership	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vision TQM : management de la qualité totale</li> <li>2. Implication personnelle des dirigeants</li> <li>3. Reconnaissance et soutien</li> <li>4. Action externe</li> <li>5. Réflexion sur ses propres actions</li> </ol>	
	Gestion du personnel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilisation d'informations adéquates</li> <li>2. Développement de la gestion</li> <li>3. Communication sur la gestion</li> <li>4. Evaluation et amélioration</li> </ol>	
	Politique et stratégie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestion du personnel</li> <li>2. Planification du personnel</li> <li>3. Feed-back et reconnaissance</li> <li>4. Soucis des collaborateurs</li> <li>5. Encadrement et développement</li> </ol>	
	Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Information</li> <li>2. Finances</li> <li>3. Moyens matériels</li> <li>4. Technologie</li> <li>5. Connaissances et expériences</li> </ol>	
P R O C E S S U S	Processus	1. Enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse externe</li> <li>-Profil de profession et de formation</li> <li>-Programme de formation</li> <li>-Matières et activités</li> <li>- Contrôle du développement</li> <li>-Planification</li> <li>-Activités des étudiants</li> <li>-Activités des professeurs</li> <li>-Accompagnement de trajet</li> <li>-Evaluation des étudiants</li> <li>- Evaluation de l'enseignement</li> </ul>
		2. Recherche et service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection et obtention</li> <li>-Contrats</li> <li>-Plan du projet</li> <li>-Réalisation</li> <li>-Suivi</li> </ul>
		3. Processus de support	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration</li> </ul>
	Satisfaction du personnel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le leadership</li> <li>2. La politique et la stratégie</li> <li>3. L'absentéisme, les grèves</li> <li>4. L'évolution de la carrière</li> <li>5. Délégation des responsabilités</li> <li>6. La formation et l'éducation</li> <li>7. Les relations avec les collègues</li> <li>8. La sécurité d'emploi</li> <li>9. Rémunérations et avantages</li> </ol>	

<b>R E S U L T A T S</b>		10. Dispositions santé-sécurité 11. Les facilités et les services 12. Les conditions de travail 13. L'exactitude des renseignements fournis par l'administration du personnel 14. L'organisation de l'enseignement 15. Autres
	Intégration à la vie de la collectivité	1. Vision du fonctionnement social des diplômés 2. La création et la transmission des connaissances 3. Le souci de l'environnement 4. Le soutien des activités socioculturelles 5. Les activités internationales 6. Le soutien des sports et loisirs, le bénévolat et la philanthropie
	Résultats opérationnels	1. Le nombre d'étudiants 2. Le résultat financier de l'institut 3. Le résultat financier de la formation - du département 4. Le total des actifs 5. Le cash-flow 6. L'utilisation des subsides 7. La durée des études 8. Le nombre d'étudiants qui n'ont pas réussi 9. Le coût par étudiant 10. Le coût par professeur 11. Autres

(Source : Référence du manuel « TRIS »)<sup>163</sup>

### 2.4.3.3 L'European Quality Improvement System (EQUIS)

Le modèle EQUIS est lancé en 1997 par l'EFMD (*European Foundation for Management Development*). EFMD est une organisation internationale ayant comme objectif principal la recherche de pratique innovant dans le domaine du développement du management. Cette organisation agit comme un catalyseur pour promouvoir et renforcer l'excellence en gestion du développement.

Le modèle de l'EQUIS, est essentiellement destiné aux institutions d'enseignement de la gestion. Il présente en plus de son objectif d'amélioration de la qualité, un outil de comparaison entre les instituts : c'est un label permettant de valoriser un avantage concurrentiel.

L'établissement qui affirme sa volonté pour avoir le label EQUIS, doit montrer ses efforts pour la diversité des cultures nationales tout en imposant des standards de qualité reconnus sur le plan international (Lejeune 2007)<sup>164</sup>.

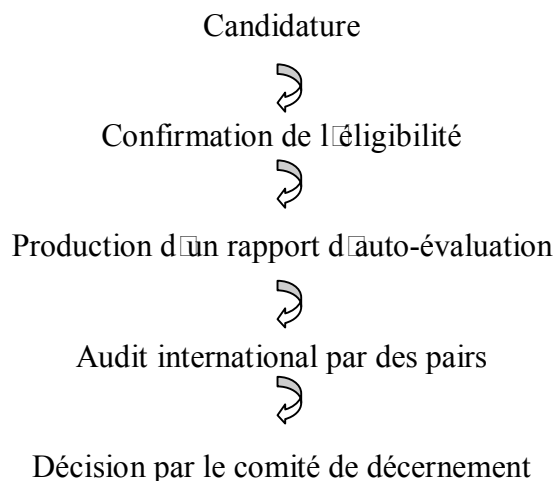
La figure n°21 représente le processus d'accréditation EQUIS suivi par l'établissement. Dans un premier temps, l'institution doit postuler avant d'entrer dans le processus d'accréditation,

<sup>163</sup> Transnationale Institutionele Samenwerking (1999). *Methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-model* (version française), Geel, TRIS.

<sup>164</sup> Lejeune.C (2007), « Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire. » Actes de conférence de l'AIMS . Montréal.

et obtenir l'autorisation s'il apparaît qu'elle a une bonne compréhension des critères requis, ainsi qu'une perspective raisonnable de succès. Elle doit présenter par la suite un diagnostic de ses points faibles et de ses points forts. A l'issue de cette étape, les auditeurs évaluent la conformité du système au modèle et délivre si l'audit est concluant l'accréditation EQUIS pour trois ou cinq ans.

**Figure n°18: Schématisation du processus accréditation EQUIS**



(Source : EFMD 2006)<sup>165</sup>

Le délai de cinq ou trois ans varie selon la capacité de l'établissement à satisfaire des critères préalablement établis dans trois domaines particuliers, à savoir :

- 1) respecter les standards internationaux de qualité par le modèle EQUIS, tel que la stratégie, l'amélioration du potentiel humain.
- 2) respecter le niveau d'internationalisation, requis par le modèle EQUIS, par des échanges d'étudiants ou de programmes.
- 3) prendre en considération les attentes du monde industriel dans l'élaboration des programmes.

#### **2.4.3.4 L'European Association for Quality Assurance in Higher Education: ENQA**

L'ENQA, est une association européenne qui a pour objectif d'assurer le management de la qualité dans l'enseignement supérieur. Son référentiel traduit par le comité national

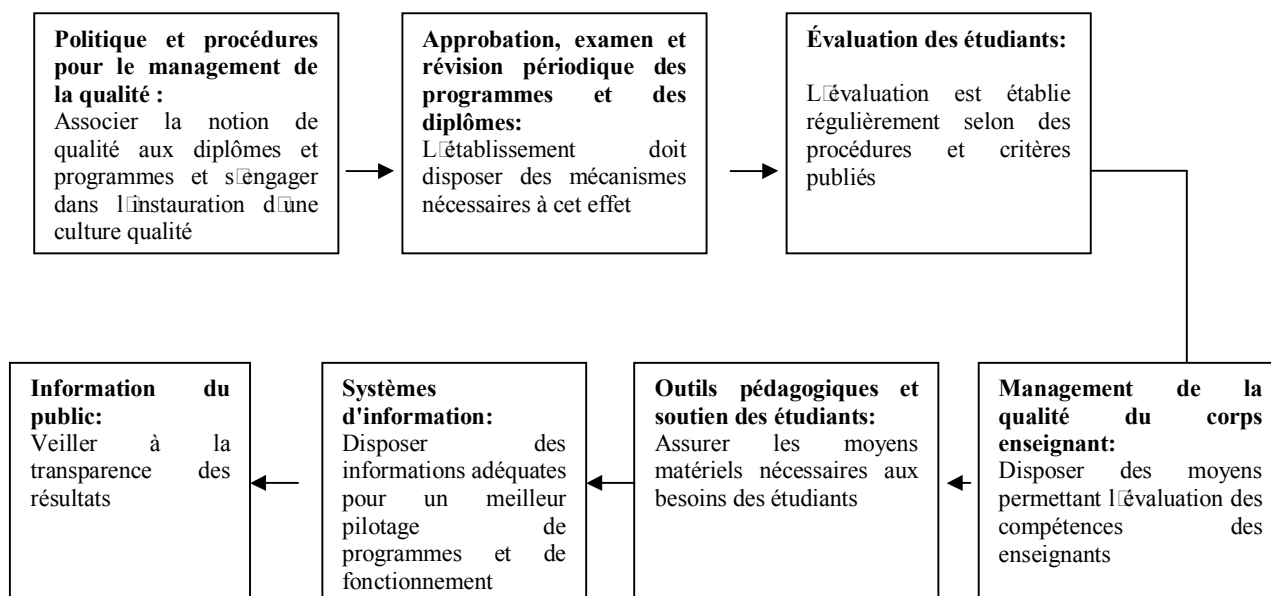
<sup>165</sup> European Foundation for Management Development : EFMD (2006), [www.efmd.org](http://www.efmd.org).

d'évaluation en 2006 s'adresse aux agences d'évaluation, aux autorités publiques et aux établissements d'enseignement supérieur. Il est composé de trois parties, à savoir les :

- Références européennes et lignes directrices pour le management de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur
- Références européennes et lignes directrices pour le management externe de la qualité de l'enseignement supérieur.
- Références européennes et les lignes directrices pour le management externe de la qualité des agences d'évaluation.

A la différence du modèle EQUIS qui crée entre les établissements un esprit de compétitivité et de concurrence, l'ENQA favorise quant à lui les échanges d'expériences entre les divers établissements d'enseignement supérieur. Le modèle couvre sept éléments essentiels que nous présentons dans la figure suivante :

**Figure n°19: Les domaines du modèle ENQA pour le management de la qualité au sein des EES<sup>166</sup>**



### 2.4.3.5 Le modèle CIPP de Stufflebeam

Hurteau & Houle (2005)<sup>167</sup> définissent la notion de programme comme : système ouvert et systématique composé des dimensions qui lui sont propres : intrants, processus et résultats,

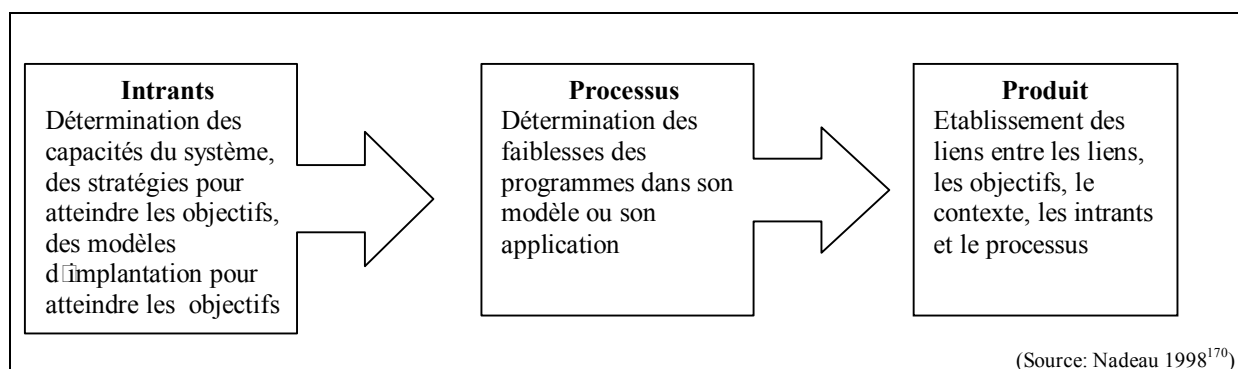
<sup>166</sup> Modèle issue de la première partie : références européennes et lignes directrices pour le management interne de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur, in « Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur » traduction française du modèle, Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area », 2005.

environnements et rétroactions. Le modèle CIPP est conçu principalement pour l'évaluation des programmes. Ce modèle d'évaluation qui prend en compte le contexte et les ressources n'a pas pour finalité la comparaison entre les établissements, mais il est un moyen pour les aider à s'améliorer (Stufflebeam et Skinfeld, 1985)<sup>168</sup>.

L'évaluation selon ce modèle, qui considère l'environnement comme une variable déterminante dans l'identification des besoins en formation, porte essentiellement sur trois points (Dunberry et Péchard, 2007)<sup>169</sup>:

1. les Intrants : Il est essentiel de déterminer préalablement les ressources humaines et matérielles pour atteindre les objectifs fixés.
2. le Processus : L'évaluation des processus porte sur la manière dont les ressources de l'établissement sont utilisées pour atteindre les objectifs.
3. les Produits : L'évaluation porte sur les différents extrants et résultats du programme.

Figure n°20 : Le modèle CIPP de Stufflebeam



#### 2.4.3.6 The Malcolm Baldrige National Academy Award

Le prix Malcolm Baldrige est né dans un contexte où la qualité est devenu une nécessité pour faire face à un marché de plus en plus compétitif. C'est aussi selon Grisewood (1999)<sup>171</sup> un moyen pour aider les entreprises et les organisations à atteindre une qualité de classe mondiale.

<sup>167</sup> HURTEAU. M., & HOULE.S., (2005), « Évaluation de programme et recherche évaluative : des activités distinctes » Revue Mesure et évaluation en éducation. Volume 28, n° :3. pp 83-95.

<sup>168</sup> STUFFLEBEAM. SL et SKINFELD. AJ, (1985) « Systematic evaluation », in Jean-Jacques Bonniol, Michel Vial (1997) «Les modèles de l'évaluation», Publié par De Boeck Université. 368 pages.

<sup>169</sup> DUNBERRY. A et PECHARD. C (2007), «L'évaluation de la formation dans l'entreprise. État de la question et perspectives ». 44pages.

<sup>170</sup> NADEAU. M. A. (1988) « L'évaluation de programme. Théorie et pratique». Québec: Les presses de l'Université Laval.

<sup>171</sup> GRISEWOOD. N. (1999), « TQM, implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et vivable », actes de séminaire, Bruxelles.

Ce référentiel, à part l'avantage d'avoir une version spécifique à l'enseignement, et aussi d'être présenté avec un langage simple et clair permettant aux établissements d'évaluer leur progrès vers un nouveau modèle de gestion de la qualité. L'évaluation du prix Baldrige est établie sur la base d'un ensemble de domaines liés entre eux, on peut citer :

- Le leadership organisationnel : Consiste à examiner comment l'établissement est dirigé.
- Planification stratégique : Il s'agit d'étudier les plans d'actions de l'établissement.
- Orientation clients : Ce domaine est très important puisqu'il donne une grande importance au degré de prise en compte des besoins des étudiants, des investisseurs et des autres usagers, et leur satisfaction.
- Traitement des informations : Le traitement des informations porte sur la gestion, ainsi que l'analyse et la mesure de la performance.
- Orientation personnel: Une attention particulière est accordée aux conditions de travail du personnel et des enseignants.
- Maîtrise de la qualité des processus d'enseignement et des supports : Ce domaine examine les aspects principaux de la conception et de la mise en oeuvre de l'enseignement, ainsi que les services rendus aux étudiants
- Les résultats de l'école : Ce domaine concerne les résultats des étudiants, les résultats en termes de budget, les finances et le marché.

#### **2.4.3.7 L'AACSB: Association for the Advancement of Collegiate Schools of Business**

L'AACSB, Association for the Advancement of Collegiate Schools of Business, est un label américain qui a été fondé en 1916. On compte aujourd'hui plus que 450 établissements membres accrédités partout dans le monde.

Le label AACSB est un label que toute bonne école américaine doit avoir. En France il est toutefois un moyen de différenciation.

#### **2.4.3.8 Les normes International Standard Organisation : ISO**

L'ISO est un terme anglais qui a pour signification : organisation internationale des normes. Cette organisation regroupe des représentants nationaux de normalisation. L'ISO dispose de plusieurs familles de normes dont ISO 9000 qui regroupent l'ensemble des exigences se

rapportant à des systèmes de management de la qualité ; ISO 9004 qui regroupe les lignes directrices pour l'amélioration des performances ; ISO 90011 qui regroupe les normes pour l'audit qualité et traite également la planification, préparation et réalisation de l'audit ; et aussi l'ISO 9000 qui regroupe les normes de certification c'est à dire elle établit les exigences à suivre pour se conformer à un système de management de la qualité à l'échelle internationale. Les normes ISO 9000 se basent sur huit principes de management de la qualité qu'on peut les regrouper selon les quatre domaines du management (Kammoun, 2007)<sup>172</sup> :

- Principes stratégiques : orientation client, amélioration continue.
- Principes organisationnels : leadership, implication du personnel.
- Approches méthodologiques : processus, système, prise de décisions.
- Valeurs éthiques : relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Initialement conçu pour le secteur industriel, depuis le début des années 90, un certain nombre d'établissements d'enseignement et de formation en Europe ont obtenu un certificat ISO 9001 ou ISO 9002 (Van den Berghe 1998)<sup>173</sup>.

## **2.5 La démarche socio-économique d'amélioration de la qualité**

L'analyse socio-économique que nous avons présenté dans notre partie introductive propose une nouvelle vision de la qualité : celle de la qualité intégrale<sup>174</sup>. En effet à travers les expériences menées au sein de l'ISEOR, cette approche intègre tant dans l'évaluation que dans l'amélioration de la qualité, la dimension sociale et la dimension socio-économique de l'organisation.

Appelée aussi « approche française de la qualité totale »<sup>175</sup>, ce concept considère qu'il existe une continuité entre la qualité des produits et services et la qualité du fonctionnement global et interne de l'organisation.

### **2.5.1 Le concept de la qualité intégrale dans la démarche socio-économique**

La qualité intégrale est « la qualité des produits et des services rendus, mais aussi la qualité du fonctionnement, la qualité des outils de gestion, des procédures de travail, bref « la qualité de l'entreprise. »<sup>176</sup>.

<sup>172</sup> KAMMOUN.R (2007), « Evaluation de la qualité, un référentiel tunisien d'autoévaluation de la qualité pour les entreprises manufacturières », Op.Cit. p90.

<sup>173</sup> Wouter van den Berghe (1998), « Application des normes ISO 9000 dans l'enseignement et la formation », Revue européenne : *formation* professionnelle n° 15.p21. pp21-30.

<sup>174</sup> SAVALL. H ; Bonnet. M et Zardet. V, « Qualités des produits ? Du management ? De l'entreprise ? », Article, Revue Performance, n°27, mai 1987, pp. 34-37, p.34.

<sup>175</sup> SAVALL. H(1997), « Note d'information au sujet de l'ISEOR ».



La démarche socio-économique définit la qualité selon deux niveaux d'évaluation intimement liées, à savoir la qualité interne et la qualité externe (Savall, Zardet, Bonnet, 1984)<sup>177</sup>.

- La qualité interne : A ce niveau, la qualité est jugé par les acteurs internes de l'organisation,
- La qualité externe : A ce niveau, c'est le consommateur ou l'utilisateur qui évalue la qualité.

Toutefois, si les deux niveaux de qualité ne coïncident pas, on assiste alors à l'apparition de dysfonctionnements, dont la régulation est coûteuse. Cependant, l'approche socio-économique des organisations à travers ses recherches a pu démontrer qu'il est possible d'assurer la qualité des produits et des services et aussi la qualité du fonctionnement.

La figure n°25 schématise la notion de qualité intégrale, et montre qu'il existe une continuité entre la qualité des produits et la qualité de fonctionnement au sein d'un concept englobant l'efficacité globale interne de l'entreprise »<sup>178</sup>.

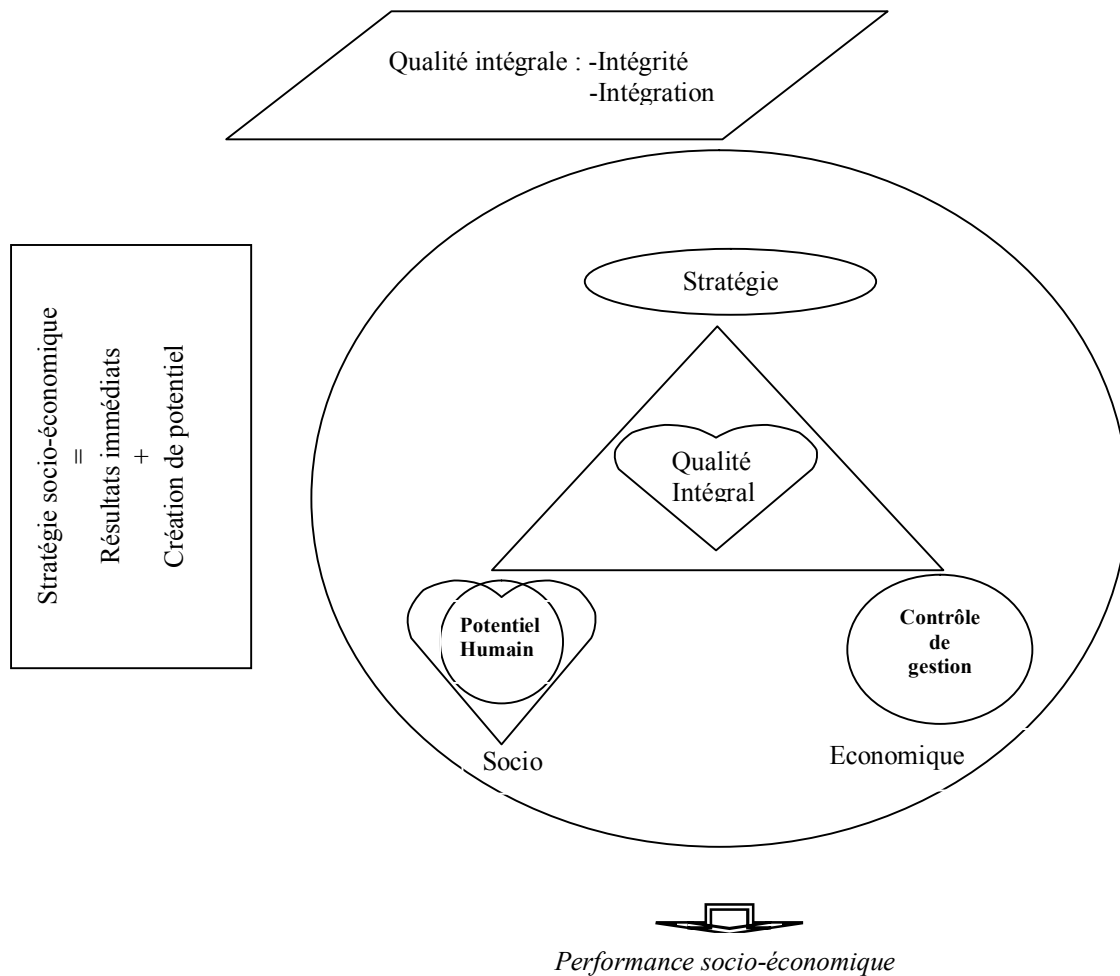
---

<sup>176</sup> SAVALL. H ; BONNET. M et ZARDET. V, « Qualités des produits ? Du management ? De l'entreprise ? », 1987. Op.cit

<sup>177</sup> SAVALL.H, ZARDET .V, BONNET.M, (1984), « Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits. Cas d'expérimentation ». Séminaire international de recherche en marketing. pp7-10. 35 pages.

<sup>178</sup> LECKIE. C, (2001), « Déterminer les conditions de pertinence de la norme ISO 9001 pour l'assurance de la qualité des soins. Cas d'expérimentation. », Thèse pour le doctorat en science de gestion, Université Lumière Lyon II, sous la direction du Pr BIARDEAU.S p.54. 522 pages.

**Figure n° 21 : La qualité intégrale**



(Source :Savall.H 2002<sup>179</sup> © ISEOR 2002)

### 2.5.2. La démarche socio-économique d'amélioration de la qualité et la qualité totale

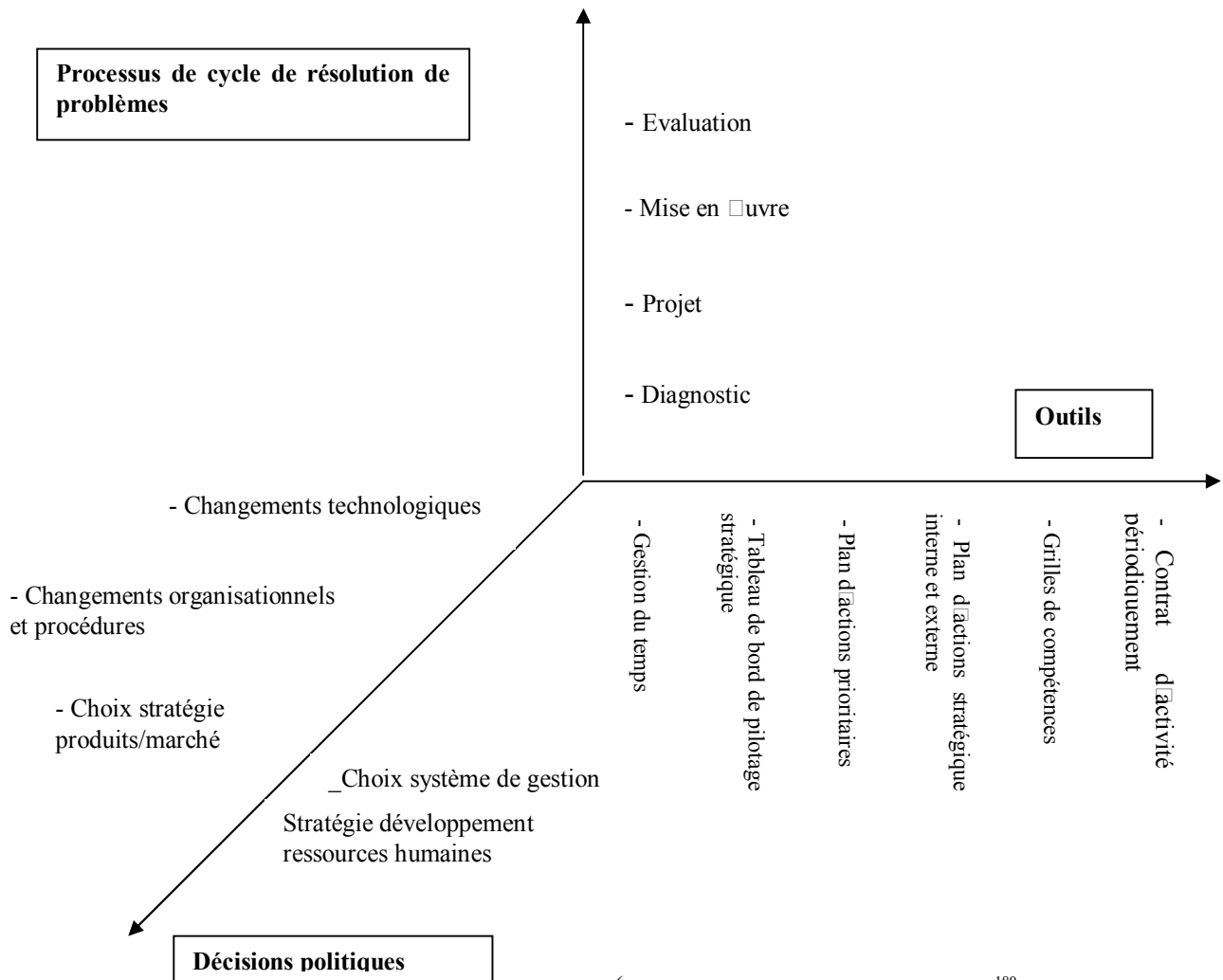
La théorie socio-économique propose une méthode intégrale pour la mise en place d'une démarche qualité c'est « L'intervention socio-économique ». Celle-ci permet de réaliser un diagnostic dysfonctionnel et stratégique puis de mettre en œuvre un projet et un dispositif de management de la qualité. Le principe général de l'intervention socio-économique est décrit selon trois axes articulant les orientations du changement, le processus de la résolution des problèmes et l'instrumentation de l'intervention.

Ces trois axes (figure n°22), politiques, processus et outils intègrent sur le plan opérationnel le changement des structures, des comportements et des compétences.

L'interaction et la complémentarité entre les trois axes permettent la mise en œuvre et le suivi de la démarche d'amélioration de la qualité au sein de l'organisation.

<sup>179</sup> SAVALL.H (2002), « Cours d'analyse socio-économique ». DEA gestion socio-économique des organisations.

Figure n°22: Les axes de l'approche socio-économique de la qualité

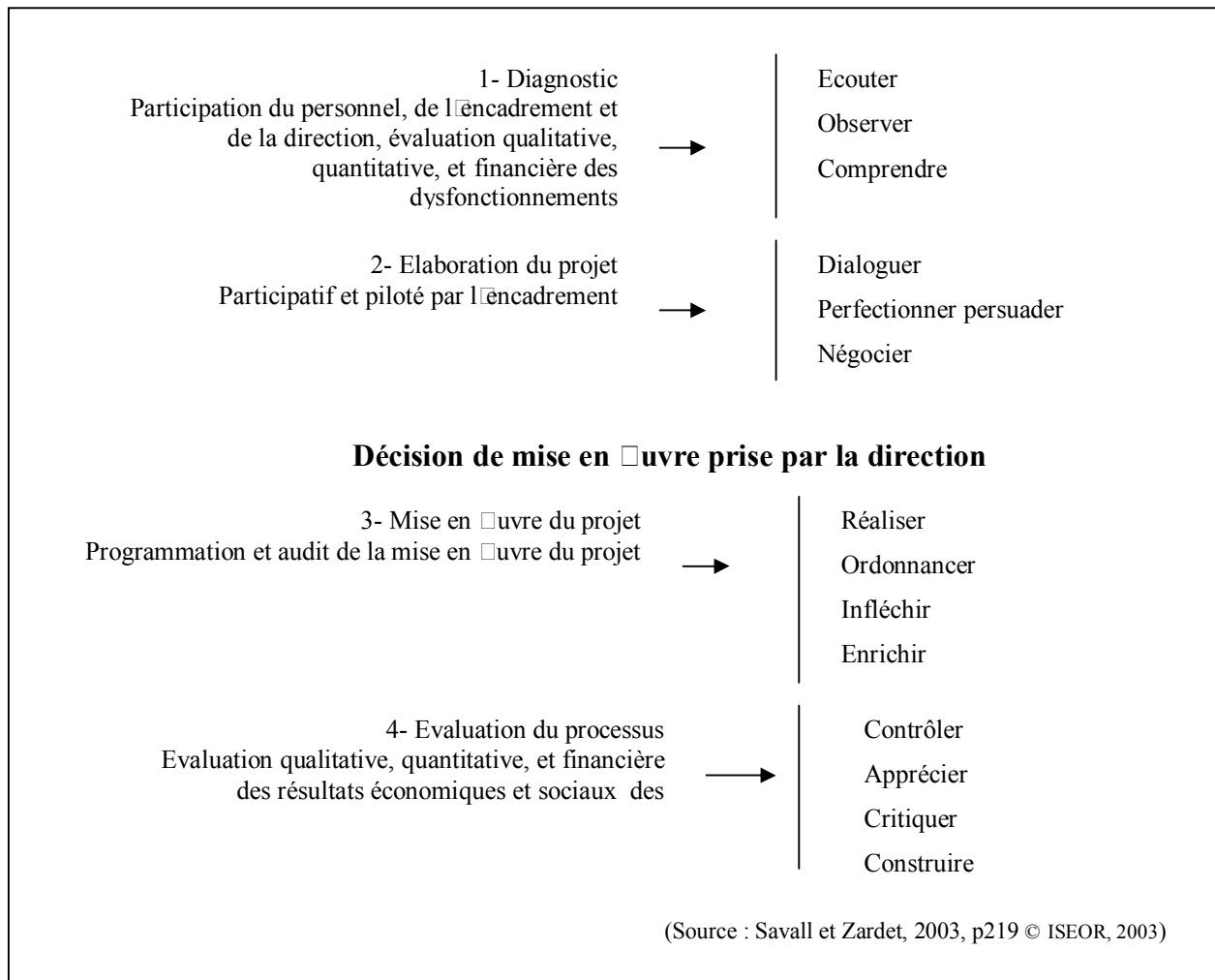


(Source Savall.H et Zardet .V 2003, p221<sup>180</sup> © ISEOR, 2003)

**Le Processus de résolution de problèmes** : Permet d'identifier les dysfonctionnements et leurs causes racines, ce qui facilite la mise en œuvre des actions de réduction de la non-qualité, et par conséquent l'amélioration de la qualité. Le processus comporte quatre phases pour résoudre les problèmes : le diagnostic qui permet d'avoir des données qualitatives, quantitatives et financières ; l'élaboration du projet socio-économique qui propose des solutions d'amélioration ; la mise en place de ces actions et finalement l'évaluation des performances (Figure n° 23).

<sup>180</sup> SAVALL. H et ZARDET. V. (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op. Cit, p221.

Figure n°23 : Les étapes du processus d'amélioration de la qualité



**Les Outils :** Les outils socio-économiques sont des indicateurs d'alerte pour la non-qualité. Ils sont aussi des outils d'aide à la décision, de passage à l'action-qualité. Ils offrent à la démarche une dimension managériale grâce à l'instrumentation. Ces outils de management et de pilotage permettent la mise en œuvre d'actions concrètes pour la qualité. A

**Les Décisions politiques :** les décisions politiques sont fondamentalement liées aux caractéristiques intrinsèques de l'organisation. Le succès de la démarche d'amélioration de la qualité en dépend fortement puisqu'il éclaire les décisions politiques qui seront capables ou non de cerner les enjeux de la qualité pour l'organisation.

En résumé, la relation entre ces trois axes permet à l'organisation de bien cerner la non-qualité. Pour notre terrain de recherche nous avons appliqué ces axes, que nous allons démontrer plus amplement dans une autre section (Chapitre 5), comme par exemple le manque de communication, figure sur l'axe résolution de problème. Pour régulariser ce dysfonctionnement, on peut avoir recours à la synchronisation comme outils, ce qui va

engendrer la mise en place d'une nouvelle procédure comme la mise en place d'indicateurs de suivi et de mise en œuvre des résolutions prises : c'est l'axe décisions politiques

Les recherches (1994)<sup>181</sup> au sein de l'ISEOR, ont permis de montrer que le processus et les outils socio-économique permettent de répondre aux critères du modèle Européen de la qualité qu'on a déjà présenté à savoir : le leadership, politique et stratégie, gestion du personnel, ressources, processus, satisfaction de la clientèle, satisfaction du personnel, intégration dans la vie de la collectivité et résultats opérationnels.

L'approche socio-économique, nous paraît très intéressante pour l'étude des démarches qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur dans la mesure où elle développe des outils et des méthodes de management qui favorise l'amélioration qualité de l'organisation dans le cadre d'une stratégie globale. Elle permet aussi de dégager les défauts de qualité et d'adopter des solutions en fonctions des contraintes et contexte particulier de chaque organisation. La réduction des dysfonctionnements engendrés par l'interaction entre les structures et les comportements est donc possible grâce au processus et outils du management socio-économique. Cette approche remet en question nombre d'idées préconçues selon lesquelles les défauts de qualité ne sont pas maîtrisables, et souligne que le projet d'amélioration de la qualité doit être distribué sur l'ensemble des acteurs (Savall. et Zardet, 1996)<sup>182</sup>. Le management socio-économique implante une méthode de management intégral.

---

<sup>181</sup> Le prix Européen de la qualité définit par l'EFQM- Démarche socio-économique, rapport de recherche établi par l'équipe de recherche à l'ISEOR.

<sup>182</sup> SAVALL.H, ZARDET.V (1996), « Espoirs et désillusions dans la quête de la qualité : vers un nouveau calcul », Revue Echanges. pp27-46.

## Conclusion du chapitre 2

---

La qualité au sens originel de la « manière d'être » s'impose dans tous les secteurs de l'économie, y compris dans le milieu de l'enseignement supérieur. Il est requis que les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie alignent leurs stratégies qualités afin de satisfaire aux besoins du développement économique et social, mais également aux critères de la reconnaissance internationale de la formation et des diplômes. Toutefois, les stratégies ne peuvent pas s'élaborer sur la base d'une vision de la qualité, ayant pour objet de traiter à l'origine des problématiques d'essence taylorienne, ou simplement normative. Certes la référence que nous pouvons faire au principe de la contingence générique (Savall et Zardet, 2005 :p 481) impose de tenir compte des spécificités et des régularités de l'ordre technico-économique, mais également des spécificités et des régularités de l'ordre socio-économique au sein d'organisations du type des établissements d'enseignement supérieur.

Le chapitre 2 nous a permis d'identifier les principales approches et modèles de la qualité ainsi que les concepts associés ; nous avons présenté les facteurs internes et externes qui font que la qualité est un vecteur de la bonne stratégie. Cette stratégie doit cependant se redéfinir très en amont, dans le cours des processus du fonctionnement et du management. Compte tenu du donné contextuel qui favorise une approche plutôt technico-économique, il nous fallait trouver un espace de compatibilité et d'opérationnalisation de notre recherche.

Nous avons d'ailleurs présenté le concept de la qualité appliqué dans l'enseignement supérieur ainsi que les différents référentiels adaptés à ce secteur, en regard de cette approche prescrite par le plan ministériel. Nous avons défini les notions d'assurance qualité, d'accréditation et de certification. Nous avons montré qu'il faudrait envisager dans l'enseignement supérieur une démarche socio-économique d'amélioration de la qualité, tout en retraçant l'évolution de pratiques de la qualité dans le référentiel du Management de la Qualité Totale.

Le concept qualité a connu plusieurs évolutions en fonction des attentes et des perceptions des différents acteurs à un moment donné, d'où la difficulté à parvenir à une définition concrète. Cela étant, il faut reconnaître que la qualité est toujours considérée comme étant un vecteur de

la performance, compte tenu des enjeux : enjeux de société, enjeux institutionnels, enjeux culturels, enjeux à finalité marchande□ qui aiguissent la concurrence entre les établissements au-delà des frontières nationales.

Nous avons conclu notre premier chapitre sur le fait que l'approche socio-économique est une approche qui réalise la compatibilité sur les plans téléologique et axiologique. La méthode et les outils de la conception et du déploiement de la qualité favorisent cette articulation. Les chapitres 1 et 2 posent et justifient le cadre de notre recherche. Nous progressons dans les chapitres suivants selon ce fil conducteur. Il comporte de mieux cerner les ambitions et les défis (chapitre 3), d'examiner la problématique de la transition (chapitre 4).

## **CHAPITRE 3**

### **Les nouveaux défis des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie en tant qu'organisations publiques**

---

Nous avons présenté dans le chapitre précédent notre positionnement méthodologique. L'objet du présent chapitre est de présenter les nouveaux défis des établissements d'enseignement supérieur en tant qu'organisation publique, ainsi que les principales caractéristiques et évolutions du secteur public.

En effet, les organisations publiques sont soumises à une forte concurrence et doivent envisager de profondes mutations.

Les nouveaux modes de gestion, les privatisations et les nouvelles technologies ont modifié le fonctionnement des organisations dans le secteur public, tout en créant la nécessité de nouvelles méthodes pour que les organisations puissent rendre compte de leurs actions.

Ce contexte amène à bien définir non seulement le rôle de chaque acteur dans l'organisation, mais aussi, il amène à s'intéresser de manière plus approfondie aux modes de fonctionnement, à la culture organisationnelle et à la nécessité de rendre un service de qualité.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le nouveau contexte dans le quel évoluent ces organisations publiques (3.1). Nous allons aussi présenter l'évolution du management dans le milieu public (3.2). Puis nous abordons le thème de la qualité dans le service public (3.3). Enfin nous soulignons les spécificités des organisations publiques Tunisiennes (3.4).

#### **3.1 Les organisations du secteur public face à un environnement en mutation**

Les organisations du secteur public, longtemps considérées comme statique et immuable, doivent envisager d'importants changements fonctionnels et structurels. En effet, les organisations dans ce secteur sont maintenant confrontées à un environnement en très forte évolution, et subissent des répercussions directes, qui nécessitent d'envisager des changements au niveau de leur fonctionnement, de leur mission, mais aussi de modifier profondément leurs pratiques managériales et leurs relations dans leur environnement. Le besoin de changement d'innovation et de transformation s'impose non pas comme un choix, mais plutôt comme une nécessité.



A cet effet, les organisations du secteur public doivent faire face aux nouveaux impératifs et à des exigences imposées par le mouvement de mondialisation. On assiste d'ailleurs à une large libéralisation de l'économie accompagnée d'un retrait partiel de l'État de certains secteurs d'activité au profit du secteur privé. Ce mouvement comporte aussi la transformation d'activités du secteur public en activités marchandes. Face à cette évolution de l'environnement, les organisations du secteur public doivent veiller à valoriser leurs actions et les services administratifs par le biais de la qualité pour confirmer leur place dans cette vague de mondialisation et de globalisation : l'amélioration de la qualité constitue l'un des axes prioritaires.

### 3.1.1. Les organisations publiques entre changement et innovation

Dans ce paragraphe nous allons décrire deux points essentiels :

- Les organisations du secteur public sont sous la double pression directe et indirecte de l'exigence des usagers, et donc cherchent à innover dans leur gestion tout en gardant leur vocation principale.
- Les organisations du secteur public recherchent une amélioration dans la qualité des services qu'elles produisent.

Depuis déjà plusieurs années les entreprises du secteur privé ont été touchées par les effets de la globalisation économique, de la mondialisation et de l'internationalisation, ce qui a en effet augmenté leur volonté d'adopter de nouvelles techniques de gestion, de management, et à modifier les structures organisationnelles pour s'adapter.

Le souci de changement concerne désormais les organisations du secteur public. L'ensemble des organisations publiques, qui sont maintenant bousculées par les innovations technologiques et l'introduction de la concurrence, stimulés par l'internationalisation de l'économie, sont aussi interpellés par les exigences croissantes des usagers.

Face à ces changements, les organisations du secteur public, sont de plus en plus en quête de la performance publique en cherchant à améliorer les services rendus au citoyen par la réduction des coûts et des délais, et en adoptant de nouveaux outils de gestion (Kotler, 1993<sup>183</sup> ; Carcenac, 2001<sup>184</sup>; Lamarche, 2000<sup>185</sup>; Gadrey et al, 1997<sup>186</sup>).

---

<sup>183</sup> KOTLER P. (1993), « Pour une réussite du marketing des services publics dans les années 90 » *Politique et Management Public*, Vol 11, n°2, pp 3-32.

<sup>184</sup> CARCENAC T. (2001), *Pour une administration électronique citoyenne : méthodes et moyens*, Rapport au Premier Ministre, <http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/rapcarcenac/sommaire.htm>

<sup>185</sup> LAMARCHE T. (2000), « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau » *Politiques et Management Public*, vol 18, n° 3, pp 1-19.

Ces organisations doivent améliorer la qualité des services, la responsabilisation des agents, la rénovation des relations sociales, ce qui nécessite un développement de l'écoute et de l'attention au quotidien (Crozier 1994)<sup>187</sup>.

Selon (Santo et Verrier, 1993)<sup>188</sup>, le changement radical que vivent les organisations du secteur public partout dans le monde, est un moyen qui permet d'établir un dialogue social et de mobiliser les hommes autour d'objectifs fédérateurs, mais également une réponse dans la quête de la légitimité de fonctionnement du secteur public.

Le modèle bureaucratique qui a longtemps caractérisé le mode de fonctionnement de ces organisations n'est plus approprié dans ce contexte de changement. Toutefois, les organisations du secteur public doivent, compte tenu des évolutions économiques, politiques et sociales, adapter leur système de valeur aux orientations nouvelles, tout en gardant une légitimité et leur authenticité.

Nous rappelons les principes fondateurs du secteur public (Krief 1999)<sup>189</sup> :

- Le principe d'égalité : Il s'agit de placer tous les usagers face aux services publics, dans une position égale, sans discrimination ni avantage

- Le principe de neutralité : Le service public doit être assuré de façon indifférenciée, quelles que soient les convictions du personnel du service public ou celle des usagers.

- Le principe de continuité : Les services publics sont tenus de fonctionner de manière régulière et continue

- Le principe de mutabilité ou d'adaptation : Les prestations fournies aux usagers doivent toujours être adaptées aux besoins, et par conséquent évoluer quand ces besoins changent. « L'intérêt général n'est pas une donnée immuable, le service public doit pouvoir évoluer en fonction de ses exigences et s'adapter aux changements » (Georges, 1986)<sup>190</sup>.

Il faut aussi rappeler que l'évolution de l'environnement socio-économique s'est accélérée de manière importante, sous l'influence de la technologie.

---

<sup>186</sup> GADREY J, GALLOUJ F., GHILLEBAERT E, (1997), « Analyser les prestations de cohésion sociale « hors cadre » des services publics et leur coût : le cas des relations de guichet à la poste », Politiques et Management Public, vol 15, n°4, décembre, pp 119-145

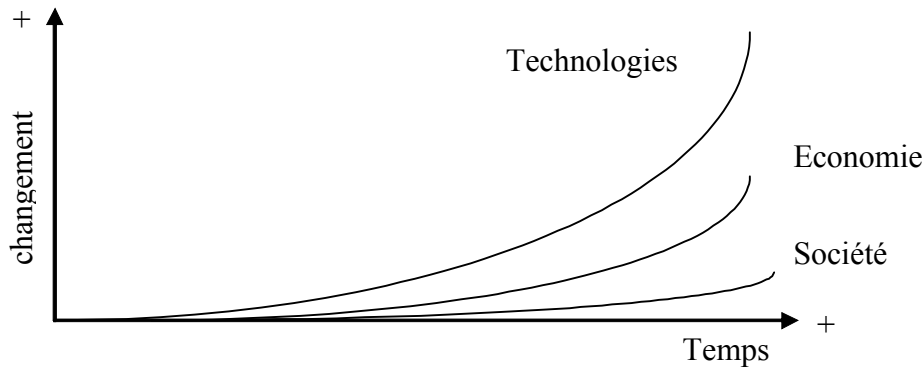
<sup>187</sup> CROZIER M. (1994), « L'entreprise à l'écoute » Editions du seuil. 217 pages.

<sup>188</sup> SANTO VM et Verrier, (1993), « Le management public », PUF, Paris.

<sup>189</sup> KRIEF. N, (1999), « Projet stratégique et dynamique de l'hôpital public » Actes de la VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S ; Ecole Centrale Paris Chatenay-Malabry, du 26 au 28 mai.

<sup>190</sup> GEORGES P., (1986), « Droit public. Notions essentielles », Edition Sirey, 6ème édition, 466 pages. pp304.

Figure n°24: Accélération du changement sous l'influence de la technologie



(Source : Monin J-M 2001<sup>191</sup>)

### 3.1.1.1 Définition du changement

Les organisations du secteur public, pour faire face aux nombreuses mutations de leur environnement, ont senti la nécessité d'engager un changement radical et continu. Ce changement, qui est désormais au cœur des préoccupations, touche non seulement les modes de fonctionnement courant de l'organisation, mais aussi les niveaux de décisions et les stratégies (Charpentier, 2004)<sup>192</sup>.

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion de changement. Beriot, 1992<sup>193</sup> définit le changement comme « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t + 1$  ». Dans le même sens, Yatchinovsky (1999)<sup>194</sup> considère que « tout changement est un processus : entre l'état de départ et l'état d'arriver, il y a un chemin à parcourir ». Cristallini (1995 : 460)<sup>195</sup>, souligne la dimension transformative du changement : « un changement doit consister à introduire dans les organisations les conditions et les moyens d'une transformation ». Dans cette perspective, Bonnet (2007 : 92)<sup>196</sup> appuie sur la nécessité que le changement ne soit pas seulement transformateur, mais également qualifiant.

<sup>191</sup> MONIN J-M, (2001) « La certification qualité dans les services outil de performance et d'orientation client » AFNOR, 309 pages

<sup>192</sup> CHARPENTIER. P (2004), « Les formes du management, la gestion du changement dans les organisations » in cahiers Français n° 321.

<sup>193</sup> BERIOT, D, (1992), « Du microscope au macroscopie: l'approche systémique du changement dans l'entreprise », ESF Editeurs, Paris. p103.

<sup>194</sup> YATCHINOWSKY A, (1999), « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité », ESF, Paris, 1999. p23.

<sup>195</sup> CRISTALLINI V., (1995), « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. H. Savall, Université Lumière Lyon 2, 631 pages.

<sup>196</sup> BONNET D. (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Pr. H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, 765 p.

Les notions de changement et de transformation font l'objet d'un usage commutable, souligne également Bonnet, car la transformation a été définie, en Sciences de Gestion, comme un cas particulier du changement. Elle est généralement rapportée au changement de nature radicale. Or, il faut bien distinguer ces deux notions de changement et de transformation : Déjà sur le plan sémantique n'ont pas la même signification ; Mais dans le premier cas, on intervient sur des états, y compris des états du processus, et dans le deuxième cas, on intervient sur les processus dans les infrastructures du fonctionnement et du management, et il y a lieu de piloter la transformation des opérations. Or, considère l'auteur (*Ibid.* 2007), ce n'est pas seulement la différence entre deux états  $t$  et  $t+1$  qui doit être observée par le chercheur, mais ce qui se passe dans le cours du processus entre ces deux états. (Le jeune. A et Ali, 1998.P2)<sup>197</sup> définissent la transformation comme étant un ensemble de changement. C'est aussi un processus de métamorphose des infrastructures profondes (Bonnet.D, 2007.p 175)<sup>198</sup>. On peut distinguer quatre types de changement (Le Moigne, 1990)<sup>199</sup> à savoir:

1. Régulation : Selon ce processus, la structure de l'objet observé, et son fonctionnement, restent stables.
2. Adaptation : Selon ce processus, le processus de régulation doit intégrer des paramètres nouveaux pour conserver un bon équilibre de fonctionnement dans sa relation à l'environnement, ce qui peut imposer de nouveaux apprentissages.
3. Adaptation structurelle : Dans ce cas, le changement s'opère à partir de transformations structurelles, sous la pression d'évènements environnementaux ; ces changements dans la structure de l'objet vont transformer son fonctionnement. Ce type de changement est défini comme la trans-formation par le Moigne (*Ibid.*, : 197).
4. Evolution structurelle : Le Moigne fait ici référence au processus de l'équilibration majorante de Piaget. Ce processus permet de considérer que le résultat obtenu par le processus d'adaptation est optimal, entre ces deux formes de régulation, ce qui implique que le système est à ce stade aussi capable d'intervenir sur la transformation de son environnement.

---

<sup>197</sup> LEJEUNE.A ; PERFONTAINE.L ; RICARD.L, (1998), « Le projet stratégique le projet numérique : transformation et déformation des entreprises » VII conférence internationale AIMS, 17pages.

<sup>198</sup> BONNET.D (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », Thèse de Doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr SAVALL HENRI. Université Jean Moulin Lyon 3. 463 pages.

<sup>199</sup> LE MOIGNE J (1990-1995), « La modélisation des systèmes complexes », Dunod, Paris .p 118. 178 pages.

Le Moigne s'était en effet inspiré des travaux de Piaget qui considérait, d'une part que certaines formes de régulation du changement étaient stables et que leur état d'équilibre était maintenu par un processus d'auto-régulation ; d'autre part d'autres formes de régulation contribuaient à la création de nouvelles structures (*Ibid.*, 1990 : 196). Le Moigne observait donc le changement dans la *permanence suffisante de ses formes* (*Ibid.*, 1990 : 194), selon son expression. Cette distinction l'a conduit à proposer un référentiel de l'équilibration du système générale en quatre phases, telles que présentées ci-dessus.

En effet, pour notre recherche nous pensons que la démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur est un changement qui peut être considéré comme un processus graduel d'adaptation (Demers, 1999<sup>200</sup> ; Stace, 1996<sup>201</sup>), c'est aussi un processus de transformation touchant tout à la fois la stratégie, la culture et la structure des établissements afin de les transformer de façon significative face à un environnement qui change (Brassard, 2003)<sup>202</sup>.

L'intervention socio-économique que nous avons déjà présenté est une méthode intégrée de conduite de changement proposée par la théorie socio-économique. Cette méthode permet à partir d'un diagnostic dysfonctionnel et stratégique de mettre en œuvre un dispositif de management de changement. Cette intervention permet aux acteurs de l'organisation de concevoir et de mettre en œuvre des outils et des modèles de gestion permettant de transformer les situations et les pratiques de gestion (Savall. H et Zarder.V, 2004)<sup>203</sup>.

Ainsi pour piloter la transformation il convient de chercher les problèmes empêchant le passage à l'acte. C'est ce que propose la théorie socio-économique en cherchant les explications et aussi les solutions aux dysfonctionnements dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et du management. En effet, la transformation selon l'approche socio-économique intègre dans le même processus la formation de la stratégie, le fonctionnement, le management et la conduite du changement.

---

<sup>200</sup> DEMERS. C. (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » Revue de *Gestion*, 24, pp 131-139.

<sup>201</sup> STACE, D.A. (1996), « Dominant ideologies, strategic change, and sustained performance ». *Human Relations*, n° :49, pp 553-570.

<sup>202</sup> BRASSARD, A (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n° 2. pp 253-276.

<sup>203</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe » OP. Cit. p79.

### 3.1.1.2 Définition de l'innovation

Les organisations publiques s'orientent vers la mise en œuvre de nouveaux modes de management et de gestion. La conduite de projets, stratégiques, organisationnels, et l'innovation occupent une place importante. Dans le cadre de notre recherche, nous devons envisager le déploiement de ces nouveaux modes dans une perspective d'intégration du changement, sous les différents angles, stratégique, organisationnel et individuel.

Les innovations dans la fonction publique sont très souvent présentées comme étant les composantes du nouveau paradigme du management public ; il s'agit d'adapter les pratiques du management et de la gestion en fonction des transformations dans la configuration organisationnelle : Privatisation, création d'agences gouvernementales, réduction du nombre d'emplois, déréglementation et transformation de l'organisation du travail (Harrisson et Roy 2004)<sup>204</sup>, dématérialisation des tâches et des procédures. Le changement doit opérer la transformation du modèle « bureaucratique », fondées sur la rationalisation des activités, à travers un système de règles impersonnelles et écrites (Bernoux, 2002)<sup>205</sup> : La nature politique de l'organisation publique est elle-même imprégnée par le modèle bureaucratique d'organisation du travail, et la conduite du changement doit être synchronisée avec le changement dans les organisations de l'environnement spécifique. Pour Bonnet D. (2011)<sup>206</sup>, la réussite du changement dans ce contexte requiert de positionner les stratégies du changement dans la relation individu-organisation, c'est-à-dire de se placer pour agir là où il la synchronisation de la transformation s'opère le plus efficacement. Les transformations à réaliser sont en effet importantes et profondes ; les stratégies de changement doivent accompagner les apprentissages individuels et collectifs ; il est important d'agir selon un rythme supportable car une partie des comportements humains au sein des organisations sont assimilables à des structures (Savall et Zardet, 1995 : 180)<sup>207</sup>. Ces structures ont un certain degré d'inertie, mais également de prégnance (*Ibid.*, : 175) ; c'est-à-dire que le changement est à la fois fonction de la résistance du comportement humain lui-même, mais également de la capacité des structures à impressionner les comportements (*Ibid.*, : 175). Aussi, la

---

<sup>204</sup> HARRISSON.D et NATHALIE.R, (2004), « Innovations du travail et fonction publique : des efforts louables; un arrimage difficile ». La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public, volume 9.

<sup>205</sup> BERNOUX. P. (1998), « Changement et innovation dans les organisations », p.87-108, (2002), in « L'innovation dans l'institution éducative », Actes des universités d'été, La Baune-Lés-Aix, 25-29 août 1997 ; Rennes, 6-10, Centre national de documentation pédagogique

<sup>206</sup> BONNET D. (2011), « Le groupe comme figure de tiers : Configuration et pilotage de la transformation dans le lien intersubjectif au sein des organisations ». Revue Économique et Sociale, SEES Lausanne, n° 3, pp. 62-78.

<sup>207</sup> SAVALL H., ZARDET V., (1995), « Maîtriser les Coûts et Performances cachés », Op. Cit.

définition de l'innovation qui retient notre attention est celle qui s'inscrit dans la perspective de la conduite d'un changement managérial et organisationnel.

Le manuel d'Oslo (OCDE) définit officiellement l'innovation, mais cette définition se rapporte essentiellement à l'innovation technologique concernant les produits, les services et les procédés. Dans la perspective de notre recherche, l'innovation managériale et organisationnelle concerne effectivement des services, leurs processus de production, mais également le processus de socialisation des acteurs. En outre, le changement est introduit par la mise en œuvre de nouvelles techniques, et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il nous paraît judicieux de revenir à la définition de base qu'en donnait Schumpeter (1999)<sup>208</sup>, qui se rapproche le plus d'une conception socio-économique de la définition, puisque notre recherche s'inscrit dans ce cadre. Cet auteur distinguait en effet les différentes formes de l'innovation, rattachées à un avantage compétitif, mais, il l'a définissait finalement comme une nouvelle combinaison productive entre ces différentes formes.

Pour innover dans les organisations publiques, il faut pouvoir surmonter la contrainte de la bureaucratie, avons nous souligné précédemment ; ce qui peut être envisagé par le développement d'un cadre souple et décentralisé, dotant les acteurs de responsabilité effective. Selon Harrison et Roy<sup>209</sup>, le processus d'innovation dans la fonction publique mise en effet sur le volontariat et la légitimité acceptée par la conviction, la persuasion et la négociation. A cet effet et afin de surmonter les résistances et les blocages des acteurs, une grande importance doit être accordé à l'implication, à l'information et à la formation des acteurs sur qui la réussite de tout processus d'innovation s'appuie.

En résumé, la conduite de projet de changement et d'innovation dans les organisations publiques est aussi importante que son contenu (Lesourne, 1988)<sup>210</sup>. Elle nécessite de faire face à plusieurs défis :

- S'appuyer sur la valorisation des compétences par l'implication des acteurs et la responsabilisation.
- Partir de la culture locale et de la compréhension des intérêts des différents partenaires engagés dans la mise en œuvre d'une innovation.

---

<sup>208</sup> SCHUMPETER.J, (1999), Théorie de l'évolution économique : Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture. Dalloz-Sirey, 371 pages.

<sup>209</sup> HARRISSON.D et Nathalie.R, (2004), « Innovations du travail et fonction publique : des efforts louables; un arrimage difficile » Op.cit.p15

<sup>210</sup> Lesourne J., (1988), Education et société : les défis de l'an 2000. Paris. La découverte. 357 pages.

- Tenir en compte du climat, de la nature du système ainsi que les interactions (Fullan et Hargreaves, 1992)<sup>211</sup> .

Pour notre recherche, notre choix théorique et méthodologique s'est porté sur la théorie socio-économique des organisations, et la méthode de la conduite du changement, qui abordent l'innovation comme étant un processus qui se construit progressivement, en impliquant les acteurs très en amont, y compris au stade de la définition des stratégies du changement.

Soulignons encore, que Gonard et Louazel (1997, p. 17)<sup>212</sup> ont essayé de retracer les différentes phases d'un changement innovant, à savoir :

1. Définir la problématique,
2. Recherche de solutions,
3. Développement d'une solution,
4. Test de la solution
5. Diffusion de l'innovation

En comparant ces étapes avec ce que propose, bien antérieurement (Savall, 1989)<sup>213</sup>, l'approche socio-économique, des similitudes apparaissent :

1. L'identification des problèmes : L'approche socio-économique propose un diagnostic, mais celui-ci est réalisé essentiellement sur l'axe dysfonctionnel pour mettre en exergue tous les dysfonctionnements de l'organisation, et rechercher ceux d'entre eux sur lesquels il faut agir en priorité pour entraîner le changement. La méthode de traitement des informations permet de rechercher et de qualifier les dysfonctionnements dits racines, ainsi que leurs causes. Sur ce plan, la méthode se différencie nettement des méthodes généralement mises en œuvre dans le cadre des démarches de la qualité totale ; c'est un élément de définition de la qualité intégrale, qui consiste à ne pas se contenter de reproduire une méthode qui nous est donnée, mais de contribuer à la définition contextuelle de sa propre qualité.

2. La présentation de l'avis d'expert : Cela permet de présenter les conclusions du diagnostic socio-économique aux acteurs les principaux dysfonctionnements et mettre ainsi la lumière

---

<sup>211</sup> FULLAN ET HARGREAVES, (1992), « **Teacher development and educational change** », London & Washington: The Falmer Press.

<sup>212</sup> GONARD T., LOUAZEL M, (1997), « Comprendre les processus d'innovation technique à l'aide du concept de réseau : un programme de recherche », Cahier de Recherche du CREA, n°62.

<sup>213</sup> SAVALL H., (1989), « Enrichir le travail humain », Op. Cité.



sur les problèmes complexes de l'organisation. Il faut souligner cependant que la méthode de présentation a pour objet de faire débattre les acteurs entre eux afin de construire les conventions nécessaires à la mise en œuvre des projets socio-économiques. La méthode est définie par les fondamentaux du cadre épistémologique : Le principe de la contingence générique, l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 2004 : 242, 143, 221)<sup>214</sup>.

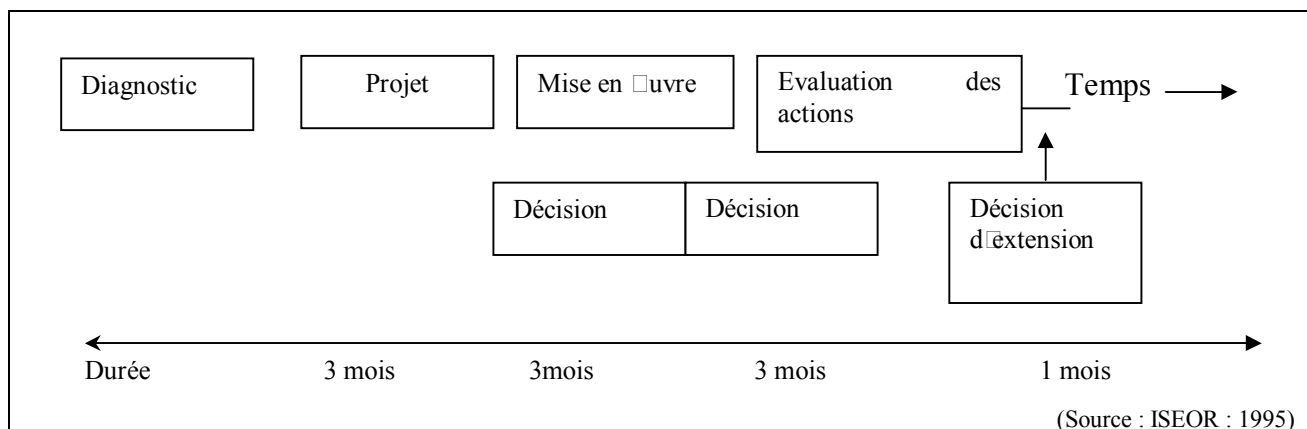
3. Le projet socio-économique : Le projet est le support matérialisé du processus d'innovation socio-économique dont l'objectif est de proposer un panier de solutions. Ce projet est un ensemble d'action d'innovation socio-économique (Savall et Zardet, 2005, p 490)<sup>215</sup>.

4. Le développement des outils du management et de la conduite du changement : Ils sont élaborés avec la participation des acteurs, réunis au sein du groupe de projet et de groupes de travail. Leur élaboration investit la recherche des propriétés les plus dynamiques, et la combinaison des composantes matérielles et immatérielle les plus pertinentes pour obtenir la mobilisation du potentiel humain et la stimulation des bons comportements.

5. La diffusion: généralisation des outils à l'ensemble de l'organisation. La mise en œuvre est d'abord conçue dans un cadre méthodologique expérimental (généralement deux services) ; c'est un principe fondamental de la méthode HORIVERT, ainsi définie par Savall et Zardet (1995 : 229)<sup>216</sup>. Elle est ensuite étendue à d'autres services, puis généralisée au management de toute l'organisation.

La figure ci-après résume le processus d'innovation socio-économique.

**Figure n° 25: Les phases du processus d'innovation socio-économique**



<sup>214</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2004), Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe. Op. Cit.

<sup>215</sup> SAVALL H., ZARDET V., (2005), L'ingénierie stratégique du roseau, Op.Cit

<sup>216</sup> SAVALL H., ZARDET V., (1995), Maîtriser les Coûts et Performances cachés, Op. Cit.

### 3.1.1.3 La démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur entre innovation et changement : Le cas de la Tunisie

Les établissements d'enseignement supérieur évoluent dans un vaste mouvement de changement qui concernent aussi toutes les universités, caractérisée essentiellement par :

- une contrainte économique longtemps absente du secteur de l'enseignement, est désormais omniprésente.
- Une coopération entre administration, université et industrie.
- Une conjoncture nationale et internationale qui encourage à l'ouverture et au changement.
- La conviction que des idées innovantes sont incontournables.

Dans ce contexte plusieurs actions de modernisation de l'enseignement supérieur se font de plus en plus sentir. On parle de changement de produits, d'acquis et de résultats. Pour contribuer au soutien du développement du pays, les établissements d'enseignement supérieur sont conduits à être plus innovants.

Toutefois les établissements d'enseignement supérieur comme toutes organisations du secteur public, peu habitués à subir des contraintes de changements, ont manifesté une certaine résistance et pris du retard face a ces changements.

## 3.2 Evolution du management dans les organisations du secteur public

L'environnement dans lequel évoluent les organisations du secteur public impose de plus en plus de contraintes et d'exigences nouvelles. Cette évolution, qui d'ailleurs a réduit l'écart qui a longtemps existé entre le public et le privé, nécessite la modernisation des méthodes traditionnelles de gestion publique. Désormais la gestion publique est soumise aux mêmes exigences d'efficacité que la gestion privée.

C'est ainsi que depuis plusieurs années, on observe l'émergence d'une panoplie d'idées et d'outils nouveaux, qu'un grand nombre d'auteurs regroupent sous une même appellation : « la nouvelle gestion publique » ou le New Public Management (Pollitt, 2003<sup>217</sup>; Gruening, 2001<sup>218</sup>; Giaque, 2003<sup>219</sup>; Finger et Ruchat, 1997<sup>220</sup>; Delley 1997<sup>221</sup>).

---

<sup>217</sup> POLLITT, C « The essential public manger » Maidenhead-Philadelphia. Open University Press

<sup>218</sup> GRUENING, G « Origin and theoretical basis of new public management », International Public Management Journal. Vol4, n°:1. 2001.

<sup>219</sup> GIAUQUE, D (2003), La bureaucratie libérale L'Harmattan, Paris. 2003.

<sup>220</sup> FINGER, M et RUCHAT, B ., (1997), « Le New Public Management : Etat, administration et politique », in Pour une nouvelle approche du management public, Réflexions autour de Michel Crozier, Seli Arslam, Paris. pp33-56.

<sup>221</sup> DELLEY, J-D (1997), « Nouvelle gestion Publique ; le débat n'est pas clos », Domaine public.

### 3.2.1 Le New Public Management

Le New Public Management (NPM) appelé également la nouvelle gestion publique (NGP), constitue un changement important en pénétrant le monde de l'administration publique, auquel il a été longtemps étranger (Peters & Savoie, 2001)<sup>222</sup>.

La nouvelle gestion publique est imposée dans les années 1990 dans un contexte de mondialisation, de nouvelles technologies d'information et de communication, et aussi de restriction budgétaire dans le secteur public. Elle a introduit ainsi des concepts, des outils et des méthodes de management destinés au secteur privé tels que : le système d'information appliqué à la gestion (Fixari, Moisdon et Weil 1992)<sup>223</sup>, le contrôle de gestion (Gibert, 2001<sup>224</sup> ; Demeestère, 2005<sup>225</sup>, Dupuis, 1991<sup>226</sup>), la gestion participative, le management par la qualité (Guert-talon, 2004)<sup>227</sup>, l'importance de la productivité et l'impact du résultat (Trosa, 2000<sup>228</sup> ; Emery, 2005<sup>229</sup>), l'approche client, l'approche stratégique (Baumgartner et Solle, 2006)<sup>230</sup>. Ainsi, la nouvelle gestion publique ou le NGP tendent à dynamiser et à transformer le fonctionnement administratif « d'une organisation de type weberienne, de type bureaucratique et professionnelle, fondée sur des spécialisations. Le service administratif se transforme en organisation de type entrepreneurial, remplaçant généralement la structure fonctionnelle par une organisation par prestations, où le management l'emportera en fin de compte sur les spécialistes et les professionnels » (Finger et Ruchat, 1997).<sup>231</sup>

Plusieurs auteurs ont essayé d'attribuer une définition à la notion du New Public Management. La NGP (la nouvelle gestion publique), est constituée d'un ensemble de doctrines administratives apparues dans les années 1980 (Hood 1991)<sup>232</sup>. C'est aussi « un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de

---

<sup>222</sup> PETERS.G. et Savoie. E. (2001)., « La gouvernance au XXIème siècle: revitaliser la Fonction publique ». Québec, Les Presses de l'Université Laval

<sup>223</sup> FIXARI, D., MOISDON, J.C., WEIL, B. (1992) « Rêver l'organisation, vivre l'informatique », Centre de Gestion Scientifique, Ecole de Mines de Paris. Cahier n°4.

<sup>224</sup> GIBERT P., (1986), Management public : management de la puissance publique. Politiques et Management Public, volume 4. pp 89-123.

<sup>225</sup> DEMEESTÈRE R., (2005) « Le contrôle de gestion dans le secteur public ». Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, EJA. 227p.

<sup>226</sup> DUPUIS J., (1991), Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. PUF. 170pages.

<sup>227</sup> GUERT-TALON L. (2004), « Management par la qualité : et si le service public devenait une référence sur le marché ? », Revue Politique et Management Public, Vol. 2, n°2, p.39-54.

<sup>228</sup> TROSA S. (2000), « Réinventer l'État, ici et ailleurs », Actes du Colloque du 16 décembre 1999, "État et gestion publique", La Documentation française, Paris, pp.13-20.

<sup>229</sup> EMERY Y. (2005), « La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation », TÉLESCOPE, Vol. 12, n° 3. pp.1-11.

<sup>230</sup> BAUMGARTNER E. et SOLLE G (2006), « Etablissements universitaires : changements institutionnels et approche client. Quelle pertinence ? », Actes du quinzième colloque international de la revue politiques et management public, L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté, Lille, 16-17 Mars

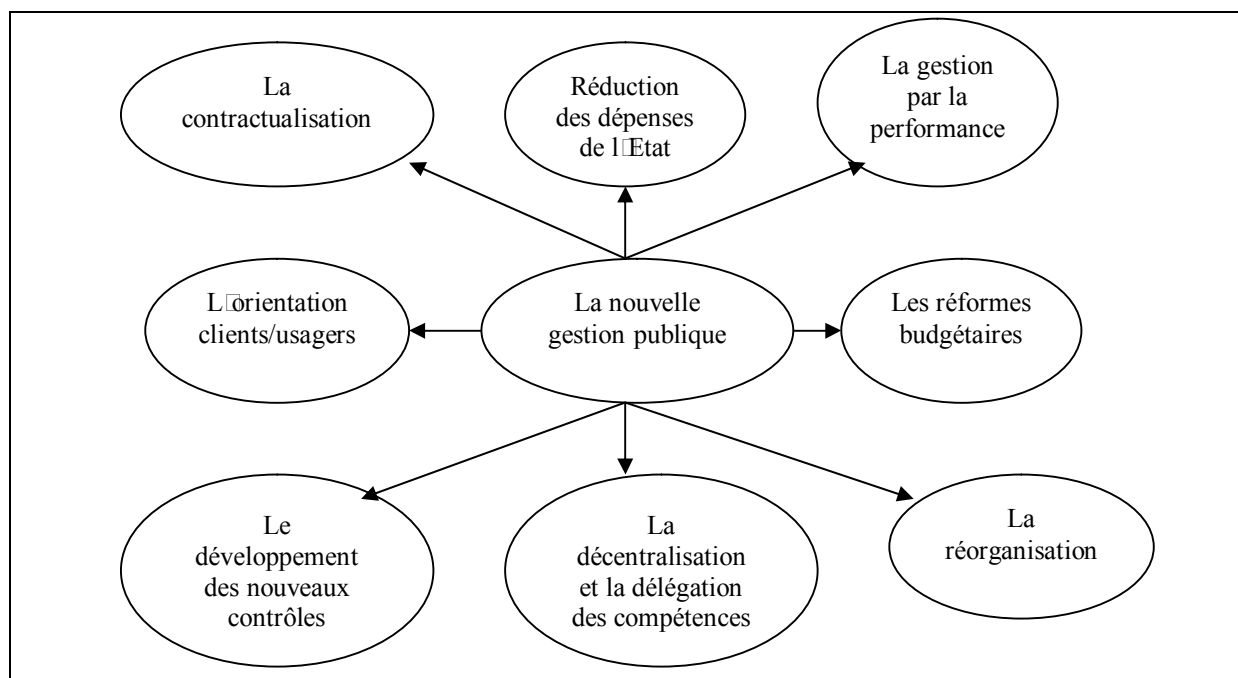
<sup>231</sup> FINGER, M et RUCHAT, B (1997), « Le new public management : Etat, administration et politique », Op Cit, p.39.

<sup>232</sup> HOOD, CHRISTOPHER.A., (1991), « A public management for all seasons? », Public Administration, vol. 69. pp 3-19.

savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes » (Bezes, 2005, p28)<sup>233</sup>.

La figure suivante montre les grands préceptes de la NPM :

**Figure n°26 : Les grands préceptes de la nouvelle gestion publique**



La NGP, préconise également le renforcement et l'amélioration de la gestion des ressources humaines, la mise en place d'une gestion par la performance avec une séparation entre ce qui est du ressort du politique et des services de meilleure qualité aux usagers. Désormais le statut des organisations publiques ne constitue plus une entrave quand à l'introduction de nouveaux outils de gestion, essentiellement des démarches d'amélioration de la qualité.

### 3.2.2 L'apparition de la notion « client » dans la gestion publique

Certains concepts, jusqu'alors essentiellement utilisé dans le secteur privé, font leur apparition dans le secteur public. La nouvelle gestion publique a introduit de nouvelles caractéristiques dans les modes et systèmes de gestion des organisations du secteur public. Ainsi Le concept de client dans les organisations du secteur public a annoncé une véritable révolution culturelle (Talon 2006)<sup>234</sup>. L'introduction du statut de client dans la sphère des services publics traduit

<sup>233</sup> BEZES. P (2005), « Le renouveau du contrôle des bureaucraties ». L'impact du new public management. Informations sociales, n 126. pp26-37

<sup>234</sup> GUERET-TALON. L, (2006), « Client-centrisme, attrait organisationnel et limite stratégique : une recherche de qualité de service au risque d'un détournement de l'action publique ? » Op.Cit

la nécessité de placer les attentes des consommateurs au coeur des démarches de modernisations (Sabadie 2003)<sup>235</sup>. Les services publics doivent s'inspirer des méthodes managériales qui accordent une place importante aux attentes des clients (Sabadie, 2003)<sup>236</sup>. En effet les citoyens-clients, sont désormais directement impliqués dans les stratégies, la définition et l'évaluation des prestations des affaires publiques. Selon (Habermas 2003<sup>237</sup> ; Alford 2002<sup>238</sup>) la nouvelle gestion publique a permis de convertir la notion d'usager du service public en client. Ainsi, la profonde transformation des administrations appelle la double nécessité de regagner la confiance des usagers et d'améliorer la qualité et l'efficacité de la gestion publique. La préoccupation de s'orienter vers le client pour mieux satisfaire ses attentes et le fidéliser, qui n'était qu'embryonnaire il y a vingt ans, est devenue désormais un leitmotiv à l'intérieur des organisations. La satisfaction de l'usager est devenue centre des préoccupations dans le service public, puisque l'usager demande d'avantage la qualité.

D'après Warin (1999)<sup>239</sup>, «la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique ». Ceci constitue une nouveauté pour le secteur public, tandis que mesurer la satisfaction du client fait partie depuis longtemps des pratiques du secteur privé. C'est un des objectifs explicites des programmes de réforme du secteur public inspiré de la NGP ». L'administration publique cherche de façon mesurable le degré de satisfaction des usagers à l'égard de la prestation des services publics.

Toutefois, l'utilisation du terme client ou usager dans le service public mérite plus de précision. La notion de « client » regroupe tous les bénéficiaires directs des services de l'Etat. Le terme de « client » est rentré peu à peu en parallèle avec celui d'usager, comme le souligne Chevallier (Chevallier, 2003)<sup>240</sup> : « le comportement des usagers a changé en devenant de plus en plus semblable à celui des consommateurs ordinaires » ; il ajoute aussi que ce terme transféré des entreprises considère que le service public doit s'efforcer de répondre aux attentes des destinataires des prestations. Ces efforts se développent aujourd'hui à travers des moyens variés : réunions publiques, comité, sondages, enquêtes, référendums, dépouillements de réclamations, dialogues formels ou informels à l'occasion des prestations on assiste

---

<sup>235</sup> SABADIE, W. (2003), « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public » Recherche et application en Marketing Vol 18 n°1.

<sup>236</sup> *Ibid*

<sup>237</sup> HABERMAS, J. (2003). The structural transformation of the public sphere. Cambridge, Polity Press.

<sup>238</sup> ALFORD, J. (2002). «Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective.» Public Administration Review n°62, pp 337-346. In « Citoyen-clients et administrations: Acteurs confus et organisations entêtées Typologies et analyse des rôles » Villeneuve J.P

<sup>239</sup> WARIN, P. (1999), « la performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères », Politiques et Management Public, 17, n°2.

<sup>240</sup> CHEVALLIER, J. (2003), Le service public, PUF, Que sais-je? PUF. pp 76. 128pages.

désormais a un développement fondé sur le modèle client/fournisseur. Selon Morin (2001)<sup>241</sup> le développement du rapport client/fournisseurs est caractérisé par trois phénomènes :

- L'affirmation du rôle de l'individu client dans les domaines marchands.
- L'élargissement de ce rapport client/fournisseur à de nouveaux domaines marchands ou non.
- L'enrichissement identitaire de la relation client.

### 3.3 La qualité dans le service public au centre du projet de changement

Depuis quelques années les organisations du secteur public sont confrontées aux mêmes exigences sociales et économiques que le secteur privé. La qualité s'est progressivement substituée à la quantité, et son amélioration figure parmi les axes stratégiques.

En effet, devant l'insatisfaction des usagers, les réformes successives de modernisation et d'amélioration dans tous les pays, y compris la Tunisie, se sont focalisées principalement sur deux thèmes : l'efficacité de la gestion publique en essayant d'appliquer plus de rigueur dans dépenses, et la qualité des services rendus aux usagers (Strobel, 1993<sup>242</sup> ; Weller, 1998<sup>243</sup> ; Warin, 1999)<sup>244</sup>. La qualité est désormais le maître de l'époque contemporaine (Boge, 1992)<sup>245</sup>. Cette notion qui concernait les produits et services offerts, la vie et le travail fourni, le fonctionnement d'une organisation, pénètre maintenant la fonction publique longtemps considérée comme un monde à part.

Les nouvelles orientations des politiques publiques développées dans les organisations placent la qualité au centre du processus. Dans les organisations du secteur public, cette préoccupation s'intègre parfaitement au mouvement de modernisation des services publics et de réforme de l'Etat entrepris depuis deux décennies (Simbille 2006)<sup>246</sup>. L'émergence massive de la qualité dans les services publics, montre qu'on est de plus en plus en présence d'un dispositif qui transforme l'ordre existant, et conduit à un véritable changement organisationnel. La fonction publique a un rôle capital à jouer pour soutenir et améliorer la qualité et le niveau de vie des citoyens. Le secteur public pèse sur l'économie par la

---

241 MONIN J-M, (2001), « La certification qualité dans les services outil de performance et d'orientation client ». Op.cit.

242 STROBEL P, (1993), « L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? » Recherches et prévisions, Janvier, 31-44.

243 Weller J.M, (1998) « La modernisation des services public par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) » in sociologie de travail n° 3.

244 WARIN P. (1999) « La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères », in Politique et management public. Op. cit.

245 BOGE. A, (1992), « Gestion innovante des organisations de service public » thèse pour le doctorat de sciences de gestion sous la direction du Pr HENRI SAVALL. Université Lumière Lyon 2.

246 SIMBILLE. J (2006), « L'enjeu client dans la démarche qualité d'une collectivité locale ». 15<sup>ème</sup> colloque International de la Revue « Politiques et management public » : L'action publique au risque du client ? « client-centrisme » et citoyenneté.

productivité du secteur public lui-même, qui utilise certaines des ressources de l'économie, par les réglementations, par les services qu'il offre, et par l'influence qu'il exerce sur le fonctionnement du secteur privé. La qualité dans les services publics constitue une arme stratégique permettant de relever les défis et de suivre les évolutions d'un environnement complexe.

Selon Cluzel-Métayer (2006)<sup>247</sup>, « l'exigence de qualité fait désormais partie de ces règles de conduite » que les services publics ne peuvent plus ignorer. L'évolution de leur régime se caractérise par un recentrage sur la satisfaction des usagers. L'invocation de l'intérêt général ne suffit plus à justifier l'intervention publique ; il faut en plus que celle-ci réponde aux attentes des usagers ».

L'émergence de la qualité dans les services publics cherche à combattre certaines limites de la standardisation et du caractère impersonnel des prestations traditionnelles (Bartoli et Hermel 2006)<sup>248</sup>. C'est aussi un moyen de faire face à des besoins de plus en plus complexe à satisfaire. Cette émergence est accompagnée par une évolution de la culture managériale inspirée du secteur privé, avec une panoplie de nouvelles pratiques financières, de ressources humaines et même de stratégie générale.

### **3.3.1 Les enjeux de la qualité de service**

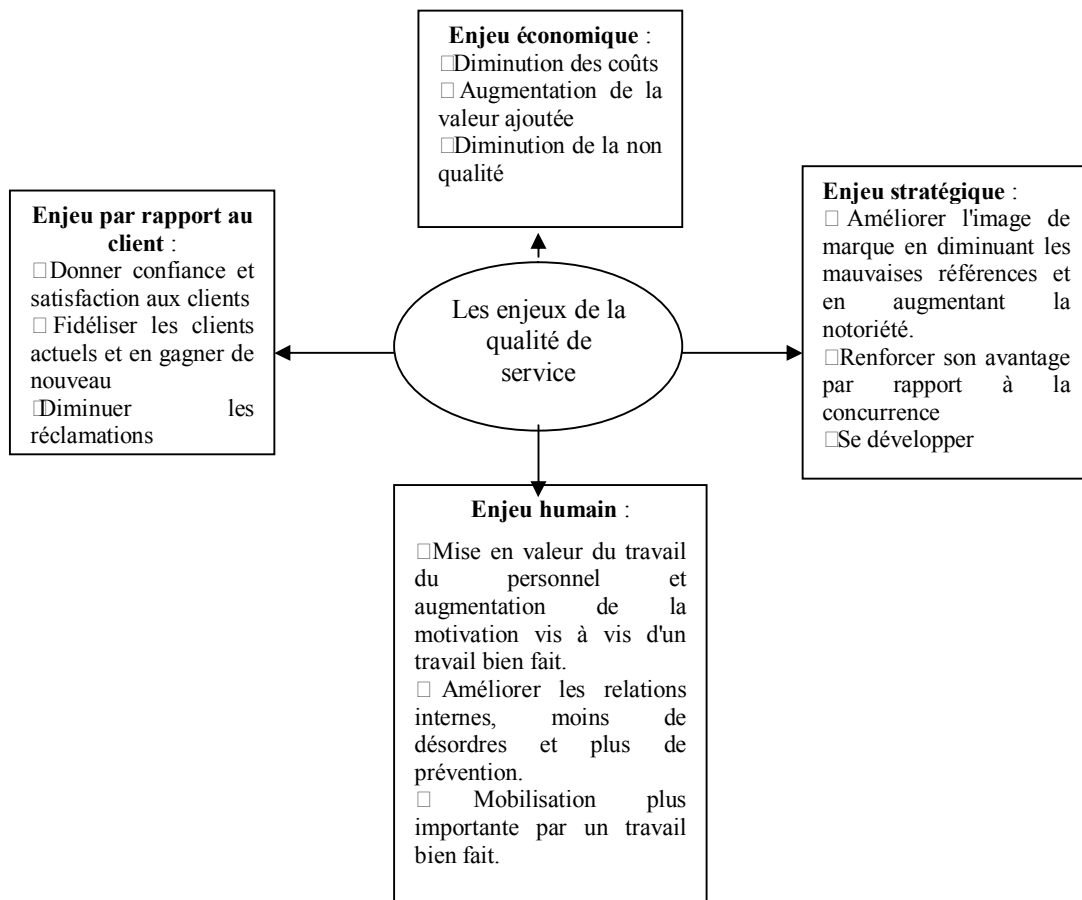
La qualité de service s'impose et tend à se généraliser de plus en plus. A cet effet, plusieurs normes telles que les normes ISO s'adaptent à cette généralisation en assistant à la compréhension et à la mise en place d'une démarche qualité/service. Cette quête de qualité et des démarches associées est indispensable à la performance des activités de service, qu'elles soient marchandes ou non, puisqu'elle permet d'accompagner l'orientation client exigée par l'évolution de l'environnement socio-économique.

---

<sup>247</sup> CLUZEL-METAYER, L. (2006), « Le service public et l'exigence de qualité », Collection nouvelle Bibliothèque de thèses. Dalloz. 634 pages.

<sup>248</sup> BARTOLI. A et HERMEL.P (2006), « Quelle compatibilité entre « orientation client » et service public ? » 15<sup>ème</sup> colloque International de la Revue « Politiques et management public » : L'action publique au risque du client ? « Client-centrisme » et citoyenneté

Figure n°27 : Les enjeux de la qualité de service<sup>249</sup>



(Source Inspiré de la Norme ISO 9000 version 2000)

### 3.3.2 Les spécificités de la démarche qualité dans les organisations du secteur public

Les contraintes nouvelles de l'environnement économique poussent les organisations du secteur public à améliorer leur compétitivité, et à essayer de transformer les contraintes du nouvel environnement en opportunités. Les démarches de la qualité peuvent en effet présenter un champ d'application privilégié pour une telle montée en compétitivité.

Toutefois, initier une démarche qualité dans les organisations du secteur public apparaît comme une tâche immense, et il est quelquefois difficile de savoir par où commencer pour la mettre en place<sup>250</sup>. Or, les objectifs des démarches d'amélioration de la qualité sont les mêmes qu'il s'agisse du secteur privé ou public. Il s'agit essentiellement de satisfaire les besoins des

<sup>249</sup> « La qualité de service dans le secteur des transports ».

[http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand\\_oral\\_2005/Qualite\\_service.pdf](http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Qualite_service.pdf).

<sup>250</sup> Commissariat à la réforme de l'Etat, (1997), Développer la qualité du service, Documentation Française, Paris.



usagers par un processus d'amélioration continue, où l'engagement de la direction et la participation de tout le personnel de l'organisation jouent un rôle important (Kélada, 1994)<sup>251</sup>.

### 3.3.2.1 L'importance de la satisfaction des usagers

La satisfaction des besoins des usagers du service public est au centre des réflexions sur la qualité. Nous tenons à rappeler que la notion d'usager est une notion centrale du droit administratif. Elle est souvent utilisée dans la théorie du service public ; et au cours des dernières décennies, différents outils et procédures ont été mis en place afin de mieux définir ou protéger la place de l'usager, de tenir compte de ses attentes, ou de faire respecter ses droits. La mise en place d'une démarche qualité dans les organisations publiques nécessite l'identification des différents usagers et bénéficiaires des prestations, puis de savoir quels dispositifs d'écoute ou d'attention à leur égard, doivent être mis en place.

Le rapport entre les organisations publiques et leurs utilisateurs est totalement transformé par l'apparition de nouvelles exigences, fondé sur la qualité de service (Barbier 1995)<sup>252</sup>. Qu'il s'agit d'usagers ou bien de clients, les destinataires de produits ou services sont devenus les acteurs des processus de production (Levy, 2002)<sup>253</sup>.

Dans cette perspective, le service dans les administrations doit être dorénavant pensé dans sa globalité. Car de plus en plus exigeants, accoutumés à un niveau de qualité dans la société dite de service, les usagers ne se contentent plus du coût sans penser à la qualité de prestation et au respect des politiques publiques.

### 3.3.2.2 La nécessité de l'évaluation

«La qualité des services nécessite de décrire et d'améliorer les processus. Il s'agit d'explicitier, de clarifier, de formaliser les activités, les étapes, les acteurs, les rôles et responsabilités sans toutefois les rigidifier»<sup>254</sup>. A cet égard, la mise en place d'indicateurs afin de permettre aux gestionnaires de déterminer si l'organisation ou l'entreprise atteint la performance voulue et motive les gens à travailler pour maintenir et améliorer la performance (Bergeron, 2002)<sup>255</sup>, est nécessaire.

---

<sup>251</sup> KELADA J., (1994), « Pas de reengineering sans qualité totale », *L'Expansion Management Review*, n° 73. pp 60-65

<sup>252</sup> BARBIER, C (1995), « L'usager est-il devenu le client du service public ? » Semaine juridique JCP ed G n°3.

<sup>253</sup> LEVY E. (2002), « L'usager est-il soluble dans l'organisation ? » in « Les figures sociales du client » Sciences de la société, n° 56. pp 187-202.

<sup>254</sup> Commissariat à la réforme de l'Etat, (1997), Développer la qualité du service, Op.Cit, Paris.

<sup>255</sup> BERGERON H. (2002), « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal, 16 pages.

Le choix des indicateurs dépend fortement des choix stratégiques fixés qui sont eux-mêmes liés aux objectifs à viser (Zghal, 2002)<sup>256</sup>. Les indicateurs doivent donner une vision claire sur les réalisations afin d'instaurer si nécessaires des actions correctives.

### 3.3.2.3 La perception de la qualité dans le service public

La démarche qualité s'appuie essentiellement sur l'amélioration de la qualité de service, la maîtrise des coûts et l'implication du personnel. Selon (Chevalier, 1993)<sup>257</sup>, ces principaux aspects s'articulent autour des notions de service public, de gestion économique et de gestion humaine. Le service public, bien qu'il doit garder sa vocation principale en tant que facteur de lien social, est considéré comme un facteur de compétitivité de l'économie d'un pays (Rémy, 1996)<sup>258</sup>. Pour la qualité dans le service public, nous rejoignons Mispelblom (1995)<sup>259</sup>, pour qui la démarche qualité est spécifique à chaque environnement. Ainsi dans le service public, cette démarche constitue un outil de management, un moyen de persuasion et de mobilisation, et ce afin d'influencer positivement la satisfaction des usagers, et accroître l'efficacité de l'organisation.

La qualité dans le service public est une notion composite (Dabholkar)<sup>260</sup> :

- La qualité du *service rendu* : qui correspond à une qualité objectivement déterminée par des experts.
- La qualité du *service perçu* (qui correspond à l'expérience vécue et évaluée culturellement/affectivement par chaque client et à chaque contact).

Le service public doit alors veiller à réduire les dysfonctionnements qui peuvent être recensés sur quatre niveaux (Zeithaml et al., 1985)<sup>261</sup> :

- L'écart entre le service attendu par le client et la perception des attentes clients par l'entreprise.

---

<sup>256</sup> ZGHAL R. (2002), « Quelles méthodologies pour l'évaluation des systèmes de formation : le cas de l'enseignement supérieur », *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*, n°7, Juin-Juillet, pp.114-128.

<sup>257</sup> CHEVALIER I., (1993), « La modernisation du service public », *Qualité en Mouvement*, n° 10. pp. 57-61.

<sup>258</sup> REMY B. (1996), *Le service public en recherche : Quelle modernisation ? La documentation Française*, P. 6.

<sup>259</sup> MISPLEBLOM F., (1995), « Dimensions sociales de la qualité de service » *Qualité en Mouvement*, n° 21. pp. 28-29.

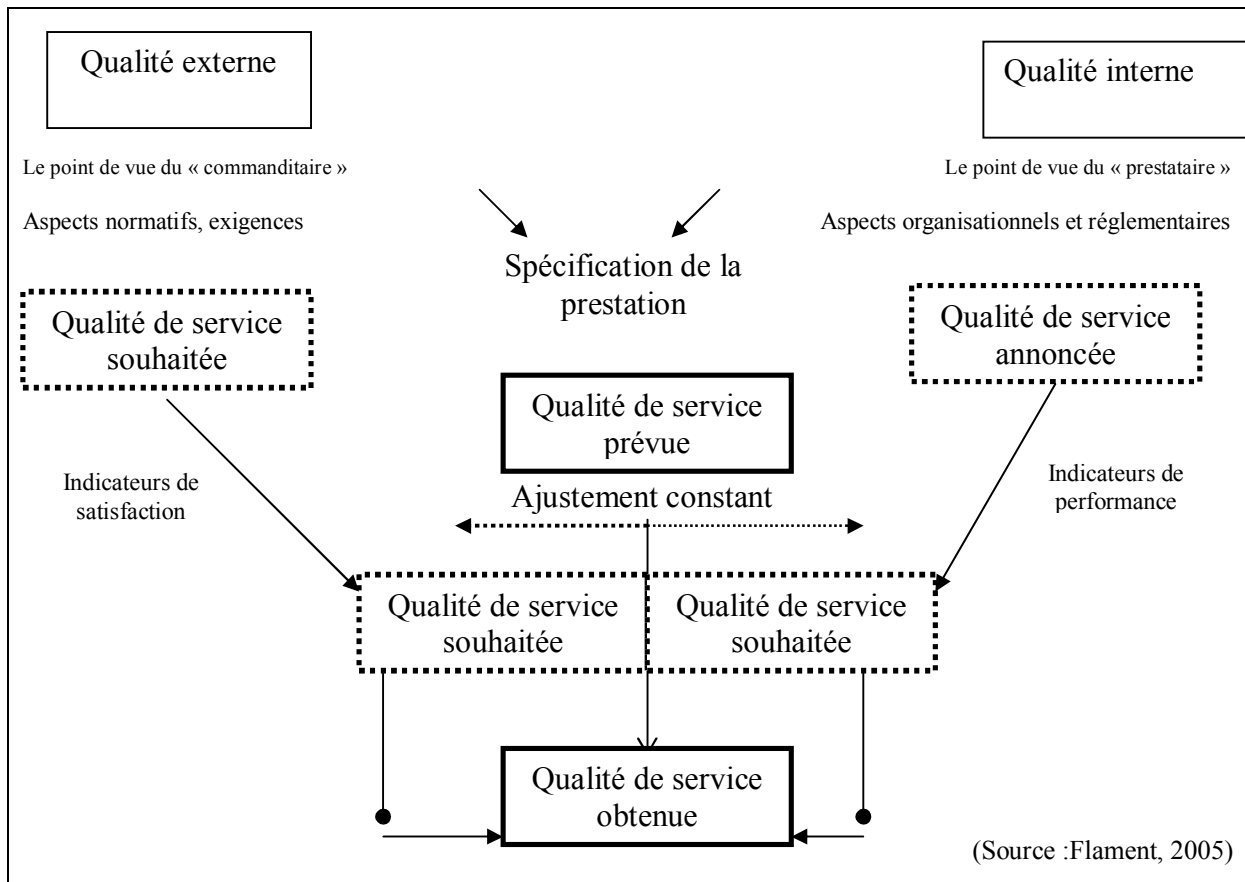
<sup>260</sup> DABHOLKAR PA, (1993), Customer satisfaction & Service quality: two constructs or one? American Marketing Association Proceeding. Pp 10-18. In BARTIKOWSK. B, (1999), « La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments ». Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. Etudes et documents série « Recherche » n° 542. 48 pages.

<sup>261</sup> ZEITHAML V., PARASURAMAN A., Berry L. (1985) cite par GUERET-TALON. L, « Client-centrisme, attrait organisationnel et limite stratégique : une recherche de qualité de service au risque d'un détournement de l'action publique ? »

- La perception des attentes et leurs traductions en normes de service.
- L'écart entre les normes de services et le service réellement offert et réalisé.
- Les normes de service appliquées et la communication externe.

L'objectif à réaliser doit faire correspondre la qualité de service attendu et la qualité de service prévue. Flament (2005) illustre cet objectif dans la figure suivante :

**Figure n°28 : La correspondance entre la qualité de service attendu et la qualité de service prévue**



### 3.4 Les organisations du secteur public en Tunisie

Les organisations du secteur public assurent en Tunisie, depuis l'accèsion à l'indépendance en 1956, un rôle indéniable dans le développement économique, social et culturel de la société tunisienne (Hamam, 2005)<sup>262</sup>. La satisfaction des besoins individuels et collectifs des usagers figure parmi les missions prioritaires des organisations publiques tunisiennes. Une haute

<sup>262</sup> HAMAM, A (2005), « La bonne gouvernance : objet et condition du financement. La mise en place de la redevabilité dans l'administration tunisienne », Acte de la table ronde préparatoire n°3 : Redevabilité sociale dans le secteur public : Article théorique et module théorique. <http://democratie.francophonie.org/IMG/pdf/Mise.place.redevabilite.admin.tunisienne.pdf>

priorité est accordée par les pouvoirs publics à la manière avec laquelle ces missions sont accomplies.

La Tunisie, comme tous les pays en voie de développement, est de plus en plus bousculée non seulement par une conjoncture difficilement maîtrisable, mais aussi par le développement du monde économique qui a renforcé la spécialisation des tâches et la complexité de la gestion des ressources humaines et des moyens matériels.

Aujourd'hui le développement et les évolutions du monde économique poussent les organisations du secteur public classiques dotées de lignes hiérarchiques lourdes à évoluer.

En Tunisie, la modernisation de la gestion publique s'articule autour des axes prioritaires à savoir :

- Proximité et accessibilité des services publics.
- Efficacité et efficience des interventions publiques.
- Équité et transparence.

Ces priorités sont issues de nouvelles données imposées par l'environnement interne et externes des organisations publiques tunisiennes.

### **3.4.1 Les nouvelles données de l'environnement**

L'environnement des organisations du secteur public Tunisiennes a connu aussi comme partout dans le monde des mutations économiques et sociales. Ceci s'est traduit par le développement de l'idéologie de l'économie libérale, qui a induit des restructurations socio-économiques au niveau de ces organisations.

#### **3.4.1.1 Nécessité d'intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale et défis à venir**

Depuis la fin des années 1980, la Tunisie a entamée une libéralisation progressive du commerce et des mouvements de capitaux, dans le but d'une intégration croissante dans l'économie mondiale, et parvenir au rang des pays développés.

Dans la perspective de son intégration à l'économie mondiale, la Tunisie a engagé une série de réformes visant la mise à niveau de son économie et de sa gouvernance, en particulier le renforcement de la compétitivité de ses organisations, la modernisation des infrastructures de base, le développement de l'investissement privé et la valorisation de ses ressources humaines ainsi que plusieurs programmes d'appui à la qualité.

Toutefois, l'économie tunisienne va devoir faire face à de nouveaux défis inhérents au passage à la nouvelle phase de son accord de libre-échange avec l'Union Européenne, qui prévoit le démantèlement du tarif douanier, la libéralisation du secteur des services et la dissolution de l'Accord multifibres, ainsi qu'à l'élargissement de l'UE aux pays d'Europe centrale et orientale. Dans ce cadre, la Tunisie se trouve obligée d'adopter une panoplie de mesures économiques et sociales en vue de devenir plus compétitive dans l'économie mondiale.

### **3.4.1.2 Le programme d'ajustement structurel : facteur de développement de cette intégration**

Le programme d'ajustement structurel (P.A.S) et son application sont intervenus dans une situation difficile marquée par des déséquilibres graves qui ont affecté le processus de reproduction économique. L'aggravation du déficit des balances commerciales due au ralentissement de la croissance des exportations et la pression exercée par le service de la dette sur le rythme des importations ont rendu la situation financière préoccupante. A la fin de 1986, la Tunisie a entamé un programme de réformes économiques pour préparer le terrain en vue de réaliser une croissance économique plus élevée à moyen et long terme.

Le plan d'ajustement structurel comporte pour l'essentiel deux volets :

1. Un volet qui cherche à améliorer à court terme les équilibres internes et externes. Pour ce faire, différentes mesures ont été adoptées pour confirmer, d'une part, la demande interne, aussi bien privée que publique et accroître les exportations, d'autre part réduire les dépenses publiques et réduire les subventions publiques, les mesures entrent dans le cadre des améliorations de l'équilibre financier macro-économique interne et externe.

2. Le deuxième volet porte sur le moyen et le long terme, et cherche à organiser un désengagement de l'Etat au profit du marché qui est appelé dorénavant à jouer le principal rôle de régulateur favorisant une allocation des ressources plus efficace et une restructuration du tissu économique permettant de retrouver un sentier de croissance sans déséquilibre.

L'objectif de ce programme étant aussi de permettre à l'économie nationale d'avoir une meilleure compétitivité et de se concentrer sur les secteurs stratégiques. Selon Ben Turkia 1992<sup>263</sup>, la notion de secteurs stratégiques regroupe :

---

<sup>263</sup> BEN TURKIA. M., (1992), « Le management public », Centre de recherche et d'études administratives, Tunis. 314 pages.

- Les secteurs qui ont un rapport direct jugé suffisamment important avec la vie quotidienne du citoyen
- Les secteurs ayant une répercussion importante sur les recettes de l'État.
- Les secteurs économiques dans lesquels l'initiative privée fait encore défaut.

### 3.4.1.3 L'Union européenne et la Tunisie

La Tunisie, entreprend une nouvelle étape de son processus de développement, marquée par une ouverture et une intégration de plus en plus poussée dans l'économie mondiale. La signature de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne constitue, à cet égard, une phase importante et un moyen adéquat pour renforcer la libération de l'économie tunisienne, et développer la coopération avec l'Union Européenne.

Dans ce contexte de libération la Tunisie a donc misé sur la dynamique de son développement industriel et a cherché à établir avec l'Union Européenne des voies et des moyens de coopération durables (Berthomieu et Elouardani 2003)<sup>264</sup>. La Tunisie compte parmi les premiers pays de la rive sud de la méditerranée à conclure un accord de partenariat et de coopération avec l'Union Européenne dont la principale composante est l'instauration d'une zone de libre échange. Ce rapprochement avec l'Union Européenne présente pour la Tunisie un avantage considérable puisqu'il offre l'opportunité de partenariat et aussi d'améliorer la politique extérieure du pays.

L'intégration de la Tunisie dans cette coopération a poussé à l'accélération des investissements en capital humain, en nouvelles technologies mais aussi à la mise en place de démarches qualité. Cette accélération s'est manifestée par une nouvelle vague de réformes et de changements radicaux.

### 3.4.1.4 Nouvelles perspectives de partenariat<sup>265</sup>

La politique européenne de voisinage offre de nouvelles perspectives de partenariat à savoir :

□ La perspective de progresser au-delà des relations existantes vers un degré significatif d'intégration, y compris en offrant à la Tunisie une participation dans le marché intérieur,

<sup>264</sup> BERTHOMIEU Cl. et ELOUARDANI. H, (2003) « Chocs d'ajustement et de libéralisation et attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE) de la Tunisie : le cas des PME/PMI multinationales en Tunisie », Communication aux 7ème Rencontres Euro méditerranéennes, Rabat. Pp3. 30 pages

<sup>265</sup> Plan d'action UE/TUNISIE : [http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/action\\_plans/tunisia\\_enp\\_ap\\_final\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/action_plans/tunisia_enp_ap_final_fr.pdf)

ainsi que la possibilité de prendre progressivement part aux composantes clés des politiques et des programmes de l'UE.

- Une revalorisation de l'étendue et de l'intensité de la coopération politique.
- Les possibilités de convergence de la législation économique et d'ouverture des économies entre elles avec en particulier la réduction continue des barrières commerciales stimuleront l'investissement et la croissance.
- Un soutien financier accru : une assistance financière renforcée sera accordée par l'UE à la Tunisie pour soutenir la mise en œuvre des objectifs de l'Accord d'Association dans tous ses volets, et la réalisation des actions identifiées dans le plan d'action, notamment en vue d'augmenter la capacité de l'économie à faire face à la pression concurrentielle, de renforcer la capacité institutionnelle, ainsi que les investissements et les infrastructures. En outre, à cette fin, la Commission propose un nouvel Instrument de Voisinage Européen et de Partenariat (IVEP) qui couvrira également l'aspect très important de la coopération transfrontalière et transnationale entre la Tunisie et l'UE, afin de favoriser l'intégration, la cohésion économique et sociale, et la réduction des écarts de développement entre régions.
- La possibilité d'une ouverture graduelle ou d'une participation renforcée à certaines enceintes et programmes communautaires notamment dans les domaines couverts par le plan d'action.
- Un soutien comprenant notamment une assistance ciblée et des actions de jumelage en vue du rapprochement avec la législation de l'UE.
- Un approfondissement des relations économiques et commerciales qui seront progressivement étendues pour couvrir les secteurs de l'agriculture et des services, et pour fournir les conditions favorables à un accroissement des investissements et des exportations.
- Un renforcement de la coopération administrative et judiciaire
- Un renforcement de la coopération entre les administrations.

#### **3.4.1.5 Plan d'actions prioritaires**

Ce Plan d'action établit un large éventail de priorités dans des domaines correspondant au champ d'application de l'Accord d'Association. Parmi ces priorités, qui gardent toute leur importance, une attention particulière est accordée à :

- La poursuite et la consolidation des réformes garantissant la démocratie et l'Etat de droit.
- Le renforcement du dialogue politique et de la coopération notamment en matière de démocratie et de droits de l'homme, de politique étrangère et de sécurité, et de coopération

dans le domaine de la lutte contre le terrorisme, en tenant compte du respect des droits de l'homme.

□ Le développement de conditions propices à l'investissement direct étranger, à la croissance et au développement durable.

□ L'amélioration de l'environnement et des conditions pour le développement d'entreprises compétitives et de l'esprit d'entreprise.

□ Le développement de la recherche scientifique, de l'enseignement supérieur, de l'éducation et de la formation en tant qu'éléments essentiels contribuant à l'édification de la société du savoir ;

□ La coopération en matière d'emploi et de politique sociale et le rapprochement progressif de la législation tunisienne des normes de l'UE ;

□ La facilitation du commerce des biens et des services, y compris par la négociation d'accords de libre échange ;

□ Le rapprochement de la réglementation technique, les normes et procédures d'évaluation de la conformité;

□ Le développement du secteur du transport basé sur la sécurité et la sûreté, ainsi que sur le renforcement des infrastructures nationales, régionales et leur interconnexion avec le Réseau Trans-Européen de Transport (RTE-T);

□ Dans la perspective d'une intégration progressive des marchés énergétiques maghrébins dans le marché intérieur de l'énergie de l'UE, mettre en œuvre le protocole d'accord pour l'intégration progressive des marchés de l'électricité des pays maghrébins dans le marché intérieur de l'électricité de l'UE ; développement des réseaux;

□ La gestion efficace des flux migratoires, y compris la possibilité de conclure un accord de réadmission avec la Communauté européenne ;

□ La facilitation de la circulation des personnes dans le cadre des structures existantes, en conformité avec l'acquis, notamment en examinant les possibilités d'assouplissement des formalités d'obtention de visas de court séjour pour certaines catégories de personnes ;

□ Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs contenus dans ce plan d'action seront suivis conjointement au sein des sous-comités établis par l'Accord d'association. Sur cette base, l'UE et la Tunisie réexamineront le contenu du plan d'action et décideront des adaptations ou mises à jour nécessaires.



### **3.4.1.6 L'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)**

La Tunisie a adhéré au GATT en vertu du protocole signé à Genève le 27 avril 1990 après avoir accédé à l'Accord, à titre provisoire depuis 1959<sup>266</sup>.

L'ouverture de l'économie tunisienne à la concurrence internationale et l'option faite en faveur d'une stratégie de développement orienté vers le marché a tout naturellement conduit la Tunisie à adhérer au GATT-OMC. Cette adhésion a été, ainsi, à la fois, préparée et facilitée par les différentes réformes de stabilisation et d'ajustement structurel initiées en 1986, en même temps qu'elle a constitué une étape et un aboutissement logique sur la voie d'une plus grande ouverture et diversification de l'économie nationale. Elle est donc la résultante du choix qui a été fait de s'adapter aux mutations mondiales rapides et de s'insérer dans le circuit de l'économie mondiale, tout en s'inscrivant et en renouant avec la vocation historique essentielle de la Tunisie, espace d'échanges, de passages et donc d'ouverture et de brassage.

### **3.4.1.7 L'élaboration du XI<sup>ème</sup> plan de développement (2007-2011)**

Le 11<sup>ème</sup> plan de développement constitue un prolongement des orientations de la politique économique de l'Etat. Ce plan opère dans un environnement mondial sujet à une concurrence de plus en plus accrue suite à la libéralisation continue du commerce international, à la multiplication des regroupements régionaux, aux aléas de la conjoncture économique, et aussi des contraintes internes tels que l'importance des mutations démographiques et des pressions au niveau des ressources naturelles et financières, des défis à relever notamment au niveau des créations d'emploi et du maintien des équilibres financiers.

En plus des efforts dans le secteur de l'enseignement accomplis au cours de 10<sup>ème</sup> plan, le 11<sup>ème</sup> plan, n'a pas cessé de multiplier les réformes engagées au profit des secteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle afin d'améliorer leur rendement et renforcer leur contribution à l'édification de l'économie du savoir et la réalisation des objectifs du développement.

De ce fait, la concrétisation des ambitions de ce plan requiert plus d'effort en matière de qualité et aussi de renforcement de la culture qualité.

---

<sup>266</sup> Loi n°90-61 du 28 juin 1990 portant ratification du protocole d'adhésion de la République Tunisienne à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).

### 3.4.2 La qualité dans les organisations publiques tunisienne : une exigence qui s'impose

Les organisations du secteur public en Tunisie comme partout ailleurs dans le monde doivent de nos jours satisfaire les besoins d'une société moderne, ouverte sur un environnement international et axée sur des technologies qui évoluent rapidement dans un contexte marquée par une hyper-compétition entre les systèmes socio-productifs et les réseaux institutionnels (Hamam, 2007)<sup>267</sup>. La qualité constitue aujourd'hui l'une des réponses possibles du secteur public à l'évolution de son environnement, et aux exigences qui en découlent.

L'administration tunisienne n'a cessé d'affirmer sa conviction que la qualité est un enjeu majeur pour le pays. En effet, elle permet, d'améliorer les prestations rendues aux citoyens, de réduire les coûts engendrés par la non qualité, et de développer la compétence des ressources humaines. La modernisation des organisations publiques vise aussi à établir plus d'attractivité pour les investisseurs étrangers, en vue d'une retombée positive certaine sur la croissance économique<sup>268</sup>.

Dans ce contexte, le programme fixé par l'Etat Tunisien 2004-2009 a recommandé de développer la qualité dans les services publics, et de mettre en place un ensemble d'indicateurs pertinents sur la qualité au sein de l'administration publique<sup>269</sup>. Les démarches qualité ont été élaborées en tenant compte des spécificités de l'administration tunisienne, et aussi de certaines expériences d'administrations ayant réussies a instauré un système qualité selon les normes internationales ISO. Dans le cadre du projet de coopération avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), et avec l'appui de l'Union Européenne, quatre ateliers de réflexion ont été organisés permettant notamment de présenter des expériences internationales. Ce processus de réflexion s'est conclu par :

1. L'adoption par le gouvernement tunisien d'un cadre d'auto-évaluation de la Fonction Publique (le CAF), référentiel européen spécifique à l'amélioration de la qualité dans l'administration publique moyennant une adaptation au contexte Tunisien.

2. La création d'une unité de la qualité rattachée au Premier Ministère chargée de (i) la coordination avec les différentes unités au sein des ministères (Décret présidentiel) et du (ii) pilotage du Programme National de Développement de la Qualité au sein de l'Administration Tunisienne (PROQAP).

---

<sup>267</sup> HAMAM, A, (2007), «L'innovation : un instrument privilégié de modernisation de l'administration publique en Tunisie ».

<sup>268</sup> Programme nationale de développement de la qualité au sein de l'administration Tunisienne.

<sup>269</sup> Point 11 : Une administration au service du citoyen et qui prépare à la nouvelle économie.

3. L'approbation dans le cadre d'un conseil interministériel du Référentiel National de la Qualité des prestations publiques<sup>270</sup>.

### 3.4.2.1 La qualité : un concept qui répond à un besoin sociétal

Les organisations du secteur public en Tunisie se retrouvent dans un étau, en raison de contraintes budgétaires, de l'évolution des politiques publiques, et des besoins et des exigences accrues de la société. En effet, l'amplification de la scolarisation, le développement des politiques de promotion sociale, sont à l'origine dans le cas de la Tunisie d'une élévation continue du niveau des attentes des citoyens et des acteurs économiques et sociaux par rapport à l'offre de service public. Les citoyens tunisiens sont de plus en plus exigeants. L'amélioration de la qualité devient de plus en plus un impératif permettant de répondre à la pression sociale. Cette triple exigence de qualité, de réduction du coût et du raccourcissement des délais marque une certaine maturité des divers usagers et traduit un besoin réel qu'ils expriment de façon pressante en tant que qu'usagers du service public d'être informés à temps et de façon pertinente sur la manière avec laquelle les missions confiées aux structures publiques ont été assurées (Hamam, 2008)<sup>271</sup>.

### 3.4.2.2 La qualité : une exigence d'un environnement international concurrentiel

Les organisations du secteur public en Tunisie évoluent dans un contexte de plus en plus mondialisé ; elles doivent s'adapter aux règles du jeu concurrentiel et aux stratégies à mettre en œuvre dans ce contexte (Porter, 1982)<sup>272</sup>. Selon (Weill et Guilhon 1996)<sup>273</sup> la qualité permet aux organisations de se différencier en offrant un service de qualité qui satisfait les besoins des usagers. Face à un environnement de plus en plus menaçant, la nécessité d'adopter des comportements organisationnels proactifs basés sur le concept qualité est un impératif stratégique qui semble s'imposer aux organisations publiques Tunisiennes.

---

<sup>270</sup> Approbation au cours du mois de janvier 2008 et diffusion dans les 3 langues (Arabe, Français, Anglais) en 2008.

<sup>271</sup> HAMAM, A, (2005), « La mise en place de la redevabilité dans l'administration tunisienne ». Op. Cit

<sup>272</sup> PORTER. M., (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris. 462 pages.

<sup>273</sup> WEILL. M, GUILHON. A, (1996), « Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME » Résultats d'un test empirique », Actes de la 5ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille. 17 pages.

### **3.4.2.3 La qualité dans l'administration tunisienne : une pratique qui progresse**

L'administration tunisienne connaît depuis quelques années, une dynamique importante qui vise la modernisation et la mise à niveau de ses différentes structures. Cette dynamique s'est concrétisée à travers l'introduction de plusieurs réformes, notamment au niveau des ressources humaines et de la restructuration de plusieurs entreprises publiques.

En outre, le secteur public a connu un saut qualitatif qui lui a permis de s'intégrer graduellement dans l'économie immatérielle afin d'améliorer la qualité des services offerts, aussi bien au citoyen qu'à l'entreprise. Cette orientation s'est surtout concrétisée à travers l'établissement des systèmes informatiques à caractère horizontal, l'introduction de l'intranet, ainsi que l'instauration de l'administration électronique.

### **3.4.3 Les établissements d'enseignement supérieur : Une organisation publique particulière**

Les établissements d'enseignement supérieur connaissent actuellement de profondes mutations dans le comportement de leurs partenaires d'une part, et sont confrontés de plus en plus aux dysfonctionnements liés à leur statut classiquement défini en tant que bureaucratie professionnelle selon Mintzberg (1982)<sup>274</sup> d'autre part. Ce modèle de configuration structurelle met en évidence une organisation dominée par une structure hiérarchique rigide. Désormais, ces établissements doivent impérativement changer pour remédier à ses dysfonctionnements et s'adapter au contexte dans lequel ils évoluent. L'université mérite d'être le lieu de l'innovation des connaissances, le lieu où les connaissances nouvelles peuvent se développer (Savall 2002)<sup>275</sup>.

#### **3.4.3.1 Les établissements d'enseignement supérieurs: Une organisation complexe**

Les établissements d'enseignement supérieur ainsi que leurs missions ont évolué et se sont métamorphosés avec le temps suivant l'évolution de la société et des nouvelles technologies. Historiquement, un établissement d'enseignement supérieur était un lieu de privilège destiné aux plus fortunés; ou encore exclusivement perçu soit comme une communauté, soit comme une fabrique de diplômés promis à des postes élevés (Bienaymé 1986)<sup>276</sup>. Progressivement, ils sont devenus un lieu accessible, ce qui a rendu nécessaire une adaptation, voire un

---

<sup>274</sup> MINTZBERG. H., (1982), Structure et dynamique des organisations. Economica. 434 pages.

<sup>275</sup> SAVALL.H, (2002) « Allocation d'ouverture du colloque : l'université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité ».

<sup>276</sup> BIENAYME.A, (1986), L'enseignement supérieur et l'idée d'université, Edition Economica 1986, 325 pages.

changement de leurs pratiques managériales. Face à ces bouleversements, les établissements d'enseignement supérieur sont passés au premier plan (Hazelkorn, 2005)<sup>277</sup>.

Certains auteurs reconnaissent que les établissements d'enseignement supérieur sont parmi les organisations les plus complexes qui existent de nos jours (Challiol, 1995)<sup>278</sup>. Un établissement d'enseignement supérieur évolue dans un univers particulièrement complexe (Bréchet 1998)<sup>279</sup> et doit être considéré comme une organisation complexe qui doit gérer les tensions et les éventuelles contradictions issues du fait qu'elle est à la fois une institution, une administration, un ensemble de professions, une entreprise (rapport Evalue 1998)<sup>280</sup>.

Au sens d'Edgar Morin (1990)<sup>281</sup>, un établissement d'enseignement supérieur est une organisation complexe dans la mesure où il doit être considéré comme une totalité non réductible à la somme de ses différentes composantes. La complexité réside aussi dans le nombre important d'informations que renferme ces établissements le problème étant aussi bien d'interprétation que de traitement de quantités (Riveline, 1991)<sup>282</sup>. Ainsi, chaque établissement universitaire est une organisation complexe qui doit gérer les tensions et les éventuels conflits ou contradictions issues du fait qu'elle est une institution, une administration, un ensemble de professions, une entreprise (Dubois, 1997)<sup>283</sup>.

En résumé, nous pouvons dire qu'un établissement d'enseignement supérieur étant considéré comme une partie prenante du service public d'enseignement supérieur, doit gérer la complexité :

- En tant qu'une institution qui doit diffuser et consolider des valeurs générales.
- En tant qu'une administration qui doit respecter des règles.
- En tant que regroupement de corps professionnels, qui doit en respecter les codes et les valeurs.
- En tant qu'entreprise du savoir, il doit avoir un management efficace.

---

<sup>277</sup> HAZELKORN, E (2005), « L'établissement confronté aux contraintes politiques : comment lui permettre d'exploiter son potentiel » *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur* (n° 17).

<sup>278</sup> CHALLIOL H ; PLAZA, M-S ; TABATONI, O ; WEISZ, R (1995), « Apports et limites spécifiques d'un management par la qualité totale dans l'université ».

<sup>279</sup> BRÉCHET J-P (1998), « Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université? ». Papier présenté au Colloque de Toulon, « Total Quality Management for University ».

<sup>280</sup> Rapport EVALUE (1998), « Evaluation et auto-évaluation des universités en Europe », projet financé par la communauté Européenne et coordonné par Pierre Dubois.

<sup>281</sup> MORIN, E (1990), « Introduction à la pensée complexe », ESF éditeur, 158pages.

<sup>282</sup> RIVELINE, C, in Bréchet, J-P « Modèle, modélisation et modelage de l'organisation : à propos du diagnostic organisationnel d'une grande université pluridisciplinaire » in la décision managériale aujourd'hui, mélanges en l'honneur de Jacques Lebraty, textes réunis par Martin et Robert Teller, IAE de Nice, pp167-189.

<sup>283</sup> DUBOIS, P (1997), « L'organisation des universités : complexification, diversification, rationalisation, évaluation », sociétés Contemporaines, n° 28, Octobre.

### 3.4.3.2 Une organisation soumise à de nouvelles contraintes

Les établissements d'enseignement supérieur en tant qu'organisation publique évolue dans un cadre juridique et réglementaire strict définissant les missions de l'organisation, les ressources qui lui sont allouées et dans une certaine mesure la manière de répartir ces dernières (Paquin, 1994)<sup>284</sup>. L'augmentation du nombre des étudiants, la multiplication de la recherche-développement devient à côté du stock de capital matériel et de la main d'œuvre, des variables explicatives de la croissance (Dension, 1967<sup>285</sup> ; Malinvaud et al., 1972<sup>286</sup>). Tenir compte de ces facteurs est important puisque « la manière de piloter un changement est aussi importante que son contenu » (Lesourne, 1988)<sup>287</sup>.

En effet, les établissements d'enseignement supérieur de nos jours opèrent dans un cadre plus complexe et leurs ressources financières sont désormais restreintes. Selon Davies<sup>288</sup>, (1997), ces évolutions contraignantes doivent pousser ces établissements à diversifiés encore plus leurs services, qu'il s'agisse d'enseignement, de recherche, de transferts de technologie, de missions de consultance.

Compte tenu de l'ampleur des nouvelles contraintes, les établissements doivent ainsi satisfaire les attentes de tous leurs usagers à savoir, l'État, les entreprises, les clients directs qui sont les étudiants et les clients finaux qui sont les employeurs (Guilhot, 2000)<sup>289</sup> en offrant un service de qualité.

La société demande de plus en plus aux établissements d'enseignement supérieur car la place du savoir scientifique est centrale dans le développement économique et social du pays. A cet égard, les établissements doivent assurer une formation de qualité qui soit pertinente pour l'acquisition des nouvelles compétences (Saint-Pierre, 2000)<sup>290</sup>.

---

<sup>284</sup> PAQUIN, M (1994), « La planification stratégique dans le secteur public », tiré de management public : « comprendre et gérer les institutions de l'État », Presse de l'Université de Québec.

<sup>285</sup> DENSION, E; POULLIER, J-P (1967), « Why growth rates differ » Washington, Brookings Institution.

<sup>286</sup> MALINVAUD. E ; DUBOIS.P ; CARRE.J-J (1972), Abrégé de la croissance française : un essai d'analyse économique causale de l'après guerre, Paris, le Seuil,

<sup>287</sup> LESOURNE, J (1988), « Rapport : l'école de l'an 2000 », in le monde de l'éducation N°145.

<sup>288</sup> DAVIES J. L., (1997), « L'évolution de la manière dont les universités réagissent aux restrictions financières », Gestion de l'enseignement supérieur, mars, vol. 9, n°1, pp. 139-154.

<sup>289</sup> GUILHOT, B « Le contrôle de gestion dans l'Université Française » Revue politique et management public, Vol 18, n° :3. Septembre 2000, pp 99-120.

<sup>290</sup> SAINT-PIERRE.C, (2001), « L'avenir de l'enseignement supérieur dans une société en transformation et son rôle essentiel dans le développement humain ». Cérémonie de clôture, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, UNESCO, 1998

Autres les technologies nouvelles, l'intérêt grandissant de la sphère économique pour l'éducation, l'internationalisation (Barna, 2005)<sup>291</sup>, les établissements d'enseignement supérieur sont en face de nouvelles contraintes :

- Ils doivent veiller à la satisfaction des besoins nouveaux du marché de travail,
- Ils doivent réaffirmer leur mission en tant que service public et ne pas être seulement une entreprise de formation orientée par les lois du marché (Saint pierre, 2000),
- Ils doivent prendre en considération la diversité culturelle et la forte mobilité des individus
- Ils doivent veiller au développement de l'innovation et de la créativité pour éclairer et aider la société à maîtriser le changement, en vue d'améliorer le mieux-être de la population et de réduire les écarts sociaux et les inégalités entre hommes et femmes et le taux de chômage (Saint pierre, 2000),

En résumé, les établissements d'enseignement supérieur sont soumis à des contraintes nouvelles : celle de fixer des objectifs, celle d'utiliser au mieux les ressources, celle d'obtenir des résultats.

Toutefois, bien que l'environnement dans lequel évoluent ces établissements est en pleine mutation, les établissements d'enseignement supérieur doivent toujours avoir comme vocation principale la formation et l'éducation orientée par une vision à long terme.

Désormais, pour survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dans un contexte de limitation des ressources, les établissements d'enseignement supérieur doivent repenser leur fonctionnement, par conséquent essayer d'innover et de changer en essayant d'adapter des stratégies appropriées. Aussi, ils doivent pallier aux multiples dysfonctionnements majeurs liés à leur principe d'organisation structurelle et aussi à la résistance aux changements due à certaines mentalités. En effet, plusieurs tentatives de réformes et d'évolutions sont souvent vouées à l'échec, est cela est dû aux comportements et aux mentalités des acteurs résistants puisque pendant longtemps le secteur de l'enseignement supérieur a privilégié certaines attitudes conservateurs.

### **3.4.3.3 Une production de service spécifique**

La mission de l'enseignement supérieur est plus variée qu'elle ne l'a jamais été, ce qui impose à ses dirigeants d'assumer des responsabilités et de faire des choix stratégiques.

---

<sup>291</sup> BARNA J., « 2005 ». « Les processus de modernisation dans l'enseignement des langues pour adultes », Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication.

En effet, chaque établissement universitaire cherche à être unique dans un contexte où la concurrence est rude. C'est ainsi qu'il hiérarchise les missions qui lui sont assignées par la puissance publique, les instrumentalise par une mise en œuvre originale de diplômes et de recherches, se donne des structures ad hoc, opère des arbitrages budgétaires, s'approprie à sa façon les évaluations (Dubois, 1998). Certains auteurs considèrent même que ces établissements peuvent être considérés comme une entreprise de service à part entière, dont l'étudiant est le client direct (Challiol et al 1995)<sup>292</sup>.

L'enseignement supérieur doit assurer :

L'enseignement : Qui constitue la fonction principale d'un établissement universitaire. Il joue un rôle primordial pour le développement du capital humain au titre de la formation des ressources humaines. Il constitue un levier de changement dans une société.

La recherche : Celle-ci est diversifiée entre la recherche fondamentale et la recherche-développement et doit être orientée vers le développement économique du pays.

Formation-Emplois : La mission des établissements d'enseignement supérieur de plus en plus ciblée afin de préparer les étudiants à l'emploi, participer à la production et à la mise à jour des compétences exigées par les transformations des systèmes productifs, contribuer au développement économique et en particulier à la dynamique du territoire dans lequel ils sont implantés (Dubois, 1998).

### **3.4.4 Les établissements d'enseignement supérieurs vers une diversification de missions**

Au sein de cette économie mondiale basée sur la connaissance, l'enseignement supérieur est désormais un puissant moteur de compétitivité économique. Les établissements d'enseignement supérieur sont censés assumer une pluralité de rôles. Les pays doivent développer les compétences professionnelles de haut niveau, continuer à assurer la compétitivité mondiale de leurs centres de recherche, et faciliter la diffusion des connaissances, pour servir au mieux les intérêts de la société. Dans ce contexte, on assiste de plus en plus à une diversification dans les missions de ces établissements envers ces diverses parties prenantes. Les établissements doivent à la fois transmettre et entretenir l'héritage des connaissances les plus avancées acquises depuis des générations, et enrichir le patrimoine de découvertes, de pensées nouvelles, de perspectives renouvelées (Rocher, 1990)<sup>293</sup>.

---

<sup>292</sup> CHALLIOL H ; PLAZA, M-S ; TABATONI, O ; WEISZ, R (1995), « Apports et limites spécifiques d'un management par la qualité totale dans l'université » Op.Cit.

<sup>293</sup> ROCHER, G, 1990 « Re-définition du rôle de l'université », Un article publié dans le livre sous la direction de Fernand Dumont et Yves Martin, L'éducation 25 ans plus tard et après ?, pp. 181-198 . Québec: l'Institut québécois de la recherche (IQRC), 1990, 432 pages.



### 3.4.4.1 Le rôle envers les étudiants

Un établissement d'enseignement supérieur, est libre et responsable (Burlaud, 2003)<sup>294</sup>, toutefois il est tenu de rendre des comptes. En effet, l'étudiant est le client direct et privilégié des établissements d'enseignement supérieur. Ces derniers sont tenus de leur offrir un service de qualité qui répond aux exigences.

Ils doivent aussi être en mesure, de leur apprendre à raisonner, à juger, et à se situer dans une société. Ce rôle doit tenir compte du marché de travail, c'est-à-dire préparer les étudiants à un métier : aujourd'hui, un enseignement professionnalisé en prise avec le monde de travail, conduit à de nouvelles modalités d'enseignement : l'alternance, l'apprentissage, la multiplication des stages, etc. Le traitement de la problématique de l'adéquation formation-emploi et l'insertion des étudiants dans le monde du travail impose, de situer le système d'enseignement supérieur dans son ensemble et d'appréhender les tendances et les mécanismes du marché de l'emploi afin de limiter le taux de chômage. La question de l'internationalisation et de la mondialisation des enseignements est aussi très importante. Elle figure de plus en plus dans les discours sur l'enseignement supérieur. Le rapport de l'OCDE<sup>295</sup> en 2006a longuement abordé ces deux points tout en insistant sur les menaces que peut engendrer une telle évolution. En effet, selon ce rapport l'enseignement supérieur a toujours eu une dimension internationale, et depuis des siècles les étudiants et les professeurs traversent les frontières pour étudier, enseigner et mener des travaux de recherche. Cependant, l'émergence d'un « marché » mondial de l'enseignement supérieur constitue une menace potentiellement grave pour la mission d'enseignement des établissements. La commercialisation internationale et la privatisation de l'enseignement supérieur et de la recherche menacent d'accroître les inégalités, de diminuer la qualité et de mettre en péril l'intégrité et l'indépendance de l'enseignement et de la recherche.

Quand à la mondialisation économique de l'enseignement supérieur elle se trouve facilitée par des accords portant sur les échanges et l'investissement. Pour plusieurs pays ces accords ont permis d'imposer un système unique et d'intensifier les pressions de la commercialisation et de la privatisation.

---

<sup>294</sup> BURLAUD, A (2003) « Analyse stratégique et vocation de l'université, lieu privilégié d'innovation : missions et métiers » in « L'Université citoyenne : progrès, modernisation, exemplarité », Guyot. G ; Savall. H, Thélot, C.

<sup>295</sup> L'enseignement supérieur : qualité, équité et efficacité. Déclaration TUAC/IE à la réunion de 2006 Des ministres de l'éducation de l'OCDE, Athènes, 27-28 juin 2006

### **3.4.4.2 Le rôle envers la communauté scientifique**

Le milieu universitaire est un lieu de créativité et de création et il évolue dans un univers de plus en plus sans frontières. L'enseignement supérieur se voit attribuer un rôle moteur dans la croissance économique et dans la compétitivité des nations, puisqu'il s'implique de plus en plus dans la recherche et l'innovation scientifique et technique.

### **3.4.4.3 Le rôle envers la société**

Le rôle de tout établissement universitaire est de vulgariser la production scientifique. Vulgariser la connaissance, c'est démocratiser l'accès à la culture scientifique et technique. L'enseignement supérieur doit aussi veiller à satisfaire les besoins de la société et les exigences de la construction et du développement. L'identification des besoins actuels, urgents et futurs du marché du travail, doit toujours avoir lieu.

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la société subit deux évolutions majeures à savoir:

- D'une part, une orientation vers la « société de l'information », où l'on insiste sur la rapide diffusion rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).
- D'autre part, une orientation vers une « société fondée sur la connaissance ». Cette orientation est le résultat d'un accroissement du capital immatériel tels que l'éducation, la formation, la recherche, la conception, etc. dans la production globale de l'économie. La société fondée sur la connaissance traduit ainsi une rupture profonde dans les modes d'organisation et de croissance de nos sociétés (Abramowitz et David, 1996)<sup>296</sup>.

---

<sup>296</sup> ABRAMOWITZ M. et DAVID. P (1996), « Technological change and the rise of intangible investments: the US economy's growth path in the twentieth century », in OECD, Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy, Paris: OECD.

### Conclusion du chapitre 3

---

Nous avons analysé dans ce chapitre l'enjeu des politiques de qualité pour les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie, en tant qu'organisation du secteur public. Nous avons tout d'abord étudié les mutations dans l'environnement. Nous soulignons notamment la nature du changement à envisager, des changements profonds qui transforment le fonctionnement des organisations dans leurs infrastructures, et la nécessité de déployer des pratiques managériales innovantes.

Nous spécifions la perspective dans le cadre du déploiement des nouvelles politiques de management des organisations du secteur public. Deux choses apparaissent : D'une part la polarisation des stratégies sur le couple usager du service public et client, permettant de bien intégrer les attentes des citoyens en regard de ce double statut, d'autre part le rôle des stratégies de la qualité pour asseoir et conduire le changement. C'est pourquoi nous montrons que l'enjeu n'est pas seulement de mettre en place des démarches de qualité, ce qui fait l'objet de notre travail de recherche, mais de conduire des changements stratégiques et organisationnels plus amples destinés à mettre à niveau les universités et les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie. Mais, pour ce qui concerne les politiques de qualité, le travail à faire est très important, car cela dépend assez largement d'une transformation réussie des conditions et modalités du fonctionnement et du management de ces organisations.

Nous soulignons donc les évolutions stratégiques de grande ampleur, en raison des mutations économiques et sociales auxquelles sont confrontés ces établissements. Nous montrons également la nécessité effective de l'amélioration de la qualité des services rendus par ces organisations aux diverses catégories d'usagers. Les exigences économiques s'imposent cependant à ces établissements, qui doivent également absorber une augmentation du nombre des étudiants, intégrer les contraintes budgétaires.

Corrélativement, ce chapitre nous a permis de présenter le contexte dans lequel évoluent les établissements d'enseignement supérieur tunisiens, en regard des multiples réformes impulsées par le gouvernement. Fort heureusement, ces réformes impulsées par le gouvernement orientent les conditions et les modalités du changement. Elles permettent de donner une cohérence stratégique aux changements qui doivent affecter toutes les universités et les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie.

## CHAPITRE 4

### Les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie entre réformes et expériences dans la mise en place d'une démarche qualité

---

L'objet du présent chapitre est d'exposer les différentes expériences et évolutions liées à la mise en œuvre de démarche qualité dans l'enseignement supérieur en Tunisie. Cette présentation permet de montrer comment les démarches d'amélioration de la qualité se positionnent dans les stratégies des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie.

Nous allons présenter ce chapitre dans sections de manière à passer en revue les évolutions et les démarches d'amélioration de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie.

Nous analysons les évolutions au sein des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie **(4.1)**. C'est-à-dire les raisons qui ont poussé ces établissements offrant jusque là seulement de l'enseignement et de la formation à s'engager dans une politique de qualité.

Ensuite, nous analysons, les démarches d'amélioration de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie **(4.2)** à travers l'étude d'un projet effectué par notre terrain de recherche dans le cadre de projet d'appui à la qualité. L'analyse de ce projet nous a permis ainsi d'analyser les méthodes de pilotage, les outils et le rôle des acteurs. En effet, nous avons présenté le contexte dans lequel était défini le projet, les acteurs internes et externes qui ont piloté ce projet.

La deuxième section de ce chapitre est importante puisqu'elle va mettre en exergue les divers dysfonctionnements et facteurs qui présentent un obstacle à la réussite de projet en général et des démarches d'amélioration de la qualité en particulier.

## **4.1 Les évolutions au sein des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie**

La Tunisie est un pays de tradition universitaire et son histoire est jalonnée de repères comme Carthage, Kairouan, la Zitouna (Chichti, 2009)<sup>297</sup>. L'enseignement supérieur en Tunisie est " une institution qui couronne l'ensemble de l'édifice éducatif dans un pays où le savoir et la culture sont des valeurs nationales depuis des siècles" (Banque mondiale, 1998)<sup>298</sup>. Il occupe aussi une place très importante dans une économie fondée sur les connaissances puisqu'il a non seulement une mission de formation mais aussi de production de connaissances qui seront à la base de la croissance de l'économie du pays.

Ayant misé pleinement sur les ressources humaines par la généralisation de la scolarisation, la Tunisie qui a pu atteindre ses objectifs en terme quantitatif, se déploie maintenant pour remporter celui de la qualité (Ben Dhia, 2006)<sup>299</sup>. C'est dans cette société de connaissance en quête de qualité que les établissements d'enseignement supérieur tunisiens se trouvent en face de demandes nouvelles et diversifiées. Pour répondre à ces besoins l'Etat Tunisien doit relever les défis par le biais d'un changement structurel dans l'enseignement supérieur et offrir un service de qualité.

### **4.1.1 Brève présentation des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie**

Les établissements d'enseignement supérieur auxquels nous nous référons, (Cf Tableau n°6), font partie du service public d'enseignement supérieur. La puissance publique les crée, fixe les missions qu'ils doivent remplir et les valeurs qu'ils doivent diffuser, établit les règles à respecter, apporte les ressources financières, évalue les résultats. Ils regroupent aussi un ensemble important de corps professionnels d'enseignants et de chercheurs qui se sont constitués historiquement autour de l'évolution et de la production des savoirs.

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche en Tunisie sont des établissements publics à caractère administratif ; ils jouissent de la personnalité morale et de l'autonomie financière (Journal Officiel de la République Tunisienne, 2008)<sup>300</sup>. Leurs budgets

---

<sup>297</sup> CHICHTI, J, (2009), « Cinquantaine de l'université Tunisienne: faire partie des pays émergents » Revue Afkaronline.

<sup>298</sup> Banque mondiale (1998), « L'enseignement supérieur tunisien, enjeux et avenir », Les rapports économiques de la Banque mondiale. ppl. 106 pages.

<sup>299</sup> BEN DHIA, H, (2006). « L'université de la rive sud méditerranée et les défis de l'internationalisation », Acte de colloque « Internationalisation et politique internationale des universités. C.P.U.

<sup>300</sup> Article 10 de la Loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur Journal Officiel de la République Tunisienne, 4 mars 2008, n° 19, pp. 845-850

sont fixés pour ordre au budget de l'Etat. Ils sont comme les instituts dirigés par des directeurs ou des doyens élus.

Le directeur nommé par décret assure le fonctionnement de l'établissement, préside le conseil scientifique et coordonne l'activité des structures d'enseignement et de recherche scientifique relevant de l'établissement. Ces établissements comportent des départements dont la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret. Ils sont aussi dotés d'un conseil de discipline dont la composition, les attributions et les règles de fonctionnement sont fixées également par décret.

Deux événements majeurs ont marqués l'enseignement supérieur en Tunisie (Chichti, 2009)<sup>301</sup> :

- Une première période : l'enseignement supérieur en Tunisie a connu dans ses débuts des efforts centrés sur le développement des filières adaptés aux besoins économiques et sociaux encourageant les bacheliers à s'inscrire dans des filières comme les sciences médicales, l'ingénierie, les disciplines spécialisées, les maîtrises juridiques, économiques, les sciences humaines et les lettres.

- Une deuxième période : Celle marquée par l'explosion du nombre d'étudiants, qui a nécessité la multiplication des institutions, passant de 59 à 192 établissements d'enseignement supérieur en 2008. Ces établissements sont répartis<sup>302</sup> entre 161 établissements sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de Recherche Scientifique et de Technologie (MESRST) et 29 sont sous la cotutelle du MESRST et d'autres Ministères tel que le ministère de la Santé Publique; le ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques. De même, le nombre des Universités est passé de trois à treize universités réparties dans toute la république pour la même période, en applications des orientations de l'Etat, c'est-à-dire plus de décentralisation et de régionalisation :

---

<sup>301</sup> CHICHTI, J, (2009), « Cinquantaine de l'université tunisienne » Op. Cit.

<sup>302</sup> Informations issues des rapports publiés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de Recherche Scientifique et de Technologie (MESRST)

**Tableau n°6: Les Universités en Tunisie repartis selon les villes (2008)**

Ville universitaire	Etablissements	Ville universitaire	Etablissements
TUNIS	53	Gafsa	9
ZAGHOUAN	2	Médenine	1
BIZERTE	5	Gabes	15
Beja	2	Sfax	21
Jendouba	13	Mahdia	3
El Kef	5	Kairouan	9
Kasserine	1	Monastir	11
Siliana	1	Nabeul	5
Sidi bouzid	1	Sousse	16
Guebeli	1	<b>Total</b>	<b>192</b>

La liste complète des établissements d'enseignement supérieur est mise en annexes (Cf, annexe n°16).

C'est ainsi que l'enseignement supérieur doit assurer un triple rôle au cours des prochaines décennies à savoir : plus d'accessibilité, des prestations de qualité et la pérennisation de son financement (MESRST, 2003)<sup>303</sup>.

Nous signalons que les démarches d'amélioration de la qualité ne sont entreprises que par deux établissements (Ecole nationale d'ingénieur de Tunis, Faculté de sciences de Sfax). Les autres établissements n'ont pas formalisé leur politique qualité, mais il apparaît que certains d'entre eux souhaitent désormais adhérer à ces démarches. Il faut signaler à ce stade que seulement deux établissements ont aboutit à une certification type ISO.

#### **4.1.1.1 Missions des différents établissements**

Depuis l'indépendance, l'enseignement supérieur en Tunisie n'a cessé de se développer, de se réformer afin d'être en harmonie avec le développement économique et social national.

Les missions fixées par la loi aux différents établissements d'enseignement supérieur diffèrent naturellement selon le type et la tutelle de l'établissement. Dans cette diversité, cinq types de missions peuvent être recensés:

1. Formation de cadres qualifiés pour les métiers de la spécialité.
2. Préparation aux cycles de formations supérieures spécialisées.

---

<sup>303</sup> MESRST (2003), « Le savoir une ambition pour l'avenir: stratégie de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la technologie » Site du ministère de l'enseignement supérieur tunisien (<http://www.mes.tn>).

3. Développement d'une activité de recherche conséquente.
4. Formation des formateurs (Ecoles doctorales).
5. Formation Permanente des cadres en exercice.
6. Prestation de services en Expertises, Etudes d'ingénierie et projets industriels.

Le choix de ses missions relève de la volonté du gouvernement d'offrir une grande diversité de branches pour la plupart de courte durée (entre 2 et 3 ans), ayant une forte employabilité.

#### **4.1.1.2 L'enseignement supérieur en Tunisien : Vers plus de démocratisation et de qualité de la formation**

Le gouvernement tunisien mise de plus en plus sur la nécessité d'acquérir plus de savoirs et de techniques afin de permettre au pays de réaliser des progrès et s'aligner sur les politiques étrangères.

A cet effet la Tunisie a opté pour plus de démocratisation à l'accès de tous les bacheliers à l'enseignement supérieur, et au plus haut niveau. Cette démocratisation est une nécessité et une priorité nationale (Khammassi, 2009).

Pour faire face à cette masse d'étudiant et à une période où la notion de compétence apparaît plus fortement, la promotion d'une formation de qualité est indispensable et nécessite la mise en place d'une infrastructure pédagogique et universitaire, le développement d'un enseignement plus individualisé et la diversification des cursus de formation (Khammassi, 2009).

#### **4.1.2 Les catalyseurs des réformes au sien de l'enseignement supérieur**

A l'instar des universités européennes qui sont au cœur du processus de Bologne, la Tunisie comme tous les autres pays du Maghreb ont, eux aussi, engagé des réformes similaires, une mise à niveau et une nouvelle restructuration pour faire face aux nouveaux impératifs et aux enjeux de la mondialisation, de la globalisation, et surtout de sa proximité avec l'union européenne.

Ces évolutions nécessitent toutefois un nouveau plan de mise en place des cycles de formation au niveau de chaque université, une bonne gestion des étudiants, des examens et des diplômes, pour avoir une cohérence globale de l'offre de formation (Berland, 2004)<sup>304</sup>.

---

<sup>304</sup> BERLAND.Y (2004), « Les réformes de l'enseignement supérieur des pays du Maghreb et la perspective du processus de Bologne » Marseille - 19 et 20 novembre. p 5. 90 pages.



Comme le souligne Rutowski (2006)<sup>305</sup> « *La Tunisie est confrontée à un double problème : d'une part une croissance rapide du nombre d'étudiants, et d'autre part un chômage croissant des diplômés. Elle reconnaît, l'importance d'accorder aux universités une autonomie plus grande de façon à ce que celles-ci disposent de la souplesse nécessaire pour relever ces défis. Dans ce domaine, la Tunisie progresse plus rapidement que bien d'autres pays* ».

Nous proposons dans ce qui suit de présenter les faits qui ont impulsés l'obligation de cette démarche.

Nous présentons dans cette section les catalyseurs de cette évolution :

- L'augmentation de la population des étudiants.
- La réfraction des ressources budgétaires.
- Le développement des progrès technologique
- La décentralisation.

#### **4.1.2.1 L'augmentation de la demande**

En matière d'enseignement supérieur la Tunisie a connu une évolution considérable du nombre de ses établissements<sup>306</sup>. Pour répondre aux besoins spécifiques de l'administration coloniale (Rezig, 2004)<sup>307</sup>, la Tunisie avait seulement deux instituts : l'institut agronomique de Tunis et l'institut Pasteur. Progressivement elle a connu une explosion simultanée des effectifs d'étudiants et des savoirs scientifiques. L'enseignement supérieur est touché alors par une vague de croissance rapide et le nombre de ses étudiants a triplé au cours des 10 dernières années. Cette croissance a été accompagnée par les efforts du gouvernement tunisien qui essayait de répondre à cette croissance par l'introduction de programmes novateurs. Cette augmentation du nombre d'étudiants engagés dans l'enseignement a généré non seulement des effets budgétaires, mais a aussi profondément modifié le comportement des étudiants, leur attente et le fondement de la relation pédagogique dans l'université.

Cette évolution du nombre d'étudiants entrant dans l'enseignement supérieur s'explique principalement par l'encouragement de l'Etat à développer le potentiel humain pour soutenir le développement du pays. La figure n° 28 décrit l'évolution du nombre d'étudiants pendant la période de 1990 à 2009.

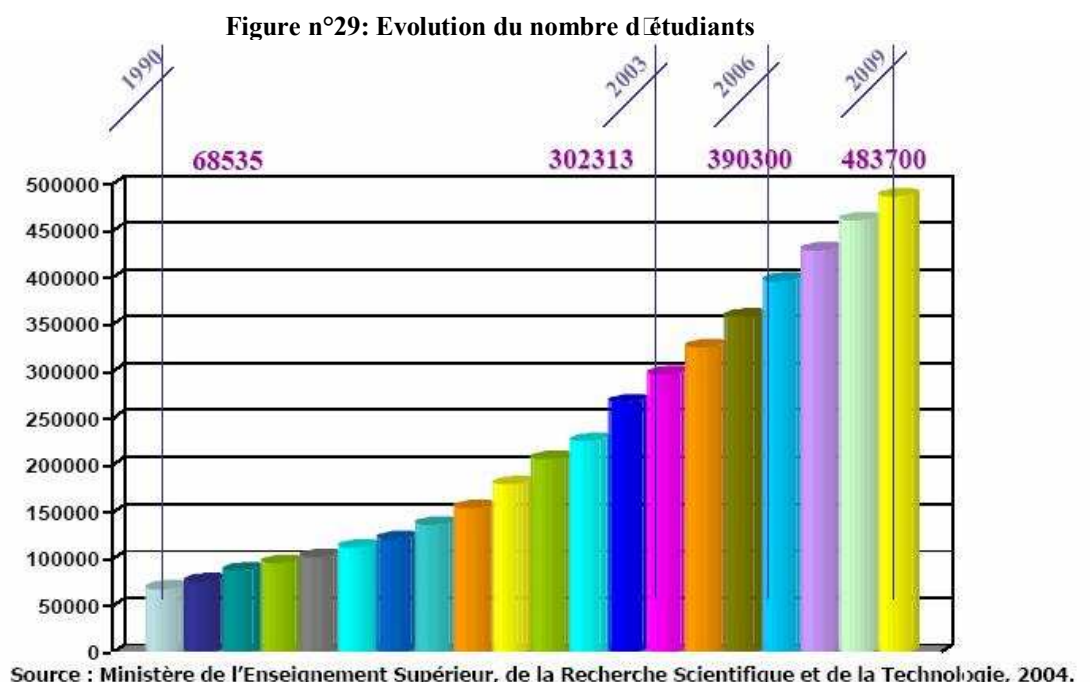
---

<sup>305</sup> RUTOWSKIM (2006), « La Tunisie : la Banque mondiale appuie l'enseignement supérieur » Communiqué de presse n°46.

<sup>306</sup> 120 établissements entre 2002 et 2003, 192 en 2008, et 206 en 2011

<sup>307</sup> REZIG.B, (2004), « L'enseignement supérieur en Tunisie », Description du système de l'enseignement supérieur dans le cadre du projet de l'évaluation de la qualité région MEDA. Projet Tempus 30092-2002. 23 pages.

L'enseignement supérieur est considéré comme un levier afin d'obtenir une main d'œuvre qualifiée pouvant soutenir l'économie du pays. Désormais l'Etat encourage de plus en plus à . L'abondance des étudiants a exercé une influence marquée sur leur diversité. Dans le l'apprentissage tout au long de la vie, d'ailleurs on assiste de plus en plus à un nouvel éventail d'étudiants adultes qui ont décidé de reprendre leurs études. Cette nouvelle diversité pousse constamment les établissements d'enseignement supérieur à changer et à moderniser la formation et le mode d'apprentissage, afin de répondre aux différentes attentes. On assiste ainsi à l'introduction progressive de nouvelles options d'études qui tiennent en compte les contraintes que peut avoir les étudiants.



#### 4.1.2.2 Raréfaction des ressources budgétaires

L'éducation coûte cher à l'Etat, néanmoins la Tunisie consacre, une part considérable de son budget au secteur de l'enseignement afin de permettre à tous de pouvoir accéder à l'éducation fondamentale. Le tableau ci-après montre l'évolution du taux du budget de l'enseignement supérieur/Budget de l'Etat.

**Tableau n° 7 : Evolution du budget de l'enseignement supérieur en Tunisie<sup>308</sup>**

Années	Budget de l'Enseignement Supérieur	Budget de l'Etat	%du budget de l'Etat
2000	372,2	10510	3,54%
2001	446,9	9910	4,5%
2002	493,4	10557	4,6%
2003	588.6	10402	5,6%
2004	625,01	12730	4.9%
2005	651.16	12990	5.02%
2006	714.75	12402	5.76%
2007	815.51	13240	6.15%
2008	974.14	14002	6.95%
2009	1035.23	15851	6.53%

Les chiffres sont donnés en millions de dinars tunisiens.

Du fait, de l'importance qu'occupe l'éducation en générale et l'enseignement supérieur en particulier dans la préoccupation de toutes les parties prenantes, la dynamique des dépenses a été bien prise en compte dans les réformes de l'Etat. La tendance à l'augmentation du nombre des étudiants qui engendre plus de dépenses est corrélé avec le développement du pays et de sa bonne insertion dans le tissu économique mondial ; elle impose une réduction des gaspillages et un engagement dans une démarche conduisant à une meilleure responsabilisation des acteurs. Cependant, l'enseignement supérieur en Tunisie fait désormais face à la rigueur budgétaire. Cette contrainte budgétaire rend la question de la répartition des ressources, et donc de leur utilisation essentielle. Dans ce contexte de rigueur budgétaire, l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur tunisiens se trouve confronté à un contexte évolutif et à de nouvelles exigences. Face à tous ces changements, ces établissements doivent anticiper la mise en place de nouvelles approches qui les fera évoluer de manière permanente dans les stratégies de réforme de l'enseignement supérieur. Ainsi, la qualité apparaît comme un outil susceptible de déployer ces nouvelles demandes, et de renforcer la capacité des établissements à émettre des réponses appropriées.

<sup>308</sup> Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie. Les chiffres sont donnés en millions de dinars tunisiens

### 4.1.2.3 Progrès technologiques

La révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication intègre tous les domaines de la vie et pose des défis technologiques, économiques, culturels, pédagogiques et politiques (Ben Kahla, 1998)<sup>309</sup>.

L'innovation technologique est un axe majeur pour la Tunisie permettant la construction d'une croissance basée principalement sur le progrès technologique, la synergie entre la recherche scientifique, l'enseignement supérieur et l'entreprise. Les nouvelles technologies sont désormais un outil indispensable au service de l'éducation. Aussi, la Tunisie comme tous les autres pays du Maghreb fait face à un environnement technologique auquel elle ne peut échapper. L'enseignement supérieur dans sa quête de prospérité doit intégrer les progrès de la technologie dans leur stratégie et donc encourager la créativité et l'innovation.

### 4.1.2.4 Décentralisation

La mise en place de mécanismes d'évaluation appropriés a été accompagnée par des initiatives visant une plus grande autonomie.

Une révision des modes d'organisation et de gestion s'impose en milieu universitaire, afin de permettre au système universitaire de s'adapter au rythme accéléré des changements nationaux et internationaux. Selon Ben Dhia (2002)<sup>310</sup>, il s'agit d'aménager une large place aux initiatives locales crédibles, et d'introduire une bonne dose de souplesse et célérité des décisions par une décentralisation réfléchie, mais réelle.

La décentralisation doit permettre d'évaluer les établissements selon la qualité de leur stratégie, c'est-à-dire leur capacité à définir leur identité, leurs orientations à long terme (Bienaymé, 1998)<sup>311</sup>. Selon Mintzberg (1983)<sup>312</sup> les organisations publiques doivent disposer d'une certaine liberté de fonctionnement, des individus, des cellules de base, des départements, des équipes de recherche, des programmes.

---

<sup>309</sup> BEN KAHLA.K (1998). « L'université tunisienne à la croisée des chemins : Discussion du rapport de la Banque mondiale sur l'enseignement supérieur en Tunisie » publié dans l'université du XXI siècle et le développement. Actes du colloque organisé par l'université de Sfax pour le sud, édition du centre de publication universitaire. pp 111-165.

<sup>310</sup> BEN DHIA. H, (2002) « La décentralisation universitaire en Tunisie, comment soutenir le processus ? » in une université qui change 1997-2007. Idées et écrits.

<sup>311</sup> BIENAYME.A, (1998) « Quelles leçons peut-on tirer de la stratégie des entreprises pour la planification de l'éducation » in perspectives, Vol XIX, n02. pp 267-279.

<sup>312</sup> Mintzberg.H (1983), Structures et dynamique des organisations. Edition d'organisation. 440 pages.

En Tunisie, les institutions universitaires étaient totalement gérées de manière centralisée par le ministère. Progressivement, avec l'accroissement du nombre des étudiants, la nécessité de décentralisation s'est fait sentir au niveau:

- De la gestion des agents administratifs, techniciens et ouvriers.
- De la gestion partielle du personnel enseignant.
- De la gestion de la maintenance des locaux et équipements.
- Du suivi et de la répartition du budget des institutions universitaires et autres mesures assouplissantes au niveau de la gestion.
- De la gestion de la vie estudiantine.
- De la gestion des dossiers disciplinaires.

C'est dans ce cadre que depuis quelques années une nette évolution a été ressentie au niveau de l'enseignement supérieur, vers le renforcement de l'autonomie et le développement de la capacité institutionnelle des établissements. Ainsi, la loi de juillet 2000 a constitué un tournant décisif dans le processus de décentralisation traduisant une volonté de consacrer l'autonomie de l'université considérée comme une composante organisationnelle essentielle permettant d'assurer la performance de l'enseignement supérieur de façon durable. Ces principales composantes concernent<sup>313</sup>:

- La subvention d'Etat accordée au budget de l'université, qui se charge de la répartir sur les établissements qui en relèvent.
- Les équipements enregistrés au budget de l'université qui assurera à leur ordonnancement.
- La répartition par article des ressources et dépenses inscrites au budget de gestion des établissements qui est effectuée par décision du Président de l'Université, ainsi que les modifications intérieur et des budgets de gestion.
- Le budget de l'établissement peut être modifié par décision du président qui décide également de la répartition des excédents budgétaires.
- Le Président de l'Université qui recrute et affecte le personnel administratif, technique et ouvrier dans les limites autorisées par les lois des finances.
- La loi qui prévoit également la création d'une commission de marché à l'échelle de l'université.

D'importants efforts sont déployés pour que la décentralisation ne se réduit pas à une simple dilution des responsabilités. En effet bien que la loi de Juillet 2000 ait donné aux organes de

---

<sup>313</sup> Guide d'évaluation interne des établissements d'enseignement et de la recherche en Tunisie. Mai 2005

gestion et aux Présidents des Universités des pouvoirs réels, les outils et les pratiques de l'autonomie font encore défaut.

### **4.1.3 Les nouvelles réformes dans l'enseignement supérieur Tunisien**

L'enseignement supérieur tunisien a connu et connaît encore des transformations profondes en essayant de s'aligner avec les pays partenaires au Maghreb mais aussi en Europe et de s'adapter à l'ouverture sur l'environnement international. Alors qu'à ses débuts, l'enseignement avait pour vocation de faire accéder la nation à la modernité et à l'universel, aujourd'hui en tenant compte des défis, il est sommé d'aider à une meilleure insertion sur les marchés tant nationaux qu'internationaux.

Dans ce contexte, plusieurs projets de modernisation et d'appui à la qualité se sont multipliés pour faire évoluer l'enseignement supérieur, la contractualisation, la gestion par objectif, le cadre de dépenses à moyen terme □ qui constituent autant de leviers pour une démarche qualité.

#### **4.1.3.1 La Gestion Par Objectif (GPO)**

Conçue pour synchroniser les objectifs des dirigeants avec ceux de l'organisation, la GPO continue d'être le principe moteur d'une gestion fondée sur les résultats et la production. Selon Drucker, 1957<sup>314</sup> la GPO était considérée comme une référence en matière de performance dans les entreprises

Face aux nouvelles restrictions budgétaires et à l'instar des pays du Maghreb, la Tunisie s'est pleinement investie pour adopter la Gestion Par Objectif, en s'inspirant largement des expériences étrangères. Ainsi, une direction générale chargée de la préparation de la mise en œuvre de cette importante réforme avec l'appui de la Banque Mondiale à été créée.

La Gestion par Objectifs permet d'établir une nouvelle procédure d'affectation des charges et des moyens aux établissements d'enseignement supérieur visant à:

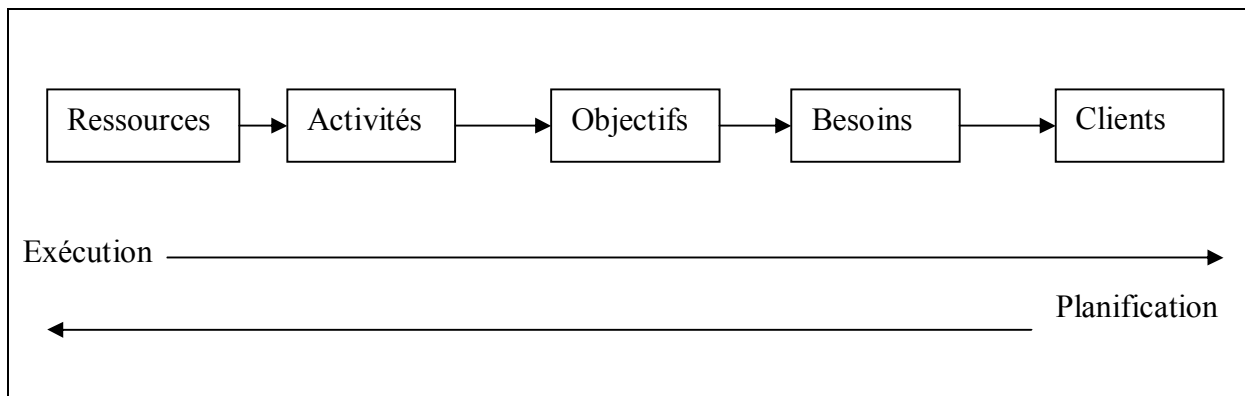
- Rationaliser cette affectation.
- Responsabiliser les établissements sur leur gestion et leurs résultats.

Selon Bergeron, on peut schématiser les actions de la GPO comme suit :

---

<sup>314</sup> DRUCKER.P (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'organisation, Paris. 430 pages.

Figure n°30 : Les actions de la GPO<sup>315</sup>



Toutefois, même si cette mesure réformatrice vise d'une part à rationaliser l'affectation des charges et des moyens, et d'autre part à responsabiliser les établissements sur leur gestion et leurs résultats (MESRST, 2006)<sup>316</sup>, la GPO, reste focalisée essentiellement sur les résultats en négligeant les activités, les systèmes et les processus requis pour aboutir au résultat.

Nous signalons à ce niveau que le ministère de l'enseignement supérieur a choisi l'université de Sfax comme site pilote pour l'application de la gestion par objectifs (GPO) depuis 2004.

#### 4.1.3.2 Le L-M-D : une réforme qui s'installe progressivement

La Tunisie connaît depuis 2006, un basculement graduel vers le système LMD (licence, master, doctorat). La réforme du L.M.D ouvre en effet aux établissements universitaires en Tunisie des nouvelles perspectives de développement sur la base de critères internationalement reconnus en matière de formation, de recherche, d'éthique et de qualité (Chichti, 2009)<sup>317</sup>.

Cette réforme entre dans le cadre de la mise à niveau de l'enseignement supérieur pour fournir des cadres qualifiés à une économie de services ouverte sur l'Europe (Mahbouli, 2004)<sup>318</sup>. Les établissements d'enseignement supérieur tunisiens en raison de cette ouverture sur l'Europe, ont largement fait part de leur adhésion au dispositif du LMD, convaincu de sa contribution au développement de la structure nationale de l'enseignement supérieur, notamment par la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs. Il permettra aussi

<sup>315</sup> BERGERON L. « Gestion par objectifs. Principes de bases ». p3. 8 pages.  
[http://pages.videotron.com/bergloui/Documentation/GPO\\_Texte\\_Base.pdf](http://pages.videotron.com/bergloui/Documentation/GPO_Texte_Base.pdf)

<sup>316</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie, 2006.

<sup>317</sup> CHICHTI, J. (2009). « Cinquantenaire de L'Université Tunisienne : Faire partie des pays Emergents »

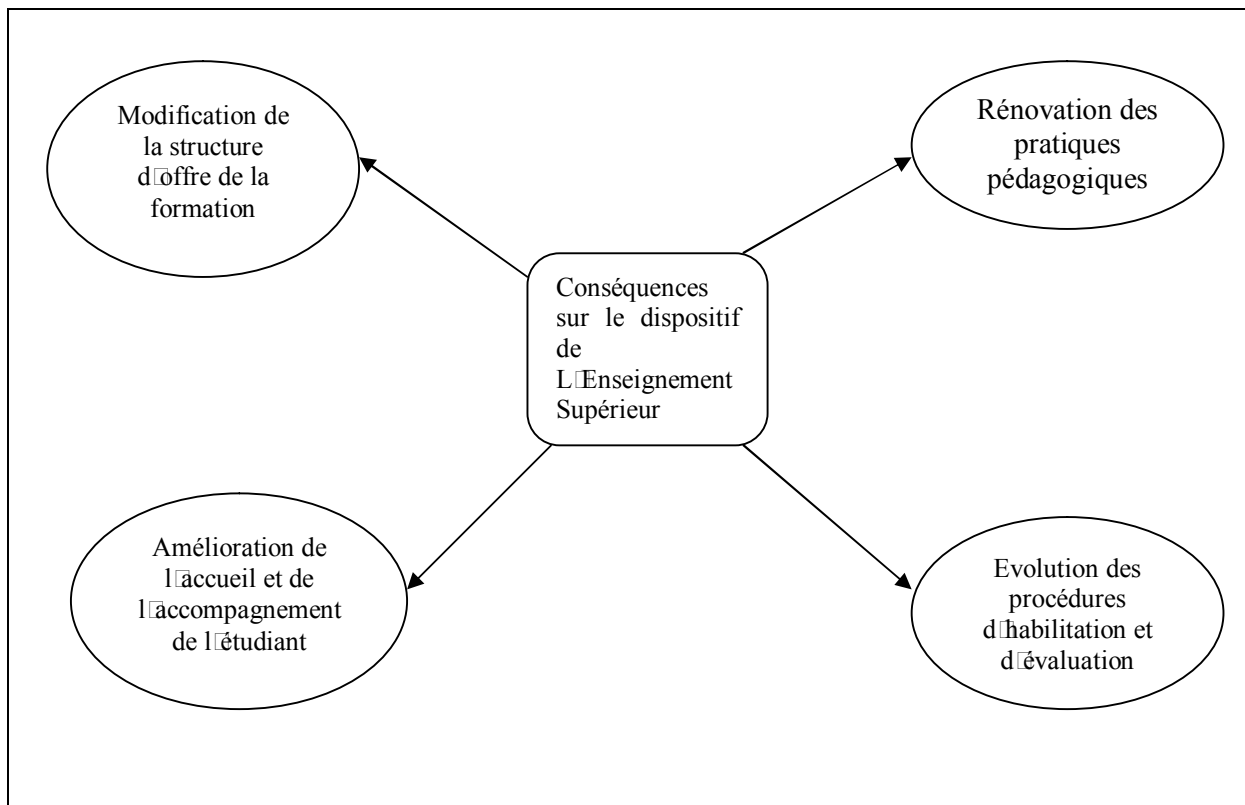
<sup>318</sup> MAHBOULI A. , (2004), « La situation universitaire tunisienne », « Les reformes de l'enseignement supérieur des pays du Maghreb et la perspective du processus de Bologne », Rencontre des recteurs et présidents d'université des pays du Maghreb et des conférences francophones de l'union européenne, Marseille, 2004, Agence Universitaire de la Francophonie, 92 pages.

une meilleure visibilité du niveau des parcours suivis, une révision des programmes et une orientation plus tournée vers les secteurs d'avenir, l'instauration d'un parcours de formation souple et efficace, soit académique ou professionnelle, qui facilite l'intégration à chaque niveau dans le tissu économique.

Enfin, le dispositif LMD permet de pousser les établissements d'enseignement supérieur vers la quête de la qualité, la compétitivité et l'excellence du savoir et de la formation nationale afin d'affronter les diplômés étrangers et les nouveaux marchés du travail, nationaux et internationaux.

La figure n°30 montre les conséquences positives de l'adoption du système LMD sur le dispositif de l'enseignement supérieur.

**Figure n° 31: Description du dispositif LMD dans l'enseignement supérieur Tunisien**



(Source : Debouzie, 2004)<sup>319</sup>

En Tunisie les objectifs du système LMD sont fortement semblables à ceux fixés en Europe tels que <sup>320</sup> :

<sup>319</sup> DEBOUZIE D.,(2004), « Etat de la mise en oeuvre du LMD dans les établissements d'enseignement supérieur français », in « les reformes de l'enseignement supérieur des pays du Maghreb et la perspective du processus de Bologne », Rencontre des recteurs et présidents d'université des pays du Maghreb et des conférences francophones de l'union européenne, Marseille, 2004, Agence Universitaire de la Francophonie, 92 pages.

<sup>320</sup> Rapport sur la mise en place du système LMD, Juin 2005 élaboré par Josette Soulas, Bibiane Descamps, Marie-France Moraux, Philippe Sauvannet, Brigitte WICKER.76 pages



- Mettre en place un système de diplômes lisibles et comparables (notamment grâce au supplément au diplôme).
- Privilégier un système fondé sur deux cursus, avant et après la licence (qui doit sanctionner au moins trois ans d'études). Le cursus après la licence doit conduire au master et au doctorat.
  - Mettre en place un système de crédits.
  - Promouvoir la mobilité.

#### **4.1.3.3 Les cadres de dépense à moyen terme (CDMT)**

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), est une nouvelle réforme de l'administration publique qui a pour but l'amélioration de la qualité des services rendus, et plus de transparence à toutes les parties prenantes. Cette réforme s'inscrit dans le programme de modernisation de l'enseignement supérieur engagé par le gouvernement tunisien et appuyé par le financement de l'Union Européenne. Le CDMT vise essentiellement l'insertion de l'économie tunisienne et du secteur de l'enseignement supérieur dans le nouveau contexte mondialisé d'une part, et la conformité avec les normes internationales en matière d'enseignement supérieur d'autre part (Kaouach, 2006)<sup>321</sup>.

Le CDMT est un programme qui vise la révision et le changement des méthodes de gestion budgétaire et financière en vigueur et l'adoption de nouvelles méthodes. C'est aussi un instrument de programmation et de maîtrise de la dépense (Tommasi, 2006)<sup>322</sup>.

Etant convaincu qu'il faut rompre avec les méthodes de travail et de gestion classique, la Tunisie a fait le choix d'adopter le CDMT afin de s'aligner aux nouvelles données de l'environnement dans lequel opère l'enseignement supérieur. Plusieurs acteurs s'accordent sur le fait que le CDMT constitue la meilleure solution pour faire face d'une façon efficiente au désengagement progressif et irréversible de l'Etat dans l'activité économique.

En tenant compte des moyens assez faibles de l'Etat Tunisien, et afin de relever les défis imposés par l'environnement interne et externe, un changement radical des méthodes de gestion des deniers publiques, l'identification de nouvelles sources de financement des activités de recherche, la rationalisation des dépenses, constituent des éléments fondamentaux pour une politique budgétaire efficace et adéquate.

---

<sup>321</sup> KAOUACH.H (2006) « Le cadre des dépenses à moyen terme », Bulletin interne d'information - Université Tunis El Manar n°44.pp 8. 15 pages.

<sup>322</sup> TOMMASI. D, (2006) « Les cadres de dépense à moyen terme (CDMT) » présentation interne sur le CDMT dans le cadre des séances de formation.

Le CDMT présente plusieurs avantages (Banque Mondiale, 1998)<sup>323</sup>:

- C'est une base de données de qualité et fiable, c'est un moyen qui facilite la prise de décision et permet donc d'améliorer la qualité des choix en matière d'objectifs fixés et renforcer le sens des responsabilités.
- Il permet d'accroître la visibilité sur la politique budgétaire future en fonction des objectifs prioritaires.
- Il permet d'améliorer la gestion des services opérationnels chargés d'exécuter et de mettre en œuvre les politiques.
- 

**Tableau n°8: Avantages et apports du CDMT**

Système actuel	L'apport du CDMT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget de fonctionnement est renouvelable chaque année sans vérification préalable.</li> <li>- L'attribution du budget ne tient pas compte des axes stratégiques de l'Etat.</li> <li>- L'utilisation du budget n'est soumise à aucun contrôle ou suivie.</li> <li>- Le budget doit être dépensé en totalité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de cohérence entre les projets d'amélioration globale, l'Etat et les budgets sectoriels.</li> <li>- Plus de transparence au niveau des responsabilités qui sont clairement définies et favorisent la coopération.</li> <li>- Un changement de culture progressif d'un budget à moyen terme à un budget sur mesure.</li> <li>- Coopération et responsabilité entre les acteurs concernés.</li> </ul>

(Source : Circulaire d'information interne fournie par notre terrain de recherche, 2006)

Lors de nos entretiens, le directeur de l'établissement où nous avons fait notre recherche nous a confirmé que le CDMT est désormais un outil indispensable. « *Il permet de prendre en considération plusieurs aspects socio-économiques jusqu'à là ignorés ou négligés, et surtout de fixer des objectifs en fonction de leur degré de réalisation et de rigueur. Il rejoint dans ce sens la méthode qu'on a déjà commencé à adopter qui est la Gestion Par Objectifs* ».

Ces propos rejoignent ceux de Kaouach<sup>324</sup>, qui note que la relation entre la GPO et le CDMT est très importante dans la mesure où ce dernier représente une concrétisation de la méthode GPO et un chiffrage des objectifs stratégiques prédéfinis dans la GPO.

En Tunisie, le CDMT a concerné le ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, l'ensemble des établissements universitaires, les instituts supérieurs d'études technologiques.

<sup>323</sup> Banque Mondiale « Intégrer les politiques, les plans et les budgets dans un cadre à moyen terme », Chapitre 3 du Manuel sur la gestion des dépenses publiques.

<sup>324</sup> KAOUACH.H (2006) « Le cadre des dépenses à moyen terme », Op.cit.

Notre terrain de recherche était parmi les premiers établissements universitaires à participer à ce projet. En effet, pour la recherche de la viabilité de cet outil, et sa formalisation, deux équipes ont été constituées. La première avait pour mission de définir la stratégie, de délimiter les objectifs souhaités et de rechercher les moyens pour leur réalisation, de veiller à clarifier les lignes directrices de l'établissement en essayant de prendre en compte les exigences de l'environnement interne et externe, et aussi toutes les autres parties prenantes.

La seconde équipe, avait pour charge le recueil de toutes les données statistiques et les informations pratiques passées de l'établissement en terme de dépenses.

#### **4.1.3.3.1 L'expérience pilote de l'Université de Sfax en matière de CDMT**

L'expérience CDMT a été lancée à l'Université de Sfax comme projet pilote. Elle a démarré avec une première période d'initiation à travers un atelier de formation animé par deux experts de la Communauté Européenne.

La première version du CDMT Université de Sfax a été réalisée du 11 au 13 juillet 2005 avec l'assistance d'expert. Le projet du prototype CDMT Université a été validé par le Ministère et diffusé pour toutes les autres Universités.

L'effort de l'université de Sfax a été par la suite dirigé vers les établissements de l'Université en vue de les aider à élaborer leurs propres CDMT. Toutefois des révisions périodiques ont eu lieu :

- Version 1 Septembre 2005
- Version 2 Janvier 2006
- Version 3 juin 2006
- Version 4 janvier 2007
- Version 5 Avril 2007 ; et la dernière version est celle de Septembre 2007.

Le CDMT de l'Université de Sfax est élaboré à partir de trois principes :

1. Les objectifs de la politique du secteur de l'enseignement supérieur, et les orientations du 11<sup>ème</sup> plan de développement.
2. Les dépenses des années passées et leurs tendances observées.
3. L'enveloppe budgétaire accordée pour l'Université par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, ainsi que par le ministère des finances.

**Tableau n°9: Le Plan d'actions stratégique de l'Université de Sfax**

Secteur	Objectifs	Actions
Formation	- Moderniser des processus de formation et veiller à une meilleure adéquation entre la formation et le marché de l'emploi (amélioration de l'employabilité)	- Mise en place progressive du système LMD - Amélioration qualitative du taux d'encadrement - Amélioration la qualité du service administratif - Renforcement et moderniser le matériel de fonctionnement
Recherche scientifique	- Développement de l'environnement de la recherche  - Valorisation de la recherche	- Création d'une tour de recherche - Création d'un nouveau laboratoire de recherche - Augmentation du taux de participation aux programmes communs de recherche - Soutien de l'effort scientifique de publication - Promotion des recherches qui répondent aux besoins de l'industrie - Protection des résultats de recherche par les brevets d'invention
Coopération internationale et ouverture sur l'environnement	- Assurer l'ouverture de l'Université sur son environnement national et international	- Participer à l'organisation des manifestations scientifiques et culturelles - Accorder des subventions pour les associations à caractère scientifique, social et culturel - Mettre en œuvre des mesures pour l'insertion professionnelle des jeunes diplômés - Mettre en place des programmes d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises notamment à travers les centres d'insertion et d'essaimage - Consolider les conventions d'échanges scientifiques et culturels avec des universités étrangères.

(Source : Document interne pour la préparation du CDMT, 2006.)

#### **4.1.3.3.2 Le contenu du CDMT**

Le CDMT, couvre la période d'observation et de projection à partir de l'année 2004 jusqu'à l'année 2010 :

**A. Les dépenses de fonctionnement** : Elles incluent les dépenses imputées sur les crédits délégués par le ministère pour la rémunération des enseignants et des ATOS, ainsi que les dépenses imputées sur le budget de l'Université et des établissements. Elles comprennent aussi les dépenses des moyens de service et les dépenses d'intervention.

**B. Les dépenses de développement** : Elles comprennent les dépenses d'investissements tels que les bâtiments universitaires, la recherche, la formation et les dépenses de renouvellement et de modernisation des équipements.

#### **4.1.3.3.3 Difficultés et insuffisances**

Le projet de CDMT pour la Tunisie est un projet d'accompagnement au changement qui nécessite un travail d'adaptation. C'est pour cette raison que plusieurs insuffisances et difficultés ont été recensées sur le plan institutionnel et sur le plan pratique.

##### **Sur le plan institutionnel :**

- L'absence d'une structure permanente et disponible pour assurer le suivi et la mise à jour du CDMT.
- L'absence d'une instance permanente d'évaluation, aussi bien au niveau de l'Université qu'au ministère de l'enseignement supérieur, ce qui n'a pas permis l'évolution dans l'exercice.

##### **Sur le plan pratique :**

- L'absence d'un système d'information fiable qui met en réseau tous les acteurs intervenants dans les opérations de dépenses, ce qui rend les sources d'informations insuffisantes, éparpillés et dont l'accès difficile.
- Les projets d'établissements qui traduisent les objectifs en actions, en activités et en coûts sont encore en cours d'élaboration ce qui a retardé l'élaboration d'un CDMT intégré (filiale, établissement et université).

#### **4.1.3.4 L'émergence de la politique contractuelle dans les établissements d'enseignement supérieur**

Dans les universités françaises, la politique contractuelle est mise en place depuis 1989, et a été considéré comme une « solution satisfaisante » pour répondre aux problèmes structurels et conjoncturels dans le contexte de massification, de diversification des universités, et de lancement d'une nouvelle politique universitaire (Musselin, 2001)<sup>325</sup>.

La contractualisation apparaît ainsi comme (Fort, 2003)<sup>326</sup> :

- Le symbole d'une plus grande liberté pour les établissements d'enseignement supérieur.

---

<sup>325</sup> MUSSELIN, C (2001), *La longue marche des universités françaises*. Paris, PUF. 218 pages.

<sup>326</sup> FORT.F (2003) « La contractualisation, facteur de renforcement de l'autonomie des universités » sciences de la société, n° 58. pp59-74.

- Une nouvelle méthode pour régir les relations entre ces universités et leur ministère.
- Un moyen pour favoriser le dialogue, la concertation et la négociation.

#### **4.1.3.4.1 Les établissements d'enseignement supérieur tunisiens : vers une démarche de contractualisation**

Le gouvernement Tunisien se lance dans une nouvelle démarche de contractualisation avec les universités selon la loi n° 2008-19 du 25 février 2008. Cette politique contractuelle constitue le point de départ d'un bouleversement dans le milieu de l'enseignement supérieur par l'établissement de nouveaux rapports entre l'État et les Universités. En effet, jusqu'à présent selon la loi 2000-67 du 17 juillet 2000 relative à l'enseignement supérieur, l'État entretient avec ses établissements une relation de tutelle et non pas une relation contractuelle. C'est ainsi que même si l'État tunisien est le moteur unique de l'action publique et le centre de toutes les décisions, cette nouvelle démarche proposée émane de son option vers des établissements d'enseignement supérieur tunisiens autonomes.

Par l'instauration de cette démarche, le gouvernement tunisien s'est fixé trois objectifs principaux à savoir :

- Instaurer des relations nouvelles entre l'État et les universités.
- Progresser vers l'autonomie des universités et promouvoir leur responsabilisation autour d'un projet stratégique pluriannuel.
- Pouvoir suivre en toute transparence leurs résultats.

On assiste ainsi au renforcement de l'autonomie des établissements universitaires en leur offrant plus de responsabilité compte tenu des nouvelles compétences en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines (Boussema, 2009)<sup>327</sup>.

##### **4.1.3.4.1.1 La démarche contractuelle**

Nous avons présenté dans le paragraphe précédent les termes émergents dans le contexte tunisien tel que défini par la loi n° 2008-19 du 25 février 2008. Ces termes : évaluation, assurance qualité, accréditation sont désormais les concepts liés à la contractualisation.

La politique de contractualisation repose sur une confiance mutuelle entre l'État et les établissements universitaires. Il s'agit d'établir un contrat entre l'État représenté par le Ministre chargé de l'enseignement supérieur d'une part, les universités et les établissements d'enseignement supérieurs, d'autre part.

---

327 BOUSSEMA, M (2009) « Les universités tunisiennes en mutation : la politique de contractualisation » Afkaronline, n°:34.2009. www.Afkaronline.com.

Ce contrat regroupe à la fois les obligations, les moyens, le budget alloué par l'Etat, mais aussi les ressources propres que chaque établissement s'engage à fournir pour la réalisation de ses objectifs.

Par cet accord, l'Etat s'engage à mettre à la disposition de ces établissements le budget nécessaire afin de les aider à les atteindre. Néanmoins, l'inscription de ces établissements dans une démarche d'amélioration de la qualité s'avère nécessaire pour assumer leurs responsabilités et pouvoir être jugé sur leurs performances.

Ainsi, le contrat devrait permettre aux établissements d'enseignement supérieur de se doter de nouveaux outils de pilotage, et de développer leur communication, jusqu'à là jugé insuffisant avec les diverses parties prenantes.

#### ***4.1.3.4.1.2 La préparation à la démarche contractuelle au sein de notre terrain de recherche***

En Tunisie, la mise en place d'une nouvelle disposition nécessite des séances de sensibilisation, des colloques et des séminaires, afin d'exposer l'intérêt et les objectifs recherchés à travers ce changement.

A cet effet, et pour expliquer les intérêts de la contractualisation, plusieurs séminaires et réunions entre les divers représentants du Ministère de l'enseignement supérieur, les directeurs et responsables des établissements universitaires, ont eu lieu.

Pour notre cas, des séances de sensibilisation et d'information ont eu lieu au sein de notre terrain de recherche afin de permettre aux divers acteurs de donner leur avis sur la démarche et aussi poser des questions pour mieux comprendre l'intérêt de cette contractualisation.

Pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement, la direction de notre terrain de recherche a veillé à l'implication et la mobilisation du personnel afin que celui-ci soit associé à l'élaboration des stratégies de l'établissement, à la préparation des projets, ainsi qu'à la réalisation des missions.

L'émergence de la contractualisation dans le paysage universitaire tunisien fait partie d'après Boussema (2009)<sup>328</sup> d'une « démocratie participative ».

L'organisation de la démarche de contractualisation s'est organisée autour de trois étapes essentielles :

- L'établissement d'un diagnostic confié à un group de projet au sein de l'établissement : Ce dernier va permettre d'avoir un aperçu général de la situation actuelle de l'établissement.

---

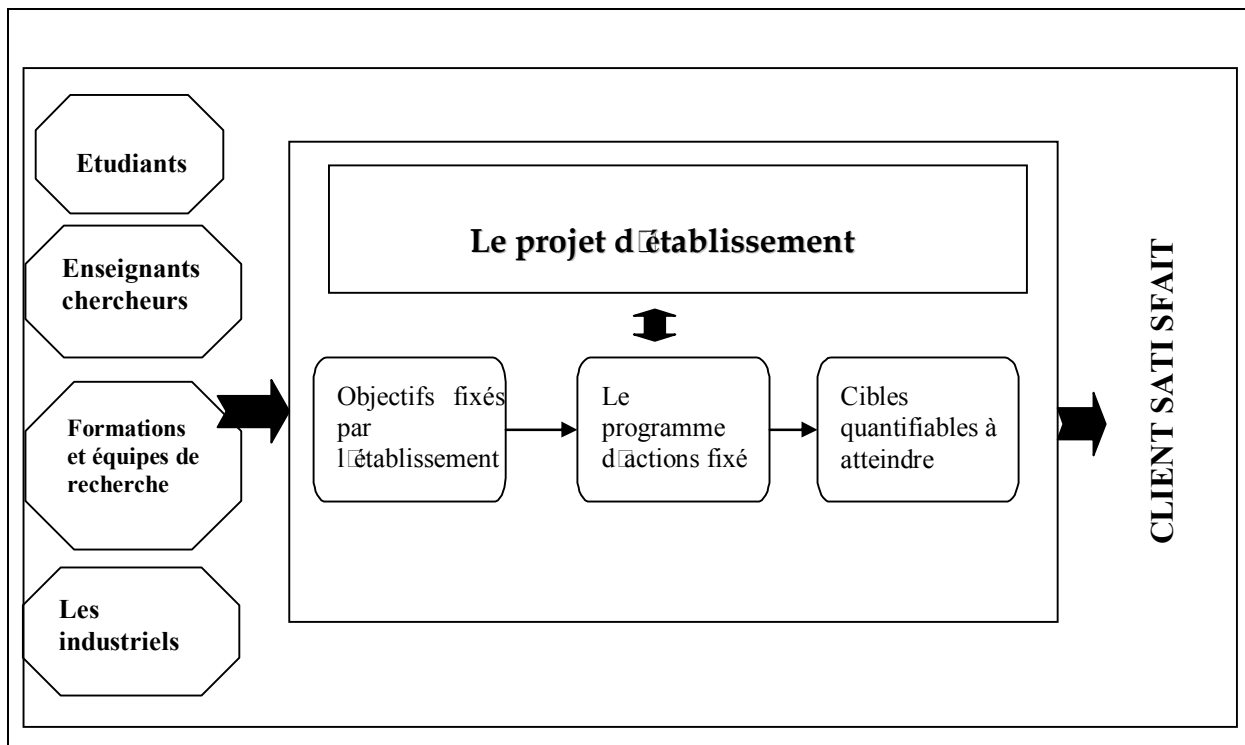
<sup>328</sup>BOUSSEMA. R. (2009) « Les universités tunisiennes en mutation: la politique de contractualisation » Op.Cit

- L'élaboration d'un projet d'établissement : Ce projet doit contenir les grands objectifs retenus, les résultats attendus, les performances visées par l'établissement, et enfin les divers intervenants et partenaires.
- La signature d'un contrat visant à cibler les secteurs prioritaires de nature à faire progresser l'établissement de manière significative dans la réalisation de son projet.

#### 4.1.3.4.2 Le projet d'établissement

Le projet d'établissement doit constituer le reflet des ambitions de l'établissement et de son engagement pour la réalisation des objectifs qu'il s'est fixé.

Figure n°32: Le projet d'établissement



Ainsi, par ce projet, chaque établissement universitaire doit mettre en œuvre les orientations nationales en matière d'enseignement supérieur tout en tenant compte de son environnement interne et externe, mais aussi de ses atouts et difficultés pour la réalisation de ce projet. Le succès de la démarche dépendra aussi de la communication mise en œuvre au sein de l'établissement.



#### **4.1.3.4.2.1 L'allocation budgétaire**

Sur le plan budgétaire, L'État s'est engagé à mettre à la disposition des établissements en fonction de leurs objectifs fixés dans le projet, une enveloppe budgétaire pour les aider à réaliser à terme leurs projets.

A ce niveau le Contrat de Dépenses à Moyen Terme, que nous avons présenté précédemment, joue un rôle important puisqu'il sera considéré comme l'outil de budgétisation annuelle.

Cependant l'État et les établissements universitaires doivent être capables de tenir leurs engagements sur une base pluriannuelle effectivement reconnue sur le plan comptable :

- D'abord, le contrat se base sur l'optimisation des moyens disponibles dans chaque établissement, avant de faire appel systématiquement à des moyens nouveaux,
- Ensuite, à la fin de chaque année, les responsables du projet d'établissement doivent aussi tenir compte des conclusions du bilan du contrat précédent et des diverses prévisions disponibles.

#### **4.1.3.4.2.2 La négociation du contrat**

La négociation de tout projet d'établissement passe nécessairement par une évaluation externe établie par des experts désignés par l'instance chargée de l'évaluation. Dans la volonté de réussite des projets ces évaluations auront lieu avant et à la fin du projet, mais aussi au milieu du processus de réalisation.

L'évaluation porte notamment sur la pertinence et le degré de prise en compte des orientations nationales dans la fixation des objectifs. Egalement le projet sera jugé sur les efforts employés en matière d'amélioration de la formation des étudiants et la mise en œuvre d'une politique de vie étudiante, le renforcement et la professionnalisation des modes de gestion administrative, financière et des ressources humaines, les complémentarités et les partenariats entre les différents établissements.

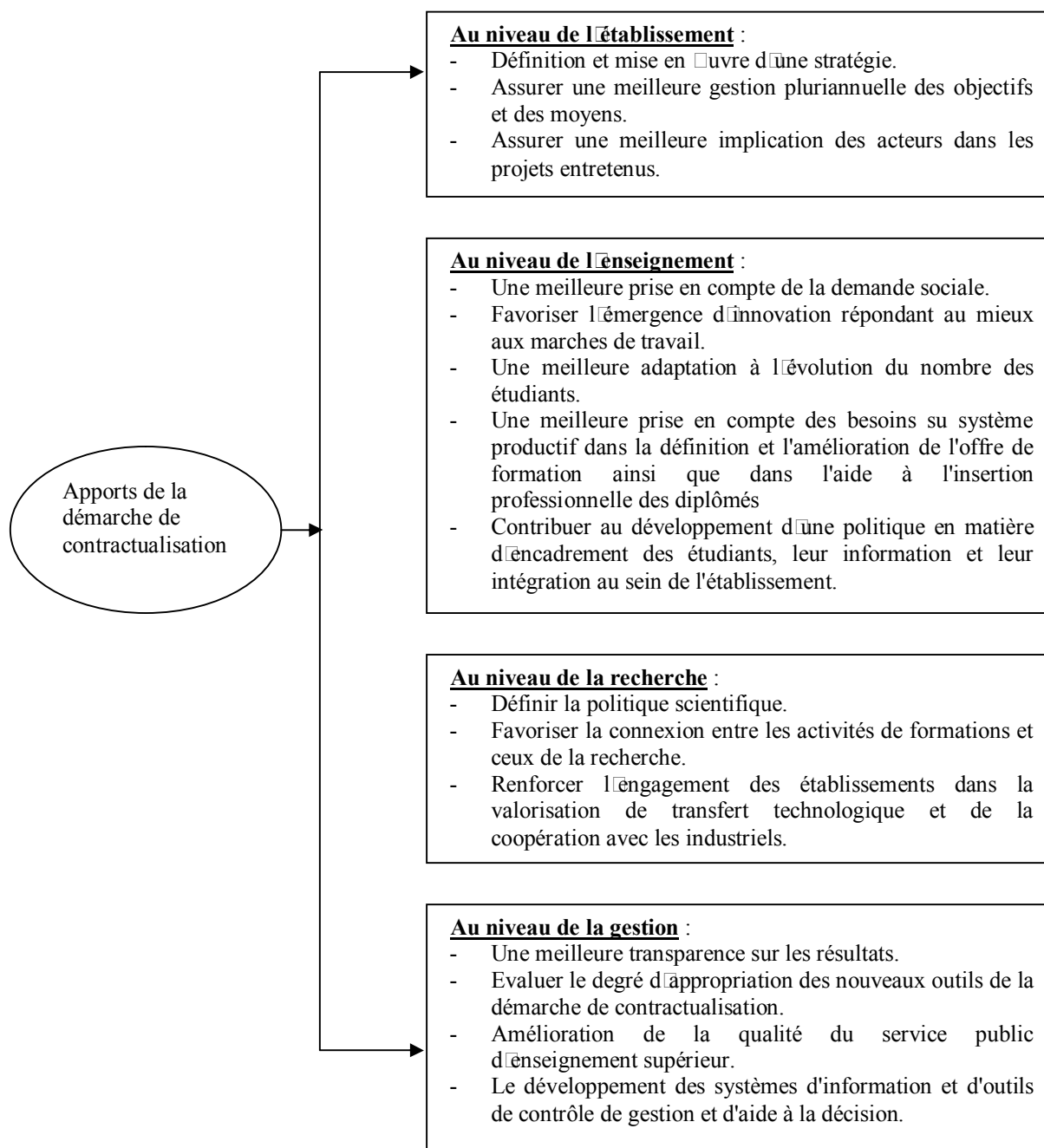
Finalement aura lieu la signature du contrat qui symbolise la concrétisation d'un vrai accord entre l'État et les établissements universitaires qui va s'étaler sur une période de quatre ans.

A ce niveau, certains acteurs de notre terrain de recherche nous ont signalés que cette contractualisation va être assimilée à un cahier des charges avec des délais bien fixés, et que la bonne réussite du projet repose aussi sur le choix d'indicateurs de performance, puisque désormais leur établissement sera tenu d'une obligation de résultats.

Même s'il est difficile d'apporter des réponses précises à la question de la réussite de cette démarche de contractualisation, il est essentiel que les divers acteurs des établissements d'enseignement supérieur parviennent à développer et d'adopter un système de communication transparent avec l'Etat basé sur la confiance mutuelle.

Nous proposons de présenter un schéma récapitulatif des apports attendu de la contractualisation voir tableau n° 9:

**Tableau n°10 : Apport attendu de la contractualisation**



## **4.2 Les démarches d'amélioration de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie**

Les établissements d'enseignements supérieurs en Tunisie connaissent un changement assez profond. La nécessité de la mise en place de démarche qualité est largement prescrite.

Toutefois la problématique est essentiellement de choisir les méthodes sur lesquelles les conventions et compromis doivent s'établir. A cet effet, un changement stratégique et organisationnel doit être assujetti à la réalisation des changements concernant la gestion et le fonctionnement courant.

Nous présentons dans ce qui suit les pratiques de mise en œuvre d'une démarche qualité par le biais d'un projet établi au sein de notre terrain de recherche. Nous allons commencer par présenter la qualité en tant que nouvelle donne pour les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie (4.2.1). Puis, nous présentons le Programme d'Appui à la Qualité Pour l'Enseignement Supérieur (4.2.2).

### **4.2.1 La qualité : une nouvelle donne pour les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie**

L'éducation présente de plus en plus pour les pays en voie de développement un moyen permettant d'affirmer leur identité nationale, et aussi de mieux affecter les ressources généralement pas assez abondantes pour ces pays dans un investissement jugé décisif pour leur avenir (Bienaymé, 1989)<sup>329</sup>. L'objectif des établissements d'enseignement supérieur était avant tout d'assurer la formation des étudiants, mais le contexte évolue rapidement : l'environnement est devenu critique, contraignant et exigeant.

Désormais, les plans sont aujourd'hui plus aptes qu'autrefois à promouvoir la qualité de l'éducation pour la société. On assiste en Tunisie à la naissance d'une nouvelle dynamique de gouvernance avec son cortège d'outils (Ben Dhia, 2006)<sup>330</sup> comme l'évaluation, l'audit, la qualité totale, l'assurance qualité, l'accréditation, destinés à donner plus de lisibilité et crédibilité au système universitaire tunisien, et l'aider à se transformer face aux exigences du moment et des impératifs de l'environnement.

---

<sup>329</sup>BIENAYME.A, (1998) « Quelles leçons peut-on tirer de la stratégie des entreprises pour la planification de l'éducation ».Op. Cit. p1.

<sup>330</sup> BEN DHIA.H, (2006) « L'assurance qualité à l'université de Sfax, état de l'art et approche critique pour une réalité complexe », in Une université qui change 1997-2007. Idées et Ecrits. 171 pages.

Partant de l'importance de ces éléments, il a été créé en 2008, un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière dénommé « l'instance nationale de l'évaluation, de l'assurance qualité et de l'accréditation »<sup>331</sup>.

Cette instance veille à l'évaluation, à l'assurance qualité et à l'accréditation dans l'enseignement supérieur. Les opérations d'évaluation sont réalisées par des commissions d'experts. Le ministère a généralisé et a rendu obligatoire le rapport d'évaluation au niveau des établissements universitaires, ce qui a permis de mettre en place des structures et des démarches d'évaluation. La loi du 25 février 2008, fixe le cadre juridique de :

- **L'évaluation** : L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur consiste à auditer leur performance académique et institutionnelle sur la base des critères objectifs de qualité préétablis, en vue d'arrêter les mesures adéquates pour améliorer la performance de l'établissement et le promouvoir avec efficacité et compétence.

L'évaluation porte notamment sur :

- Les parcours de formation.
- Les programmes.
- Le rendement scientifique et pédagogique des enseignants, leur production scientifique et la valorisation des résultats de leur recherche.
- Les résultats enregistrés au niveau de l'apprentissage, de l'employabilité et des aptitudes créatrices des diplômés.
- Les écoles doctorales et les programmes de formation par la recherche scientifique.
- Le partenariat avec les universités, les établissements d'enseignement supérieurs nationaux et étrangers et le milieu socio-économique.
- La gestion pédagogique, administrative et financière.

- **L'accréditation** : L'accréditation est accordée pour une période de quatre ans maximale, soit à l'établissement, aux programmes ou aux parcours. Elle consiste en la certification par l'instance chargée de l'assurance qualité, de la capacité des structures de l'établissement et de ses ressources humaines à assurer les prestations académiques et administratives conformément aux standards préétablis.

- **L'assurance qualité** : Il s'agit de s'assurer de la conformité de la qualité de l'enseignement supérieur notamment au niveau :

---

<sup>331</sup> Selon l'article n° 41 de la Loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur en Tunisie.

- De la qualité de la transmission des savoirs et des savoir-faire.
- Des compétences professionnelles des diplômés.
- De l'efficacité de la recherche scientifique et de l'innovation technologique.
- Du degré d'adaptation de la formation aux besoins du marché de l'emploi.

Toutefois, l'assurance qualité pour l'établissement consiste à répondre aux conditions nécessaires lui permettant de réaliser et de maintenir la qualité de manière durable.

#### **4.2.1.1 Pratique de mise en œuvre d'une démarche qualité**

La présentation de l'expérience pilote de notre terrain de recherche au projet Evqa-Meda, à laquelle nous avons participé activement, est construite à partir du constat suivant « la volonté et les expériences des établissements d'enseignement supérieur sont souvent suivies d'arrêts intempestifs qui provoquent le découragement et la frustration des acteurs » (Cf 4.2.1.5). Malgré la volonté de certains dirigeants et de certains cadres, les expériences en matière de qualité n'ont pas toujours été heureuses.

#### **4.2.1.2 Faits à l'origine du projet**

Le projet Tempus s'inscrit dans le cadre de partenariat euro-méditerranéen. En effet, ce partenariat a pour vocation de développer la coopération économique et sociale ainsi que de valoriser d'avantage la dimension sociale, culturelle et humaine. L'enseignement supérieur a été dans ce cadre un élément clé étant donné que les établissements d'enseignement supérieur revêtent une importance particulière, tant pour le processus de transition socio-économique que pour le dialogue interculturel.

Le projet a concerné 7 pays de la région MEDA : Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Jordanie, Syrie, Liban. Il a bénéficié d'une forte implication européenne, avec la participation du réseau ENQA (European Network for Quality Assurance) et d'institutions allemandes et françaises, et il a reçu un soutien de l'Union Européenne au travers du programme Tempus. Le consortium réunit 22 membres, dont 14 établissements MEDA comportant des formations d'ingénieurs. Le projet s'est étalé de 2003 jusqu'à 2006.

Prenant en compte l'importance et l'intérêt pour chaque pays de se doter d'un système d'évaluation de la qualité de son enseignement supérieur en harmonie avec la vision régionale, ainsi qu'une plus grande efficacité du pilotage et de la gestion des établissements, notre terrain de recherche a volontairement participé à ce projet.

En adhérant à ce projet, notre terrain de recherche s'est basé essentiellement sur deux objectifs stratégiques à savoir :

- Sensibiliser l'ensemble des acteurs aux problématiques de la qualité et à la culture d'évaluation.
- Procéder à un échange d'expériences entre établissements et pays qui se trouvent, dans ce domaine, à des stades divers d'avancement. Le secteur retenu pour cette évaluation pilote est celui de la formation des ingénieurs, secteur déjà plus ouvert que d'autres à l'international et aux problématiques de la qualité.

Toutefois, on tient à noter qu'à l'origine, ce projet d'évaluation n'avait pas pour finalité l'obtention d'un label.

Il n'a pas visé non plus à mesurer la qualité des établissements sur la base de standards préétablis, puisqu'il s'inscrit clairement dans une démarche de développement et d'amélioration, mais qui doit toutefois, permettre d'envisager dans quelles limites la diversité (d'objectifs, de niveaux, etc.) reste acceptable. Enfin ce projet ne débouchera pas sur un classement, ni une comparaison des établissements évalués.

#### **4.2.1.3 Pilotage du projet**

La méthodologie retenue pour l'évaluation pilote est issue de l'expérience européenne, dont elle reprend les principes : Indépendance de l'instance d'évaluation, constituée ici par le groupe de pilotage du projet, auquel incombe la responsabilité de la méthodologie, de la désignation des experts, de la validation et publication des rapports d'évaluation.

Toutefois un pilotage structuré était nécessaire pour la bonne conduite du projet.

L'expérience de l'école dans le cadre du projet Tempus a débuté en janvier 2004 juste après la conférence de lancement du projet qui s'est tenue à Paris en décembre 2003. Le point de départ était la constitution d'un groupe de travail formé de 8 personnes dont nous avons fait partie.

Notre présence sur le terrain, nous a permis de suivre le travail de l'équipe désignée par la direction. Les différents membres avaient une certaine expérience dans la gestion de la qualité. Certains faisaient partie également de la commission régionale universitaire pour l'élaboration du projet Gestion par Objectif (GPO) initiée par le ministère de l'enseignement supérieur et pour lequel l'université de Sfax été choisie comme pilote pour ce projet ; notre terrain de recherche fait partie des cinq institutions sélectionnées pour ce projet.

Toutefois, on tient à signaler ici, que le groupe comprenait au départ un nombre plus important de participants qui se sont rétractés, soit par manque de motivation soit pour d'autres obligations professionnelles.

Ce groupe de pilotage avait pour mission l'organisation de réunion dont l'ordre du jour portait essentiellement sur l'état d'avancement du projet. Les fréquences de réunions ont varié en fonction des étapes du projet.

**Tableau n°11: La composition du groupe de pilotage à l'école d'ingénieur**

Statut	Nombre
La direction	1
Enseignants chercheurs	2
Administrateur conseillé	1
Enseignants	3

#### 4.2.1.4 Outils de pilotage du projet

L'évaluation interne réalisée pour les fins du projet Tempus s'est basée essentiellement sur un guide d'évaluation interne. Ce guide est fourni par le Centre international d'Études pédagogiques de Paris (CIEP). Le CIEP<sup>332</sup> est un **établissement public** rattaché au ministère de l'Éducation Nationale Français qui travaille en relation étroite avec de nombreux partenaires nationaux et internationaux. Il est reconnu en France et à l'étranger pour ses compétences en matière d'expertise, de formation et d'évaluation et pour sa réflexion dans le domaine de la coopération internationale en éducation.

Il répond à **deux missions** : valoriser l'expertise française à l'étranger, participer à l'effort d'attractivité de la France et à l'internationalisation de son système éducatif.

Le rapport d'évaluation interne a été effectué en respectant, le guide du projet Tempus. Le rapport auquel nous avons contribué, et que nous avons présenté, était structuré autour de sept chapitres à savoir : Le contexte, la taille et la structure de l'établissement, les filières de formation, enseignement, la recherche et le développement, les prestations de services, le personnel enseignant, la gouvernance et l'évaluation.

Plusieurs séances de brainstorming ont eu lieu afin de regrouper toutes les informations utiles. Nous tenons aussi à signaler que nous avons commencé avec les autres membres du groupe à l'établissement l'élaboration d'un questionnaire afin de collecter auprès des enseignants, des

---

<sup>332</sup> [www.ciep.fr](http://www.ciep.fr)

étudiants mais aussi des acteurs de l'établissement leurs avis sur le projet, mais faute de temps et de moyens, ce questionnaire n'a pas pu être administré à la population ciblée.

Au cours de cette première étape, nous avons rencontré de nombreuses difficultés. Il s'agit essentiellement :

- De l'absence d'études sur l'adéquation entre la formation et l'employabilité.
- Du manque de résultat fiable sur l'emploi des ingénieurs, la part d'ingénieurs dans la population active de formation supérieure.
- De l'absence d'outils et de mécanismes d'évaluation des enseignants et des enseignements.
- De l'absence de données concernant principalement l'embauche et l'employabilité des ingénieurs de l'établissement et le suivi des diplômés.
- De l'absence d'indicateurs globaux au niveau de l'établissement, ni même d'un tableau de bord.

La deuxième étape du projet concernait l'évaluation externe par des pairs (peer review).

Cette évaluation a eu lieu en présence d'experts et d'enseignants Tunisiens et étrangers :

- Un Professeur émérite et ancien Président de l'INPG (France), ancien président de la Commission des Titres d'Ingénieur, Président et Rapporteur.
- Un Professeur à l'École Supérieure des Communications de Tunis, (Tunisie).
- Un Professeur à l'Université Hassan II - Ain Chock de Casablanca (Maroc).
- Un Professeur à l'Université Technique d'Istanbul (Turquie), Bologna promotor.
- Un Professeur émérite à l'Université de Sfax, membre du Conseil National d'Évaluation de la Recherche (Tunisie).
- Une chargée de programmes au CIEP (France), Coordinatrice du projet EvQua-MEDA.

En revanche, l'évaluation externe n'a pas eu l'aval de la communauté européenne pour financement, et seules deux institutions tunisiennes ont pu disposer d'appui de l'institut français de coopération pour entamer les volets inhérents à l'évaluation externe.

#### **4.2.1.5 Continuité du projet**

La continuité du processus d'amélioration de la qualité à travers des projets initiés par l'établissement ou encore dicté par le gouvernement est une condition essentielle pour suivre les exigences évolutives de l'environnement interne et externe.



L'analyse de nos entretiens avec les acteurs de l'établissement nous a montré que cette continuité n'est pas tout à fait assurée. Au début, Il s'agissait plutôt d'engagements et d'actions ponctuels difficilement inscrits dans la continuité.

Nous en proposons quelques exemples :

- ✓ Les démarches mises en œuvre pour l'amélioration de la qualité à l'école n'ont pas constitué un processus continu du fait des arrêts successifs provoqués au cours du temps sans aucune raison justifiées.
- ✓ Le manque d'engagement des acteurs constitue le problème essentiel. Ces différents intervenants montrent généralement au début de chaque action leur motivation pour l'amélioration de la qualité et puis pour une raison ou une autre ils se rétractent.

En effet, une grande difficulté pour mobiliser les acteurs de l'établissement autour d'une dynamique d'amélioration de la qualité se manifeste. Ceci est traduit essentiellement par le manque d'implication du personnel.

En se basant sur les travaux de Hackman et Wageman (1995)<sup>333</sup>, nous avons essayé d'identifier les causes qui peuvent expliquer l'absence de la continuité dans les démarches d'amélioration de la qualité.

La première difficulté identifiée concerne la motivation des acteurs. Plusieurs personnes interrogées nous ont confirmé que le manque de motivation constitue le principal obstacle pour la réussite d'une démarche d'amélioration de la qualité.

La deuxième difficulté réside dans le manque de responsabilisation. La direction est imprégnée par la forte centralisation des pouvoirs, les acteurs évoquent le manque d'autonomie quand à la prise de décisions.

Nous développons l'analyse de cette problématique dans le chapitre 5.

D'autres difficultés ont été recensées à partir des entretiens qualitatifs réalisés. En effet, plusieurs acteurs se sont exprimés sur la continuité des projets et évoque essentiellement deux points importants :

- Comme pour tout changement organisationnel, la notion de qualité est une notion nouvelle dans le contexte des établissements d'enseignement supérieur tunisiens. Un certain temps d'adaptation est d'acceptation de la démarche est nécessaire, ce qui explique la réticence et la résistance de certains de ses acteurs.
- Certains acteurs évoquent le manque de moyens. Comme nous l'avons cité dans un paragraphe précédent, le premier projet que l'établissement a mis en œuvre, n'a pas été assuré

---

<sup>333</sup> HACKMAN. RJ et WAGEMAN. R (1995), « Total quality management : empirical, conceptuel and pratical issues » dans Administratives Science Quaterly, volume 40, n° : 2, pp309-342.

selon les délais fixés au départ faute de financement. De plus, l'établissement manque également de ressources humaines compétentes dans le domaine.

Nous allons maintenant décrire l'insertion de cette pratique dans le cadre du programme d'appui à la qualité pour l'enseignement supérieur en Tunisie.

#### **4.2.2 Le Programme d'Appui à la Qualité Pour l'Enseignement Supérieur**

Le Programme d'Appui à la Qualité (P.A.Q) qui est une composante principale du programme de développement de l'enseignement supérieur et d'appui à la qualité. Ce programme vise à améliorer la qualité et la pertinence des programmes, ainsi que la viabilité financière du secteur par la mise en place d'un mécanisme de transfert de subventions vers les institutions de l'enseignement supérieur.

Le Programme d'Appui à la Qualité Pour l'Enseignement Supérieur entre dans le cadre d'une volonté politique pour le développement d'une société de savoir. Ce projet qui se situe à un double niveau, celui du management et celui de la formation, fait appel à un surplus de créativité et de qualité.

En effet, le gouvernement Tunisien développe, pour la période 2006-2011, un «Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur, visant à répondre à la demande croissante pour l'enseignement universitaire et à améliorer la qualité et la pertinence des programmes ainsi que la viabilité financière du secteur». Ce programme est co-financé par le Gouvernement Tunisien (Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie), et par un prêt contracté auprès de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD).

Le projet PAQ comporte trois composantes :

- L'amélioration de la capacité d'accueil de l'enseignement supérieur public ;
- La modernisation du système de l'enseignement supérieur en renforçant les mécanismes d'assurance qualité, l'autonomie institutionnelle et la viabilité financière ;
- L'octroi de subventions pour améliorer la qualité académique et la performance institutionnelle.

Le projet PAQ se base sur trois objectifs stratégiques :

1. Impliquer tous les acteurs : Enseignants, départements, institutions, et établissements universitaires dans l'initiation de projets et dans la gestion.
2. Stimuler la décentralisation et l'autonomie des institutions.

3. Accorder plus de souplesse de gestion, tout en améliorant la redevabilité pour l'utilisation du budget qui est accordé.

Plusieurs conditions d'éligibilité des projets sont fixées dans le projet PAQ, à savoir :

- L'engagement de l'établissement dans la réforme LMD.
- L'achèvement d'un premier cycle complet de formation des diplômés en 2007.
- L'élaboration d'une autoévaluation de l'institution.
- La soumission d'un projet d'établissement.
- La démonstration d'une capacité suffisante de gestion pour administrer les allocations et pour acquérir les biens et services en conformité avec la réglementation en vigueur.

Le processus complet se déroule en quatre étapes<sup>334</sup> :

- La sélection et le tri des notes conceptuelles et des propositions initiales : ce tri se fait au niveau du département, puis au niveau de l'établissement et enfin, au niveau du Conseil de l'Université.

- L'évaluation des propositions complètes est coordonnée par le Comité de Pilotage du PAQ.

- La décision d'attribution relève du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie sur la base des recommandations du Comité de Pilotage du PAQ, après délibération du Conseil des Universités.

- La signature de la convention de collaboration pour le financement.

#### **4.2.2.1 La conduite du premier projet PAQ au sein de l'établissement de recherche**

La conduite du premier projet a nécessité la constitution d'un groupe de travail pour en assurer le bon déroulement. A cet égard, en concertation avec la direction et en suivant les recommandations émises par l'Université, nous avons constitué un groupe de travail composé comme suit :

- D'un chef de projet : Un professeur et coordinateur du comité d'appui à la qualité.
- D'un chef de projet par intérim : un enseignant chercheur et membre du comité d'appui à la qualité.
- D'une structure d'exécution : Cette structure a eu pour mission de donner des conseils scientifiques et techniques d'ordre stratégique et méthodologique, d'appuyer l'équipe

---

<sup>334</sup> Pour la présentation du projet PAQ nous nous sommes inspiré termes de références relatifs au troisième appel à propositions (circulaire 49/08) dans le cadre du programme d'appui à la qualité de l'enseignement supérieur pour l'allocation de subventions destinées à améliorer la qualité de l'enseignement.

gestionnaire du projet dans ses nombreuses activités, et de contribuer à ancrer la culture de la qualité au sein de l'établissement.

Le tableau suivant montre la composition de la structure d'exécution du projet PAQ :

**Tableau n°12: Composition de la structure d'exécution du projet**

<b>Fonction</b>	<b>Nombre</b>
Professeurs	3
Maître de conférence	1
Maîtres assistants	3
Ingénieurs	5
Industriels	1
Doctorants	2

La mise en place de ce conseil, bien que non obligatoire, a été vivement recommandée pour aider les politiques de projets, les stratégies et les affaires techniques spécifiques.

La deuxième étape concernait la recherche d'une proposition de projet en fonction des attentes des diverses parties prenantes de l'établissement.

Après concertation, le groupe a proposé le financement pour la création d'un centre de perfectionnement de la formation en ingénierie par l'innovation, la valorisation et l'ouverture sur l'environnement. Ce centre vise essentiellement le perfectionnement de la formation en vue d'améliorer sensiblement l'employabilité, particulièrement dans les secteurs de pointe, l'appui de la valorisation des résultats de la recherche-développement en ingénierie et le soutien à la création d'entreprise.

La proposition est établie sur trois ans et visait principalement quatre objectifs majeurs :

- Améliorer la formation professionnaliste des élèves ingénieurs.
- Améliorer l'employabilité dans les entreprises industrielles.
- Aider à la création d'entreprises technologiques innovantes (incubateurs).
- Etudier et valoriser des produits innovants (production de brevets, contrats industriels).

#### **4.2.2.2 Limites du premier projet PAQ**

La non acceptation du projet par le comité de pilotage PAQ et par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche Scientifique et de la Technologie montre les limites liées aux difficultés de développer des objectifs en cohérence avec les vision

stratégiques du gouvernement. La présentation de ce premier projet n'était pas conforme aux attentes.

En effet, même si le projet avait pour objectif l'amélioration de la formation des ingénieurs par l'innovation, la volonté de changement et l'acceptation du projet (Savall et Zardet, 1995)<sup>335</sup> n'ont pas été assurées.

#### 4.2.3. La conduite du deuxième projet PAQ au sein de l'établissement de recherche

Après avoir travaillé sur l'identification des principales défaillances de la première soumission, ainsi que les attentes des acteurs externes, mais aussi internes de l'établissement, nous avons essayé, au sein du groupe d'attirer l'attention sur ce qui expliquait le manque de motivation, d'implication, de responsabilisation et d'engagement des acteurs.

Dans le cadre des projets d'amélioration de la qualité, il est nécessaire également d'avoir un projet souple, bien cohérent et aussi capable d'évoluer avec les besoins de l'établissement. Les discussions effectuées pendant les réunions ont abouti à la rédaction d'un document exprimant la vision stratégique ainsi que le nouveau projet souhaité de l'établissement pendant les trois ans à venir (2008-2010). Il s'agit de la « Création d'une plateforme d'enseignement et de mise en œuvre du concept de développement durable ». Le projet proposé concerne la mise en place d'une plateforme qui vise l'émergence de la culture de développement durable. C'est un projet de type transversal et pluridisciplinaire.

La structure d'exécution a été cependant élargit en intégrant plus d'acteurs, ce qui a permis un meilleur couplage entre la prise en compte des attentes des acteurs, le choix des objectifs et une meilleure mobilisation des compétences et des moyens adéquats.

**Tableau n°13: Composition de la structure d'exécution du projet 2 PAQ**

Fonction	Nombre
Directeur de l'établissement	1
Enseignants chercheurs	18
Responsables de service	6
Ingénieurs	1
industriels	6
Doctorant	1

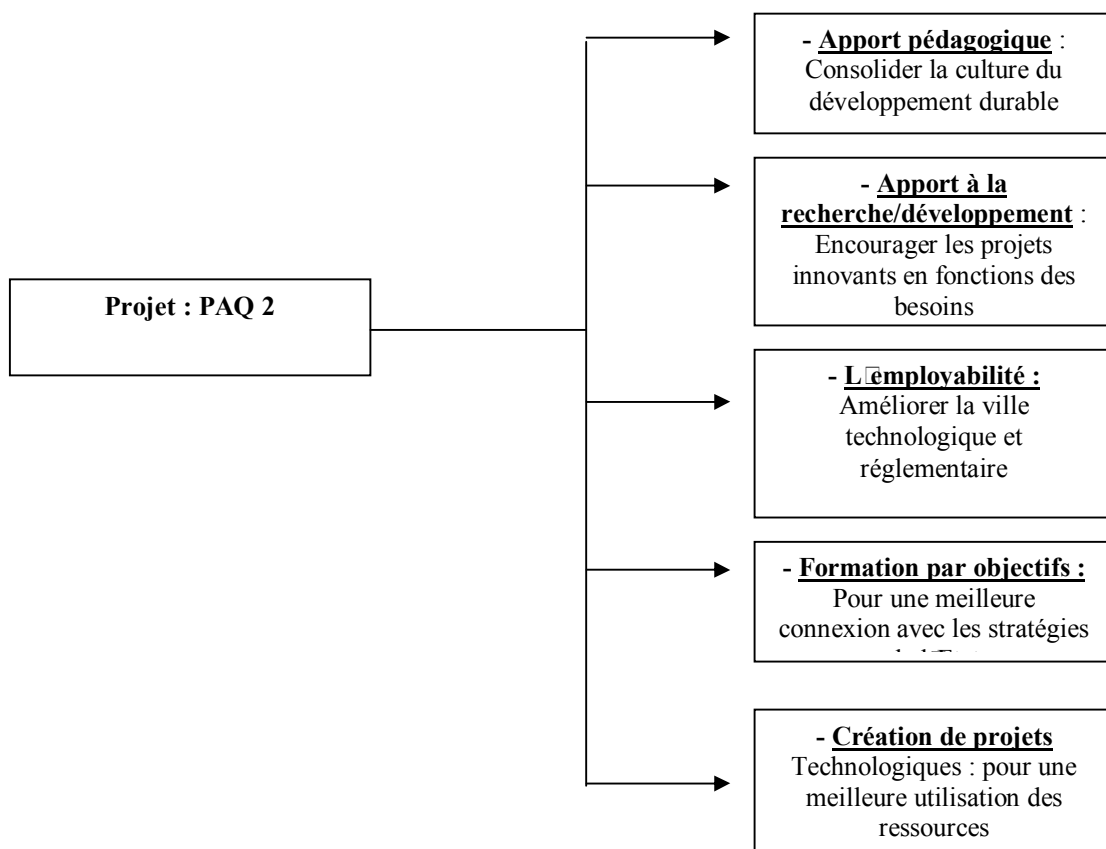
<sup>335</sup> SAVALL. H et ZARDET. V, (1995), Maîtriser les coûts et les performances cachés, op.cit, p289.

### 4.2.3.1 Aperçu sur le projet

Le projet vise essentiellement l'émergence au sein de l'établissement et une culture de développement durable. La plateforme visée dans ce projet se veut une traduction des besoins émanant des clients initiateurs (enseignants, industriels, élèves, organismes liés aux professions) en une véritable offre d'un site d'excellence de formations initiales continues et à la carte dans les domaines ayant traits au développement durable.

La figure suivante montre les apports attendus du projet.

Figure n° 33: Objectifs du projet : PAQ 2



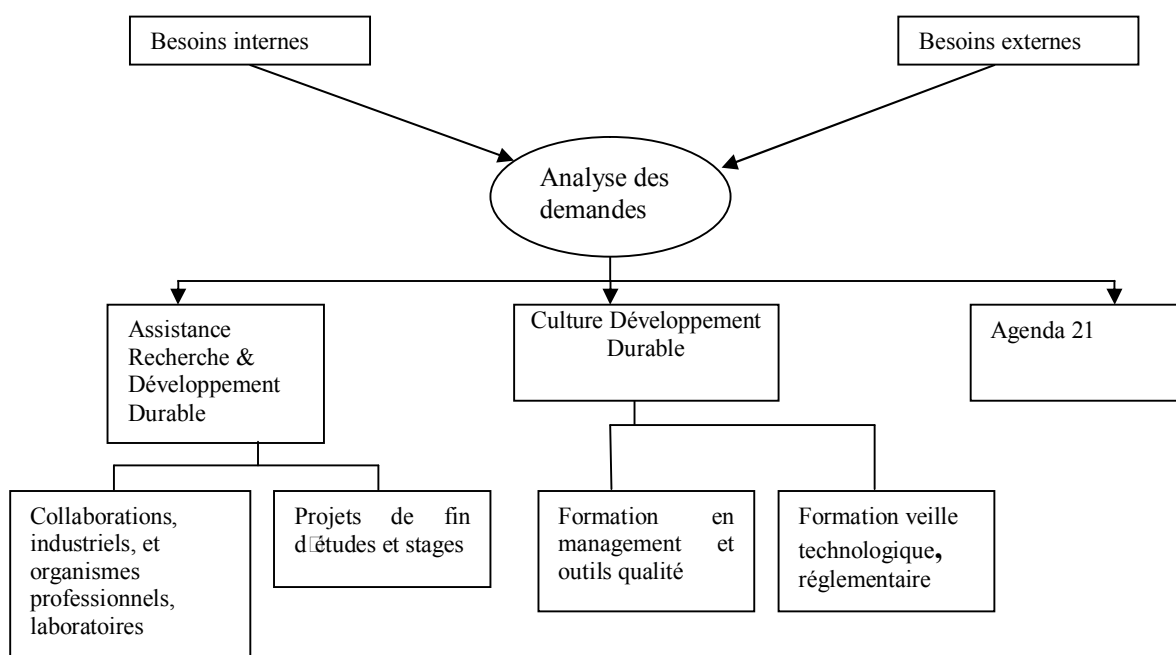
### 4.2.3.2 Repères identifiés pour le choix du projet

Pour pouvoir assurer la réussite du projet, plusieurs repères ont été identifiés :

- L'analyse des dysfonctionnements : Il s'agit de recenser toutes les formations que la nouvelle plateforme peut disposer (Cf chapitre5).
- Les besoins exprimés par les représentants des différents secteurs économiques : A cet effet, plusieurs réunions avec des industriels ont eu lieu afin de déceler les besoins en compétences.

- Le repérage sur le terrain de nouvelles activités liées aux changements de comportement du consommateur : Comme on l'a déjà évoqué dans un paragraphe précédent, les besoins des usagers sont en perpétuelle évolution. Pour cette raison l'enseignement supérieur doit impérativement suivre cette évolution par l'innovation dans les services qu'il présente.
- Le portrait actuel de l'ingénieur classique : Ils s'agissait essentiellement de faire le point sur la formation actuelle dont les étudiants de l'établissement disposent, et de dégager les défaillances et d'essayer de chercher des solutions pour y remédier.
- La consultation du Conseil de Perfectionnement de l'École : Afin d'assurer une bonne connexion entre les divers objectifs des usagers internes et externes de l'établissement, le recours au conseil de perfectionnement de l'établissement est indispensable.
- L'insertion du projet par rapport aux formations existantes : Il s'agissait d'assurer la cohérence de l'offre de formation.
- Les orientations stratégiques du gouvernement : Le projet doit intégrer les visions stratégiques de l'Etat qui visent le développement impératif des ressources humaines dans le sens de la maîtrise de la qualité, des nouvelles technologies, du service rendu et de la conformité avec les législations internationales.
- Les nouvelles données de l'environnement économique et social du pays : Il s'agit de prendre en compte les contraintes imposées par l'environnement économique, mais aussi les besoins sociétaux. Il s'agit aussi de prendre en compte la dynamique du marché de l'emploi dans le domaine du développement durable lié aux nouveaux contextes de l'économie mondiale». En résumé, nous pouvons décrire les principales activités du projet selon la figure suivante :

Figure n°34: Organigramme des activités du projet 2 PAQ



#### 4.2.3.3 Les indicateurs de suivi

Pour le suivi du projet, le choix des indicateurs simples et comparables est indispensable. Ces indicateurs peuvent être des données jugées importantes dans le cadre de l'évaluation et de la gestion des activités de l'établissement (Sizer, 1992)<sup>336</sup>.

Pour les indicateurs du projet, deux points essentiels ont été retenus : les indicateurs devraient être liés aux objectifs de l'établissement, et aussi être acceptables et compris par tous les acteurs de l'établissement (Tremblay, 2004)<sup>337</sup> et (De wielemaker et al., 2003).<sup>338</sup> Pour notre projet, les indicateurs pour l'évaluation de son exécution sont présentés dans le tableau suivant :

<sup>336</sup> SIZER.J, (1992), «Le rôle des indicateurs de performance dans les relations entre les pouvoirs publics et les établissements d'enseignement supérieur: Leçons à l'intention des pouvoirs publics, Gestion de l'enseignement supérieur», vol 4, no 2. pp171-179..

<sup>337</sup> TREMBLAY.D, (2004), «Les indicateurs de rendement et l'élaboration d'un cadre de gestion de la performance organisationnelle», Bulletin de l'Ordre des CGA du Québec. 4pages.

<sup>338</sup> DE WIELEMAKER.E ; DE BEELDE.I ; CHRISTIANES.J (2003), « Performance measurement in universities : a case study », papier présenté au 26<sup>ème</sup> congrès annuel du *European Accounting Association*, Sevilla, Espagne, du 2 au 4 Avril, 42 pages.



**Tableau n°14: Les indicateurs de suivi d'exécution**

<b>Jalons/étapes</b>	<b>Référence à des objectifs spécifiques</b>	<b>Activités</b>	<b>Méthodes de Vérification</b>	<b>Assomption</b>
Dresser les thèmes à enseigner ayant trait au développement durable	Intégration de ces thèmes dans les cursus classiques	- Grilles de qualifications en culture de développement durable (DD) attendues par les industriels - Enquêtes auprès des ressortissants de l'école en exercice dans les structures industrielles	Enquêtes intra ENIS sur les formations dispensées	Intégration de la culture de développement durable à l'ensemble des opérateurs de l'école
Mise en place de «l'agenda 21 de l'établissement»	Epurier, Recycler et valoriser tous les déchets de l'école	Sensibilisation à la culture de valorisation Implication de tous les opérateurs de l'école	- Audit des Bonnes Pratiques - Economie des dépenses eaux et énergie	Transposition de l'expérience aux entreprises publiques de la région
Information et sensibilisation sur le concept de développement durable	Formation sur les référentiels qualité liés au développement durable	- Elaboration des fiches pédagogiques	Profil de la population formée	- Evaluation à chaud et à froid des formés -Enquêtes satisfaction auprès des clients de l'école
Elaboration d'une banque de données	-Documentation -Abonnement Electronique -Conventions avec les organismes concernés	Disposer de la veille réglementaire, normative et technologique	Profil des visiteurs du site WEB - Profil des demandeurs de prestations	Répertorier la plate forme en tant que site de veille
Colloques, séminaires, ateliers et tables rondes avec les différents clients de l'école	Information	Fonctionnement de la cellule de médiatisation appartenant la plate forme	- Profil des participants - Qualité des brochures d'information	Médiatisation couvrant toutes les régions
Formation et recyclages des formateurs et du personnel de l'école	Intégrer la culture de DD dans tous les processus de la cartographie de l'école	- Séminaires - Ateliers de travail -Mise en oeuvre pratique	Amélioration des processus réalisations et des processus support de l'école	Généralisation des pratiques de la culture de DD dans la vie des clients internes de l'école
Organisation de manifestations communes avec les organismes professionnels et de promotions des activités économiques	Conforter la culture de l'ouverture sur l'environnement économique	Le caractère développement durable des manifestations	Le caractère pluridisciplinaire de l'assistance	Des plans d'actions et des recommandations diffusés et concrétisés

<b>Jalons/étapes</b>	<b>Référence à des objectifs spécifiques</b>	<b>Activités</b>	<b>Méthodes de Vérification</b>	<b>Assomption</b>
Contact avec les compétences Tunisiennes à l'étranger	Le pourcentage de échange	Sélection de collaboration	Intégration de compatriotes dans le comité de plateforme en tant que conseillés.	Jumelage avec des plateformes étrangères de vocations similaires
Formation à la carte	Mise à niveau des opérateurs économiques	Le caractère développement durable des formations et des prestations	Evaluations des interventions et enquête de satisfaction auprès des industriels	Généralisation à tout type de formation
Projets de conventions et de partenariats	Développer les conventions cadres entre la plate forme et les organismes professionnels, les centres techniques et les organismes normatifs et réglementaires	Réunions, journées portes ouvertes, ateliers	Caractère développement durable des partenariats	Répertorier la plate forme en tant que site développement durable

## CONCLUSION CHAPITRE 4

---

Ce chapitre a permis de dresser un panorama des démarches et projets dans le secteur de l'enseignement Supérieur En Tunisie. En effet, l'augmentation de la demande, la raréfaction des ressources budgétaires, les progrès technologiques et la décentralisation, ont poussé à instaurer de nouvelles réformes : la Gestion Par Objectifs, le système L-M-D, les Cadres de dépense à moyen terme (CDMT) et avoir une politique Contractuelle.

Dans ce cadre de réformes multiples La qualité s'impose comme une nouvelle donne et poussent les établissements d'enseignement supérieur vers l'introduction et la mise en œuvre de démarche qualité.

Nous avons resitué dans ce chapitre les réformes et les expériences dans la mise en œuvre de démarche qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur. Nous avons également montré que des changements profonds transforment le fonctionnement des organisations dans leurs infrastructures, et nécessite de déployer des pratiques managériales innovantes s'impose. Dans ce chapitre, nous avons présenté un descriptif des pratiques de mise en œuvre de démarche qualité à travers un projet établi au sein de notre terrain de recherche en regard des multiples réformes impulsées par le gouvernement.

La présentation de ce projet nous a permis de montrer qu'il existe d'importants dysfonctionnements, et que le manque de formation dans le domaine de la qualité et le manque de reconnaissance des compétences ont été fortement signalé par les acteurs. Cette absence de formation pousse les acteurs à avoir une vision négative à tous les changements.

L'analyse de la mise en œuvre montre une absence d'outils de pilotage, et une faible connexion du projet à la stratégie globale de l'établissement.

La réussite de démarche qualité est difficile si elle n'est pas accompagnée comme le préconise la démarche socio-économique qui apporte un accompagnement à la conception et à la construction concrète par les acteurs eux-mêmes de la méthode. Notre recherche s'inscrivait cependant dans le cadre d'une réforme de grande ampleur, et il s'agissait pour notre part de trouver notre utilité dans un espace qui permet d'avoir une contribution à la fois originale (concept de la qualité intégrale/ qualité totale) et complémentaire par rapport a ce qui est initié par les institutions.

Alors que plusieurs acteurs dénoncent la non implication du personnel comme un obstacle majeur et un handicap pour la réussite de tout projet, d'autres acteurs pensent que l'absence d'une vision stratégique claire est à l'origine des défaillances.

Nous avons montré également dans ce chapitre que la volonté de changement et l'acceptation du projet n'ont pas été assurées. Aussi la continuité du processus d'amélioration de la qualité à travers des projets initiés par l'établissement ou encore dicté par le gouvernement n'était pas assurée ; cette rupture peut être expliquée par le fait que les solutions et les améliorations proposés ne sont que des aménagements de la situation existante et non pas des solutions innovantes.

Corrélativement, il nous apparaît opportun de souligner d'autres difficultés. En effet, plusieurs acteurs ont manifestés leur mécontentement vis-à-vis du projet proposé par sentiment de crainte. Nous pensons que cela est dû au non respect du cycle de proposition de résolution de problème tel que préconiser dans la démarche socio-économique (Savall et Zardet, 2003 : 307)<sup>339</sup>.

La démarche socio-économique comporte à ce niveau plusieurs spécificités (*Ibid*, 308):

- Son champ d'action est global : les actions proposées par la démarche peuvent se décliner à tous les niveaux de l'organisation.
- La nature des solutions est multidimensionnelle et a un impact systémique : les solutions concernent en particulier six domaines d'action dans lesquelles les dysfonctionnements peuvent être classés : condition de travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée, mise en œuvre stratégique.

Nous allons maintenant procéder à l'analyse de ces dysfonctionnements.

---

<sup>339</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés .Op.Cit 307.



**DEUXIEME PARTIE : CHANGEMENT DES ETABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN TUNISIE ET NECESSITE DE LA MISE EN  
PLACE D'UNE DEMARCHE QUALITE**



## Chapitre 5

### Présentation de l'analyse des obstacles organisationnels avant la mise en œuvre d'une démarche qualité

---

Ce chapitre descriptif a pour objectif de présenter les résultats synthétiques de l'analyse socio-économique. Cette présentation permet de montrer comment le concept de la qualité intégrale se positionne dans les termes de l'analyse socio-économique, en regard de l'analyse des dysfonctionnements et de l'évaluation des coûts performances cachés.

En se référant à la démarche de l'analyse socio-économique qui constitue notre fondement théorique et méthodologique ; nous présentons, les résultats du diagnostic socio-économique établi à partir des entretiens semi directifs dans l'école d'ingénieur en Tunisie.

Nous avons recensé les dysfonctionnements reconnus comme pertinents par les acteurs du terrain de recherche. Les résultats du diagnostic ont été présentés au cours d'une réunion réunissant toutes les personnes interviewés, et ont fait l'objet d'une discussion entre les participants.

Par ailleurs, nous avons souligné que l'établissement d'enseignement supérieur aura besoin de mettre en oeuvre des actions d'innovation socio-économique, et de mettre en place les outils de gestion socio-économique, pour mobiliser ses ressources potentielles pour la réussite de démarche qualité.

Pour l'élaboration du diagnostic socio-économique nous avons utilisé la grille d'entretien de l'analyse socio-économique (Cf. annexe n°3), et la grille d'entretien complémentaire que nous avons élaboré.

Dans ce que suit nous présentons dans la première section **(5.1)**, l'analyse des dysfonctionnements liés aux conditions de travail et au fonctionnement général de l'établissement universitaire.

Dans la deuxième section **(5.2)**, nous présentons l'analyse des défauts de qualité du management.

Dans la troisième section **(5.3)**, nous exposons l'apport de la gestion du temps et de la gestion des compétences qui sont les deux dimensions importantes pour la mise en œuvre d'une démarche qualité dans cet établissement.

Nous avons développé plus particulièrement ces deux axes parce qu'il nous a été apparu que c'est sur ces deux axes qu'il avait eu une faisabilité pour entreprendre la mise en œuvre du



projet qualité. Ce sont des points sur lesquelles nous avons pu recueillir des observations au cours du diagnostic et sur lesquelles il y a une demande de l'encadrement et du personnel.

## **5.1 Analyse des dysfonctionnements liés aux conditions de travail et au fonctionnement général de l'établissement universitaire**

L'école d'ingénieur où nous avons effectué notre recherche compte parmi les établissements universitaires les plus avancés au niveau des équipements. Toutefois, nous avons observé les dysfonctionnements, et certains acteurs ont manifesté des mécontentements par rapport au fonctionnement de l'établissement.

Nous commençons par l'analyse des conditions physiques et matérielles du travail (5.1.1). Puis, nous présentons l'analyse des flux d'informations (5.1.2). Enfin, nous présentons l'analyse du déficit de fonctionnement du travail (5.1.3).

### **5.1.1 Analyse des conditions physiques et matérielles du travail**

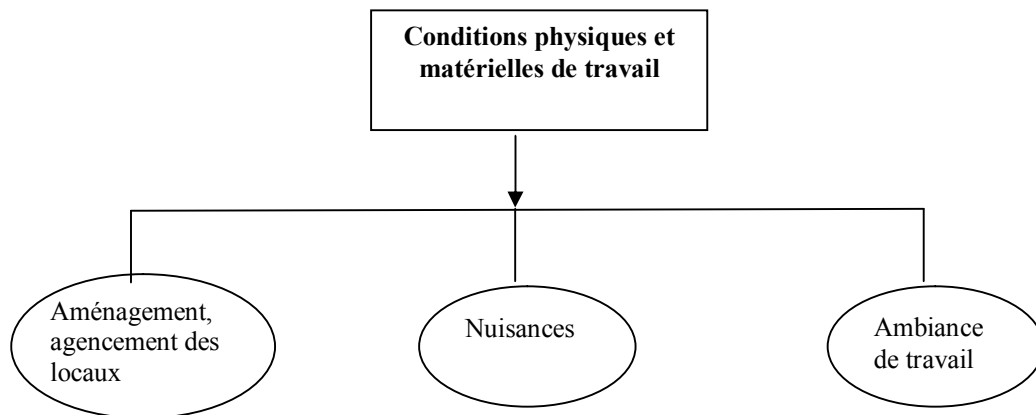
Cette analyse concerne plus particulièrement les conditions et l'organisation de travail. Il apparaît que ces deux items sont des clés importantes pour engager l'amélioration à la fois du fonctionnement et du management, en particulier permettent le travail collaboratif entre les agents.

Les acteurs avec lesquels nous avons eu des entretiens nous ont relevé plusieurs dysfonctionnements relatifs aux conditions physiques de travail, aux horaires de travail et à l'ambiance de travail.

Il apparaît par exemple que les bureaux des chefs de départements ne sont pas situés sur les lieux où le personnel travaille ce qui occasionne des déplacements importants (PT05).

Nous avons observé que les conditions de travail étaient soumises à de nombreuses nuisances (manque d'isolation, bruit, manque d'éclairage).

Figure n°35: Conditions physiques et matérielles de travail



(Source: ISEOR, 2003)

### 5.1.1.1 Aménagement et agencement des locaux

Même si l'établissement dispose de moyens matériels jugés importants par ses acteurs, plusieurs difficultés liées essentiellement à l'état des locaux ont été identifiées. Plusieurs personnes interrogées nous ont affirmé que cela constitue parfois un obstacle aux bonnes conditions de travail.

Il apparaît bien en parcourant l'établissement qu'il s'agit d'une institution très ancienne. Malgré de nombreux travaux de rénovations réalisés, la vétusté des locaux reste le problème de fond de ce terrain de recherche.

En effet, les phrases témoins suivantes : « On souffre d'humidité et d'un manque d'éclairage » ; « Plusieurs travaux de rénovations doivent avoir lieu, il y a des bâtiments qui sont dans un mauvais état » ; « Les classes et les amphes ne sont pas compatibles avec les évolutions actuelles des modes d'enseignement » constituent les principales des réclamations avancées par les interviewés.

Au niveau de la disparition des locaux, les acteurs ont émis de nombreuses constatations dont :

- La direction et les départements sont dispersés au sein de l'établissement.
- L'éloignement des bureaux engendre plusieurs déplacements.
- Je pense que le fait qu'il existe plusieurs bureaux dispersés dans tout l'établissement est source de cloisonnement ce qui est contraire à la qualité.
- La photocopieuse et l'imprimante sont dans le bureau à coté, à chaque fois que j'en ai besoin je perds beaucoup de temps.
- La division architecturale entraîne une division au sein de l'équipe.

### 5.1.1.2 Ambiance de travail

L'ambiance de travail est perturbée généralement par le travail en urgence et le manque d'esprit d'équipe. Outre ces difficultés internes, l'ambiance de travail est également perturbée par les entrées et sorties fréquentes des étudiants (IC03) qui entraînent souvent des problèmes et des litiges entre les étudiants et les enseignants.

D'une façon générale le personnel travaille dans une ambiance tendue (IC10) et compte tenu de cette situation le personnel se retrouve à ne traiter que des questions ou des dossiers urgents.

Les idées clé que nous avons choisie, illustrent ce dysfonctionnement général :

- La charge de travail rend l'ambiance du travail désagréable
- Les relations enseignants/administration perturbent l'ambiance de travail, les enseignants ne sont jamais satisfaits

### 5.1.1.3 Nuisance

Les nuisances se caractérisent par essentiellement par l'excès de bruit, ce qui nuit à la concentration du personnel. En effet, l'établissement est une grande école d'ingénieur. Elle comporte un nombre important d'étudiants et d'enseignants, elle reçoit aussi plusieurs visites d'industriels et de professeurs étrangers. Cette situation implique une grande affluence auprès de l'administration.

Les acteurs jugent ce rythme fatigant. C'est également un facteur de risque quant à la qualité du travail. Tout cela génère d'importante charge de travail (IC14, IC30).

### 5.1.2 Analyse des flux d'informations

Cet item a trait dans l'analyse socio-économique à la rubrique communication-coordination-concertation. Nous observons un déficit général du fonctionnement du dispositif information (IC55, IC56). Ces dysfonctionnements entraînent beaucoup de rétention d'informations et pour l'essentiel les échanges entre les personnes ne se font que lors des réunions.

Le déficit de communication est général, il concerne aussi les relations avec le rectorat (IC66) et le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique (IC67).

Nous avons analysé les défauts de qualité liés aux dispositifs de communication : le déficit de coopération résulte également du manque chronique de dispositifs et de moyens (IC59, IC61) d'une façon générale il apparaît même que ce déficit concerne la relation entre les services

administratifs et les étudiants (IC62), ce qui explique aussi que le personnel est fréquemment dérangé par les étudiants.

Le diagnostic socio-économique nous permet de constater que certains responsables évoquent la difficulté d'obtention d'information fiable en temps opportun. Aussi, les entretiens ont décelés une certaine démotivation (IC86, IC98) ; cette démotivation apparaît également liée à l'absence de démultiplication de la mise en œuvre stratégique. Au stade de notre observation nous observons nous même un certain désintérêt du personnel pour le projet d'amélioration de la qualité (IC92).

### **5.1.2.1 Les flux d'informations internes aux services**

Des insuffisances sont observées sur le plan de la communication interne aux services. Le déficit de flux d'informations fait également intervenir une défaillance au plan de l'écoute et de l'échange entre les acteurs (IC60). Certaines personnes indiquent qu'ils n'ont pas encore pris l'habitude d'utiliser des moyens de communication formels malgré les recommandations de la direction sur l'importance des dispositifs (IC62). Nous illustrons quelques témoignages

- Il n'existe pas d'échanges d'informations entre les services.
- On ne sait pas s'écouter au sein du même service, ni entre les différents services de l'école.
- On parle mais on ne communique pas.
- Il n'y a pas d'échange d'informations.
- Le responsable du service n'est pas toujours là pour nous écouter

Cette analyse met en évidence un problème de cloisonnement entre les catégories de personnel au sein de l'établissement (IC58, IC65) : « Vue l'éloignement de leurs locaux, les chefs de département se trouvent de plus en plus cloisonner », « Il n'y a pas de véritable coordination entre les responsables ».

### **5.1.2.2 Flux d'informations horizontaux**

Nous soulignons le déficit de communication au niveau horizontale entre les responsables de services. Ce déficit est dû aux manques de réunions ; il ne permet pas d'assurer la synchronisation satisfaisante des actions et affecte la qualité de la relation entre les acteurs.

Manque de flux d'information entre les responsables :

- Il n'y a pas suffisamment de communication entre les responsables des services.

- Il y a un manque de coordination entre enseignants, chefs de département et service administratif.

#### Manque de coordination et de concertation entre les responsables :

- Manque de collaboration entre les responsables, chacun de cloisonne dans son bureau
- Le même travail peut s'effectuer plusieurs fois, cela est dû à un manque de coordination entre nous.

#### **5.1.2.3 Flux d'informations verticaux**

Comme on vient de le souligner, le déficit des 3C concerne toute l'équipe de direction, cela entraîne également un déficit de 3C au plan vertical. Les chefs de services se retrouvent dans des situations privilégiant la communication informelle aux dépens de la communication formelle. Dans le même esprit, on peut illustrer les faits relevés par ces phrases témoins :

« Je crois que mes commentaires sont inutiles puisqu'à chaque fois elle ne sont pas prises en compte ».

« Personne ne nous écoute, on soulève des problèmes sans personne ne s'en occupe ».

« Nous demandons toujours une amélioration des conditions de travail, jamais on reçoit de réponse ».

« Aucune de nos propositions est prise en compte ».

#### **5.1.2.4 Dispositifs d'information**

Le diagnostic permet de constater que malgré l'introduction croissante de nouveaux outils technologiques d'information et de communication, les dispositifs d'informations utilisant ces TIC fonctionnent également mal (IC61). N'étant pas habitués à l'écrit, plusieurs acteurs nous ont signalé qu'ils préfèrent l'information recueillie oralement et souvent spontanément. En effet, ces personnes ne ressentent pas la nécessité de conserver par écrit les informations. Certains acteurs concluent même à l'inutilité de la collecte d'informations.

Les phrases témoins qui ont été choisies pour illustrer ces défaillances au niveau des dispositifs d'informations concernent d'une part les réunions en général, tenues d'une manière informelle sans aucune préparation, ni prise de décisions consignées dans un compte rendu :

« Les réunions sont tenues en fonction des besoins » ; « On fait parfois des réunions dans les couloirs ». D'autre part, les freins à la communication sont dus au degré élevé d'oralité des

tunisiens. Ainsi, plusieurs acteurs signalent que l'information doit servir à mieux conduire l'activité, toutefois de leur côté, ils regrettent le caractère peu visible, peu perceptible de l'importance accordée à la communication.

Cependant, on tient à signaler que cette vision n'est pas partagée par l'ensemble des acteurs de l'établissement. Certains membres sont convaincus de la nécessité de l'introduction de la réunion comme outil de management et considèrent que c'est l'unique moyen d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés dans le fonctionnement l'établissement.

D'autres défaillances peuvent être illustrées :

Au niveau de la transmission des informations qui n'est pas bien gérée :

**PT139** « Des informations inexactes me parviennent et m'obligent toujours à procéder à des vérifications ».

**PT141** « La lenteur de circulation des informations rétrécit les délais d'exécution des missions, ce qui perturbe notre gestion du temps et affecte la qualité du travail ».

**PT143** « Il y a des informations au niveau des départements qui sont utiles pour moi, et dont je ne suis pas informé ».

**PT145** « Les informations sont insuffisantes pour me permettre de gérer à bien mes activités courantes ; d'ailleurs je n'ai pas vue l'organigramme de l'établissement ».

Au niveau de la diffusion du bulletin d'information interne qui n'est pas suffisante :

Les moyens d'informations sont jugés non satisfaisants de la part des acteurs, avec des degrés d'importance qui dépendent d'un poste à un autre. L'insuffisance d'informations engendre une certaine incapacité de voir de façon claire les objectifs de la direction, ce qui affecte négativement leurs implications.

**PT143** « Il y a des informations au niveau des départements qui sont utiles pour moi, et dont je ne suis pas informé ».

« C'est rare de voir circuler le bulletin d'information ».

« Le bulletin d'information est affiché de temps à autre ».

« Le bulletin d'information ne circule pas, il reste au niveau de la direction où il est affiché ».

« Le bulletin est généralement bien rangé dans un classeur ».

« Je n'ai jamais vu un compte rendu ».

### Au niveau des retards de transmission des informations :

Nous avons personnellement observé ce phénomène lors de notre présentation sur le terrain, une des principales causes de ce dysfonctionnement se manifeste essentiellement dans la centralisation de l'information.

**PT144** «Il y a un problème de transmission des informations, des fois je ne suis pas informé de certains détails et d'autres fois il y a un retard dans la transmission des informations».

**PT1140** «Beaucoup de personnes n'utilisent pas encore Internet comme moyen de communication rapide, il faut un agent pour transmettre une lettre aux six chefs de départements ».

Il résulte de cette présentation l'existence de défauts de communication entre la direction et les différents acteurs sein de l'organisation. La bonne circulation de l'information fait défaut, même si la transmission d'informations est une chaîne continue dont l'interruption ou le retard affecte considérablement la qualité au travail à tous les niveaux de l'établissement

A ces défauts de communication on peut aussi ajouter les problèmes d'animation et de concertation à plusieurs niveaux, ce qui constitue une source de difficultés supplémentaires pour le fonctionnement de l'établissement.

Si cette la communication est très importante dans une entreprise, elle est encore plus importante dans un établissement d'enseignement supérieur, puisque, le directeur gère à la fois trois statuts très différents à savoir, les étudiants, les enseignants et le personnel administratif, ils ont également des intérêts différents.

En résumé, l'analyse des dysfonctionnements liés au dispositif de communication dans l'établissement confirme l'importance de cette variable dans le mise en oeuvre d'une démarche qualité. Ces dysfonctionnements résultent en grande partie du manque d'écoute, de l'inefficacité des réunions d'information et du cloisonnement interne et ainsi entraînent une incompréhension entre les acteurs.

### **5.1.3 Analyse du déficit de fonctionnement du travail**

Le manque de personnel et l'absentéisme ne sont pas les seules causes; **PT64** « Le traitement des dossiers importants sont toujours retardés quand je m'absente. Mon remplaçant n'est pas assez qualifié pour le faire».

**PT65** «J'ai fait la passation à mon remplaçant une fois ; à mon retour du congé, c'était la catastrophe » ; On note également une faible autonomie dans le travail, une concentration sur les tâches de la gestion courante (**IC22**), et d'une façon générale un déficit de méthode (**IC20**).

Les personnes interviewées soulignent fortement des problèmes liés à l'absence d'organigramme (IC37) : PT98 « Il n'existe aucun organigramme officiel » ; PT100 « Mon service ne figure pas sur l'organigramme actuelle, pourtant il est aussi important que les autres » ; PT101 « Même, si on a un organigramme, c'est un organigramme trop simplifié ». Ainsi que le manque de fiabilité des règles et procédures (IC34) : PT89 « Les règles et les procédures sont définies par les pratiques et l'usage » ; PT90 « On n'a pas à présent de procédures pour chaque service » ; PT91 « Il n'y a pas un manuel de procédures qui explique comment on fait les choses, rien n'est formalisé ».

## 5.2 Analyse des défauts de qualité du management dans l'établissement universitaire

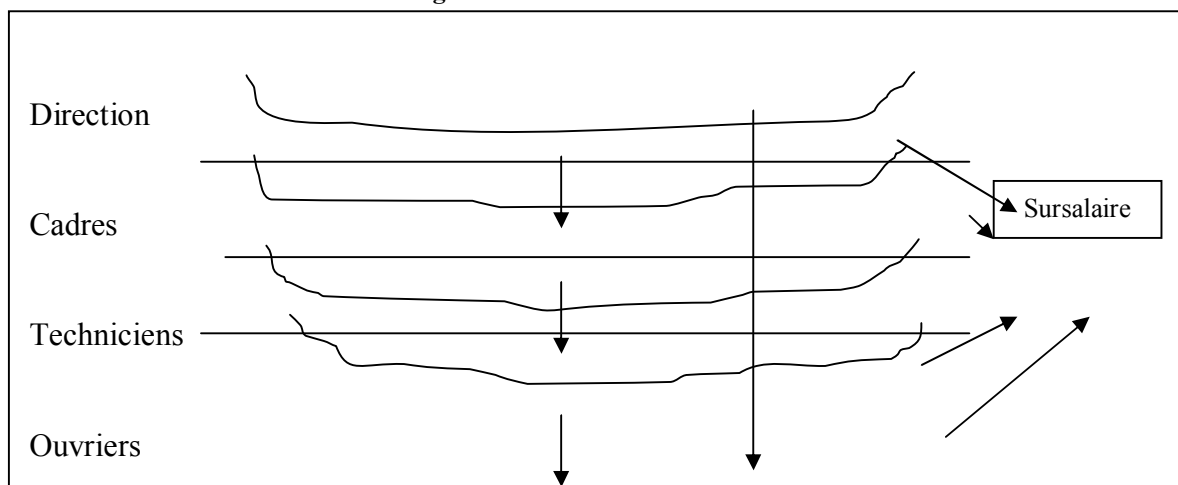
Dans cette partie, nous analysons les dysfonctionnements relatifs au management, plus particulièrement de l'organisation du travail (5.2.1). Puis la gestion des compétences et l'amélioration des savoir-faire (5.2.2). Finalement nous présentons l'analyse de la mise en œuvre stratégique (5.2.3).

### 5.2.1 Dysfonctionnements liés à l'organisation du travail

#### 5.2.1.1 Le glissement de fonctions

Le concept de glissement de fonctions est un dysfonctionnement majeur. Les tâches ne sont plus réalisées par les personnes qui en ont la responsabilité. On peut le schématiser comme suit :

Figure n°36: Glissement de fonction



(Source, Looky, 2005)



**PT44** « En plus de mes fonctions je suis obligé de faire le traitement informatique, par manque d'expérience de la personne concernée ».

**PT45** « Je dois tout faire, pourtant se ne sont pas mes tâches, j'ai pas une entière confiance ».

**PT46** « Tellement c'est courant, les glissements de fonctions sont devenus pour nous un phénomène normal qui ne choque personne».

### **5.2.1.2 Répartition des missions, des responsabilités et autonomie dans le travail**

L'inexistence ou l'incomplétude de la définition des fonctions entretient un flou organisationnel qui limite le degré d'engagement des acteurs. Nous avons remarqué que les missions ne sont pas clairement définies, ce qui crée entre les acteurs une certaine tension.

Les acteurs ont aussi évoqué des dysfonctionnements relatifs à la répartition imprécise et mal définie des rôles, des responsabilités et des zones d'autonomie, à l'insuffisance de polyvalence et d'autonomie.

Nous observons que certaines fonctions n'apparaissent pas dans l'organigramme de l'établissement, d'autre part que le responsable hiérarchique croit à la clarté des différentes fonctions alors que ce n'est pas le cas pour ses collègues, qui sous l'emprise de la routine, ne sentent pas le besoin de délimiter et d'enrichir l'étendue de leurs responsabilités : **PT53** « Mon travail est surchargé. Il faut prévoir quelqu'un d'autre avec moi à qui je peux déléguer certaines tâches. Cela va me permettre de s'investir plus dans des actions de supervision, de contrôle et de développement » ; **PT61** « La gestion courante absorbe tout mon temps, j'aimerais faire autre chose, mais c'est impossible ».

Ces phrases témoins mettent l'accent sur le besoin qu'éprouvent les acteurs de clarifier les tâches, les missions et les fonctions. Ces idées-clés nous ont permis de mettre l'accent sur un problème très important : La répartition des tâches, des responsabilités et l'autonomie dans le travail dans la mise en œuvre d'une démarche qualité. Cette difficulté provient essentiellement :

- D'un manque de clarification des missions et des responsabilités ce qui ne permet pas à chacun des acteurs de délimiter sa zone de responsabilité.
- D'un manque de clarté dans la répartition des tâches et de opérations ; et
- D'une mauvaise répartition des missions et des tâches qui peut engendrer des problèmes de compréhension.

Les acteurs souffrent également d'un manque de polyvalence qui aboutit à la désorganisation du travail. Egalement, d'une répartition non convenable de la charge de travail et une absence de clarification des attributions pour certains salariés : **PT52** « Je fais des tâches qui ne font pas parti de ma fiche de fonction » ; **PT62** « Avec les dossiers urgents, les visites à l'improviste, pas possible de faire des opérations de développement, ou s'occuper des dossiers qualités ».

Le diagnostic fait également apparaître l'inexistence des procédures internes en général, par le personnel. L'absence des règles et procédures caractérise en grande partie les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie. Toutefois même s'il existe quelques procédures de travail, elles sont généralement lourdes et allongent le traitement des dossiers. L'absence des procédures écrites, le manque d'harmonisation des supports de travail et le manque d'homogénéisation dans le traitement des dossiers nuisent à la qualité des prestations de service : **PT89** « Les règles et les procédures sont définies par les pratiques et l'usage » ; **PT90** « On n'a pas à présent de procédures pour chaque service » ; **PT91** « Il n'y a pas un manuel de procédures qui explique comment on fait les choses, rien n'est formalisé ».

### **5.2.1.3 Organigramme**

Malgré le fait que notre terrain de recherche dispose d'un organigramme, celui-ci ne reflète pas la structure actuelle, certains postes n'y figurent pas. Certains acteurs se plaignent de l'absence de procédures, et d'une répartition non équitable de la charge du travail. Cette situation entraîne un manque d'intérêt et de motivation dans le travail, fortement ressenti par certaines personnes.

Ces dysfonctionnements sont illustrés par les phrases témoins suivantes : **PT103** « Plusieurs postes sont créés mais non encore bien définis ni clarifiés » ; **PT104** « Ce que je fais n'est pas conforme avec ce qui figure sur l'organigramme » ; **PT105** « On a besoin urgent d'établir un organigramme clair, pour cela il faut définir au préalable qui fait quoi dans chaque service » ; **PT106** « L'organigramme est censé s'adapter aux évolutions et aux besoins de l'établissement. Celui qu'on dispose actuellement ne reflète pas la réalité ».

Certains acteurs se plaignent aussi de l'absence de certains postes au niveau de l'organigramme réduit la qualité de l'organisation interne (**IC39**).

Cette situation compromet effectivement l'efficacité relative des compromis d'organisation (**IC40**).

## **5.2.2 Analyse du système d'amélioration des compétences et des savoirs-faire**

Nous avons élaboré les grilles de compétences, nous présentons cette analyse à la section (5.3).

Nous évoquons ici plus particulièrement la relation aux défauts de qualité inhérents à l'adéquation formation-emploi, aux compétences disponibles et aux besoins de formation.

La mise en place de démarche qualité, dans les établissements d'enseignement supérieur est un événement nouveau et qui engendre des changements dans les habitudes et dans les méthodes de travail. Pour réussir la démarche qualité, il serait indispensable de procéder à une mise à niveau des compétences : « Le recrutement n'est pas efficace il ne répond pas aux besoins » (PT185) ; « Nous avons besoin de personnels polyvalents dans notre service » (PT183).

### **5.2.2.1 Adéquation formation-emploi**

Nous observons un écart considérable entre l'emploi des acteurs et leurs formations initiales. Cela tient d'abord au fait que les personnes sont anciennes dans leurs emplois, et que le plan de formation est resté embryonnaire. La formation dispensée n'apparaît pas adéquates aux besoins ; pour l'essentiel seule des formations à l'outils informatiques ont été dispensées. Le déficit de compétences est un frein important pour la mise en œuvre de la démarche qualité.

D'une façon générale il apparaît que les besoins de formation intégrés aux situations de travail sont importants (IC71) et qu'ils ne sont pas satisfait (IC73). La formation et l'accompagnement des nouvelles personnes recrutés n'est pas non plus organisés : « personne ne veut prendre de son temps pour encadrer un nouveau » (PT211).

Pour étudier l'adéquation de la formation-emploi, nous avons dégagé deux types d'insuffisances en matière de compétences, concernant d'une part le personnel d'exécution et le personnel d'encadrement :

#### Des insuffisances de compétences au niveau du personnel d'exécution :

Plusieurs lacunes ont été décelées chez le personnel d'exécution :

- D'ordre technique : Nous avons remarqué que plusieurs agents exécutent bien leurs tâches sans avoir pour autant une connaissance théorique à ce niveau. Cependant, dès qu'il y a un changement, ils éprouvent une difficulté d'adaptation, ce qui entraîne des erreurs, une perte de temps pour l'établissement. Cette situation se transforme aussi en glissement de fonction lorsque le supérieur hiérarchique se trouve obligé de refaire le travail.

- D'ordre comportemental : Comme nous l'avons déjà présenté, l'établissement d'enseignement supérieur en tant qu'organisation publique hérite d'une culture bureaucratique, rigide. Faute d'un encadrement adéquat et d'une bonne formation du personnel, certains acteurs ont du mal à se débarrasser des anciennes habitudes héritées de l'ère de cette bureaucratie. Les nouvelles exigences pour la mise en œuvre d'une démarche qualité nécessitent de nouveaux comportements chez tous les acteurs de l'établissement.

- Un manque de polyvalence : Le manque de polyvalence est dû essentiellement au fait que chaque acteur prend en charge une seule mission et cela sur une période assez longue. De ce fait, même s'il y a des absences, le responsable préfère déléguer à une personne qui maîtrise son poste sans faire l'effort de former d'autres collègues.

#### Des insuffisances de compétences au niveau de l'encadrement :

Plusieurs insuffisances au niveau de l'encadrement sont recensées, au plan du management de la communication et de gestion du temps.

- Faible compétence managériale : Aucun acteur, quelque soit son niveau hiérarchique, ne dispose d'un tableau de bord, d'un plan d'action ou même d'indicateur de performance. Cela est dû essentiellement à la formation initiale qu'ils ont reçue et dont le management n'occupe pas une place importante.

- Faible compétence de communication : Il s'agit essentiellement d'une forte détention d'information de la part de ces responsables. En effet, beaucoup de responsables refusent de déléguer afin de maîtriser leurs zones de responsabilité, ce qui semble courant dans une organisation publique. Toutefois cette situation engendre une surcharge de travail et aussi certaines tâches mal assumées : « la forte charge de travail m'oblige à déléguer ce qui est source de faute et de perte de temps (PT35), ce qui est paradoxal mais se comprend bien au travers de l'ensemble des dysfonctionnements que nous analysons.

- Faible gestion du temps : La gestion quotidienne de certains responsables relève d'une gestion de temps inefficace sauf que ce phénomène est devenu pour certains une habitude. Ces acteurs n'accordent pas beaucoup d'intérêt à la gestion du temps et justifient ce dysfonctionnement par la fréquence des imprévus, des urgences et des interruptions forcées. Il est souligné que le recrutement n'est pas efficace et ne répond pas aux besoins (PT185). D'une façon générale cela renvoie aux procédures et méthodes de recrutement dans les organisations tunisiennes. Les conditions d'accès à la fonction publique reposent essentiellement, soit sur le concours sur épreuves ou sur titre, soit sur l'ancienneté ou la

possession d'un diplôme. Or, ces modes de recrutement ne mettent pas suffisamment l'accent sur les compétences et leur adéquation nécessaire aux besoins.

Aussi, bien que les établissements d'enseignement supérieur tunisiens évoluent vers la décentralisation, la gestion des ressources humaines reste très centralisée.

Un autre élément important à signaler aussi est que dans la fonction publique en Tunisie, la reconnaissance de compétence s'effectue selon les grades ou les échelles, ce qui n'apparaît pas en soi anormal mais cette classification est très ancienne.

Ainsi, notre établissement de recherche emploi des agents dont les profils ou les compétences sont en décalage par rapport aux besoins exprimés. Certains acteurs nous ont signalé que leur formation n'était pas adéquate au poste au moment où ils ont été recrutés dans l'établissement : « J'ai une formation d'ingénieur mécanicien, je suis responsable de la qualité » (PT184), « Mon niveau actuel me permet d'être à un rang hiérarchique supérieur ». (PT187).

### 5.2.2.3 Besoins en formations

La formation fait partie des investissements que l'organisation doit prévoir dans ses budgets et constitue un levier stratégique permettant de gérer le changement au plan des ressources humaines. Un plan de formation permet aux organisations de disposer des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs qu'elles se sont fixées. Pour, SAVAL et ZARDET la formation intégrée englobe « toute modalité de formation permettant un transfert réel et durable de compétences s'incrétant dans une situation professionnelle réelle »<sup>340</sup>.

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence les effets des dysfonctionnements du système de formation sur la mise en place d'une démarche qualité. En effet, la formation est une variable importante pour la réussite d'une démarche qualité et aussi pour le bon fonctionnement de l'établissement.

Nous avons essayé de cerner les causes racines des constances de la formation pour expliquer leur contribution à la réussite de la démarche.

Les acteurs nous ont relevé les problèmes de formation, sur cette base nous avons dégagé ces dysfonctionnements:

#### Insuffisance des compétences managériales et sociales :

(PT231) « Seuls quelques cadres ont les compétences dans le domaine de la gestion de qualité. C'est un grand problème parce qu'ils n'ont pas toujours disponible ». ; (PT233) « J'ai des

---

<sup>340</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2005), Ingénierie stratégique du roseau. Op.Cit. p 290.

compétences en matière de bricolage mécanique mais actuellement mon poste ne permet que le suivie des machines ».

#### Dévalorisation des compétences de certains acteurs :

En effet, le système de formation actuel de l'établissement n'est pas assez adéquat puisqu'il ne permet pas de valoriser les compétences actuelles.

Le système de formation ne permet pas de développer ni d'adopter les compétences en fonction des exigences aussi bien internes qu'externes (IC80).

Nous avons recueillis ces énoncés : (PT223) « On a un besoin de formation sur la qualité, pas seulement en informatique » ; (PT224) « Le fait qu'on a pas un plan de formation clair et bien défini, fait qu'on ne prend pas compte des priorités en formation » ; (PT225) « Les formations que j'ai subi n'étaient pas précédées d'une étude de besoins spécifiques ».

Toutefois, les mutations actuelles imposent la mise en place d'un système de formation adéquat afin d'accompagner tout le personnel dans le processus de changement.

Pour la mise en place de la démarche qualité il conviendra de permettre au personnel de participer à l'élaboration des besoins en formations.

#### **5.2.2.4 Inadéquations insuffisamment corrigées par le système de formation**

Le système de formation est censé réajuster les inadéquations des profils aux emplois non repérées lors du recrutement. Néanmoins l'offre de formation tel qu'elle est pratiquée dans notre terrain de recherche, présente d'énormes lacunes qui l'empêchent de contribuer efficacement à l'atténuation du décalage entre les besoins et les compétences existantes.

En outre, le système de formation au sein de l'établissement ne contribue pas suffisamment à remédier de façon efficace aux dysfonctionnements causés par les modes de recrutement dans les organisations publiques.

On peut illustrer ce problème selon les phrases témoins suivants :

#### Une insuffisance de la formation en matière de qualité :

« Les projets qualité comportent des notions nouvelles pour nous et dont on ne dispose d'aucune formation là dessus »

« Je manque d'indicateurs et de formation en matière qualité »

« Il existe une inadéquation formation-Emploi pour les postes administratifs et pour les secrétaires »

« Il y a une faible qualification du personnel administratif »

Toutefois, nous avons été témoin d'un phénomène important à ce niveau lors de notre présence sur le terrain. En effet, l'établissement organise des séances de formation pour tout le personnel, mais plusieurs acteurs refusent d'assister soit sous le prétexte qu'ils ne sont pas intéressés soit parce qu'ils vont bientôt partir en retraite.

La formation ne semble pas toujours adaptée :

Nous avons aussi remarqué que les programmes de formation ne sont pas toujours actualisés et parfois méconnus par l'établissement. Aussi, certains acteurs s'enferment dans leur spécialisation sans donner aucune importance à la formation, pourtant elle s'impose. (IC78 ; IC79).

Ces dysfonctionnements peuvent aussi être expliqués par l'absence d'une structure de formation au sein de l'établissement. En effet, le rôle joué par le service du personnel dans la gestion des ressources humaines n'est pas assez développé.

### **5.2.3 Analyse de la mise en œuvre stratégique**

La mise en œuvre stratégique a retenu notre attention dans la mesure où ce domaine de dysfonctionnements explique les écarts entre les objectifs stratégiques que l'organisation se fixe et les réalisations effectives. Elle permet de mettre en évidence les conditions dans lesquelles s'exerce le pilotage de cette dernière. De ce fait, l'objectif de l'analyse de ce thème, est de mettre en évidence la défaillance en matière de stratégie de l'établissement, son élaboration, sa mise en œuvre, sa synchronisation et son pilotage afin d'analyser l'effet de cette dernière sur le processus de mise en place d'une démarche qualité.

La réalisation des objectifs stratégiques constitue une étape primordiale dans le mode de gestion. Pourtant et malgré son importance cette étape est en général mal définie et souvent peu organisée, peu formalisée et surtout pas du tout dotée d'outils.

Dans le cas de notre terrain de recherche, le personnel avec lequel nous avons eu des entretiens, remarque un écart, non intentionnel, entre les orientations stratégiques que se fixe la direction et les actions entreprises sur le terrain en vue de les réaliser.

Les acteurs ne sont pas impliqués dans le processus de la mise en œuvre stratégique de l'établissement (IC 84, IC86). Nous avons recensés plusieurs dysfonctionnements énoncés:

Dysfonctionnements relatifs à la non clarté des objectifs :

Ces dysfonctionnements sont très importants dans le sens où ils montrent le cloisonnement dans l'établissement:

(PT238) « Personne n'est informé de l'objectif du service » ; (PT239) « La stratégie qualité n'est pas claire, il n'existe pas un plan d'orientation précis » ; (PT235) « On nous informe des décisions stratégiques seulement au moment de leur mise en œuvre. On nous implique pas assez est c'est démotivant » ; (PT236) « Concernant le projet de qualité, on n'a pas conscience de savoir faire avancer le projet. On est trop attaché à nos habitudes ».

Ces dysfonctionnements sont une preuve qu'il n'existe pas d'implication forte et coordonnée des acteurs dans la stratégie de l'établissement. Cela engendre en effet, une désynchronisation des actions avec la stratégie globale.

#### L'absence d'auteurs de la stratégie : les acteurs sont enfermés dans l'opérationnel :

En effet, l'élaboration de la stratégie se limite à la direction ou dans quelques rares cas avec quelques cadres. Ces constatations expliquent encore une fois que la non implication de tous les acteurs, les pousse à exprimer leurs mécontentements soit par une forte résistance, ou par leur non adhésion aux projets fixés puisqu'ils n'ont pas contribué à l'élaboration de cette stratégie (IC 91, IC92) : (PT260) « Les actions stratégiques qu'on est en train de mettre en œuvre sont imposées par le ministère ou par l'administration centrale et ne sont pas bâties au niveau de l'établissement ».

#### Le personnel a l'impression qu'il y a un écart entre le discours et les pratiques en matière de démarche qualité :

« Les promesses sont, en général, non tenues » ; « Je ne sens pas qu'il y'a suffisamment d'effort et d'implication pour réussir cette démarche » ; (PT254) « La maturité-qualité de notre établissement est encore trop faible. La certification va nous forcer à rentrer dans un processus d'exigences auquel on n'est pas encore prêt » ; (PT255) « Il y'a un gros problème de développement de la notion de qualité dans notre établissement ».

#### La démultiplication des objectifs est soit absente soit insuffisante :

« Je pense que la réalisation des objectifs est altérée parce qu'ils ne sont pas connus par les acteurs »

« Je ne connais aucun axe stratégique de l'établissement »

« La méconnaissance des objectifs par tous les acteurs putréfie la mise en œuvre de la stratégie »

Ces phrases témoins montrent en effet, la connaissance quasi inexistante des objectifs de l'établissement, ceci engendre un manque de contribution de ces acteurs dans la réalisation



des objectifs visés, cela accentue aussi la non adéquation entre les objectifs généraux et ceux des acteurs.

Il y a certaine limitation de l'autonomie de quelques cadres dans l'organisation :

« Mon autonomie est limitée et j'aimerais avoir plus de responsabilité et qu'on me mette à l'épreuve ».

« Je ne prends plus d'initiative par manque d'autonomie et de confiance ».

« On n'a pas assez d'autonomie ».

### **5.2.3.1 Outils de la mise en œuvre stratégique**

Les outils de pilotage sont jugés insuffisants auprès des acteurs interviewés.

Insuffisance d'outils de pilotage :

« Nous ne disposons d'aucun indicateur ».

« Nous n'avons à notre disposition d'aucune donnée statistique fiable, pour piloter des activités futures ».

### **5.2.3.2 Les moyens de la mise en œuvre stratégique**

Malgré l'importance relative du budget accordé par l'Etat Tunisien à l'enseignement dans les écoles d'ingénieurs, ce dernier est jugé insuffisant par les acteurs de notre établissement compte tenu de l'importance des actions à accomplir au niveau des objectifs et des priorités fixés.

Budget jugé insuffisant :

« On est obligé de faire des concessions, ce qui ne satisfait pas tout le monde ».

« Pour plusieurs la qualité ne doit pas faire partie des objectifs actuels de l'établissement et son budget doit servir pour d'autres projets ».

Les moyens sont insuffisants pour les objectifs fixés :

« D'un côté les nouvelles réformes nous impose des projets innovants, d'un autre côté on nous impose des restrictions budgétaires ».

« Les restrictions budgétaires nous poussent parfois à se focaliser sur la réduction des coûts au détriment de la qualité ».

### **5.2.3.3 La gestion du personnel**

L'avis des acteurs est à ce niveau partagé entre ceux qui trouvent que le mode de management est autoritaire, et d'autres qui estiment que la gestion est laxiste ou parfois peu participative.

Le mode de management autoritaire: Alors que l'autorité hiérarchique est positivement acceptée par certains acteurs, pour d'autre ce mode de management est démotivant (IC120).

PT324 « Il y a des façons de diriger un établissement d'enseignement supérieur. Pour nous, ça ne va pas. Personnellement je préfère qu'on me demande de faire un travail gentiment ».

L'existence d'un déficit de management: (IC122)

(PT327) « Le projet de la "qualité" nous fait connaître le degré de nos ambitions. On a d'énormes problèmes de dynamique de travail et à trouver les bonnes adaptations au sein de l'établissement ».

Le mode de management est non participatif : (IC117):

PT321 « Les projets de qualités demandent plus d'implication et de participation des divers acteurs, ce qui n'est pas notre cas »

PT322 « De toute façon les décisions seront prises quelque soit notre avis »

PT323 « On est toujours pris à l'écart, par exemple pour le projet de certification, je ne suis au courant de rien »

## **5.3 La gestion du temps et la gestion des compétences, deux dimensions importantes pour la mise en œuvre d'une démarche qualité**

Cette partie a pour objet de présenter la gestion du temps (5.3.1), la gestion des compétences (5.3.2). Nous présentons aussi la relation entre la gestion des compétences et la formation (5.3.3). Nous allons aussi évaluer les dysfonctionnements avec la méthode de calcul des coûts cachés (5.3.4). Nous exposons après l'analyse des convergences spécificités (5.3.5) et finalement l'avis d'expert et les non-dits (5.3.6).

### **5.3.1 La gestion du temps**

La notion du temps est une notion plus au moins importante selon les contextes. Pour une entreprise par exemple, cette notion est liée à la notion de gain et d'argent. Toutefois, dans un établissement d'enseignement supérieur, cette notion prend une autre dimension puisqu'elle est liée aussi à la qualité du service rendu.

L'observation du travail des responsables de notre établissement révèle que leur emploi du temps est souvent perturbé par de fréquentes interruptions. De ce fait, ils consacrent plus de temps à la gestion courante au détriment de temps réservé aux tâches de pilotage stratégique ou de prévention de dysfonctionnements. Les sources de ces perturbations sont d'une part interne comme le manque de délégation, et d'autre part d'origine externe comme les réunions mal organisées, et les interruptions téléphoniques excessives.

En effet, la gestion du temps est placée au centre des préoccupations des acteurs de notre terrain de recherche, et également au niveau de toutes les organisations publiques tunisiennes. En revanche, nous avons pu nous rendre compte à partir des observations effectuées des pratiques courantes que la gestion du temps n'est pas assez rigoureuse dans cet établissement. En effet, les acteurs de l'établissement travaillent dans un environnement perturbé générant chaque jour de nombreuses préoccupations. Leur emploi du temps leur empêche généralement ni de traiter la totalité des dossiers ni aussi de consacrer du temps pour la qualité.

Nous pensons qu'une gestion du temps adéquate permet aux différents acteurs d'intégrer la qualité dans la gestion de leur activité quotidienne. L'importance du facteur temps se manifeste aussi comme un facteur d'amélioration des conditions de travail.

Pour ce thème nous avons utilisé un outil appelé « grille d'auto-analyse du temps »<sup>341</sup>, proposé par le professeur Henri Savall (2003). En effet, cet outil permet de « dégager du temps pour le pilotage et l'action stratégique et l'affecter prioritairement à des actions qui ont une vertu préventive » (Savall et Zardet, 2005)<sup>342</sup>. Il permet également aux différents acteurs de réaliser un auto-diagnostic de leur gestion du temps, en essayant de remplir cette grille. La période de remplissage varie selon l'activité de l'acteur et doit être basé sur des journées ordinaires pour permettre à ce dernier d'avoir une vision claire sur son fonctionnement quotidien.

Nous allons essayer dans ce qui suit de présenter de façon détaillée cet outil selon ses rubriques que nous avons proposé aux responsables des services de l'établissement.

Nous présentons ci-dessous un extrait d'une grille d'auto-analyse de la gestion de temps (Tableau n°:14) pour un responsable de l'établissement ; l'ensemble de l'analyse est présenté dans les annexes n°:7.

---

<sup>341</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op.Cit

<sup>342</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2005), Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enraciné. P393, Op.cit

Tableau n° 15: Extrait de Grille d'un responsable de l'établissement

GRILLE D'AUTO-ANALYSE DU TEMPS : JOURNEE 2 AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE : responsable A

Acte concret	Nbre De passage	Tps min	TYPE D'ACTIVITE					VALEUR AJOUTEE				URGENCE REELLE				EVOLUTION SOUHAITABLE		
			GC	RD	G F	PS	PD	F	" " F	f	"+" f	F	"+" F	f	" " f	A	B	C
- Consultation de mail	1	10	X						X			X			X			
- Consultation et traitement du courrier	1	45	X						X			X			X			
- Distribution du courrier entre les divers services	1	10	X								X		X		X			
- Suivi des examens	1	30	X								x		X		X			
- Suivi des problèmes logistiques de toute sorte	2	40		X						X		X				X		
- Signature des attestations	1	30	X								X			X	X			
- réunion avec le staff administratif	1	45					X	X				X			X			
- Contact téléphonique	15	60	X						X				X		X			
- Résolution d'un problème d'étudiants	1	20			X						X			X			X	
- Entrevue avec la direction	1	30				X		X					X		X			
- Participation à la réunion qualité	1	120				X		X				X			X			
- Accueil d'enseignants	5	60		X						X			X		X			
- suivi des divers compostages	2	20	X								X	X				X		
<b>Totalisation en minute</b>		520	205	100	20	150	45	195	115	100	110	280	190	50	0	440	60	20

Nous avons aussi recensé plusieurs phrases témoins qui montre le degré élevé de déconcentration des acteurs, dû à plusieurs facteurs perturbateurs, tels que : Les appels téléphoniques, les réunions d'urgence, les visites des enseignants, mais aussi des étudiants bien que le directeur ait émis une consigne interdisant formellement l'accès aux étudiants.

Nous avons retenus certaines phrases témoins tirées du diagnostic réalisé :

Les interruptions téléphoniques excessives sont sources de pertes de temps énormes :

« Mon travail est souvent interrompu par des appels téléphoniques ou par la visite d'un des fournisseurs, des enseignants ou par un de mes subordonnés » (PT132).

« La plupart des interruptions au cours de mon travail sont inhérents aux appels téléphoniques et aux réunions imprévus » (PT130).

Les visites imprévues perturbent le déroulement normal du travail :

« Les visites imprévues de certaines personnes qui viennent me consulter sur des affaires qui ne font pas partie de mes fonctions perturbent mon temps de travail » (PT133).

« Parfois je reçois même des fournisseurs sans rendez-vous »

« On perd beaucoup de temps avant, au cours et après les réunions »

« Bien que le directeur exige d'être à l'heure pour les réunions ce n'est pas souvent le cas »

Nous avons au cours de nos entretiens insisté sur la part du temps consacré aux projets qualité, et à leur exigences. Toutefois presque la totalité des personnes interrogées disent qu'ils ne trouvent pas le temps pour gérer cela.

Les absences non remplacées sont sources d'une surcharge de travail:

Les absences non programmées se répercutent négativement sur le bon déroulement du travail et présente une source de dysfonctionnement au niveau de la gestion du temps qui sera perturbée.

« J'apprends en retard que mon collègue est absent, je dois ainsi effectuer son travail urgent, ce qui me stress. La direction demande tout et en urgence».

Les activités courantes et les activités de réflexions :

Les acteurs que nous avons interrogés nous ont confirmé que les activités de gestion courantes dominant par rapport aux activités de pilotage stratégiques.

Les activités ne sont pas bien programmées :

La majorité du personnel, n'essais pas de planifier leur journée de travail, vue l'importance des activités courantes et aussi des imprévus.

«L'imprévu règne dans mon activité»

« Mon temps est consacré aux urgences, bien que parfois j'ai du travail prioritaires »

« Je suis obligé de remplacer un collègue donc mon travail est perturbé »

« Je trouve que je ne peux pas répartir mon travail »

« Je suis obligé parfois de rester après le travail »

« On n'a pas la notion temps dans notre culture tunisienne »

Ces dysfonctionnements provoquent une répercussion négative sur le rendement des acteurs mais aussi sur leur capacité de concentration.

Nous présentons ci-dessous les résultats synthétiques de l'analyse globale que nous avons réalisée.

En effet, l'intervention socio-économique propose la grille de gestion de temps pour caractériser ce dysfonctionnement. La grille de gestion de temps permet d'analyser la structure de l'emploi du temps. Elle caractérise un comportement d'ensemble.

Un premier niveau d'analyse permet d'évaluer les caractéristiques descriptives. Dans notre établissement, le personnel travaille en urgence et en gestion courante notamment.

Un second niveau d'analyse permet d'évaluer plus qualitativement les attitudes et les comportements. Nous avons remarqué que plusieurs responsables ont nié la réalité sur ce qui les engageait.

Nous présentons ci-après le récapitulatif de l'analyse de la gestion du temps établit pour les dix responsables de l'administration de l'école. Il apparaît que ces responsables consacrent la moitié de leur temps à la gestion courante et seulement un tiers de leur temps à du pilotage stratégique. Le glissement de fonction apparaît sous évaluer en regard des informations qu'ils nous ont donné au cours des entretiens qualitatifs ainsi que le temps passé à la régulation des dysfonctionnements. Il n'apparaît pas que ces responsables avaient une analyse précise de l'importance des dysfonctionnements, et ce sont les entretiens qualitatifs qui ont permis de pointer une situation à laquelle ces responsables étaient habitués. Corrélativement on voit bien qu'ils accordés très peu de temps à la régulation des dysfonctionnements. Il apparaît également que ces responsables consacrent près des trois quarts de leur temps à des actes de management et de gestion réalisés dans l'urgence. Cette prise de conscience reste à concrétiser car on voit bien à l'analyse de la rubrique évolution souhaitable que ces responsables n'envisagent pas une restructuration des conditions et de l'organisation du travail pour près de 90% de leurs tâches. Nous avons au cours des investigations essayer de comprendre ce phénomène qui semblerait expliquer que cette situation n'est pas de leur fait mais du fait des autres, mais quand on leur demande qui sont les autres ils disent le système.



### 5.3.2 La gestion de compétence

La notion de compétence met en évidence le comportement de l'individu en situation de travail et son intelligence dans l'accomplissement des missions. La stratégie socio-économique accorde une place primordiale au potentiel humain. Le potentiel humain est considéré comme un levier stratégique. Selon Savall, (1979)<sup>343</sup>, le potentiel humain comme un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteur. Zarifian et Veltz (1994)<sup>344</sup> soulignent que « le travail moderne est par essence et non par choix ou par décision, de plus en plus collectif et variable. D'où la tendance de plus en plus répandue à substituer une définition par objectif à atteindre ou par les fonctions à remplir à la définition classique des tâches ».

Pour visualiser les compétences disponibles dans l'entreprise et mesurer l'adéquation formation-emploi, nous avons utilisé un outil socio-économique appelé : Grille de compétences.

Nous avons utilisé la grille de compétence tel que préconisé par l'approche socio-économique pour plusieurs raisons. Cet outil permet de cerner les compétences réelles des différentes personnes qui contribuent à l'activité d'un service et à son organisation. Les compétences recensées concernent aussi bien les opérations liées aux activités de l'unité ou de l'équipe, et que la savoirs-faire particulier des acteurs qui y travaillent. La grille de compétences permet de mettre à la disposition d'une organisation un puissant outil d'assistance à la mise en œuvre stratégique.

L'objectif de cet outil est qu'il permet d'apprécier les compétences détenues par les acteurs de l'unité de travail à travers le niveau de réalisation de leurs activités (Plane, 1994) 345.

Nous avons ainsi contribué à l'élaboration de la grille de compétences qui constitue, à la fois, un **outil de gestion courante** donnant ainsi un aperçu clair et détaillé sur les besoins de fonctionnement de notre terrain de recherche et notamment sur les compétences disponibles et un **outil de gestion stratégique** qui informe sur les stratégies et son potentiel de développement.

Les activités sont classées au niveau de la grille en trois rubriques

---

<sup>343</sup> SAVALL H., (1979), Enrichir le travail humain, Ed. Dunod, 1<sup>ère</sup> Ed. 1975, 232 pages.

<sup>344</sup> ZARIFIAN PH., VELTZ P., (1994), « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation » Revue française de gestion n° 97, pp 59-66.

<sup>345</sup> PLANE JM, (1994), « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction du Pr SAVALL.H. Université Lumière Lyon2. 741 pages.



- **Opération de gestion courante** : Ce sont les opérations journalières.

- **Opérations de gestion de développement** : Ce sont les opérations planifiées sur le moyen terme.

- **Savoirs particuliers** : Il s'agit essentiellement des potentialités particulières détenues par les acteurs. Ces savoirs renvoient à des qualités relationnelles et comportementales.

Pour notre cas nous avons procédé comme suit :

Remplir d'abord les différentes rubriques de la grille : Rubriques des activités :

\*Opérations existantes : Savoir-faire existants, Savoir-faire et Opérations à créer  
Observations directes.

\* Rubriques des acteurs : Les acteurs du terrain

Ensuite nous avons essayé d'évaluer le niveau de compétences de chaque personne sur chacune des opérations recensées selon une échelle constituée de quatre indicateurs :

**Tableau n°17: Symboles grille de compétences**

© ISEOR

■	Signifie que la personne a une bonne connaissance théorique et une pratique régulière et efficace de l'opération
□	Signifie que la personne a une bonne connaissance théorique sans pratique
▲	Pratique maîtrisée occasionnellement
—	La personne ne dispose ni de connaissance théorique ni connaissance pratique
○	A réaliser

Cette échelle met en évidence la conception du terme compétence<sup>346</sup> : On dit qu'une compétence sur une opération est disponible à la double condition que la personne ait une connaissance théorique et pratique de l'opération.

La grille ainsi élaborée, a permis de mesurer l'état des compétences disponibles dans l'établissement et met en évidence la vulnérabilité de certaines tâches comme la mise en œuvre stratégique, le suivi de l'insertion des lauréats, la pratique de la formation intégrée.

La grille nous a aussi permis de montrer que des actions de formation permanentes s'impose également en urgence pour éviter d'éventuels dysfonctionnements plus importants.

Toutefois, pour certains services tels que le service financier, nous avons remarqué une forte polyvalence. Ceci est fortement lié aussi bien à l'expérience de l'acteur qu'au nombre de formations que le responsable a suivi. En revanche, cette polyvalence semble créer une difficulté de remplacement en cas d'absence.

<sup>346</sup> SAVALL H, et ZARDET V., (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op.cit. p183.

### 5.3.3 La gestion des compétences et la formation

Considérée comme outil de management socio-économique, la grille de compétences, s'avère importante, notamment lorsque cet outil est accompagné des autres instruments de pilotage socio-économique tels que le plan d'actions prioritaires.

En effet, la gestion des compétences trouve aussi son importance dans la localisation, l'organisation mais aussi la préparation des compétences et l'établissement des plans de formation qui en découle.

**Tableau n°18: Articulation de la grille de compétences et la formation**

Objectif stratégique de l'établissement : Exigence d'une création de potentiel pour la démarche qualité.
Besoin de formation identifié par la direction.
Utilisation de la grille de compétence pour cerner le niveau de compétence du personnel.
Mise en évidence de la vulnérabilité sur certaines compétences requises.
Besoin de formation spécifique identifiée par les unités.
Conception et réalisation des actions de formation.
Mise à jour des grilles de compétences après les actions de formation.

La mise en œuvre d'une démarche qualité requiert de plus en plus de personnes qualifiées, motivées, qui adhèrent au projet. Il est donc important de cerner les besoins et de définir les besoins de formation. Il existe donc une relation de complémentarité entre la gestion des compétences et la formation.

Les besoins de compétences sont rarement apparents, il s'agit de les déceler, en croisant plusieurs sources et étayant sa réflexion par des faits précis (Kammoun, 1998)<sup>347</sup>. Selon Kammoun, mettre au point une formation nécessite une organisation tenant compte de plusieurs étapes, à savoir :

- La planification et l'organisation des actions de formations.
- L'exécution de ces actions.

<sup>347</sup> KAMMOUN. H, (1998), « Equilibration du rôle des cadres : un essai de modélisation pour une conduite du changement et du développement de l'efficacité de fonctionnement des PME (cas de la Tunisie) ». Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr HENRI SAVALL. Université Lumière Lyon 2.

- La définition des moyens d'évaluation et de suivi de la formation.

La grille de compétence est pour cela l'outil adéquat, qui propose une cartographie claire et précise des compétences. Elle permet de les mettre en adéquation avec les programmes de formation.

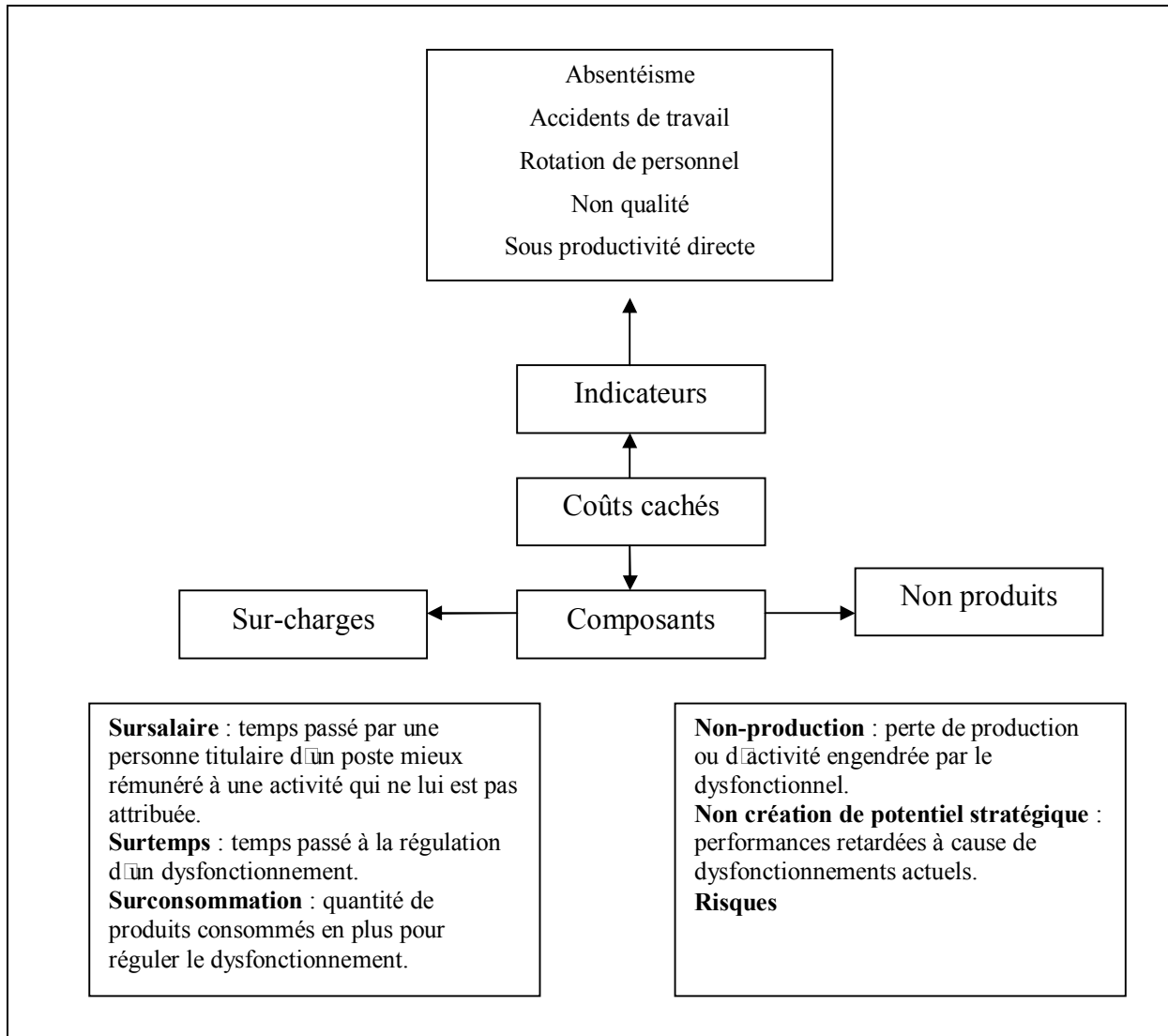
Lors de notre présence sur le terrain de recherche nous avons constaté que la direction exige parfois du personnel d'effectuer des tâches, sans avoir pris en considération ses compétences réelles. Des acteurs sont confrontés souvent à des situations qu'ils ne peuvent pas résoudre.

#### **5.3.4 L'évaluation financière des dysfonctionnements : Calcul des coûts cachés**

Les dysfonctionnements analysés au sein de l'organisation engendrent des coûts cachés qui affectent la performance économique de l'entreprise. Ces coûts cachés sont dits cachés parce qu'ils ne sont pas répertoriés dans la comptabilité et dans les systèmes d'informations. Ils affectent la performance économique mais également la performances sociales sur deux plans : les résultats immédiats et la création de potentiel.

Le graphique suivant montre comment les coûts performances cachés sont évalués.

Figure n° 37 : Les coûts et les performances cachés



(Source : Savall, H Zardet, V : 2003)

Le concept de coûts-performances cachées permet à l'entreprise de découvrir des gisements internes de valeurs ajoutées dont la transformation permet d'accroître la performance économique et la performance sociale.<sup>348</sup> Dans le cas de la mise en œuvre d'une démarche qualité, il convient de souligner que cette mise en œuvre peut générer la création de coûts cachés supplémentaires, parfois important (Savall et Zardet, 1996 :14)<sup>349</sup>. Ces coûts cachés peuvent être liés au fait que la mise en œuvre génère des dysfonctionnements mais résulte aussi de ce que les processus d'apprentissage dans l'organisation se réalise en simple boucle (Ibid.,1996 : 14).

<sup>348</sup> SAVALL, H. (1997) Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations, In SIMON Y. et JOFFRE P., Encyclopédie de gestion 2ème édition Economica 3621 pages. pp. 708-736.

<sup>349</sup> SALL.H et ZARDET.V, (1996) « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique », cinquième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille, 18pages.

Pour apprécier de façon transparente et globale les coûts cachés, SAVALL.H et l'équipe de l'ISEOR ont mis au point une méthode rigoureuse de calcul des coûts cachés construite à partir de plus de 1200 expérimentations dans de nombreux secteurs d'activités et dans des entreprises et organisations à finalités et statuts différents.

Le calcul des coûts cachés implique d'identifier également les actes de régulation mis en œuvre par les acteurs humains qui tentent par eux mêmes de corriger les dysfonctionnements. Mais généralement les actes de régulation contribuent à entretenir le processus de production de coûts performances cachés par ce que leur simple régulation ne fait pas intervenir une méthode pour les transformer en valeur ajoutée.

C'est un point important qui différencie le concept de la qualité totale et le concept de la qualité intégrale.

La valeur économique du temps de travail humain posait à l'origine un problème d'évaluation (Savall et Zardet, 2003)<sup>350</sup>. La méthode retenue a été d'évaluer la contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMCV) pour toutes les catégories de personnel.

Dans les deux services, service financier et service de la recherche, nous avons évalués le montant total des coûts cachés à 341640,9 DT<sup>351</sup>.

---

<sup>350</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés, *Ibid*, p.137.

<sup>351</sup> Nous rappelons que nous n'avons pas eu la possibilité de faire les entretiens coûts cachés verticaux. Cette évaluation a été établit sur la base des seules évaluations auprès des chefs de services.

<b>Calcul du nombre d'heures attendues pour le personnel IATOS</b>	
Nombre de jours ouvrables = 6 jours x 52 semaines	312 jours
Nombre de jours fériés chômés	14 jours
Nombre de jours de congés payés	30
<hr/>	
Nombre de jours attendus par personne et par an	268
Nombre d'heures attendues par jour et par personne	8 heures
	2144 heures
Nombre d'heures attendues par personnes et par an	116
Nombre moyen pondéré de personnes (Unité de travail homme -UTH)	
Nombre d'heures de travail attendues par an	248704 heures / an

<p><b>Le nombre d'heures total attendues</b></p> <p>248704+25320 = 274024</p>
---

<b>Calcul du nombre d'heures attendues pour le personnel enseignant</b>	
Nombre d'heures attendues par jour et par personne	120 heures
Nombre moyen pondéré de personnes (Unité de travail homme -UTH)	211 agents
Nombre d'heures de travail attendues par an	25320 heures / an

<b>Evaluation de la contribution à la marge sur coûts variables (CHMCV)</b>	
Chiffre d'affaires	10936462 .000 dinars
Coûts variables	2178976.242 dinars
Marge sur coûts variables (MCV)	8577485.758 dinars
Nombre d'heures attendues par an	274024 heures
<b>contribution à la marge sur coûts variables</b>	31 <sup>D</sup> , 301 dinars <sup>352</sup>

Nous présentons ci-après dans le tableau n°17, un extrait de l'évaluation des coûts cachés sur ces les items : glissement de fonction (25729,2 DT), absentéisme (16150,8 DT), rotation de personnel (8764), défaut de qualité (248201,6 DT). Le représente montant total des coûts cachés calculés est de 341640,9 DT. Cette synthèse montre également que les coûts cachés représentent un gisement de valeur ajouté qui peut représenter quelques points du chiffre d'affaire.

<sup>352</sup> 1 Euro ~ 1,76931 dinars tunisiens (cours de 11/08)

Concernant les deux dysfonctionnements suivant: **Le glissement de fonction et le manque d'intérêt dans le travail assumé.** Il est apparu en effet, que l'analyse devait être approfondie sur ces deux points pour la mise en œuvre de la démarche qualité. .

- **Le glissement de fonction** : Ce dysfonctionnement donne une indication sur les causes invoquées qui font référence essentiellement à la non clarification des attributions. Cette situation se traduit par **des sursalaires**, c'est-à-dire la réalisation de l'activité par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer dans l'entreprise.

- **Le manque d'intérêt dans le travail assumé** : Deux causes profondes sont à l'origine de ce dysfonctionnement. La première est due au manque de motivation se traduisant par de la non-production (Absence d'activités). La deuxième raison concerne le manque de créativité qui aboutit à la non-crédation de potentiel, et qui s'explique par le fait que l'encadrement a été occupé par la régulation des dysfonctionnements, par la gestion du quotidien, et par le fait également que l'encadrement n'a pas pu trouver du temps pour entreprendre des actions de développement, d'amélioration et essayer de contribuer à la réalisation des objectifs de mise en œuvre stratégique.

Tableau n°19 : Extrait de l'évaluation des coûts cachés

© ISEOR, 1990

*Extrait de l'évaluation des coûts cachés*

*Indicateur : Glissement de fonction*

Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées des dysfonctionnements	Fréquences indicatives	Effet au plan économique							
			Détail de calcul	Sur salaires	surtemps	surconsommation	Non production	Non création de potentiel	Total	
Glissements de fonctions	Absence de clarification des attributions	2h par jour	Remplacement du chef de service de son adjoint qui s'est absenté 2*31,3* 268js	16776,8						16776,8
Manque d'intérêt dans le travail assuré	* Manque de motivation (pas de production)	1h par jour	1h*31,3* 268js					8388,4		8388,4
	* Manque de créativité (non création de potentiel)	Tous les jours 1/3 268 /3	90js* 31,3*2h						5634	5634

*Indicateur : Absentéisme*

Perte de temps dans la recherche d'un document	Absence imprévue du personnel : les causes sont : le stress et la fatigue . Fatigue physique dans le travail . Maladie	24h/mois	Régulation de l'absentéisme par un remplaçant 24hx12x 31, 3	9014,4						9014,4
Perte de temps dans la réparation d'une photocopieuse	Absence du technicien	12h/mois	Détérioration de l'appareil 12hx12 x 31,3	4507,2						4507,2



<i>Extrait de l'évaluation des coûts cachés</i>				<i>Indicateur : Rotation du personnel</i>						
Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées des dysfonctionnements	Fréquences indicatives	Effet au plan économique							
			Détail de calcul	Sur salaires	surtemps	surconsommation	Non production	Non création de potentiel	Total	
Rotation de personnel	Turn-over des employés vacataires et saisonniers	Remplacement de deux personnes	Intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail 3hx31,3x2		187,8					187,8
			Gestion de départ 3hx31,3x2		187,8					187,8
			Recrutement 2hx31,3x2		125,2					125,2
			Charges administratives Non évaluées							
Perte de temps à régularisé un problème	Retard dans la transmission de l'information	1h/mois	Intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail  31,3x12x1h					375,6		375,6
<i>Indicateur : Défaut de qualité</i>										
Erreurs répétitives de saisie informatique	Manque de compétence	2h/js	Régulation des fautes 268x2hx31,3		16776,8			16776,8		16776,8
Perte de temps dû à un manque d'information	L'accès aux fichiers est compliqué par manque de rigueur	4h/mois	Intervention de l'encadrement pour chercher l'information 4x12X31,3		1502,4			1502,4		3004,8

Nous présentons ci-après une synthèse de calcul des coûts performances cachés.

**Tableau n° 20: Synthèse des coûts cachés**

© ISEOR, 1990

Chiffres d'affaire			10936462 .000 dinars			
Marge brut sur coûts variables			8577485.758 dinars			
Contribution horaire à la marge sur coûts variables			31 <sup>D</sup> , 301 dinars			
	Sursalaire	Surtemps	Surcons*.	Non prod*.	N.C.P*	Total
(*) : Surconsommation ; non production ; non création de potentiel						
Absentéisme	1 3521,6	1126,8	NE	1502,4	NE	16150 ,8
Accident de travail	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Rotation du personnel	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Défaut de qualité	NE	57998,6	NE	62349,6	NE	120348,2
Ecart de productivité	7512,2	42254 ,1	6990	19780,8	3005	79542,1
<b>Total</b>	<b>21033,8</b>	<b>100252,7</b>	<b>6990</b>	<b>83632,8</b>	<b>3005</b>	<b>214914,3</b>

### 5.3.5 Analyse des convergences spécificités

La progression dans l'analyse diagnostic fait intervenir une étude des convergences spécificités entre les catégories d'acteurs. Pour élaborer cette grille les phrases témoins sont classées en fonction des principales catégories de personnel interviewé. Ce classement permet d'identifier les convergences et les spécificités afin de préciser les idées clés. Nous présentons ci-dessous l'analyse entre catégorie chef de service et personnel de service.

Tableau n° 21 : GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES

© ISEOR, 1988

Sous-thèmes	Convergences	Spécificités	
		Chefs de service	Personnel des services
<b><u>Condition de travail</u></b>			
Aménagement et agencement des locaux Nuisance Sécurité Ambiance de travail Surcharge physique de travail Horaires de travail	aménagement des locaux non fonctionnel Un manque d'efficacité perturbe le travail Ambiance assez tendue La culture influence beaucoup l'ambiance de travail Importance des dysfonctionnements et lacunes informatiques	Possibilité d'amélioration des locaux vue que l'agencement est mal adapté Les étudiants ne sont pas assez attentifs quand aux règles de sécurité Emploi d'effort supplémentaire pour maintenir de bonnes conditions d'emploi	Entassement du personnel dans des bureaux exigus  Difficultés à faire respecter le système de travail
<b><u>organisation de travail</u></b>			
Répartition des tâches et des missions Régulation de l'absentéisme Intérêt du travail Autonomie dans le travail Charge de travail	Déficit de fonction entraînant des glissements de fonctions  Manque de rigueur dans l'application des règles de procédures  Manque de rigueur dans la répartition des tâches et missions Besoin de réorganisation totale Besoin de clarifier l'organigramme	Trop d'absentéisme non justifié  Beaucoup de difficultés dans les projets en raison des compétences limitées de certaines personnes Mauvaise organisation des emplois du temps Les responsables sont dérangés pour n'importe quoi	Manque de moyens informatiques  Manque de perspectives professionnelles  L'esprit de groupe est défaillant  Surcharges de travail  la non connaissance des procédures

Règles et procédures			
organigramme			
<hr/>			
<b><u>Gestion du temps</u></b>			
Respect des délais	Déficit dans le management de la gestion du temps	Certains responsables ne sont pas capables de définir les priorités dans leur travail	
Planification, programmation des activités	Les appels téléphoniques sont difficiles à gérer		
Tâches mal assumées	Chaque personnel gère son temps de façon individuelle sans prendre en compte l'ensemble des besoins	On ne dispose pas de méthode de travail uniforme	
facteurs perturbateurs de la gestion du temps		On implique trop la direction pour des choses simples	Le travail en urgence nous perturbe  Difficultés pour organiser l'accueil avec les étudiants et les professeurs
<hr/>			
<b><u>Communication - coordination - concertation</u></b>			
Transmission des informations	Inefficacité du dispositif d'information en général		Il faut toujours aller chercher l'information
Dispositif de 3c	Déficit au niveau de méthodes et des dispositifs et surtout de l'écoute		Les réunions ne sont pas bien préparées
Relation entre les services	Déficit de communication		Manque de communication entre le personnel
	Déficit de coordination entre les services		Manque d'initiative de la part du personnel
	Système informatique pas satisfaisant		

<p>3c entre réseau et siège</p> <p>Relation entre l'établissement et le ministère</p>			<p>Pratiques de communication informelle</p> <p>Faible communication-concertation-coordination entre les services et les départements</p>
<p><b>Formation intégrée</b> Adéquation formation □ emploi</p> <p>Besoins de formation</p> <p>Dispositif de formation</p> <p>Compétences disponibles</p>	<p>La gestion de ressources humaines n'est pas mise au point</p> <p>Besoins de formation importants en matière de qualité</p> <p>Déficit de formation dans le développement du personnel</p>	<p>Déficit de savoir faire en management</p> <p>Les structures ne sont pas bien organisées</p>	<p>La transmission des informations entre l'administration et les départements est défailante</p>
<p><b>MISE EN □ UVRE STRATEGIQUE</b></p> <p>Orientations stratégiques</p> <p>Auteurs de la stratégie</p> <p>Gestion du personnel</p> <p>Démultiplication et organisation de la mise en □uvre stratégique</p>	<p>Grand effort d'ouverture sur l'environnement</p> <p>Importance du projet de la mise en □uvre de la qualité au sein de l'établissement</p> <p>Méthodes de management défailantes</p> <p>La gestion de la qualité n'est pas satisfaisante</p>		<p>La mise au point de certains projets n'est pas encore satisfaisante</p> <p>Les rémunérations sont pour certains pas assez compétitives</p>

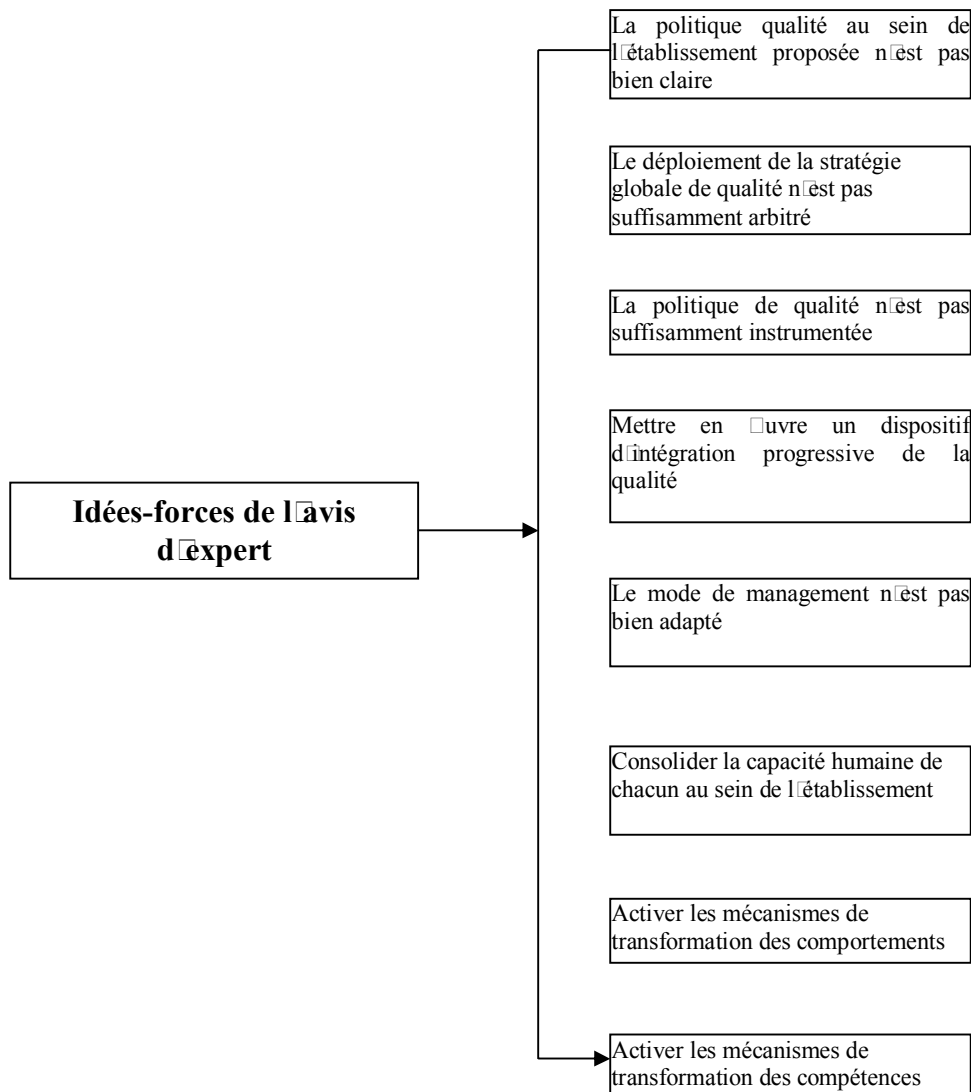
<p>Gestion du personnel</p> <p>Systeme d'information</p> <p>Moyens de la mise en œuvre de la stratégie</p> <p>Mode de management</p>	<p>Vision stratégique encore flou</p> <p>Difficulté dans la prise de décision</p> <p>Existence d'une mauvaise organisation au sein de l'établissement.</p>	<p>On n'est pas assez structuré</p>	
--	--	-------------------------------------	--

### 5.3.6 Avis d'expert et non-dits

L'avis d'expert représente l'analyse de synthèse (Savall et Zardet, 2003)<sup>353</sup>. L'avis d'expert comporte deux parties, une synthèse consécutive au traitement des entretiens et une évaluation du non-dit par le chercheur.

Nous présentons ci-dessous un récapitulatif par thèmes et sous-thèmes des dysfonctionnements majeurs répertoriés.

Figure n°38 : Idées-forces de l'avis d'expert



A partir de l'avis d'expert nous pouvons identifier les idées forces des paniers de dysfonctionnements et les thèmes fédérateurs qui permettront de définir les axes stratégiques du projet socio-économique.

<sup>353</sup> SAVALL.H. et ZARDET. V. (2003) Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op. Cit. p279.

Tableau n° 22 : Elaboration de l'avis d'expert

© ISEOR, 2004

Idées-forces de l'avis d'expert	Thèmes fédérateurs	Idées-forces du panier de dysfonctionnements	Idées clés de l'avis d'expert	Idées clés du diagnostic	Phrases témoins du diagnostic
IF1- La politique qualité au sein de l'établissement proposée n'est pas bien claire	Intégration fonctionnelle et opérationnelle des stratégies qualité	Clarifier la politique générale de l'établissement	IC 1.1 à IC 1.5 ND 1.1 à ND 1.4	IC 20, IC 21, IC22, IC28, IC34, IC36, IC38, IC39, IC46, IC 68, IC 69, IC71, IC72, IC73, IC74, IC76, IC77, IC79, IC80, IC81, IC82, IC86, IC88, IC89	Pt56, Pt58, Pt59, Pt60, Pt61, Pt77, Pt78, Pt89 . Pt93, Pt 96, Pt 103 □ Pt 106 □ Pt 109 ; Pt 124, Pt 183 □ Pt 189 ; Pt 194 □ Pt 197 ; Pt 198, Pt 199, Pt 200 □ Pt 210, Pt 212 □ Pt 217 ; Pt 220 □ Pt 233 ; Pt 244 ; Pt 246 ; Pt 250. Pt 253
IF2-Le déploiement de la stratégie globale de qualité n'est pas suffisamment arbitré		Mettre en œuvre un dispositif d'intégration progressive de la politique qualité	IC 2.1 à IC 2.4 ND 2.1 à ND 2.3	IC86 □ IC89 ; IC 91 ; IC92 ; IC 98, IC99; IC101; IC102; IC110 □ .IC117; IC122; IC123	Pt244 □ 255 ; Pt259 □ 263 ; Pt289 □ Pt294 ; Pt304 □ Pt319 ; Pt327 □ 330
IF3-La politique de qualité n'est pas suffisamment instrumentée		Mettre en place une méthode et des outils adaptés pour la mise en place de la politique qualité	IC 3.1 à IC 3.3 ND 3.1 à ND 3.3	IC 37 ; IC 38 ; IC39 IC40	Pt 108, Pt 109 Pt 110 Pt 111
IF4-Le déficit d'intégration de la politique qualité au sein de l'établissement trouve aussi son origine dans une organisation minima de la stratégie de l'établissement		Mettre en place les outils et les méthodes pour une meilleure diffusion de la stratégie qualité	IC 4.1 à IC 4.3 ND 4.1	IC119; IC 122; IC115; IC116. IC117	Pt316 □ Pt.318 ; Pt322 □ Pt 323. Pt327 □ Pt 328



<b>Idées-forces de l'avis d'expert</b>	<b>Thèmes fédérateurs</b>	<b>Idées-forces du panier de dysfonctionnements</b>	<b>Idées clés de l'avis d'expert</b>	<b>Idées clés du diagnostic</b>	<b>Phrases témoins du diagnostic</b>
IF5- Le mode de management n'est pas bien adapté	Définition de la stratégie qualité de l'établissement	Activer les mécanismes de transformation des compétences et des comportements	IC 5.1 à IC 5.3 ND 5.1 à ND 5.4	IC 46 ; IC 47 ; IC48 ; IC49	Pt 124 ; Pt125 ; Pt126 ; Pt127 ; Pt 128 ; Pt129
IF6- La nature humaine détermine sa propre condition	Efficacité et qualité des comportements	Consolider la capacité humaine de chacun au sein de l'établissement	IC 6.1 à IC 6.2 ND 6.1 à ND 6.6	IC05 ; IC10 ; IC12 ; IC13	Pt03 ; Pt07 ; Pt10 □ Pt13 ; Pt24 ; Pt25. Pt28 ; Pt29. Pt30 □ Pt33
IF7- La gestion du temps n'est pas perçue comme un facteur d'amélioration de la performance et de la qualité du travail	Développement et activation des potentiels humains	Activer les mécanismes de transformation de la gestion du temps	IC 7.1 à IC 7.5  ND 7.1à ND 7.3	IC42 ; IC43	Pt 115 ; Pt 116 ; Pt 117
IF8- La gestion des compétences n'est pas considérée comme un facteur de transformation des comportements et du mode de fonctionnement		Activer les mécanismes de transformation des compétences	IC8.1 à IC8.4  ND 8.1à ND 8.2	IC68 ; IC69 ; IC70	Pt 183 Pt 184 Pt185 Pt186 □ ..Pt193

Dans l'analyse socio-économique, « le non-dit » est l'ensemble des idées importantes relevées par l'intervenant, à travers les différentes observations et contacts qui ne sont pas exprimés par les acteurs de l'organisation. Nous avons identifié cinq registres de non-dit majeurs

Pour notre cas nous avons rassemblé l'ensemble de ces non-dits en cinq points à savoir :

- **Le manque d'énergie de changement** : Ce manque d'énergie est apparent au niveau de la mise en œuvre d'actions d'amélioration de fonctionnement. Plusieurs acteurs ne s'impliquent pas totalement, puisqu'ils restent convaincus que cette démarche ne va pas aboutir. Le déficit d'énergie de changement a fait l'objet d'un travail de recherche important à l'ISEOR (Cristallini, 1995,2001)<sup>354</sup>. Les travaux de Cristallini (2001 :173)<sup>355</sup> ont montré que l'action humaine de changement relevait d'une association, et d'une confrontation, de l'énergie de décision et de passage à l'acte. L'auteur souligne que le concept d'énergie signifie ici force en action. Les recherches de l'auteur ont permis d'identifier trois sources majeurs de gaspillage énergétique : la surpuissance de l'égo qui regroupe les freins et les blocages dans la décision et le passage à l'acte, le refus de la besogne lié à l'exercice de tâches considérés comme secondaires, ingrates ou rebutantes, et la résignation simulée face aux contraintes qui sont susceptibles d'empêcher les acteurs.

- **La méconnaissance de la stratégie de l'établissement** : Cela est généralement imputé à une mauvaise communication entre la direction et le reste du personnel. En fait (Savall et Zardet, 2005)<sup>356</sup> ont identifié un profond malaise que les auteurs ont appelé désarroi stratégique, qui ont pour conséquence le développement de comportement stratégique en peau de chagrin.

- **Le déficit de synchronisation des 3 C** : Savall et Zardet (Ibid : 505) définissent la synchronisation comme la coordination en temps réel ou avec de très faible décalage. Cette notion de synchronisation est importante car elle permet d'assurer la compatibilité entre les activités et les décisions entre les acteurs.

Sur ce plan, le personnel a le sentiment qu'il y a un décalage entre l'image que l'on veut donner à l'établissement par le biais d'une politique de qualité et les moyens mis en œuvre.

---

<sup>354</sup> CRISTALLINI.V. (1995), Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations, thèse de doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du professeur Henri SAVALL, Université Lumière Lyon 2, 631p.

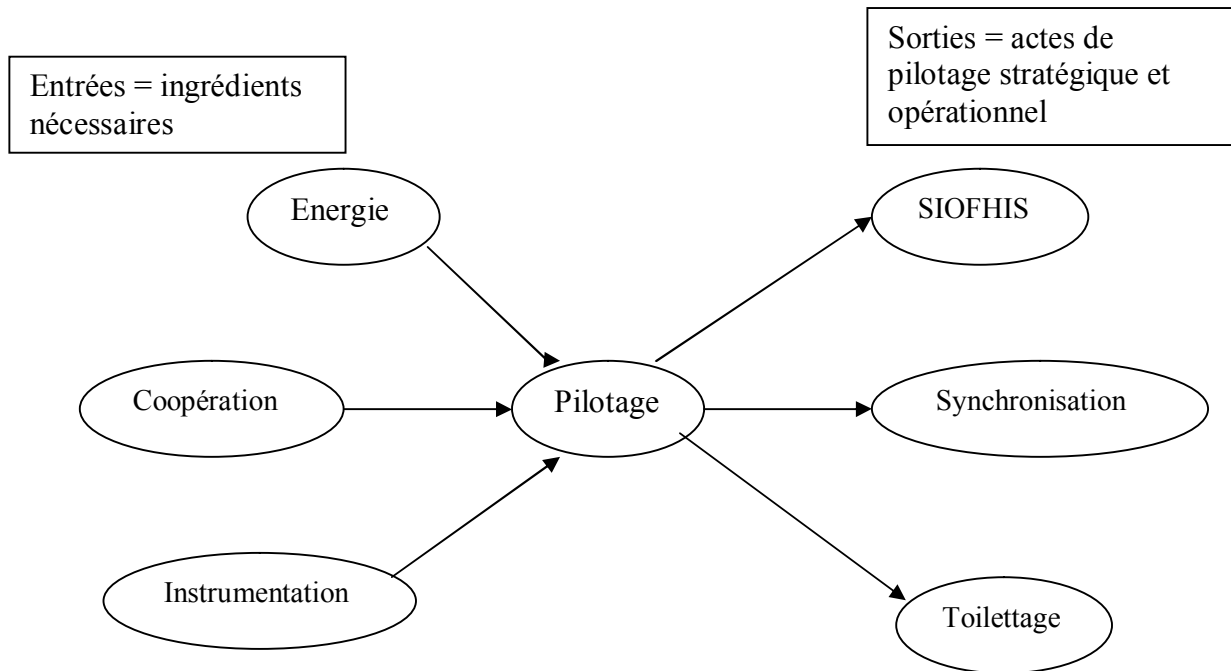
<sup>355</sup> CRISTALLINI V, « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances de l'organisation », Revue Sciences de Gestion, n°28, 2001, pp.171-198.

<sup>356</sup> SAVALL.H. ZARDET.V, (2005), Ingénierie stratégique du réseau, Op.cit. p.26

- **La peur du contrôle** : Dans les contextes où il y a des dysfonctionnements on observe généralement que la fonction contrôle prend le pas sur la fonction de pilotage.

La direction tient tellement à la réussite du projet qu'elle contrôle tout et parfois sévèrement. « Le directeur gronde souvent, ce qui entraîne une frustration ». Cette situation entraîne parfois que les acteurs se vengent sur le travail en faisant preuve de rejet ou de lenteur.

Figure n°39 : La fonction vitale de pilotage



(Source : Savall et Zardet, 2005, p381. © ISEOR, 2005)<sup>357</sup>

SIOFHIS : Système d'Information Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes)

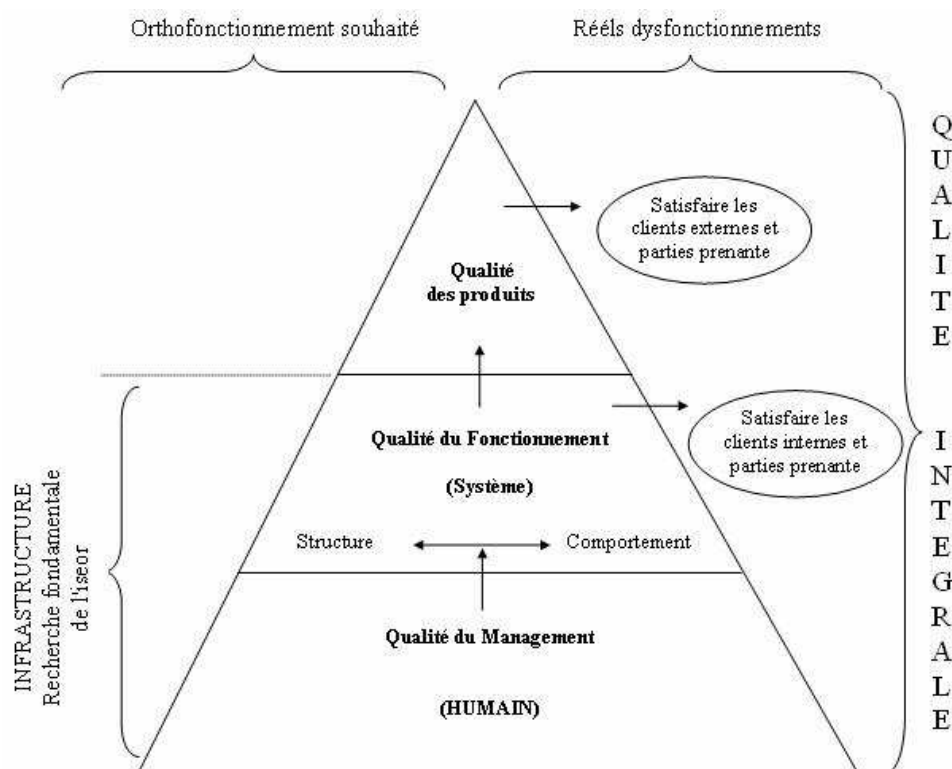
Les travaux de l'ISEOR ont montré que la fonction de pilotage est une fonction vitale ; c'est généralement les causes racines des dysfonctionnements ; la transformation des coûts performances cachés requiert de mettre en œuvre un système de pilotage.

- **Le manque de confiance en soi** : Dans ce contexte où il y a beaucoup de freins et de blocages liés aux interactions entre les dysfonctionnements, les acteurs ont perdu confiance en eux sur leur capacités professionnelles. c'est un point sur lequel nous devons être attentifs pour la mise en œuvre du changement.

<sup>357</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, (2005) Ingénierie stratégique du roseau. Op.cit. p381.

Les démarches de changement doivent entraîner une amélioration de la satisfaction des acteurs, leur adhésion et aussi une amélioration de leur motivation. Cette observation vient conforter le choix de la démarche socio-économique. Nous rappelons que cette démarche permet d'agir simultanément sur les structures et les comportements des acteurs, au moyen d'un processus de changement progressif et dynamique tout à la fois de la direction et de l'ensemble des acteurs. C'est un second point important qui différencie le concept de la qualité totale et de la qualité intégrale. Souvent la qualité totale est mise en œuvre pour améliorer la qualité des produits et des process. En fait, et c'est ce qui différencie le concept de la qualité intégrale il s'agit d'obtenir une amélioration de la qualité des produits et des services en mettant en œuvre un processus qui d'abord celui de l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement dans les infrastructures de l'organisation et de son management (Savall et Zardet : 2003, p20)<sup>358</sup>. Nous présentons ci-dessous le graphique définissant le concept de la qualité intégrale.

**Figure n°40: La qualité intégrale**



© ISEOR, 2003

<sup>358</sup> SAVALL.H et ZARDET.Z, (2003), Maîtriser les coûts et performances cachés. Op.Cit

## Conclusion chapitre 5

---

Pour conclure ce chapitre 5 nous rappelons notre hypothèse centrale : en raison des adaptations à réaliser et des modalités du cheminement stratégique, il convient d'opter pour une démarche de gestion intégrée de la qualité. Au stade actuel l'objectif que nous poursuivons et de permettre à l'établissement de se préparer dans les meilleures conditions pour évoluer dans le stade de l'assurance qualité.

Les trois axes que nous avons développés dans ce chapitre montrent qu'il faut agir prioritairement sur la qualité et l'efficacité du fonctionnement courant. Ce choix doit permettre de faire jouer les effets levier pour impliquer le management, et de cette manière induire également des améliorations en terme de qualité et d'efficacité du management. Cette transition est nécessaire pour évoluer vers le stade de l'assurance qualité.

Nous avons appliqué dans ce chapitre le protocole de la démarche du diagnostic socio-économique.

Nous avons progressé en mettant d'abord en évidence les dysfonctionnements liés aux conditions de travail et au fonctionnement général de l'établissement (5.1). La notion de fonctionnement général recouvre ici l'ensemble des dysfonctionnements pour les six thèmes : condition de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et la mise en œuvre stratégique, envisagé selon l'axe pragmatique que nous avons retenu. Nous avons plus particulièrement développé l'analyse relative au défaut de qualité observé dans le fonctionnement (5.2), et l'analyse relative à la gestion du temps et à la gestion des compétences (5.3).

Nous avons toutefois noté que le personnel de l'établissement interviewé a manifesté son mécontentement quand à l'absence d'une vision stratégique. Ce dysfonctionnement est à l'origine du flou sur la stratégie de l'établissement, nous l'avons intégré dans le cadre du chapitre 6 lors de la définition des paniers de dysfonctionnements.

L'analyse des conditions de travail fait apparaître de nombreux dysfonctionnements sont expliqués non seulement par des conditions physiques et matérielles du travail mais également par les déficits sur le thème des communication-coordination-concertation. Nous avons notamment souligné que le déficit de communication est général y compris dans les

relations avec les acteurs externes (Cf. 5.1.2). Ce qui apparaît également c'est que le déficit de communication en interne est lié à des attitudes et des comportements ; nous avons souligné également le déficit d'écoute et le déficit de dialogue entre les acteurs (Cf. 5.1.2.1). Cela nous apparaît comme trait caractéristique de la bureaucratie dans les établissements publics en Tunisie. Nous devons par conséquent assumer que le facteur des contingences a orienté le choix des axes de la stratégie pour la définition du projet socio-économique.

Cette orientation de l'analyse nous permet d'intégrer en (5.2) l'analyse des défauts de qualité selon une double perspective qui est celle du management opérationnel d'une part et du management stratégique d'autre part. L'un induit l'autre notamment pour ce qui concerne le glissement de fonction qui apparaît comme un dysfonctionnement majeur. Ce dysfonctionnement entraîne celui de la perte d'autonomie dans le travail. Il vient expliquer le déficit d'engagement et de responsabilité à tous les niveaux des structures. Les personnels n'ont d'ailleurs pas de repères puisque l'organigramme lui-même ne modélise pas le fonctionnement de l'organisation. Dans ces conditions les personnels ne peuvent pas valoriser ni développer leurs compétences, ce qui fait ressortir un déficit d'adéquation emploi-formation. Il est inefficace d'envisager le déploiement d'un plan de formation dans ce contexte, et les résultats des actions de formation mise en œuvre actuellement sont d'ailleurs inefficaces. Il est requis évidemment de définir et de mettre en œuvre un plan de formation mais ce projet doit être envisagé en terme d'actions intégrées à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement. Ce choix contribue à la validation de notre hypothèse centrale. Sur le plan conceptuel nous l'avons souligné en introduction générale.

L'analyse socio-économique montre bien que sur le plan stratégique il faut faire le choix d'une démarche heuristique. Cela nous conduit à rappeler les principes fondamentaux du management socio-économique (Savall et Zardet, 2005 : p 285)<sup>359</sup> :

- Structurer périodiquement et synchroniser régulièrement le fonctionnement.
- Développer les démarches contractuelles entre les acteurs internes et externes.
- Adopter des systèmes d'information de communications stimulantes
- Développer des pratiques et des procédures heuristiques.
- Renoncer à des choix maximisateurs qui peuvent de révéler illusoire.
- Toiletter périodiquement.

---

<sup>359</sup> SAVALL.H ET ZARDET. V, (2005), Ingénierie stratégique du roseau. Op. Cit p285.

Nous insistons particulièrement sur le caractère heuristique des pratiques et des procédures car la mise en œuvre d'une gestion intégrée de la qualité du fonctionnement et du management doit reposer sur le développement des apprentissages. C'est autour de ce principe que doit se concevoir le renforcement du rôle pédagogique de l'encadrement. La définition et le déploiement des nouvelles méthodes du management peuvent de concevoir alors au rythme chronobiologique du fonctionnement de l'organisation (Savall et Zardet, 2003 : p 177)<sup>360</sup>.

La perspective managériale que nous privilégions tient compte du phénomène de la prégnance des structures du comportement humain (*Ibid.* :p172). La transformation de ces structures du comportement requiert d'accompagner les apprentissages dans un registre qui est celui de la transformation des structures mentales de l'organisation.

Outre les prés requis relatifs à la définition de la stratégie qualité il conviendra de prévoir un accompagnement de la conduite du changement sur ce registre de la transformation des structures mentales. Cet accompagnement ne peut pas être réalisé seulement par de la communication et de la formation. Simultanément il doit être accompagné par la mise en œuvre d'une instrumentation du management pour obtenir une réalisation concrète des actes de management et de gestion. A défaut, les acteurs restent en suspension du changement.

L'analyse du maintien en suspension du changement apparaît très nettement dans l'analyse de la gestion du temps (5.3). Les responsables attribuent la responsabilité de cette situation au système, et ne fournissent par conséquent pas les efforts nécessaires même pour sa régulation. Cela vient corroborer les résultats de l'analyse de la gestion du temps (Cf. tableau récapitulatif) ; le temps accordé à la régulation de dysfonctionnement n'excède pas 8% du temps. C'est pourquoi nous avons précédemment insisté sur le renforcement du rôle pédagogie de l'encadrement.

Dans ce contexte les responsables et les collaborateurs fonctionnent dans un modèle de reproduction tacite des compétences tant sur le plan opératoire que stratégique. C'est ce que le chercheur doit comprendre lorsque disent que c'est le système. Chacun contribue à la reproduction du système, bloquant ainsi, tout changement possible.

Dans ce contexte d'intervention il nous n'a pas été possible de calculer de façon exhaustive les coûts et les performances cachés. Les évaluations que nous avons réalisées ne constituent que des indications à caractère pédagogique. Au cours des entretiens les échanges ont

---

<sup>360</sup> SAVALL.H ET ZARDET.V, (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op. Cit. p177.

montrées que les responsables étaient très désabusés sur cette question de l'impact financier des dysfonctionnements car disent-ils dans l'administration publique il y a beaucoup de dépenses inutiles et de gaspillages. Cette observation vient encore conforter notre hypothèse centrale car si nous voulons renforcer le rôle pédagogique de l'encadrement, dont nous avons vu qu'il comporte de transformer les structures de comportement des organisations, il convient d'avoir une démarche qui apparaît concrètement soutenable pour ces responsables.

Soit ils considèrent que c'est une bonne manière de faire et ils viendront s'approprier l'effort a réalisé ; soit ils considèrent que c'est utopique et on observera un renforcement de la résistance aux changements. Ces manifestations devront être régulièrement observées car elles permettront de corriger les préconisations de la conduite de changement. On le sait, ces corrections sont faites périodiquement tous les six mois au cours de la mise à jours de l'analyse diagnostic et des plans d'actions prioritaires.

L'observation d'intention scientifique apparaît clairement dans le cadre de notre recherche comme un outil de pilotage pour la conduite du changement. Ces observations traduites dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actions prioritaires contribuent à convertir les coûts performances cachés en valeurs ajoutées pour l'établissement.

En regard de l'échelle d'évaluation établit par l'ISEOR, nos calculs montrent que les coûts performances cachés s'établissent à 21500 dinars par personne et par an soit environ 11 milles euros par personne et par an pour les deux seules variables : défaut de qualité et écart de productivité. Cette évaluation doit être appréciée en regard du coût du travail et du coût de production des services dans les établissements publics en Tunisie d'une part, de la parité monétaire d'autre part. Au total la CHMCMV est évaluée à 31 dinars soit environ 15 euros par unité de travail homme (UTH). En proportion, cela correspond à une parité qui serait de 50 euros au moins dans un service français.

Au total ces observations nous ont permis d'extraire les idées forces de l'avis d'expert (Cf. 5.3.6). Cet avis d'expert dégage huit axes dont les idées forces synthétise l'analyse diagnostique. Nous montrons dans le tableau n° 20: comment nous avons procédé pour extraire les idées clés et les idées forces de l'analyse diagnostique ainsi que les thèmes fédérateurs qui ont servis de points d'ancrage pour l'élaboration du projet socio-économique. Nous vérifions que ces propositions valident notre hypothèse centrale d'une gestion intégrale de la qualité.



L'identification des idées clés du non-dit confirme la nécessité de transformer dans la subjectivité des acteurs. Dans l'approche socio-économique du changement, la transformation est engagée à partir d'un énoncé intersubjectif qui permet de fédérer les acteurs. Nous renvoyons aux propriétés des concepts de l'interactivité cognitive (Savall et Zardet, 2004, p378), de l'intersubjectivité contradictoire (*Ibid*, 384), et le principe de la contingence générique (*Ibid*, 251), qui permettent d'obtenir des énoncés d'intention intersubjective dans l'interaction entre le chercheur et les acteurs.

## Chapitre 6

### Analyse de la contribution du management socio-économique dans le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité

---

---

Le chapitre six a pour objet de présenter le projet socio-économique. Nous envisageons successivement de présenter les fondamentaux du projet socio-économique et son instrumentation de sorte à définir le système de pilotage.

Le chapitre cinq a présenté les résultats de l'analyse socio-économique, le diagnostic socio-économique qui se conclut avec l'avis d'expert décrit l'articulation entre les coûts performances cachés, les dysfonctionnements et leurs effets (figure n°41). Cette description est importante pour comprendre les problématiques de la mise en œuvre d'une démarche qualité.

**Figure n°41: Activité de régulation des dysfonctionnements**



(Source: Savall et Zardet, 2003. p254<sup>361</sup>)

L'analyse dysfonctionnelle permet de mettre en exergue les causes-racines (Cf. avis d'expert) des dysfonctionnements. Nous pouvons considérer globalement que ces causes-racines traduisent un **désinvestissement organisationnel**. Nous l'avons notamment montré en soulignant que les acteurs ne consacrent pas même pas du temps à la régulation des dysfonctionnements.

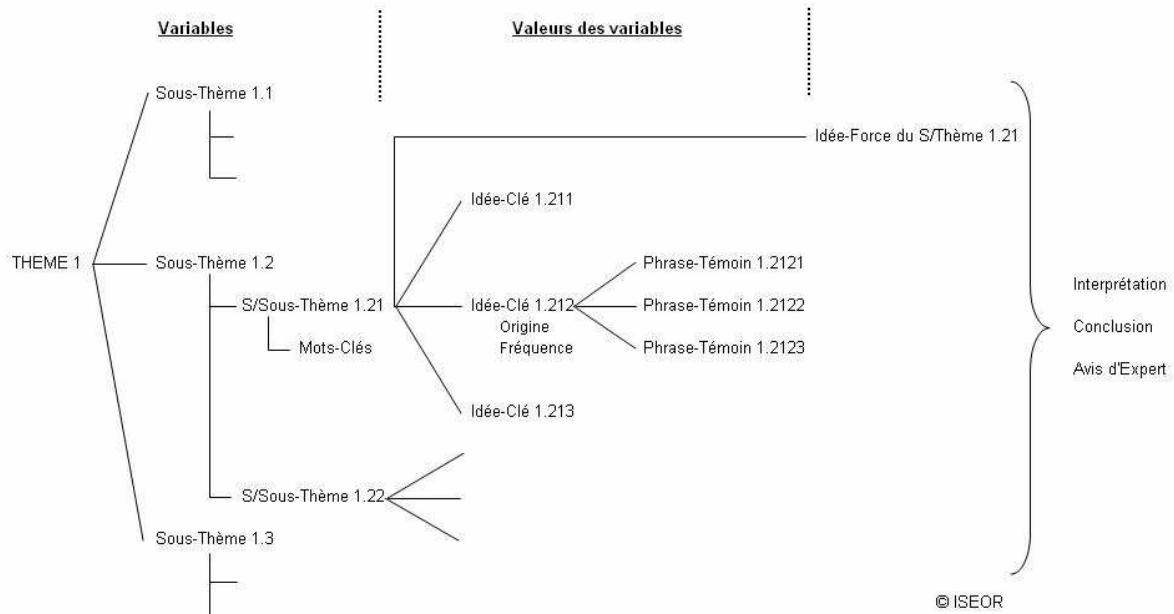
La recherche des causes-racines s'effectue par le moyen du traitement des phrases témoins ; nous présentons le processus du dépouillement des entretiens ci-après (figure n°42). Nous rappelons que les dysfonctionnements sont classés dans les six domaines normalisés<sup>362</sup> par la théorie socio-économique des organisations. C'est ce traitement qui nous permet ensuite d'évoluer pour élaborer l'avis d'expert (Cf chapitre 5).

---

<sup>361</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op.Cit p254.

<sup>362</sup> Organisation du travail, Condition du travail, Gestion du temps, Communication-Coordination-Concertation, Formation intégrée, Mise en œuvre stratégique.

**Figure n° 42: Processus de Dépouillement des Entretiens**



(Source Bonnet. D, 2007, p 273)<sup>363</sup>

En s'appuyant sur les informations collectées de l'avis d'expert nous avons élaboré les idées-clés majeures (idée-force) du panier de dysfonctionnement qui nous semblaient les plus importantes et les plus perturbantes pour le fonctionnement de l'établissement, ainsi que les thèmes fédérateurs.

Aussi, nous avons pu à partir de l'observation, des entretiens informels et des documents mis à notre disposition, mettre en évidence des les idées-clés qui n'ont pas été formulées par les acteurs mais qui nous semblaient importantes. Ces idées ont été exprimées de façon voilée ou non directes (les non-dits). La réalisation de ces deux parties nous a permis de définir les idées forces de synthèse.

Nous rappelons dans le tableau ci-dessous la relation entre les idées forces et les thèmes fédérateurs.

<sup>363</sup> BONNET D. (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », Op. Cit p273.

**Tableau n° 23: Extrait de l'avis d'expert idées forces et thèmes fédérateurs**

© ISEOR

Idées forces de l'avis d'expert	Thèmes fédérateurs du projet socio-économique	Idées-forces du panier de dysfonctionnements
IF1- La politique qualité au sein de l'établissement proposée n'est pas bien claire	Intégration fonctionnelle et opérationnelle des stratégies	Clarifier la politique générale de l'établissement
IF2-Le déploiement de la stratégie globale de qualité n'est pas suffisamment arbitré		Mettre en oeuvre un dispositif d'intégration progressive de la politique qualité
IF3-La politique de qualité n'est pas suffisamment instrumentée		Mettre en place une méthode et des outils adaptés pour la mise en place de la politique qualité
IF4-Le déficit d'intégration de la politique qualité au sein de l'établissement trouve aussi son origine dans une organisation minima de la stratégie de l'établissement		Mettre en place les outils et les méthodes pour une meilleure diffusion de la stratégie
IF5- Le mode de management n'est pas bien adapté	Définition de la stratégie de l'établissement	Activer les mécanismes de transformation des compétences et des comportements
IF6- La nature humaine détermine sa propre condition	Efficacité et qualité des comportements	Consolider la capacité humaine de chacun au sein de l'établissement
IF7- La gestion du temps n'est pas perçue comme un facteur d'amélioration de la performance et de la qualité du travail	Développement et activation des potentiels humains	Activer les mécanismes de transformation de la gestion du temps
IF8- La gestion des compétences n'est pas considérée comme un facteur de transformation des comportements et du mode de fonctionnement		Activer les mécanismes de transformation des compétences

La mise en place de la démarche qualité comporte six items :

1. L'amélioration la qualité des processus du fonctionnement et du management.
2. L'amélioration de la qualité et l'efficacité des prestations d'enseignement<sup>364</sup>.
3. Le développement d'un de développement durable.
4. La formation des ressources humaines dans le domaine de la qualité.
5. Le développement des actions d'innovation technologique.
6. L'amélioration de la coopération avec le ministère et les organismes extérieurs.

Après avoir présenté les fondamentaux de la démarche qualité, nous présentons les modalités du projet socio-économique à savoir la formation et le fonctionnement du groupe de projet.

Il convient cependant d'analyser les effets de la culture tunisienne sur le comportement des acteurs au sein de notre établissement.

La culture tunisienne est fortement influencée par la culture européenne dans le cadre du processus de mondialisation, mais conserve ses invariants et ses traditions.

## **6.1 Présentation des fondements du projet socio-économique : l'amélioration la qualité des processus du fonctionnement et du management**

Le projet socio-économique est articulé autour des six axes stratégiques que nous avons présenté ci-dessus.

Dans le tableau n° :24, nous présentons le plan stratégique interne et externe (PASINTEX), ce tableau présente les six axes stratégiques avec leur subdivision et la planification générale.

---

<sup>364</sup> Cet axe stratégique entre dans la mise en place du dispositif de la réforme LMD et des accréditations ; Son traitement n'est pas inclut dans le cadre de notre recherche.

Tableau n° 24 : PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUES INTERNES ET EXTERNES

OBJECTIFS	2005		2006		2007		2008		2009	
	1 <sup>er</sup> Sem	2 <sup>ème</sup> Sem	1 <sup>er</sup> Sem	2 <sup>ème</sup> Sem	1 <sup>er</sup> Sem	2 <sup>ème</sup> Sem	1 <sup>er</sup> Sem	2 <sup>ème</sup> Sem	1 <sup>er</sup> Sem	2 <sup>ème</sup> Sem
<b>A- Développer une formation qui répond aux demandes accrues du marché de travail</b>										
<i>A-1 Développer, améliorer et innover les filières de formations</i>	→		→		→		→		→	
<i>A-2 orienter la formation vers les filières à forte employabilité</i>							→			
<i>A-3 Encourager le suivi des étudiants tout au long des étapes de formation</i>							←	→	←	→
<i>A-4 Adopter des procédures d'enseignement souples</i>							←	→	←	→
<b>B- Orienter les recherches scientifiques vers le perfectionnement et l'innovation dans les domaines économiques nouveaux</b>										
<i>B-1 Accompagner les structures de recherche dans le choix de leurs projets</i>	←	→	←	→	←	→	←	→	←	→
<i>B-2 Développement des mécanismes de valorisation des recherches scientifiques</i>	←	→	←	→	←	→	←	→	←	→
<i>B-3 Encourager les partenariats</i>	→		→		→		→		→	
<b>C- Promouvoir la qualité de l'établissement</b>										
<i>C-1 Développer une politique de qualité claire et précise</i>	→		→		→		→		→	
<i>C-2 Assurer le respect des normes et procédures</i>	→		→		→		→		→	
<i>C-3 Améliorer la gestion des compétences</i>										
<i>C-4 Promouvoir la politique sociale</i>	→		→		→		→		→	
<i>C-5 Améliorer la qualité des processus du fonctionnement et du management</i>	→		→		→		→		→	
<b>D- Développer une culture qualité dans l'établissement</b>										
<i>D-1 Développer les actions de formation en matière de qualité</i>							←	→	←	→
<i>D-2 Développer les structures internes et externes de l'établissement pour une meilleure adaptation aux changements</i>							←	→	←	→

Dans la démarche socio-économique l'implantation de la stratégie se fait dans le cadre des itinéraires stratégiques heuristiques (Savall et Zardet, 1995 : p211). Cela signifie que la stratégie est construite, à partir d'un plan d'action stratégique et sa mise en œuvre est conduite à l'aide d'un processus de pilotage, avec la participation de tous les acteurs de tous les niveaux. Cette mise en œuvre pour chacune des catégories d'acteurs fait intervenir un outil spécifique appelé plan d'actions prioritaires (PAP). La mise en œuvre de la stratégie conjugue deux processus l'un dit rationaliste l'autre incrémentaliste. La définition de la stratégie au PASINTEX est très importante mais ce sur quoi il faut attacher beaucoup d'importance, c'est la mise en œuvre stratégique qui est d'une façon générale un point faible dans le management stratégique dans la plupart des organisations.

Dans une perspective de qualité intégrale, la mise en œuvre stratégique n'est pas planifiée sur une période annuelle de douze mois, mais sur une périodicité définie par période de six mois. Ce principe permet aux acteurs progressivement en pro-activité. La méthode socio-économique permet d'élaborer des plans glissants par période de six mois. Dans le même temps la mise en œuvre de la stratégie associe un plan de formation intégré qui accompagne l'implantation de la stratégie par les différentes catégories d'acteurs.

La mise en œuvre de ce plan de formation est synchronisée avec la mise en œuvre des actions socio-économique (Savall et Zardet, 2003 : p319)<sup>365</sup>.

Notons également que la synchronisation de la stratégie doit se faire à la fois sur le plan fonctionnel et sur le plan opérationnel. Cette synchronisation ne peut donc être obtenue qu'en mettant en place un processus de déconcentration des décisions stratégiques obéissant au principe de la démarche Horivert (Savall et Zardet, 2003 : p235)<sup>366</sup>.

La démarche Horivert<sup>367</sup> permet de piloter l'implantation des PAP sur le plan temporel et spatial. Le déploiement de l'implantation doit être cohérent avec la définition des dispositifs de travail à savoir le groupe de projet (*Ibid* : 285).

La littérature en sciences de gestion est peu diserte sur les modalités de présentations des plans stratégiques (Savall et Zardet, 2005 : p230)<sup>368</sup>. Le plus souvent le plan stratégique est élaboré à partir des modèles utilisés en analyse stratégique, mais ces modèles ne sont utilisables que par les directeurs et cadres qualifiés. Il y a une difficulté pour les dirigeants de communiquer avec le personnel. Le plan d'actions stratégiques proposé dans la démarche socio-économique aborde systématiquement quatre volets, les marchés, les produits, la

---

<sup>365</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2003), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Op.Cit

<sup>366</sup> *Ibid* ;

<sup>367</sup> HORIVERT : désigne une démarche de déconcentration horizontale et verticale

<sup>368</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2005), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op. Cit.

technologie et le potentiel humain de sorte à donner une image pédagogique et communicable sur une période de trois à cinq ans.

Le PASINTEX est élaboré au croisement de quatre types d'actions : l'obtention de résultats immédiats et de création de potentiel d'une part, la réduction des dysfonctionnements et la mise en œuvre d'actions de développement d'autre part. Il existe différentes manières de présenter le PASINTEX, nous présentons en annexe une représentation du PASINTEX sur l'axe de la planification sur une période de cinq ans.

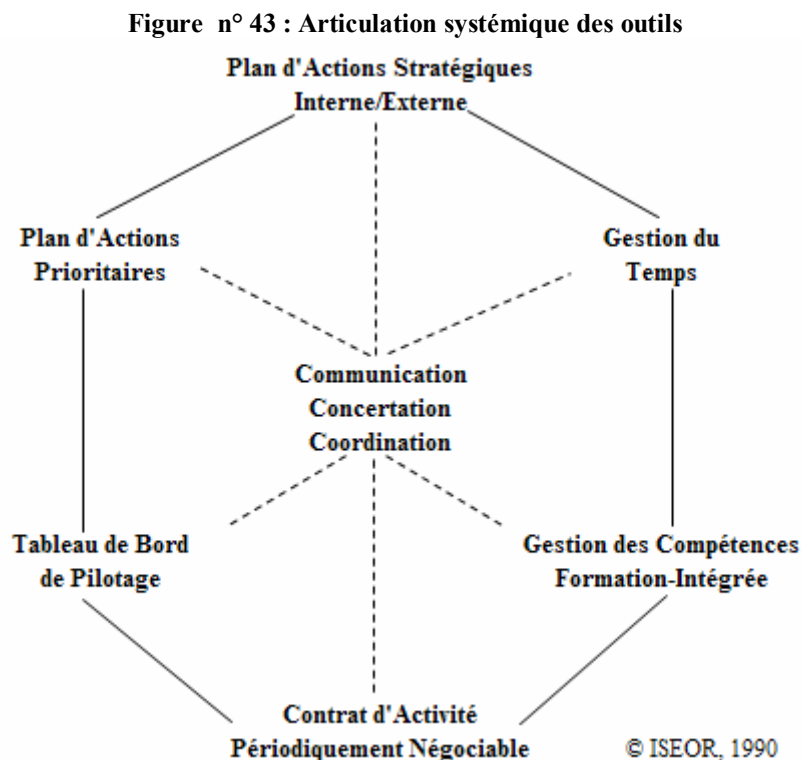
Le plan d'actions prioritaires décompose le PASINTEX en objectifs prioritaires et actions prioritaires, et leur planification pour chacune des catégories d'acteurs. Nous présentons ci-dessous un extrait du PAP pour le directeur de l'établissement, le PAP détaillé est joint en annexes.





Ces deux outils permettent de déployer la stratégie et son management au sein de l'organisation, pour ce qui est de l'instrumentation de la mise en œuvre de la stratégie la démarche socio-économique fait intervenir d'autres outils notamment le contrat d'activité périodiquement négociable et le tableau de bord de pilotage. Toutefois, l'avancement de la mise en œuvre de la politique qualité dans l'établissement n'était pas encore suffisant pour proposer le déploiement de ces outils.

Nous présentons ci-dessous l'articulation systémique de l'ensemble des outils :



## 6.2 Le dispositif de travail : le groupe de projet

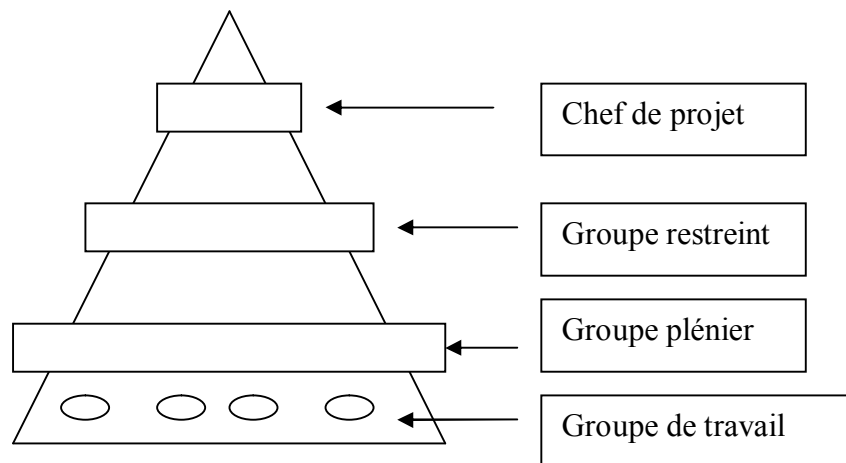
L'un des sous objectif qu'on retrouve en permanence est de consolider le rôle de l'encadrement (Savall et Zardet, 2003 : 284)<sup>369</sup>. Il s'agit de permettre aux membres qui font constituer le groupe de projet, d'être des membres actifs, des agents de changement d'une part, à moyen terme d'orienter l'évolution des structures d'encadrement d'autre part.

<sup>369</sup> SAVALL.H et ZARDET.V (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés, Op. Cit

La constitution de groupe de projet répond à des spécifications précises définies par l'équipe de l'ISEOR, ils ne comportent notamment que des membres de l'encadrement dotés de pouvoir hiérarchiques.

Nous avons constitué le groupe de projet (groupe restreint) comme suit : Le directeur de l'établissement qui était chef de projet, les chefs des divers services, deux enseignants responsables pédagogiques, le responsable qualité. Nous étions un membre de ce groupe. Par rapport aux dispositifs de travail préconisés pour la mise en œuvre du management socio-économique, le groupe de projet que nous avons constitué correspond en fait à la définition de groupe de direction donné par Savall et Zardet (*Ibid*, 285). Nous présentons avec le graphique suivant le modèle de structuration proposé par Savall et Zardet.

**Figure n° 44: Structuration du groupe de projet**



(Source : Savall et Zardet 2003, op.cit, p.285. © ISEOR)

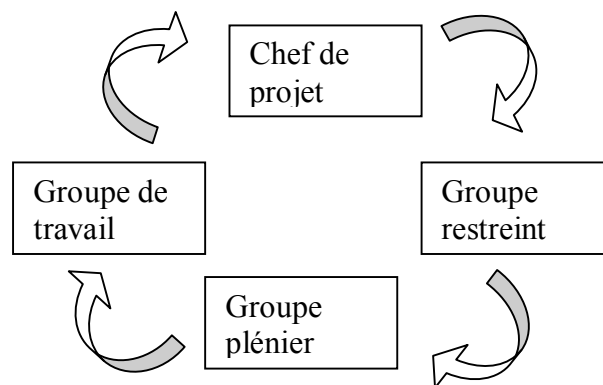
Parallèlement à la mise en œuvre du groupe de projet, nous avons constitué par les membres suivants, le directeur de l'établissement, le secrétaire général, le chef du service financier, et l'intervenant. Tandis que le groupe de projet se réunissait deux à trois fois par mois, le comité de pilotage se réunissait tous les deux mois.

Périodiquement nous avons réunis toutes les personnes impliquées du projet socio-économique, ces réunions permettaient de dispenser l'information mais également de faire appel à la créativité des participants, qui discutaient les idées et faisaient des propositions qui les enrichissaient. Cette réunion de toutes les personnes impliquées correspond, au sens de Savall et Zardet (*Ibid* : 285) au groupe plénier.

Pour les besoins de certains projets, notamment pour le projet Tempus, nous avons constitué des groupes de travail. Ces groupes avaient pour objet de préparer, sous l'autorité du directeur de l'établissement, des contenus pour la réunion du groupe de projet. L'un de ces groupes de travail a eu pour fonction de travailler plus particulièrement sur la préparation du projet de formation intégrée.

Nous récapitulons les acteurs du projet dans la figure suivante :

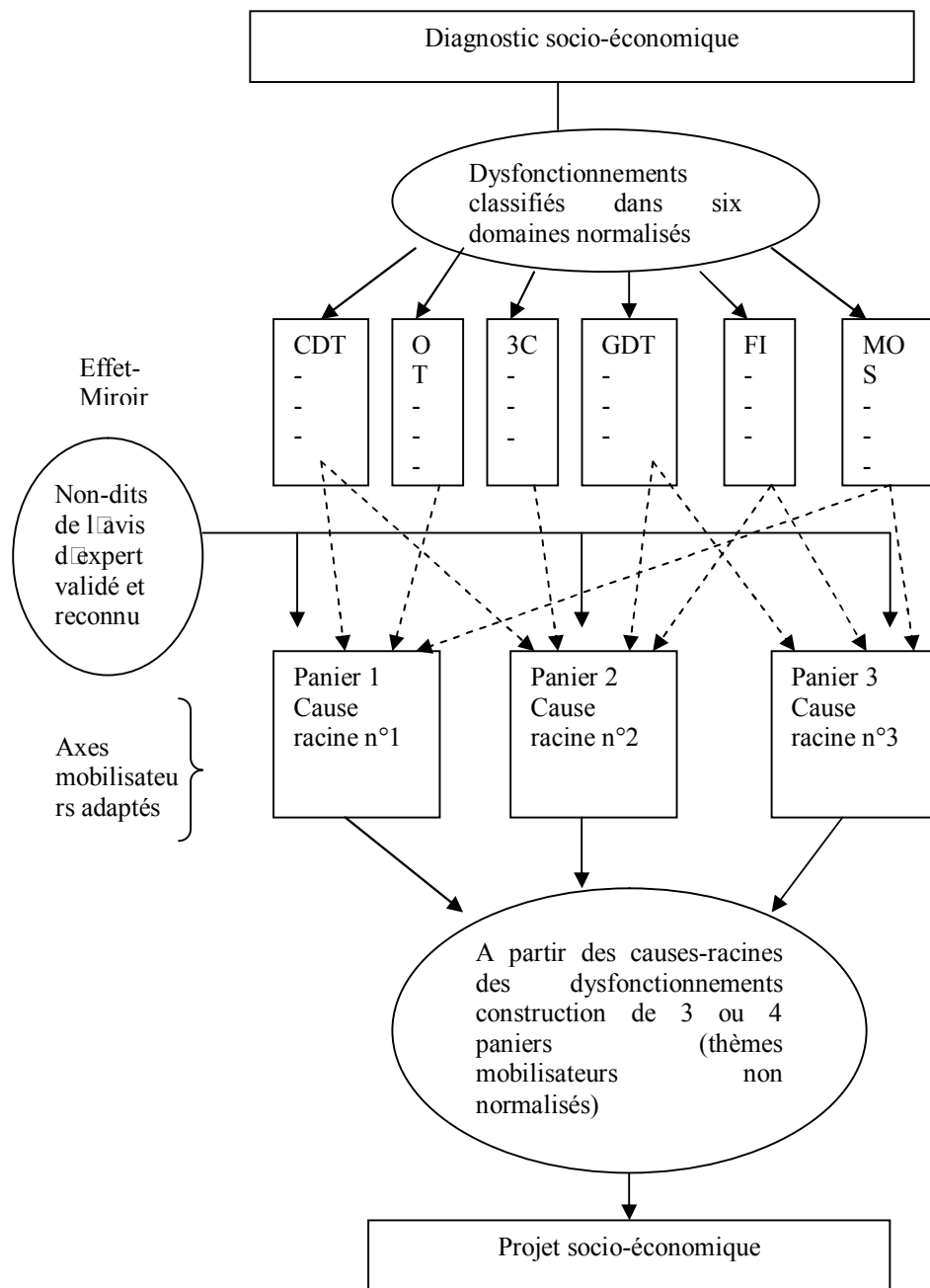
**Figure n°45: les acteurs du projet d'amélioration de la qualité**



© ISEOR

Au cours des réunions du groupe plénier, nous avons dû dispenser des formations permettant aux membres du groupe de projet de connaître les principes fondamentaux du management socio-économique et la méthode générale de la mise en œuvre. Nous nous sommes notamment référés au schéma suivant n°44 montrant comment on passe du diagnostic au projet socio-économique.

Figure n° 46 : Du diagnostic au projet socio-économique



(Source : Savall et Zardet 2003, op.cit, p.288. © ISEOR,)

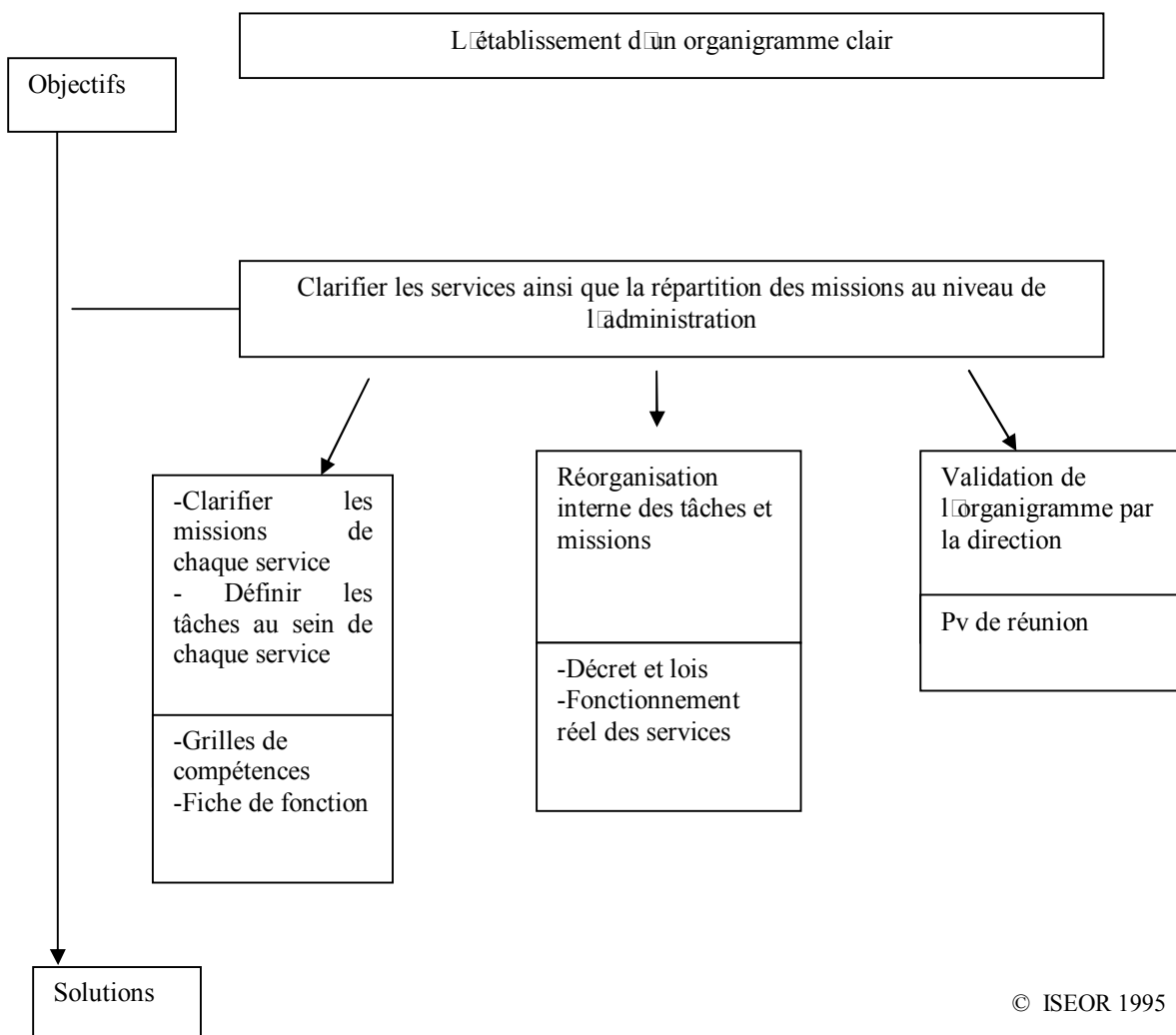
La constitution du groupe de projet permet de mobiliser les acteurs et de favoriser leur implication dans le développement du projet socio-économique. Nous avons observé que ce dispositif contribue à une amélioration très efficace des 3C au sein de l'établissement. La décentralisation des réalisations a par ailleurs favorisé la mise en œuvre des actions, sans que le directeur de l'établissement ait besoin d'intervenir de manière directive.

## 6.2.1 Analyse des causes des dysfonctionnements et recherches d'actions d'amélioration

Au cours des réunions du groupe plénier les principaux thèmes qui ont été abordés, ont été regroupés en thèmes de travail. Il s'agissait en effet, de clarifier un certains nombres de points d'incertitudes et notamment de mettre à jour l'organigramme (Cf. annexe n°14). Il s'agissait aussi d'infléchir les comportements dès que possible pour engager certains changements nécessaires à la mise en œuvre du projet socio-économique. Il s'agissait enfin d'initier les acteurs à la mise en œuvre et à l'utilisation de dispositifs de planification et de programmation.

Concernant l'organigramme une analyse détaillée de chaque fonction dans l'établissement a été établie en concertation avec les chefs de services. Cela a permis d'élaborer les fiches de fonction, que nous avons évoqué au chapitre cinq, et de mettre à jour l'organigramme. Celui-ci a été validé par la direction.

**Figure 47: Clarifier les zones d'incertitude**



A partir de ces réunions du groupe plénier, il a été possible de mettre en œuvre des outils du management socio-économique permettant d'engager des actions de changement.

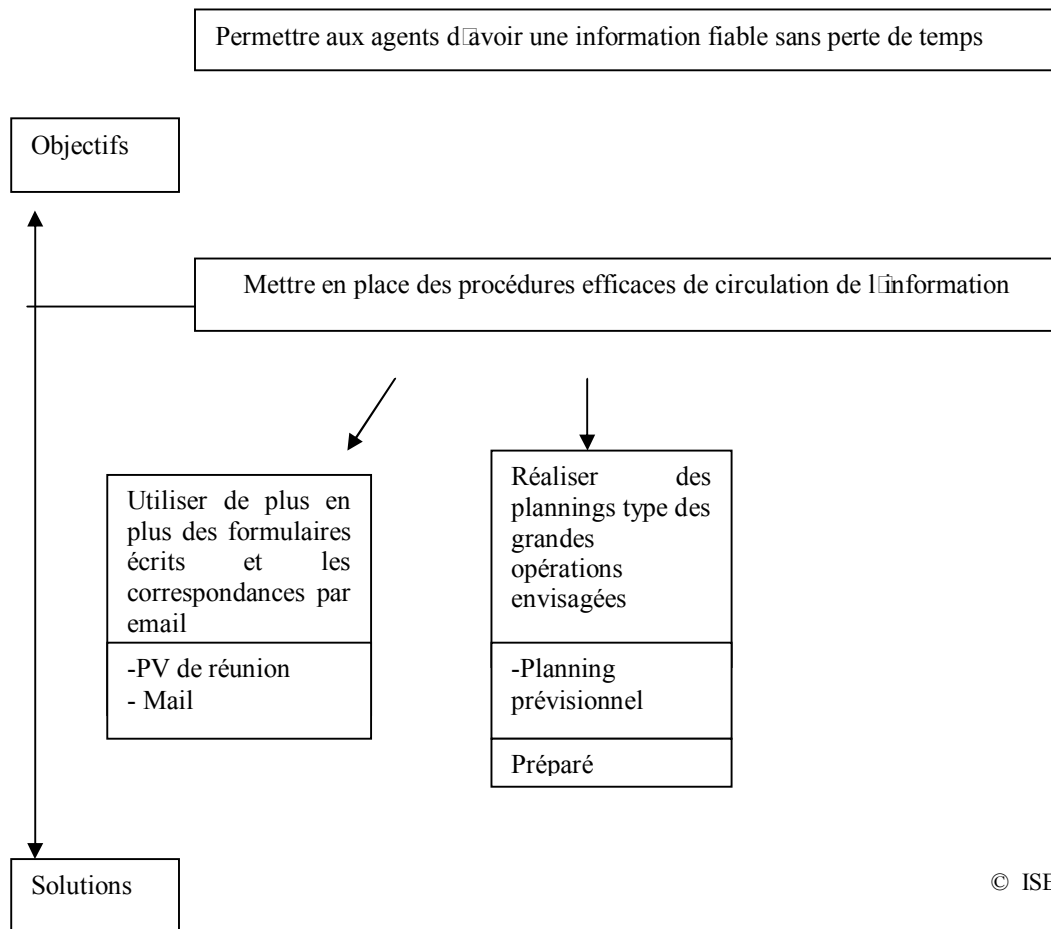
**Elaborer le manuel des règles et procédures :** L'établissement ne disposait pas d'un manuel de procédures adapté correspondant aux spécifications requises pour la certification ISO. Cette étape figure dans les exigences des normes ISO 9000 version 2000 primordiale pour toute démarche de certification.

Nous avons participé à cette étape de façon très active. En effet, des séances de travail personnalisé ont été planifiées pour l'ensemble des chefs service afin de les aider à l'élaboration des règles et procédures de leurs services.

A ce stade, toutes les procédures ont été bien définies, rédigées et approuvées, par ailleurs elles ont été transférées à un enseignant de français afin de vérifier la rédaction en langue française.

**Mise en place des fiches de résolutions :** Une démarche de certification nécessite le développement de la culture de l'écrit dans l'organisation, car elle repose sur la mise à jour permanente et la traçabilité des processus et de l'évaluation des résultats, afin de les comparer avec les procédures et les objectifs définis par les normes. Comme nous l'avons illustré précédemment par des phrases témoins, les réunions ne donnaient pas généralement de suite, pour régulariser ce dysfonctionnement qui affecte la bonne circulation de l'information. La direction a pris la décision que chaque réunion doit avoir sa fiche de résolution, et doit être diffusé auprès de tous les acteurs concernés.

**Figure n ° 48: Développer la qualité des coordinations au sein de l'établissement**



La mise en œuvre de ce dispositif a permis d'observer des changements d'attitude. Ces changements d'attitude ont concernés les membres du groupe restreint. L'implication s'est élargit progressivement aux enseignants et à des personnels administratifs, lorsque nous avons observé qu'ils intervenaient pour discuter les propositions et faire valoir leur points de vue. A ce titre une concertation a été engagée avec le directeur de l'établissement pour envisager les dispositifs à prendre en vue d'obtenir une meilleure répartition des charges de travail.



### **6.3 Création d'une plateforme d'enseignement et de mise en œuvre du concept de développement durable « PDD »**

La Tunisie est de plus en plus bousculée non seulement par une conjoncture difficilement maîtrisable, mais aussi par le développement du monde économique qui a accru la spécialisation des tâches et la complexité de la gestion des moyens matériels et humains.

Elle considère que les ressources humaines sont son principal atout pour le développement économique et social et consacre une part importante du budget de l'Etat au système d'éducation et de formation.

Dans ce contexte, l'université tunisienne a connu un essor important ces dernières années sans pour autant intégrer le concept de développement durable dans la formation et surtout dans les cursus classiques des écoles d'ingénieurs. De même, la part réservée à l'enseignement transversal est très limitée.

L'élève ingénieur doit s'initier à cette culture de développement durable et doit acquérir une formation s'étendant beaucoup plus à d'autres disciplines.

Dans cette formation, doivent s'intégrer de nombreux paramètres dont : la minimisation des coûts, la réduction du gaspillage, la valorisation des sous-produits, la sécurité, la santé, l'environnement, la réduction de la consommation énergétique et hydrique, la solidarité, l'égalité des chances, l'éthique, l'innovation, la productivité

Cet axe stratégique a pour objet donc de réaliser deux catégories d'objectifs d'une part améliorer l'accompagnement des étudiants dans la recherche d'emploi et le développement des relations avec les entreprises, d'autre part, assoir l'image de l'établissement auprès des entreprises.

### **6.4 La formation des ressources humaines dans le domaine de la qualité**

#### **6.4.1 La grille de compétence : outil de la mise en œuvre de la politique qualité**

Dans le chapitre 5 nous avons vu que la grille de compétence permet d'établir le diagnostic des compétences. Cette grille est également un outil qui permet de planifier leur développement, c'est une caractéristique des outils du management socio-économique que d'être à la fois des outils d'analyse diagnostic et des outils de planification.

L'analyse des entretiens a révélé que les compétences des acteurs en matière de qualité sont faibles et généralement le recrutement, dans le secteur public, ne permet pas toujours

d'obtenir une adéquation entre le profil du poste et la personne qui l'occupe : Les règles de fonctionnement ne favorisent pas toujours l'adéquation formation-emploi dans le secteur public.

Pour essayer de pallier à ce problème, nous avons élaboré des grilles de compétence au niveau des principaux services de l'administration afin de présenter de façon synoptique le degré de compétences effectives disponibles de l'ensemble du personnel qui intègre une unité de travail (Savall et Zardet, 1995).

La mise en place de cet outil a permis d'avoir une source d'information claire et précise et qui a servi à l'identification des besoins de formation pour établir des actions de formation individuelles mais aussi collectives ; Des actions d'amélioration de l'organisation du travail au sein du service ; et pour assurer une meilleure gestion des ressources humaines sur ce plan. Aussi, la grille de compétence ne présente pas seulement un intérêt pour le diagnostic mais aussi elle permet également aux cadres de se projeter dans l'avenir, puisqu'elle offre les moyens pour envisager les pratiques qu'il faut développer.

Pour notre terrain de recherche il s'agissait essentiellement de se pencher sur les compétences nécessaires pour la mise en place de la démarche qualité. La grille de compétences s'avère à cet effet un outil d'analyse intéressant.

La grille de compétences dans une démarche de qualité permet non seulement une meilleure réorganisation du temps de travail, mais aussi d'optimiser la gestion des ressources humaines dans ses principes : Formation, organisation du travail, management, mobilité, réallocation des ressources. Elle permet un meilleur pilotage social par les responsables du développement des ressources humaines. Ainsi, l'encadrement peut avoir à sa disposition une lisibilité des compétences disponibles, et peut développer en interne les compétences qui en manquent.

Finalement, et en ce qui concerne les grilles de compétences des services de recherche, il a été nécessaire de commencer par repérer les opérations à évaluer. Pour cette raison, il a été convenu de définir avec la direction les fonctions des différents chefs de services, nous avons donc élaboré les fiches de fonctions (Cf .Annexe n°9).

Même si l'élaboration de ces fiches de fonctions a pris du temps, ces fiches nous ont permis d'avoir une vision claire des fonctions et des principales attributions, pour l'élaboration des grilles de compétences. Leur définition a fait intervenir une assistance personnalisée de notre part. Notamment cette assistance personnalisée a contribué à assister les supérieurs hiérarchiques pour l'élaboration des fiches de fonctions et des grilles de compétences de leurs collaborateurs.

Le tableau 26 présente un récapitulatif de ce travail.

**Tableau n°26: Nombre de grilles de compétences élaborées**

	Nombre de grilles	Nombre de personnes
Service financier	1	11
Service scolarité	1	4
Service 3 <sup>ème</sup> cycle	1	3
Service de coopération internationale	1	2
Service pédagogie	1	2
Service des stages	1	3
Service personnel	1	3
Service informatique	1	7
Service maintenance	1	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>37</b>

#### **6.4.2 La formation : outil de développement des compétences**

Un besoin de formation caractérise un écart existant entre le profil professionnel requis et un le profil réel. Cet écart peut se révéler dans différentes situations la mise en oeuvre d'un projet, la résolution de dysfonctionnements, l'adaptation à l'évolution des métiers et des emplois, la réalisation des changements de la culture d'entreprise (Le Boterf, 1990)<sup>370</sup>. Cette définition correspond à notre cas dans la mesure où nous avons comparé les compétences disponibles avec les compétences souhaitables.

A cet effet, l'élaboration des grilles de compétences a permis de dégager les compétences disponibles au sein de chaque service et donc d'identifier les besoins urgents de formation pour la mise en œuvre de la démarche qualité. L'évaluation de ces besoins en formation a été fort bien encouragée par la direction car elle permettait d'obtenir une meilleure lisibilité de la compétence nécessaire pour la mise en œuvre de la démarche qualité.

Deux paniers de besoins de formation ont été identifiés :

- Besoins individuels : Tel que les mandatements, la négociation des marchés et la consultation par appel d'offres.
- Besoins collectifs : Tel que la bureautique informatique, la rédaction des procédures, l'utilisation des systèmes informatiques, les nouvelles dispositions en matières de normes qualité et les techniques de communication.

<sup>370</sup> Le BOTERF, G « Comment évaluer les actions de formations », les Editions d'Organisations, Paris, 1990. p16

Toutefois si tous les projets étudiés au plan de formation n'ont pas été mis en œuvre la direction a accordée une priorité pour tout ce qui concernait la mise en œuvre de la certification ISO 9001.

Dans ce contexte, la formation a eu pour objectif d'aider les acteurs de l'établissement à réduire certains dysfonctionnements et permettre une amélioration sur les axes requis pour obtenir la certification.

La liste des thèmes de formation a été la suivante :

- Formation générale sur la démarche d'amélioration de la qualité
- Formation sur les exigences de la norme ISO 9001 Version 2000
- Formation sur l'approche processus
- Formation des auditeurs qualité interne

Pour ces formations, la direction a favorisé :

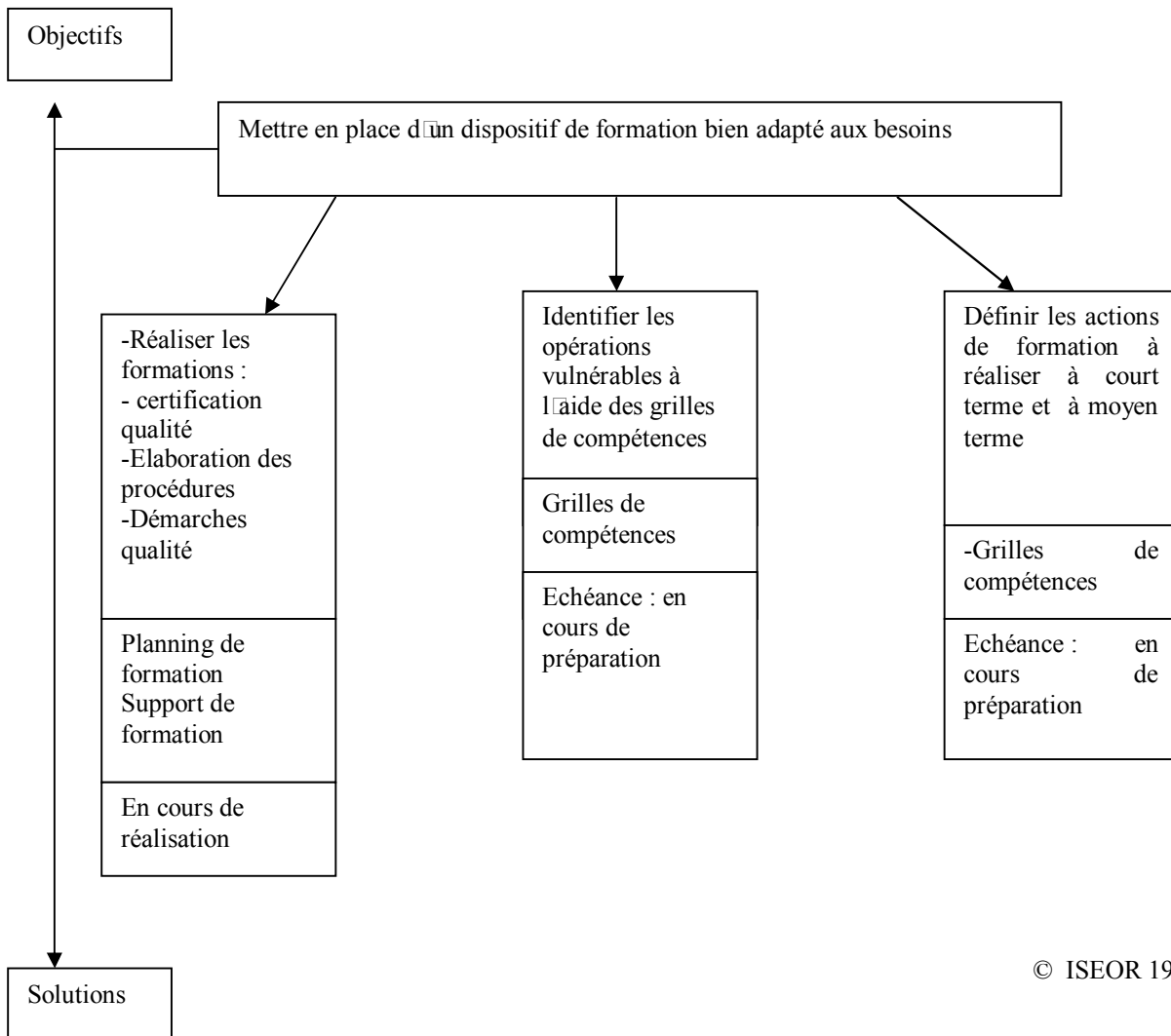
1. Une formation intégrée au sens défini par (Savall et Zardet, 2003)<sup>371</sup> : Pour cela le responsable de la qualité a été chargé de consacrer un temps important pour aider les chefs de services à mieux comprendre la démarche d'amélioration de la qualité, et accompagner leur personnel respectif au cours de la mise en œuvre de actions.
2. Une formation externe : La direction de l'établissement a fait organiser un séminaire de formation et de sensibilisation pendant trois jours dans une résidence hôtelière.

Nous synthétisons l'élaboration du dispositif de formation dans la figure ci-dessous.

---

<sup>371</sup> SAVALL, H ET ZARDET, V (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable. Op. Cit.

Figure n°49 : Réduire l' inadéquation entre les besoins disponibles et les besoins souhaitables



© ISEOR 1995

### 6.4.3 La qualité ancrée dans les réflexes au quotidien

Nous avons présenté dans le chapitre précédent les dysfonctionnements liés à la gestion du temps des responsables des services de l'établissement étudiés. L'analyse des grilles d'auto-analyse du temps a montré qu'il existe effectivement des problèmes de gestion du temps de travail. En effet, comme nous l'avons déjà montré à travers les phrases témoins recueillis auprès des acteurs de notre terrain de recherche, il y a beaucoup de temps perdu pour la régulation des dysfonctionnements, il n'y a pas de gestion préventive mais plutôt la prédominance de la gestion courante. Les acteurs se plaignaient d'un manque de temps pour les autres activités y compris celles pour l'amélioration de la qualité.

**Tableau n°27: Répartition du temps des responsables de service selon le critère type d'activité**

Type d'activité	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Gestion courante	34%	46%	47%	43%	61%	47%	50%	65%	48%
Régulation de dysfonctionnement	12%	12%	-	16%	2%	10%	7%	12%	-
Glissement de fonction	2%	5%	12%	2%	13%	9%	-	4%	-
Pilotage stratégique	44%	29%	37%	29%	23%	22%	36%	13%	47%
Prévention de dysfonctionnement	8%	8%	4%	10%	1%	12%	7%	6%	5%

© ISEOR, 2002

L'observation de ce tableau fait apparaître les interprétations suivantes sur la répartition du temps suivant le critère de type d'activité :

- la gestion courante occupe la majorité du temps des responsables
- la régulation de dysfonctionnement est relativement faible
- le pilotage stratégique occupe une part relativement importante du temps des responsables.

Pour inverser cette tendance, la direction a proposé à tout le personnel de consacrer tous les après-midi pour « la qualité»

« Il faut maintenant essayer de se concentrer sur le projet de certification, pour cela je vous propose de fermer vos bureau les après midi et de faire un effort supplémentaire de concentration » (directeur de l'établissement).

#### 6.4.4 Proposition d'un plan d'actions stratégique

Le plan stratégique est différent du plan d'actions stratégique interne et externe. En effet, Savall et Zardet (1995)<sup>372</sup> différencient ces deux plans :

- Le premier définit les objectifs sur l'environnement interne et l'environnement externe, exprimés sous forme d'axes stratégiques sur une période allant de trois à cinq ans, selon quatre volets : marchés, produits, technologie potentiel humain.

- Le deuxième est une amorce de la mise en œuvre stratégique par la traduction des objectifs du plan stratégique en familles d'actions assortie d'une première planification. Le plan stratégique couvre l'ensemble de la stratégie de l'organisation en essayant de les décliner en objectifs.

Le PASINTEX, contribue a fixé des actions dites d'infrastructures puisqu'elles correspondent aux six domaines de dysfonctionnement : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique, souvent ignorés dans le plan d'actions de l'organisation

<sup>372</sup> SAVALL H. ET ZARDET V., (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Op.Cit., pp. 222-224

A la suite du PASINTEX, une déclinaison de ces actions en plan d'actions prioritaires semestrielles (PAP), qui permet aussi de tester la faisabilité des actions du PASINTEX. Cette étape est très importante puisqu'elle permet de consolider la concertation entre la direction et les autres acteurs pour assurer à la fois la cohérence entre l'ensemble des actions de la direction et ceux des autres services, et aussi l'amélioration de la mise en œuvre stratégique.

A titre d'illustration, dans le cadre de notre recherche et en concertation avec le directeur de l'établissement, huit axes stratégiques ont été retenus pour le plan d'actions stratégique une opération qui n'existait pas et qui se limiter à une démarche centralisée et généralement non participative :

Axe 1 : La mise en place d'une démarche qualité

Axe 2 : Obtenir le label de certification ISO

Axe 3 : Transformer l'établissement en un établissement public à caractère scientifique

Axe 4 : la généralisation de la double diplomation : dans le cadre des perspectives d'évolution des filières universitaires, le directeur s'engage pour la généralisation de la double diplomation. Cette double diplomation permet d'avoir une plus grande reconnaissance internationale.

Axe 5 : Préparer un planning pour l'accréditation des programmes.

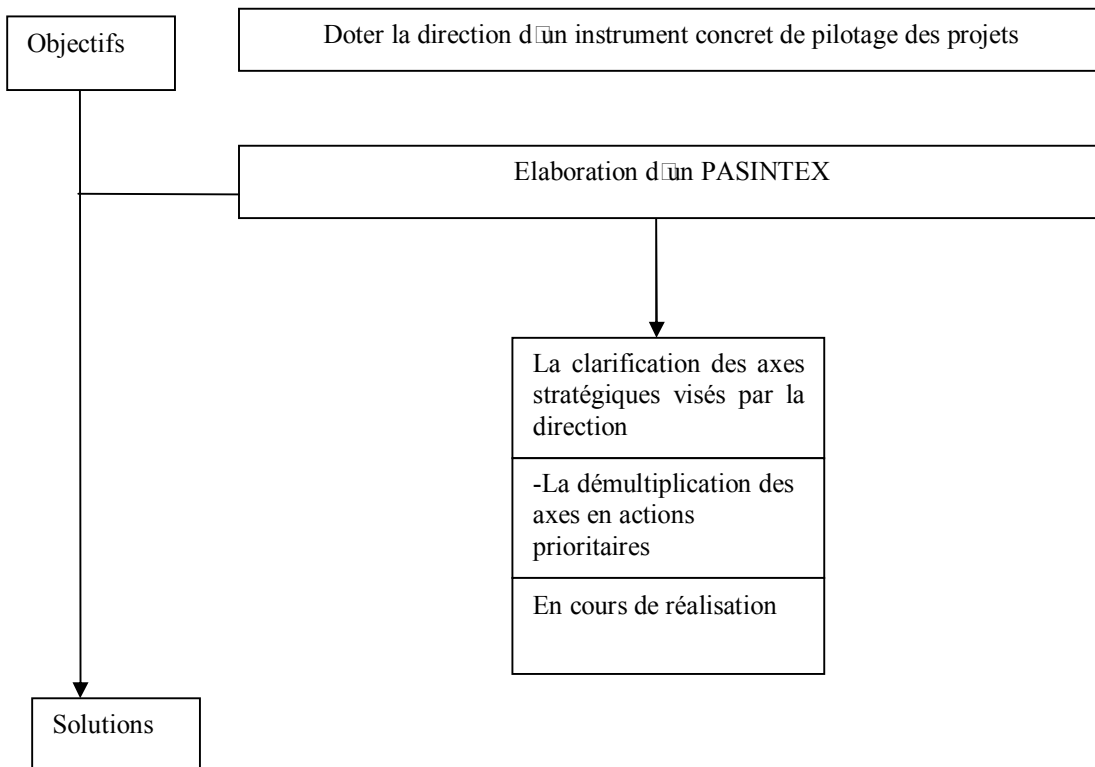
Axe 6 : Préparer le projet de contractualisation avec l'Etat

Axe 7 : Développement d'un centre de développement durable : dans le cadre de sa politique de valorisation de la recherche, de l'employabilité et de l'innovation notre terrain de recherche veut renforcer sa place en tant que pôle de développement régional en essayant d'être réactive. Le directeur a mis l'accent sur le rôle important que peut jouer une école d'ingénieurs dans le tissu économique et industriel et cela en favorisant les échanges et le partage des expériences.

Axe 8 : Atteindre le top 500 dans le ranking des classements universitaire mondial : en effet, le classement des établissements universitaires est de plus en plus prisé, c'est pour cette raison que ce défi suscite l'enthousiasme de chaque établissement

L'ensemble des axes stratégiques présentés ci-dessus a été validé par le directeur de l'établissement.

**Figure n°50: le PASINTEX pour faciliter le suivi et l'analyse des projets en cours**



## **6.2 La démarche socio-économique : un moyen pour aider la mise en place d'une démarche qualité**

La démarche socio-économique nous est apparue comme un moyen pour aider les acteurs de notre terrain de recherche dans la réalisation de son projet de certification et également à l'amélioration de sa qualité.

En effet, une démarche qualité au sein de l'administration de notre terrain de recherche transforme d'une manière profonde l'organisation de cette dernière puisqu'elle met de plus en plus d'ordre dans le fonctionnement interne, plus de formalisation en vue de fournir un meilleur service à tous ses parties prenantes, à cet égard, la démarche socio-économique permet l'acquisition de méthodes de travail plus performantes.

## **6.3 Positionnement de la démarche qualité dans le projet d'établissement**

Nous allons exposer dans cette partie des propositions relatives au positionnement de la politique qualité. Nous justifions le choix d'une stratégie adossé au concept de la qualité



intégrale pour positionner le projet socio-économique. Cela nécessite de replacer ce projet socio-économique dans le cadre du projet d'établissement.

Dans cette section nous présentons le projet d'établissement en tant que partie intégrante de la vision stratégique à long terme (6.3.1), nous présentons après le programme du projet d'établissement de notre terrain de recherche (6.3.2) finalement nous présentons les matériaux pour l'élaboration des plans d'actions prioritaires (6.3.3).

### **6.3.1 Le projet d'établissement un plan d'action sur le moyen terme qui fait partie d'une vision stratégique à long terme**

Les actions mises en œuvre pour l'amélioration de la qualité ne doivent pas être entreprises de manière isolée et conduite uniquement par quelques acteurs de l'établissement. Le projet de la qualité doit s'intégrer de manière cohérente dans le projet d'établissement.

L'articulation entre les deux permet de décliner les objectifs aux différents niveaux fonctionnels et opérationnels, selon les principes de la démarche Horivert, cette déclinaison qui coordonne la mise en œuvre stratégique des objectifs est nécessaire pour la bonne réalisation des objectifs de la stratégie.

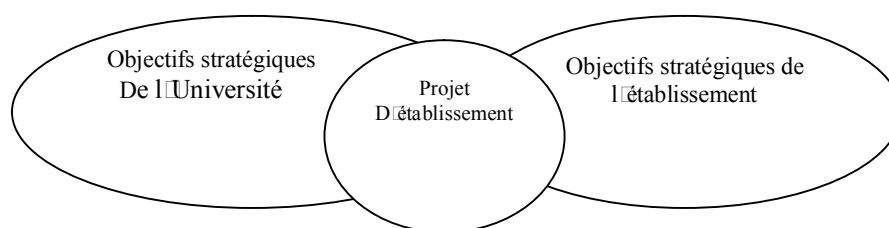
Le projet prépare en effet le passage à l'acte (Brechet, 1997)<sup>373</sup>. Mais il ne se suffit pas à lui-même. Les modalités de sa mise en œuvre, la planification, la programmation, le pilotage, sont également des facteurs clefs de réussite.

Le projet d'établissement est établi pour quatre ans, dans une concertation étroite avec le rectorat (figure 49). La direction générale est un maillon dans la chaîne de décision qui associe les acteurs de la définition de la politique nationale. Par contre la direction générale doit assurer une mise en œuvre conforme en définissant au niveau de son établissement les objectifs, les méthodes ainsi que les outils de gestion nécessaires à la mise en œuvre. Celle-ci doit également rendre compte à sa hiérarchie directe.

---

<sup>373</sup> BRECHET J.P. (1997), « Projets individuels et collectifs, paradigme stratégique et réalité construite. Pour une lecture constructiviste du développement des organisations », Actes du Colloque de l'IAE, Constructivisme(s) et sciences de gestion, Tome 1, Lille, pp. 218-233, p.224. in Bertezene, S, (2002), « Les démarches qualité dans les hôpitaux Français », Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Lumière Lyon 2 sous la direction du Pr Véronique ZARDET. 480 pages.

**Figure n°51: Articulation des objectifs de l'établissements avec les objectifs de l'Université**



Le projet relève donc également de la gestion stratégique, mais au niveau de l'établissement les contenus sont élaborés pour sa mise en œuvre d'une part, et pour le management des projets d'autre part. Cette perspective converge avec l'idée que la gestion stratégique s'inscrit dans une logique opérationnelle et de gestion de projet (Schaan et ali, 1988).

Le projet d'établissement comporte des informations<sup>374</sup> sur :

- Les orientations de l'établissement et ses choix en matière d'enseignement supérieur, recherche scientifique et innovation technologique, ainsi que l'ensemble des programmes et projets,
- Le degré de compatibilité des choix et des orientations avec la stratégie de développement de l'établissement sur le long terme,
- Le processus d'intégration des choix et des orientations dans les priorités nationales.

Les projets proposés et chaque stratégie doivent prendre en considération les investissements, les moyens matériels et humains, les orientations et les plans d'actions votés au niveau de l'Université. Il faut s'assurer de la cohérence entre les ambitions et les moyens de l'établissement.

Le projet d'établissement doit également montrer :

- Le degré de coopération de l'établissement avec les autres institutions et les acteurs de son environnement.
- Le lien entre les activités de formation et les activités de recherche scientifique.
- Les groupes de pilotages.
- L'évaluation des résultats.

Notre intervention s'est située dans ce cadre sur le plan de la méthode nous avons été amené à préciser les contenus de la planification et de la programmation en utilisant deux outils du management socio-économique : Le plan stratégique interne et externe (PASINTEX), qui

---

<sup>374</sup> Nous tenons à signaler que ces informations sont issues d'une circulaire envoyée aux établissements d'enseignements supérieur Tunisiens, diffusée en langue arabe, que nous avons traduit en langue française.

décline les objectifs généraux de l'établissement au plan de la politique qualité ; Le plan d'action prioritaire (PAP) élaboré pour chacun des objectifs stratégiques qui décline les modalités de la mise en œuvre en termes de définition des actions prioritaires, de programmation et de coopération entre les acteurs.

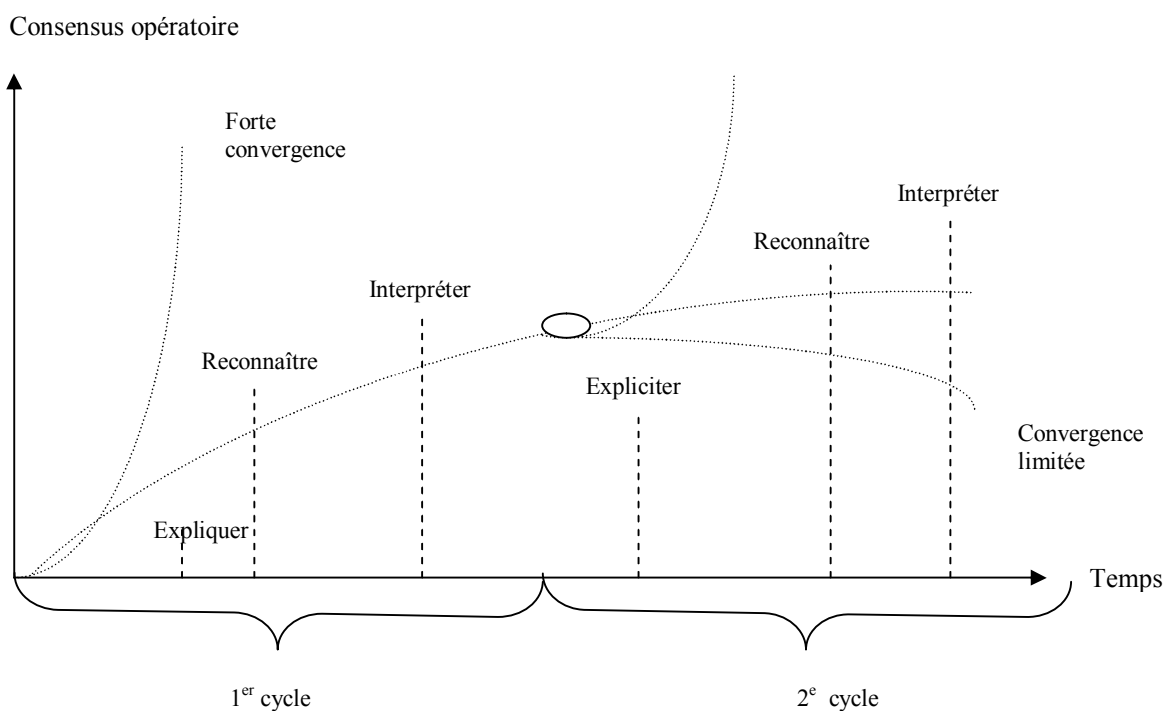
Le diagnostic des dysfonctionnements a permis de caractériser les points forts et faibles. Cette approche de points forts et de points faibles était nécessaire pour que les acteurs comprennent bien, qu'il n'y avait pas d'une part que des dysfonctionnements (ils m'interpellaient régulièrement en me disant « qu'il y a pas que des points noirs »), et montrer comment le concept de dysfonctionnement se positionnait non pas tellement pour caractériser ce qui ne va pas (ce qui est de toute façon un pré requis), mais pour définir les axes et les actions de la stratégie qualité. Cet exercice faisait référence à deux concepts de la théorie socio-économique des organisations, d'une part le concept de l'interactivité cognitive (Savall et Zardet, 2004 ; 384), d'autre part le concept de l'intersubjectivité contradictoire (*Ibid.* :384). Nous avons observé de cette manière que les acteurs comprenaient bien ce que nous leur proposions, et ils s'impliquaient dans la recherche des différentes catégories d'accords nécessaires pour l'élaboration du PASINTEX et du PAP. Cette interaction et le travail sur le terrain a nécessité de notre côté une capacité d'adaptation au langage de l'établissement et à ses préoccupations (Paturel et Savall : 1999)<sup>375</sup>.

Nous récapitulons ci-dessus (tableau 28) les points faibles et les points forts.

---

<sup>375</sup> PATUREL. R et SAVALL. H (1999), « Recherche en management stratégique ou management de la recherche en stratégie », communication au colloque de l'AIMS, Ecole Centrale de Paris, Mai 1999. 22pages.

**Figure n° 52: Technique des interactions successives pour le contrôle de qualité de la connaissance**



(Source Savall et Zardet, 2004. p221)

**Tableau n° 28: Tableau des points faibles et points forts de la politique qualité de l'établissement**

Points faibles	Points forts
Jusqu'à présent il n'existe aucun projet d'établissement clair	Le niveau académique et scientifique des enseignants et la diversité de leur spécialisation
Manque de communication entre l'établissement et l'environnement économique	La participation des enseignants dans les divers colloques internationaux
Manque d'implication de certains acteurs, et absence de culture qualité	La volonté affichée des acteurs de l'établissement pour l'innovation
Le plan d'action de l'établissement ne prend pas en compte suffisamment les projets prioritaires	L'avancement du projet de certification ISO
Faible communication, coordination et concertation entre les diverses structures de l'établissement	La coopération entre enseignants et administratifs pour l'amélioration de la qualité et le développement durable
Absence d'une cellule de veille technologique	Lancement d'une plateforme pour l'innovation et le développement durable
Manque de moyens au niveau de la bibliothèque	L'ouverture sur l'environnement économique du pays
L'absence d'une méthodologie fiable pour l'évaluation	Réflexion avancée sur une éventuelle accréditation de certaines spécialités

### 6.3.2 Présentation du programme stratégique de l'établissement

Nous présentons dans cette section les principaux éléments définissant le projet d'établissement. Ce projet est établi pour quatre ans ; l'objectif stratégique est défini comme suit : *« L'amélioration de la qualité ainsi que le mode de gestion de la qualité, afin de promouvoir l'innovation dans le cadre du développement durable pour toutes les activités de l'établissement et satisfaire les exigences des usagers internes et externes ».*

C'est à partir de cette définition que nous valorisons le concept de la qualité intégrale car il s'agit non seulement d'améliorer la qualité de l'offre de formation, mais également d'améliorer les méthodes de gestion et de management. **Dans une perspective qui est celle du management socio-économique la mise en œuvre de la politique qualité doit se traduire par une amélioration de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement de l'organisation et de son management.** Cette approche est celle de la qualité intégrale. La qualité des produits et des services se nourrit dans le processus d'amélioration de la qualité globale du fonctionnement et du management. Ce processus est différent dans le management de la qualité totale qui part d'un but à atteindre et définit des moyens pour les atteindre, mais n'inclut pas nécessairement la mise en œuvre d'un dispositif global d'amélioration de la qualité du fonctionnement de l'organisation et de son management. Cette perspective de notre recherche est un apport au projet stratégique d'établissement.

A travers cet objectif général de la stratégie présenté ci-dessus, nous pouvons remarquer l'intégration entre la vision stratégique de l'Université et la vision stratégique de l'établissement (graphique 53). Cet objectif stratégique est décliné pour la définition des objectifs prioritaires relativement :

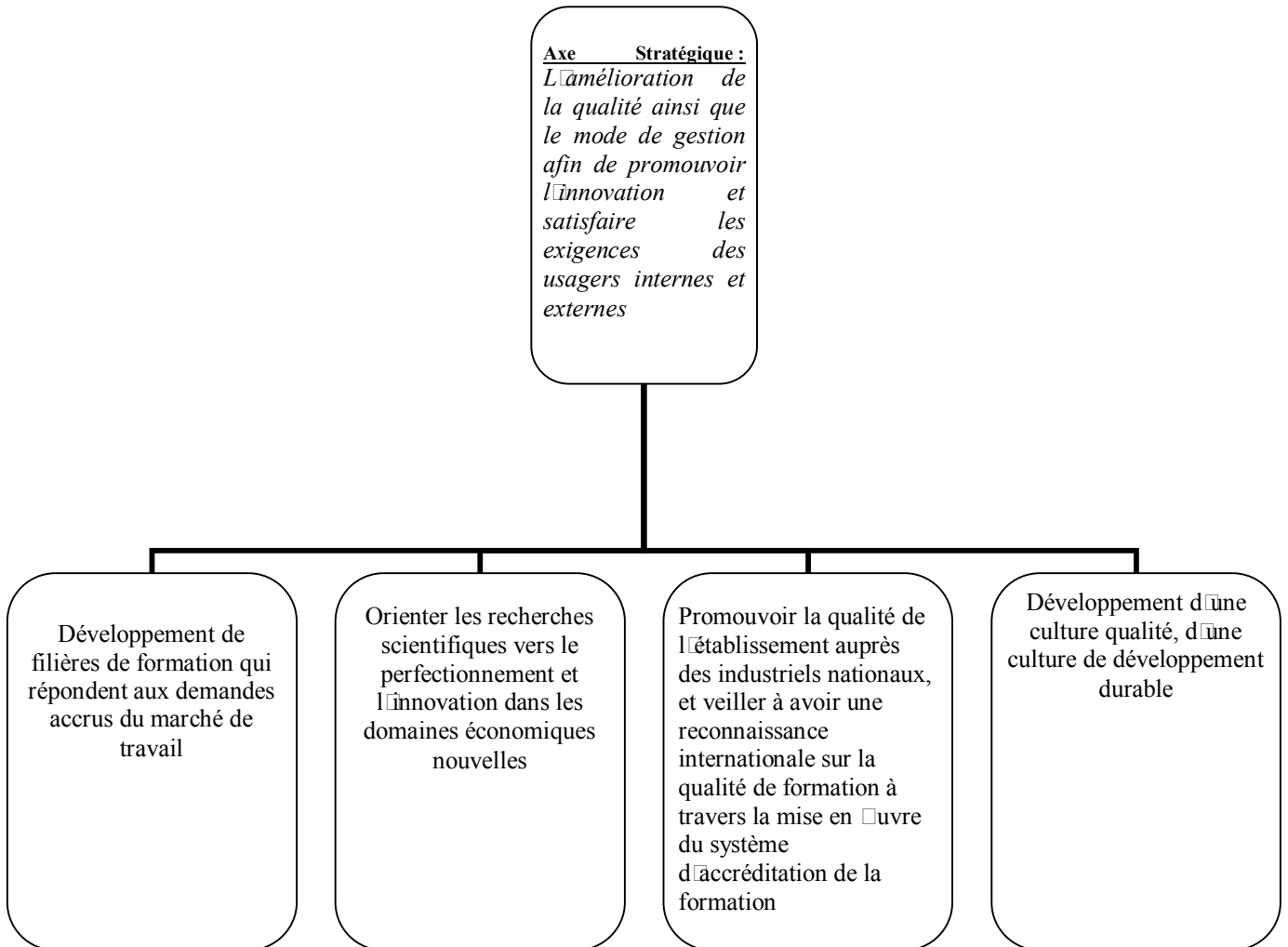
- Au développement de filières de formation pour les adapter aux demandes du marché de travail.
- Pour orienter les recherches scientifiques et les stratégies d'innovation.
- Pour promouvoir la qualité de l'établissement de la formation des étudiants auprès des employeurs.
- Pour obtenir la reconnaissance internationale de la qualité de formation au travers la mise en œuvre d'un système d'accréditation<sup>376</sup>.

---

<sup>376</sup> Cet axe n'a pas été développé au cours de la période d'intervention car il a été planifié pour une mise en œuvre au terme de la période triennale

- Pour installer dans le management la culture de la qualité, et la culture de développement durable, tant auprès des ressources humaines de l'établissement que des étudiants.

**Figure n°53: Axe stratégique et objectifs prioritaires**



### 6.3.3 Les matériaux pour l'élaboration des plans d'actions prioritaires

Nous proposons ci-dessous les éléments élaborés pour la préparation des plans d'actions prioritaires classés par objectif prioritaire. Le tableau présente également les indicateurs d'évaluation de la mise en œuvre et le rapport aux opportunités et aux menaces :

**Objectif prioritaire n° 1 :** Au développement de filières de formation pour les adapter aux demandes du marché de travail.

Les éléments de la réalisation de l'objectif prioritaire n°1 est présenté dans le tableau n°30.

Les actions prioritaires sont définies selon trois axes :

1. Le développement de formations innovantes.
2. L'employabilité des diplômés.
3. L'accompagnement des étudiants.

Ces axes n'apparaissent pas explicitement dans le diagnostic socio-économique parce que les personnes interviewées se sont exprimées par rapport à l'offre existante et ce qu'ils connaissent. Nous les avons intégrés pour tenir compte des directives de la politique nationale en matière de développement de l'offre d'enseignement. On notera toutefois, que la déclinaison de ces actions prioritaires (Cf sous objectifs et indicateurs), prend en compte les données du diagnostic socio-économique relativement aux dysfonctionnements observés.

**Tableau n°29: Objectif prioritaire n°1**

Les actions prioritaires	Sous objectifs	Indicateurs se suivi des réalisations	Menaces et opportunités	
			opportunités	Menaces
1.1 Développer, améliorer et innover les filières de formation	1.1 Passer au système LMD 1.2 Associer les acteurs de l'environnement économiques dans la conception du projet pédagogique 1.3 Innovation pédagogique continue et développement de l'enseignement à distance 1.4 Développer l'enseignement de l'entrepreneuriat	1.1.1 le pourcentage de satisfaction des clients internes et externes 1.2.1 le pourcentage de participation des industriels dans la création de filière de formation 1.3.1 le nombre des heures d'enseignement dans lesquelles on utilise des supports pédagogiques nouvelles 1.4.1 Le pourcentage en heure d'enseignement consacrée à l'entrepreneuriat	L'importance accordée par l'Etat à l'innovation de l'enseignement	L'engagement limité et insuffisant de la direction et des acteurs de l'établissement

1.2 Orienter la formation vers filières à forte employabilité	1.2.1 Développer l'offre de formation continue et les formations courtes ainsi que les projets de fin d'études afin de développer la coopération avec les industriels 1.2.2 Encourager les projets de recherche dans les industries	1.2.1.1 le nombre des projets de fin d'études 1.2.1.2 le nombre d'heure de la formation continue et de formations courtes  1.2.2.1 Le nombre des sujets de mastères et thèses professionnelles	La forte participation des entreprises et des entreprises dans l'innovation de l'enseignement supérieur	
1.3 le suivi des étudiants durant toutes les étapes de formation	1.3.1 Développer le tutorat des enseignants 1.3.2 Renforcer la communication entre les étudiants et les enseignants par la création des espaces de discussion au sein de l'université et dans les établissements	1.3.1.1 Le pourcentage de satisfaction des clients externes confiant des projets réalisé par les étudiants  1.3.2.1 Le nombre des clubs et d'associations actifs		
<b>Les actions prioritaires</b>	<b>Sous objectifs</b>	<b>Indicateurs se suivi des réalisations</b>	<b>Menaces et opportunités</b>	
			<b>opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	1.3.3 Faciliter l'accès des étudiants à l'information et aux divers services par le développement de contenus des sites web 1.3.4 Encourager l'encadrement des étudiants par des experts professionnels et par les enseignants  1.3.5 Renforcer les moyens de la bibliothèque pour le suivi des veilles technologiques et scientifiques  1.3.6 Mise en place d'un système d'évaluation personnalisé  1.3.8 assurer un meilleur encadrement des étudiants au cours des stages  1.3.9 Développer la culture de l'entrepreneuriat	1.3.3.1 Le nombre des documents existants par rapport à ceux demandés 1.3.3.2 Le temps passé dans la recherche d'information 1.3.4.1 Le pourcentage d'encadrement  1.3.6.1 Assurer un suivi pour chaque étudiant  1.3.6.1 Le pourcentage de réussite 1.3.8.1 L'augmentation des encadrements des étudiants par leurs enseignants  1.3.9.1 Le nombre de manifestations visant à développer une culture entrepreneuriale 1.3.9.2 Le nombre des rencontres avec les structures de l'insertion professionnelle		



1.4 Adapter et organiser les méthodes pédagogiques	1.4.1 Augmenter le nombre de modules optionnels 1.4.2 renforcer l'égalité des chances et réduire la discrimination sociale 1.4.3 renforcer la culture de l'autoévaluation chez les étudiants	1.4.1.1 Le nombre des modules optionnels et de modules obligatoires 1.4.2.1 Le pourcentage de discrimination  1.4.3.1 Le pourcentage d'employabilité		Contingence budgétaire imposée par le budget de l'Etat
--	--	---	--	--

**Objectif prioritaire n° 2 :** Pour orienter les recherches scientifiques et les stratégies d'innovation.

Les éléments de la réalisation de l'objectif prioritaire n°2 est présenté dans le tableau n°31.

Les actions prioritaires sont également définies selon trois axes :

1. Encourager et accompagner les projets à caractère scientifique
2. Amélioration des dispositifs pour la valorisation des résultats de la recherche scientifique
3. Développer des partenariats avec les entreprises

**Tableau n°30: Objectif prioritaire n°2**

Les actions prioritaires	Sous objectifs	Indicateurs se suivi des réalisations	Menaces et opportunités	
			opportunités	Menaces
2.1 Encourager et accompagner les projets à caractère scientifique	2.1.1 Création d'une cellule de veille stratégique auprès des entreprises 2.1.2 Développer la coopération des groupes de recherche au sein des entreprises et des réseaux professionnels.	2.1.1.1 le nombre des sujets de recherche répondants aux attentes des entreprises  2.1.2.1 la coopération des structures de la recherche de l'établissement au sein des réseaux nationaux et internationaux		
2.2 Amélioration des dispositifs pour la valorisation des résultats de la recherche scientifique	2.2.1 Renforcer la culture des brevets d'innovation nationale et internationale 2.2.2 Renforcer la culture de transfert des réalisations scientifiques du laboratoire vers les entreprises 2.2.3 renforcer la culture de création d'entreprises	2.2.1.1 le nombre des brevets d'innovation à caractère appliqué  2.2.2.1 le nombre des brevets qui ont déjà été utilisés  2.2.3.1 le nombre des projets créés par les diplômés de l'établissement	Vision stratégique et claire des réformes de l'Etat	Manque d'implication pour les brevets par manque d'encouragement

2.3 Développer des partenariats avec les entreprises	2.3.1 Mise en place d'un système de communication actif avec les acteurs dans l'environnement externe 2.3.2 Mise en place d'un centre d'innovation technologique 2.3.3 Création de partenariats et renforcer la coopération avec les laboratoires de recherche et les établissements économiques 2.3.4 Renforcer la culture de recherche dans des diverses spécialités	2.3.1 Le taux de réussite de la cellule d'écoute pour les clients externes  2.3.2.1 Le taux de satisfaction des clients internes et externes 2.3.2.2 le nombre des projets de coopération entre l'établissement et son environnement économique et industriel  2.3.4.1 Le nombre des projets scientifiques financés par les entreprises		Apparition d'établissement privé pouvant concurrencer attiré les industriels  Augmentation du nombre d'étudiant plus que les moyens d'encadrement effectif de l'établissement
--	---	--	--	---

- **Objectif prioritaire n° 3 :** Pour promouvoir la qualité de l'établissement de la formation des étudiants auprès des employeurs.

**Tableau n°31 : Objectif prioritaire n°3**

Les actions prioritaires	Sous objectifs	Indicateurs se suivi des réalisations	Menaces et opportunités	
			opportunités	Menaces
3.1 Accompagner les acteurs dans la mise en œuvre du système de normes qualité	3.1.1 Assurer l'efficacité et l'efficience de l'écoute en développant les dispositifs des 3C 3.1.2 Mise en place de l'organigramme de l'établissement 3.1.3 Mise en place des fiches de fonctions pour tous les services de l'établissement	3.1.1.1 Le nombre de plaintes et le suivi de leur instruction 3.1.1.2 Amélioration des mesures pour l'évaluation de compétences par la mise en place des grilles de compétences 3.1.1.3 Evaluation des rapports d'audit interne relatif à la mise en œuvre de la politique qualité		
3.2 Amélioration des compétences des ressources humaines	3.2.1 renforcer l'évaluation des compétences par l'encadrement et l'amélioration des dispositifs d'amélioration des compétences 3.2.2 mettre en place des dispositifs d'assurance qualité 3.3.3 Sensibiliser les acteurs sur l'importance de la formation continue	3.2.2.1 L'obtention du label de certification ISO 3.2.2.1 L'accréditation de certains programmes de formation 3.3.3.1 L'amélioration des résultats pour les diverses formations continue 3.3.3.2 Nombres de grille de compétences mis en place 3.3.3.3 Nombres d'heure dispensés en matière de formation intégrée		

3.3 Mise en place d'une grille d'indicateurs permettant d'évaluer le classement international de l'établissement	3.3.1 Classement de l'établissement dans le Ranking 3.3.2 Développer les pratiques de communication coordination et concertation internes et externes	3.3.1.1 l'écart pour les exigences en matière de classement international		
--	--	---	--	--

- **Objectif prioritaire n° 4 :** Pour installer dans le management la culture de la qualité, et la culture de développement durable, tant auprès des ressources humaines de l'établissement que des étudiants.

**Tableau n°32: Objectif prioritaire n°4**

Les actions prioritaires	Sous objectifs	Indicateurs se suivi des réalisations	Menaces et opportunités	
			opportunités	Menaces
4. 1 développer les actions de formations et d'accompagnement pour la mise en œuvre du plan qualité	4.1.1 Création d'une structure (appelée plateforme développement durable) pour la gestion et le management des projets  4.1.2 Développer l'image et la notoriété de l'établissement	4.1.1.1 le taux de satisfaction des clients nombre de projet proposé réussi  4.1.1.2 taux de renouvellement des contrats avec les entreprises	Promotion d'un système de communication adéquat	coopération entre les acteurs
4.2 Adapter et mettre à niveau les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs	4.2.1 Respecter le plan hygiène et sécurité 4.2.2 Aménagement des espaces (Décoration d'intérieur et espaces verts) 4.2.3 Création et aménagement des lieux de rencontres pour le personnel et pour les étudiants	4.2.1.1 Développement des moyens mis à la disposition des étudiants		

La réalisation conforme du projet socio-économique requiert un engagement ferme de la direction. Cet engagement doit être adossé à la mise en œuvre d'une politique de renforcement du rôle pédagogique de l'encadrement.

En résumé, à travers ce paragraphe nous avons essayé de montrer la nécessité de connecter la démarche d'amélioration de la qualité à la vision stratégique de l'établissement. Cette

connexion permet de répondre aux objectifs à la fois des acteurs internes de l'établissement, aux objectifs de l'université et aux objectifs nationaux en matière de promotion de l'enseignement supérieur.

Le projet d'établissement démultiplié en plan d'actions permet de formaliser la stratégie de l'établissement et par conséquent donner plus de clarification et de transparence auprès des diverses parties prenantes. La liste d'indicateurs adaptés au projet est une garantie du suivi de son évolution.

#### **6.4 L'influence de la culture sur la perception de la qualité par les acteurs de notre terrain de recherche**

Les démarches qualité sont au centre des préoccupations majeures de l'Etat tunisien même si comme dans tous les pays du Maghreb la coutume et la tradition dictent les règles (Frimousse et Peretti, 2006)<sup>377</sup>. Le contexte dans lequel évolue le pays a en effet permis de favoriser la prise de conscience de la qualité dans la définition des objectifs stratégiques des organisations dans le service public, même si à ce niveau cette émergence reste assez faible.

Au cours de l'élaboration du projet socio-économique nous avons été vigilant en tenant compte de la relation entre la culture du personnel de notre terrain de recherche et le changement qu'une démarche qualité nécessite. En effet, il s'agit de prendre en compte les pratiques souvent qualifiées de bureaucratiques, une planification peu développée et aussi une organisation de base reposant sur une culture orale où la formalisation des méthodes et outils est absente (Frimousse et Peretti, 2006)<sup>378</sup>.

La mise en œuvre d'une démarche qualité n'est pas transférable d'un pays à l'autre, ni d'une organisation à l'autre. Nous devons tenir compte de ce que les connaissances et les savoirs dans le domaine de la mise en œuvre de la qualité ont été essentiellement élaborés dans des pays occidentaux ayant une culture anglo-saxonne, germanophone, et francophone. Il y a lieu dans les pays méditerranéens de culture maghrébine de procéder à un travail d'incorporation culturelle. Cette incorporation est d'autant plus facile à faire qu'elle répond à une attente sociétale de la population, ce qui n'est pas exactement le cas pour la mise en œuvre de la démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie. La demande est essentiellement technocratique formulée par les acteurs de la gouvernance ministérielle. Il

---

<sup>377</sup> FRIMOUSSE.S et PERETTI.J-M, (2006), « L'émergence d'une gestion de ressources humaines hybride au Maghreb », Revue Française de Gestion n°106. pp149-159.

<sup>378</sup> Ibid : p154.

n'est pas dans ces conditions aisé d'engager un changement de la culture organisationnelle à partir d'une demande hiérarchique. D'autre part, même si les concepts et les principes de la Qualité sont d'ordre générique, les directions d'établissement n'agissent pas dans une logique de standardisation ; d'une part elles veulent favoriser l'émergence de ce qui les différencie, mais surtout elles veulent faire les choses à leurs manières.

La culture tunisienne bénéficie cependant d'un avantage car elle est fortement influencée par les pays européens. La Tunisie s'est engagée dans une voie de recherche d'une nouvelle forme de culture originale qui intègre des composants de l'économie socialiste et de l'économie capitaliste mais également une transformation des rapports entre les hommes et les femmes.

Nous faisons références ci-dessous aux travaux réalisés par Ben Fadhel (1992)<sup>379</sup>, dans lesquels il a emprunté la démarche de Hofstede appliquée dans des entreprises tunisiennes. Les résultats de cette étude sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°33: L'environnement culturel tunisien**

Dimensions	Résultats
La distance hiérarchique	* L'existence des proverbes traduisant aussi bien une grande qu'une faible distance hiérarchique * la tendance statistique plaide pour une grande distance hiérarchique
Le contrôle de l'incertitude	* L'omniprésence de l'avenir dans la personnalité tunisienne * la tendance statistique plaide pour un faible contrôle de l'incertitude
L'individualisme- la communauté	* La tendance statistique plaide pour le collectivisme * l'ampleur de cette dimension reste à vérifier
féminité et la masculinité	* un certain équilibre entre la féminité et la masculinité

Dans notre cas nous analysons l'impact de ces dimensions sur la mise en œuvre de la démarche qualité entreprise par l'établissement.

### 1) La distance hiérarchique

Sur notre terrain de recherche nous recensons une distance hiérarchique importante. D'autre part les rapports entre les employés et la direction ne sont pas homogènes. Cet écart entre la base et le sommet peut en effet selon les personnes que nous avons pu interviewés réduire

<sup>379</sup> BEN FADHEL A, (1992), « Dynamique séquentielle : culture gestion, fondements théoriques et analyse empirique du cas Tunisien », thèse d'Etat en sciences de gestion, Université de Nice. Sous la direction du Pr BOYER André. 428 pages.

leur autonomie et aussi entraîne l'absence réelle d'implication dans le projet face à une direction difficilement accessible. Ainsi que nous l'avons précédemment souligné la réussite de la démarche qualité impliquerait **d'envisager une reconfiguration des lignes hiérarchiques.**

## **2) Le contrôle de l'incertitude**

A la différence de quelques responsables, qui se caractérisent par une grande volonté de se défendre contre l'incertitude en essayant de surmonter les obstacles et aussi d'éviter les situations ambiguës ; les agents de l'établissement sont imprégnés par une faible appréhension. Plusieurs personnes enquêtées, admettent que la démarche qualité est importante pour l'établissement, mais que son non adoption n'est pas fatal.

## **3) L'individualisme- le collectif**

La mise en œuvre d'une démarche qualité repose sur la coopération de tout le personnel et le travail d'équipe. On a remarqué au cours des entretiens qu'il y a une forte rétention de l'information. Les acteurs se tiennent à distance du projet notamment quand ils soulignent qu'ils n'ont pas les informations fiables nécessaires à leurs adhésions.

## **4) La féminité et la masculinité**

Sur ce plan nous avons remarqué un certain équilibre entre la féminité et la masculinité sans effet discriminatoire pour l'implication dans le projet.

Nous observons cependant que la différence culturelle est régulièrement évoquée par les acteurs comme argument susceptible de dissimuler un désaccord, la non compréhension, ou le manque de volonté. Nous devons relativiser l'impact de cet argument car sa validité suppose qu'il soit formulé en connaissance de cause, ce qui n'était que très rarement le cas parmi les personnes en charge de responsabilités managériales. Par contre un nombre croissant d'enseignants chercheurs avait fait leurs études dans un pays occidental ou connu une expérience professionnelle. Seuls quelques uns étaient associés au projet socio-économique, mais il apparaissait que cette connaissance d'autres environnements était essentiellement valorisée dans le cadre de la relation sociale. D'une façon générale, elles étaient principalement impliquées dans des projets de coopération internationale.

Cette observation fait apparaître qu'il existe dans l'établissement des compétences interculturelles non valorisées qui pourraient contribuer utilement à la mise en œuvre de la démarche qualité. Aussi dans le cas de notre recherche, l'intérêt de **la dimension interculturelle** nous est apparu opportun de ce point de vue, qui **ne peut être prise en compte concrètement que si l'établissement envisage de mettre en place un projet de changement plus global.**

## Conclusion du chapitre 6

---

Nous rappelons ci-dessous les six axes que nous avons développés pour le projet socio-économique

1. L'amélioration de la qualité des processus du fonctionnement et du management.
2. L'amélioration la qualité et l'efficacité des prestations d'enseignement<sup>380</sup>.
3. Le développement d'un centre de développement durable.
4. La formation des ressources humaines dans le domaine de la qualité.
5. Le développement des actions d'innovation technologique.
6. L'amélioration de la coopération avec le ministère et les organismes extérieurs.

La formulation de ces axes résulte de la combinaison des observations et des analyses selon les différentes approches que propose l'analyse socio-économique à savoir les entretiens qualitatifs, l'analyse documentaire, et l'analyse des documents de références fournis par le ministère.

Dans le cadre de notre recherche nous n'avons développé dans ce chapitre six principalement ce qui se rattache à notre objet de recherche, à savoir la qualité des produits et des services et, correspondant à la qualité des processus, la qualité et l'efficacité du fonctionnement et du management de l'organisation. C'est un point auquel nous reviendrons dans la conclusion générale. Tous les modèles de la qualité ne permettent pas de pratiquer une gestion intégrée de la qualité ; par exemple les modèles ISO concerne essentiellement la qualité des produits et des services et la qualité de leur production ; tandis que des modèles de type EFQM intègrent également la qualité du management. Mais dans ces modèles la qualité et l'efficacité du fonctionnement sont induites par l'amélioration de la qualité du management et par la réduction des non qualités (produits et services). Finalement il apparaît que dans ces modèles la démarche qualité n'est pas intégrée à partir d'une démarche heuristique transformant les propriétés du fonctionnement. C'est une caractéristique qui concerne tous les modèles dits de TQM (Total Quality Management). Comparativement, la démarche de qualité intégrale proposée par l'ISEOR entre dans le processus de changement par le pilotage de la transformation des propriétés du fonctionnement de l'organisation dans ses infrastructures.

---

<sup>380</sup> Cet axe stratégique entre dans la mise en place du dispositif de la réforme LMD et des accréditations ; Son traitement n'est pas inclut dans le cadre de notre recherche.

Cela implique évidemment d'accomplir les actes de management appropriés, en fonction de buts de transformation endogène, et c'est précisément parce que les bonnes pratiques du management seront installées que la régulation des dysfonctionnements va pouvoir être réduite pour faire place à des routines qui permettent d'obtenir la conversion des coûts performances cachés en valeurs ajoutées. C'est le deuxième élément qui différencie le modèle TQM et le modèle de la qualité intégrale de l'ISEOR, à savoir l'évaluation financière des coûts performances cachés, et leur transformations en valeurs ajoutées pour l'établissement.

Comme nous pouvons le voir dans le PASINEX les actions relatives à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement et du management sont positionnées prioritairement par rapport aux actions destinées à proposer les nouvelles offres de formation et d'enseignement, ainsi que les actions d'innovations managériales et organisationnelles (Développement durable). Il convient en effet, que ces offres de formations et ces actions d'innovation soient implémentées dans un terreau orthofonctionnel. Notre recherche montre en effet qu'il ne faut pas partir comme c'est souvent le cas dans les démarches TQM, dans *une démarche d'Autriche*, mais qu'il faut **préalablement se préoccuper de créer les conditions nécessaires à la conformité de la qualité et de l'efficacité** du fonctionnement de l'organisation impliquant celui de son management.

Une fois les axes du projet socio-économique élaborés et validés il s'agit de se concentrer sur l'élaboration de l'instrumentation nécessaire à la mise en œuvre à savoir le PASINTEX et les PAP. Cette instrumentation doit se concevoir de telle sorte qu'elle peut être distribuée à tous les niveaux de la hiérarchie. Dans le cadre de notre recherche, correspondante à une recherche expérimentale, nous avons procédé à une élaboration pour les acteurs du groupe horizontal. La démarche du projet socio-économique prévoit, qu'après validation des résultats expérimentaux la démarche soit étendue dans d'autres services puis généralisée au fonctionnement de toute l'organisation. Ces outils répondent à des principes fondamentaux du management socio-économique à savoir, le principe de décentralisation, le principe de synchronisation et le principe de vigilance (Cf, PAP). Nous montrons avec la figure n° :1 que les outils du management socio-économique ont des propriétés systémiques.

Nous avons expérimenté au cours de cette recherche le PASINTEX, le PAP, la grille de gestion du temps et la grille de gestion des compétences. Les difficultés que nous avons rencontrées au cours de notre recherche que nous explicitons au chapitre 7 nous permettaient pas d'être suffisamment avancé pour mettre en place le tableau de bord de pilotage te



d'expérimenter le contrat d'activité périodiquement négociable. La mise en œuvre de ces outils nécessite de toute façon l'apprentissage dans le cadre de la gestion courante des outils que nous avons implanté. Nous devons faire observer aux responsables que l'optimisation des résultats ne peut être obtenue que si le dispositif complet d'instrumentation socio-économique est mis en place.

Pour l'élaboration du projet socio-économique et l'implantation des outils de management nous avons proposé un modèle de fonctionnement constitué par des groupes de projets et de groupes de travail. Nous avons observé que ce mode de fonctionnement a plu ; il a été rapidement accepté et il a permis aux acteurs de libérer leurs capacités d'expressions. Les acteurs ont observés, d'une part que la connaissance de la stratégie de l'établissement ne résultait pas seulement de l'information qu'on leur donnait, mais également de leur implication dans la mise en œuvre en fonction de leurs responsabilités ; d'autre part que c'est en devenant acteur qu'ils contribuaient chacun d'eux et collectivement à la transformation du système. Ils ont également pu observer une transformation de leur attitude. Le fonctionnement collectif se déplaçait dans la relation à l'autre, aux autres, et par conséquent chacun sortait du repli sur soi.

Ces résultats ne s'obtiennent pas cependant sans l'acceptation collective de règles de fonctionnement. Très tôt nous avons observés que les acteurs interagissaient positivement pour utiliser les fiches de résolutions, et cela a été un préalable nécessaire pour qu'ils comprennent l'utilité de la rédaction des manuels qualité requis pour mettre en place un système d'assurance qualité. On voit bien comment l'instrumentation proposée par le management socio-économique contribue au développement des processus d'apprentissage des niveaux (Argyris, 2003)<sup>381</sup>, c'est-à-dire des processus qui contribuent à la transformation. Il est en effet requis d'activer ces processus pour qu'un changement transformateur s'opère.

Nous avons observés au cours du déroulement de l'analyse diagnostique que les acteurs n'étaient pas très sensibles aux dysfonctionnements dans le thème communication-coordination-concertation. Ils auraient apparessaient que la qualité et l'efficacité dans ce thème été la clé de voûte du résultat collectif. Cela impliquait que la direction elle-même modifie ses pratiques sur le plan des réunions ; d'une part les réunions se faisaient plus fréquentes et toutes les personnes concernées étaient invitées à participer à ces réunions. Ce que nous voulons soulignés aussi c'est que ce changement dans les pratiques de la direction a

---

<sup>381</sup> ARGYRIS C., (2003), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, 330 pages.

conduit à ce que les acteurs se sentent considérés. Ils l'étaient non seulement par ce qu'ils étaient invités dans les réunions mais également par ce qu'ils étaient destinataires des comptes rendus.

La direction a d'ailleurs pris des initiatives permettant de témoigner de son engagement et de sa diligence à l'égard des acteurs, ce qui n'était pas le cas avant ; en proposant notamment que les acteurs puissent consacrer une demi-journée par semaine exclusivement à la mise en œuvre des actions pour le développement de la qualité. Les acteurs qui se estimaient surchargés de travail trouvaient dans ces conditions l'espace temps qu'ils indiquaient leur manquer pour s'investir sur le projet qualité. Cela signifie pour nous que les acteurs étaient sincères dans l'analyse de la situation.

Ils étaient sincères cependant sur ce qu'ils pouvaient dire à leur propos. Il faut cependant souligner qu'ils l'auraient été plus difficile de décrire les situations de dysfonctionnements lorsqu'il s'agissait que cette description comporte des jugements sur leurs collègues. Et ce phénomène nous l'observons encore dans la phase d'élaboration du projet socio-économique. Cela était notoire à propos de l'évaluation des compétences. Ils reconnaissaient qu'ils y'avait des points sur lesquelles des améliorations devaient être apportées, mais ils nous a été apparu qu'ils dissimulaient leur appréciation sur la compétence sur certains de leur collègue (non-dit). La discussion d'un certain nombre d'actions proposé au PAP notamment, impliquait leur adhésion individuelle, c'est-à-dire une intention d'engagement individuel sous la réserve de bénéficier d'une assistance susceptible de leur faire gagner en confiance en eux, et d'accompagner les apprentissages; mais cette intention ne se trouverait confirmée que lorsqu'ils pourraient vérifier de visu qu'il en est de même pour leur collègue. Nous avons évalué **d'être vigilant sur l'effet levier de la coopération en insistant sur la qualité et l'efficacité de la synchronisation**, qui est un principe fondamental dans l'analyse socio-économique (Savall et Zardet, 2005 : p285)<sup>382</sup>. Nous devons cependant souligner une réserve ; les grilles de compétences d'une part et les actions de formation ne concernaient que la mise en œuvre de la démarche qualité. Il n'était pas envisagé dans le cadre de la collaboration avec le chercheur l'étude de propositions au projet socio-économique dans le champ du management global de l'établissement. Nous le soulignerons dans le chapitre 7 comme limite de notre recherche.

Notre attention était attirée également sur un risque de glissement des buts ; nous observions en particulier dans les discours que le but n'apparaissait plus comme étant celui de la mise en

---

<sup>382</sup> SAVALL .H et ZARDET.V (2005), Ingénierie stratégique du roseau. Op. Cit.

□uvre d'une démarche qualité, mais d'obtenir une certification ISO. Cette observation nous a conduit, d'une part à insister sur le positionnement de la démarche qualité dans le projet d'établissement au cours de l'élaboration du projet socio-économique, d'autre part à prendre en considération la composante interculturelle du potentiel humain.

## **Chapitre 7**

### **Bilan et perspectives de la recherche**

---

---

Dans le cadre de ce chapitre sept nous établissons le bilan et les perspectives de notre recherche.

A cet effet, nous proposons en premier l'état de validation de nos hypothèses. Nous établissons également une synthèse des résultats de recherche en soulignant les limites et les difficultés de la recherche. Enfin nous présentons les perspectives que nous souhaitons poursuivre.

Le plan de la présentation est le suivant :

7.1 La validation des hypothèses

7.2 Les résultats de la recherche

7.3 Les difficultés rencontrées

7.4 Les perspectives de la recherche

7.5 Les limites de la recherche

## 7.1 La validation des hypothèses

Nous avons été amenés tout au long de notre travail à tester un certain nombre d'hypothèses concernant la mise en place de démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie.

Depuis quelques années les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie dans le cadre des réformes importantes instaurées par l'Etat ont commencé à introduire le concept qualité dans leur projet. En effet, des besoins en matière de qualité se font de plus en plus ressentir par toutes les parties prenantes de ces établissements. Le défi de modernisation de ces établissements par l'introduction croissante de la qualité implique des changements profonds au niveau du fonctionnement de ces établissements publics. Désormais la mise en place de démarche qualité nécessite l'adoption de nouveaux outils et méthodes de gestion pour en garantir la réussite.

Nous avons posé notre hypothèse centrale comme suit :

Face aux pressions que subissent les établissements universitaires Tunisiens, environnementales et hiérarchiques, s'agissant de la mise en œuvre d'une première démarche qualité, **nous défendons l'hypothèse centrale suivante : en raison des adaptations à réaliser et des modalités du cheminement stratégique, il convient d'opter pour une démarche de gestion intégrale de la qualité.** Au stade actuel l'objectif que nous poursuivons et de permettre à l'établissement de se préparer dans les meilleures conditions pour évoluer dans le stade de l'assurance qualité

Nous avons par la suite décliné cette hypothèse centrale en sous hypothèses dans un tableau de corps d'hypothèses à savoir **l'hypothèse descriptive, explicative et prescriptive**. Nous avons dressé en **annexe 1** un état de validation du corps d'hypothèses dont nous présentons ci-après un extrait.

## ETAT DE VALIDATION DU CORPS D'HYPOTHESES

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
<b>Contexte et de démarche qualité dans les établissements universitaires</b>		
<p><b>HD1 :</b> Plusieurs établissements universitaires ressentent de plus en plus une menace concurrentielle dans leur place au sein de la société.</p>	<p><b>HE1.1 :</b> Le passage de l'enseignement supérieur d'un système élitaire à un système de masse a modifié la nature de la population étudiante et rendu nécessaire une qualité de l'enseignement supérieur qui puisse convenir à la diversité des besoins et des aptitudes des étudiants.</p> <p><b>HE1.2 :</b> L'évolution croissante vers l'internationalisation des étudiants et des études a donné la priorité aux comparaisons internationales de niveaux bien définis de qualité.</p> <p><b>HE 1.3 :</b> Les attentes et les exigences des différentes parties prenantes s'intensifient pour que l'enseignement supérieur apporte la preuve de ses performances et de sa qualité.</p>	<p>Les établissements universitaires d'aujourd'hui sont appelés à adopter une stratégie assurant un ajustement continu de leurs lignes de force aux besoins et des aptitudes de toutes les parties prenantes.</p> <p><b>HP1.2.1 :</b> Les établissements universitaires doivent porter une plus grande attention à leur image ainsi qu'à l'adaptation des exigences tant nationales qu'internationales.</p> <p><b>HP 1.2.2 :</b> Adopter des actions individuelles d'évaluation et faire preuve de transparence permettrait aux établissements universitaires de mieux se positionner et renforcer leur légitimité au sein de la société.</p>

### Légende

- : Hypothèse validée à la fois par les acteurs du terrain et par le chercheur.
- ▲ : Hypothèse partiellement validée à la fois par les acteurs du terrain et par le chercheur.
- : Hypothèse du chercheur non validée par les acteurs du terrain.
- : Hypothèse non validée.

Notre avancement dans la recherche sur le terrain nous a conduit à réviser et à compléter le corps d'hypothèses pour préciser les conditions de renouvellement du projet socio-économique. Nous présentons cette évolution dans les tableaux ci-dessous. C'est un des points forts de la méthode socio-économique que de pouvoir procéder à une mise à jour périodique des outils de pilotage du changement. Cette proposition s'appuie sur des hypothèses descriptives et sur des hypothèses explicatives validées. Les hypothèses prescriptives ne le sont que partiellement, car leur validation s'inscrit dans un délai de temps assez long, dans le contexte de l'établissement, correspondant au délai nécessaire à l'institutionnalisation des nouvelles pratiques de management.

Notre recherche valide le principe de l'hypothèse centrale. La mise en œuvre du projet socio-économique a contribué à l'obtention d'une certification ISO 9001. Il convient cependant de rechercher les meilleures pratiques adaptées aux spécificités du contexte pour entreprendre un changement dans ce type d'établissement. Nous insistons plus particulièrement sur les pratiques à mettre en œuvre pour conduire le changement, et orienter notre recherche future.

Nous avons classé les hypothèses selon une arborescence de trois thèmes à savoir :

- Développer la qualité du fonctionnement dans l'oralité pour implanter les pratiques formalisées de management désormais requises. L'oralité permet de développer une communication multi-sensorielle ; sur la base de cette hypothèse, nous voulons tester qu'il sera plus facile d'ancrer une solidarité groupale spécifique aux caractéristiques culturelles du milieu, d'asseoir le processus de l'interactivité cognitive et de l'intersubjectivité contradictoire pour permettre un meilleur partage et l'appropriation des orientations de la stratégie qui s'imposent, soit donner du sens, ce qui passe par le pilotage d'un processus d'appropriation à l'œuvre dans le cadre du fonctionnement et du management courant de l'organisation.
- Se focaliser sur le traitement des glissements de fonctions pour développer la compétence managériale. Il est nécessaire de tenir compte d'une certaine conception ou compréhension des exigences, notamment du temps, et d'autres facteurs humains ou culturels, afin d'obtenir une transformation groupale. Nous proposons ici de tester l'effet levier de la transformation sur la variable des glissements de fonction pour agir de manière systémique et entraîner le changement sur un ensemble de dysfonctionnements associés. Soit, l'idée est de piloter à partir de cette variable majeure.

- Modalités de la conduite du changement. La mise en œuvre de la stratégie et des nouvelles modalités du management implique de porter son attention sur les conditions de possibilités du changement. Le contexte impose certaines formes directives de changement, et les acteurs adaptent leurs stratégies : Acceptation consentie ou non dans certains cas, évitement et résistances dans d'autres cas. Dans ce contexte, il ne suffit pas d'affirmer les principes du management socio-économique, par exemple les propriétés du modèle Horivert de déploiement. Le déploiement doit se coaguler dans les deux formes fondamentales du changement, à savoir le changement programmé qui s'impose ici, et le changement incrémental, c'est-à-dire le changement effectif qui sera construit pas les acteurs. Le projet socio-économique doit donc particulièrement se pencher sur cet aspect de l'équilibration des différentes modalités de pilotage du changement. Et un effort tout particulier doit être fait pour concevoir les modalités du changement construit d'une part, du changement délégué d'autre part. Il s'agit aussi de concevoir une méthode (et une instrumentation) de pilotage des changements et des transformations qui permettent à la direction de piloter dans l'équilibration des formes actives du changement.

**Tableau n°34 : Evolution du corps d'hypothèses** © ISEOR

<b>Développer la qualité du fonctionnement dans l'oralité pour implanter des pratiques formalisées de management.</b>		
<b>Hypothèses descriptives</b>	<b>Hypothèses explicatives</b>	<b>Hypothèses prescriptives</b>
Au démarrage de l'intervention, nous observons un certain désintérêt pour la mise en œuvre de la démarche qualité.	Les personnels connaissent les difficultés et ne croient pas que ce soit possible de changer la situation.	
Peu à peu la mobilisation des RH s'organise autour du traitement des dysfonctionnements.	La mobilisation des ressources humaines permet d'avoir un autre regard sur les dysfonctionnements au niveau des conditions et de l'organisation du travail ; cela entraîne que les personnels se fédèrent pour chercher et discuter des solutions. Et la direction doit en tenir compte.	Le changement du regard est un point d'ancrage qui conduit à la libération de la parole et permet un début d'émancipation.
		Il est nécessaire d'obtenir une certaine émancipation des personnels pour envisager des



		changements profonds sur le plan stratégique et organisationnel dans ce type d'établissement.
Le fonctionnement dans l'oralité est d'abord perçu comme un frein par le chercheur et par l'encadrement.	L'oralité est le principal moyen pour le personnel d'avoir accès à l'information et de la partager, car celle-ci est fortement centralisée.	Il faut trouver des méthodes de fonctionnement appropriées à cette caractéristique structurelle du fonctionnement, notamment fonctionner en réunion, c'est-à-dire organiser des dispositifs de fonctionnement dans l'oralité.
Le fait que les gens s'écourent, se parlent et s'entendent, est une condition de base pour débloquer la situation.		
<b>Se focaliser sur le traitement des glissements de fonctions pour développer la compétence managériale.</b>		
<b>Hypothèses descriptives</b>	<b>Hypothèses explicatives</b>	<b>Hypothèses prescriptives</b>
L'organisation du travail et la définition des compétences ne sont pas intégrés. Les glissements de fonction impactent l'autonomie dans le travail, et les responsables finissent par penser que le personnel manque de polyvalence.	Cette situation résulte de ce que le pilotage de l'organisation du travail est régulé par les glissements de fonctions, qui demande effectivement que le personnel soit plus polyvalent.	
	Elle résulte aussi de ce que certaines situations de management ne sont pas régulées.	Il faut bien faire la distinction entre ce qui est régulé et ce qui ne l'est pas.
		L'analyse et le traitement des glissements de fonction permettent d'entreprendre le traitement de nombreux problèmes liés à l'organisation du travail (organigramme, règles et procédures), aux 3C (communication-coordination-concertation), à la gestion du temps, et au développement des compétences et des qualifications.

Les personnels sont en mesure de remarquer les écarts entre ce qui est dit sur la stratégie et ce qui se fait effectivement.	Leur implication à travers des dispositifs de fonctionnement adaptés leur permet de se sentir concerné.	En mobilisant sur un problème auquel le personnel est très sensible, avec des résultats concrets, on peut envisager de piloter des changements sur les différents registres de dysfonctionnements, qui entraînent progressivement le personnel à accepter des changements.
--	---	--

<b>Modalités de la conduite du changement (1)</b>		
<b>Hypothèses descriptives</b>	<b>Hypothèses explicatives</b>	<b>Hypothèses prescriptives</b>
Les causes-racines des dysfonctionnements engendrent un désinvestissement organisationnel.	Les responsables ne consacrent pas assez de temps à la régulation des dysfonctionnements.	Pour que la régulation des dysfonctionnements soit efficace, il faut évidemment avoir un plan de développement de bonnes pratiques de management.
		Ce plan doit intégrer à la base de toute mise en œuvre de dispositifs qualité produits-services-process, les dispositifs d'amélioration de la qualité du fonctionnement et du management, car c'est le principe de base qui fait la différence entre les méthodes du TQM et de la qualité intégrale.
On obtient de meilleurs résultats si le processus de déploiement de la stratégie conjugue deux processus, l'un rationaliste et l'autre incrémentaliste, mis à jour périodiquement.	La méthode de la qualité intégrale permet de conjuguer ce qui se fonde sur la raison et ce qui se fonde sur l'apprentissage et l'expérience, ce qui rend le processus stratégique pro-actif.	La méthode de la qualité intégrale permet d'activer des processus d'accommodation aux changements dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et de son management.
		La mise en œuvre doit être instrumentée pour ne pas rester en suspension du changement, c'est-à-dire piloter des passages à l'acte.

L'incorporation des améliorations sollicitées dans les pratiques du management met en tension les manifestations caractérisant la résistance au changement.	C'est une bonne chose, car ça rend visible les résistances. On peut mieux les connaître pour agir.	Toutefois, le pilotage des changements doit être conçu et réalisé hors cadre du fonctionnement courant, dans le cadre d'un dispositif autonome, (Cf. Groupe de projet) car les personnes concernées par le changement occupent ainsi deux places contradictoires et doivent se déterminer pour obtenir des résultats effectifs.
L'association des personnels à l'élaboration des méthodes et des outils de la qualité permet d'obtenir leur implication pour le déploiement de la démarche qualité.	L'utilisation de ces méthodes et outils ne s'impose pas à eux, puisque de cette manière, ils ont entrepris le processus d'accommodation aux changements.	
<b>Modalités de la conduite du changement (2)</b>		
Le groupe de projet est une instance où les responsables expérimentent leurs changements d'attitudes.	Les responsables se sentent plus forts pour faire valoir leurs points de vue.	Il est nécessaire que les responsables aient plus confiance en eux pour obtenir l'écoute de la direction.
Le projet qualité est souvent défini dans un univers qui est celui de la direction, qui communique avec des arguments qui concernent essentiellement ses problèmes.	Les acteurs reçoivent une information qui ne les concerne pas directement, et alors ils ne comprennent pas bien ce qui leur ait demandé, tandis qu'on leur demande d'être des acteurs du changement.	Le projet qualité doit être défini dans les différents univers des acteurs, et la communication doit être déclinée à la fois dans chacun des univers où les acteurs se sentent concernés, en veillant à l'articulation dans les différents univers.

## 7.2 Les résultats de la recherche

Notre travail de recherche participe de différentes manières au développement des études concernant la mise en place de démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. En effet, les démarches qualité et les questions qu'elles soulèvent s'invitent actuellement de plus en plus dans les discours et débats relatifs aux organisations publiques en général et aux établissements d'enseignement supérieur en Tunisie.

Soucieuse de son insertion dans le tissu économique mondial et de sa compétitivité, la Tunisie ne cesse pas d'encourager les démarches qualité au sein de ses organisations.

Dans ce contexte de développement économique, la gestion des organisations publiques, et plus particulièrement celle des établissements d'enseignement supérieur, est devenue un sujet de première importance. Désormais, l'enseignement est un besoin incontestable pour le changement dans le pays. Depuis le processus d'ouverture économique, qui ne cesse de s'accélérer, le sujet de la qualité dans ces établissements a pris une place considérable. Malheureusement, cela est resté dans la plupart des cas au stade de l'identification d'une problématique, n'ayant pas trouvé son expression en actions ou en recherches spécifiques.

Ainsi, au terme de ce travail de recherche, nous souhaitons, d'abord, apporter une contribution académique significative à la connaissance sur le sujet de la qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur en Tunisie. Tout au long de notre recherche, nous avons observé que la problématique de la qualité s'inscrivait dans un cadre de transformation globale, et nous avons délimité notre recherche en fonction de son objet précis. Il s'agit notamment d'observer que la question de la réalisation des objectifs s'inscrit selon deux perspectives : D'une part, en quoi la démarche qualité contribue à la réalisation d'objectifs plus généraux ou particuliers de la stratégie ; d'autre part la mise en œuvre de la démarche qualité est en soit un objectif stratégique et opératoire. Notre fil conducteur a été le suivant, telle que notre recherche se situe dans le champ de cette charnière:

**Comment l'implantation du management socio-économique aux seins des Etablissements d'enseignement supérieur Tunisiens permet d'atteindre l'objectif de la mise en œuvre d'une démarche de qualité ?**

Il s'agissait pour nous :

- De présenter l'importance et les enjeux de la qualité dans le milieu de l'enseignement supérieur et plus précisément dans leur contexte actuel de plus en plus exigeant
- De proposer quelques outils et dispositifs susceptibles d'influencer les pratiques de démarches qualité observées en en se basant sur l'approche socio-économique

Compte tenu du positionnement de notre recherche, les résultats obtenus poursuivent deux objectifs.

- Théorique : Confirmer des connaissances scientifiques, plutôt sous un angle opératoire, correspondant à des résultats de recherche d'autres chercheurs.
- Expérimental : Expérimenter la mise en œuvre de l'analyse socio-économique et la définition d'un projet socio-économique dans un établissement d'enseignement

supérieur public en Tunisie, tenant compte des caractéristiques politiques, culturelles, organisationnelles et managériales du pays et de l'établissement.

- Pratique : Obtenir des résultats utilisables pour l'établissement dans lequel nous sommes intervenues.

La perspective de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur et plus particulièrement dans le cas de la Tunisie, a rapidement attiré notre attention pour plusieurs raisons :

- L'importance stratégique de l'enseignement qui s'impose comme un incontournable levier de changement dans le contexte économique du pays.
- Les exigences de la loi, notamment dans le domaine de la gestion et de la qualité dans le secteur public. L'Etat exige désormais plus de rigueur et de transparence dans les dépenses publiques.
- Les conditions favorables pour l'introduction de nouveaux outils de management et de démarche qualité au sein des organisations publiques. En effet, les organisations publiques longtemps caractérisées par un mode bureaucratique rigide et fermé se voient introduire des concepts et des modes de fonctionnements jusque là réservés au secteur privé.
- Les possibilités de contribuer à la mise en place d'outils de gestion permettant d'atteindre les objectifs visés par les réformes dans le secteur de l'enseignement supérieur.

Notre travail a révélé tout d'abord que la perspective de la mise en œuvre de la démarche d'amélioration de la qualité dans les organisations publiques et dans le milieu universitaire est de plus en plus fortement affirmée. Corrélativement à ce constat, est apparu que les établissements d'enseignement supérieur sont touchés par une vague d'internationalisation, de contraintes et de données nouvelles jusque là réservés au secteur privé.

Notre étude a ainsi porté principalement sur les principaux axes de recherche suivants :

1. Le premier axe : a pour objectif de donner un aperçu sur le concept qualité en général et son introduction dans l'enseignement supérieur : la revue de la littérature consacrée aux recherches sur ce domaine constitue un premier apport théorique de cette thèse.

2. Le deuxième axe : nous a permis de présenter le contexte tunisien à travers les organisations publiques en générale et les établissements d'enseignement supérieur en particulier. Nous avons montré que ces organisations évoluent dans un environnement en perpétuelle évolution, et que la qualité s'impose notamment dans le cadre des projets de

modernisation fixés par le gouvernement. L'étude a montrée que les établissements d'enseignement supérieur ne pourront plus se passer de la qualité, et que la qualité est insérée comme une caractéristique distinctive pour ces établissements.

- Le troisième axe : nous a permis d'étudier l'apport de l'approche socio-économique pour faciliter la mise en place d'une démarche qualité à travers ses dispositifs et outils dans un établissement d'enseignement supérieur tunisien.

La mise en place d'une démarche qualité réclame du temps et en particulier pour les opérations élémentaires tels que :

- La description et l'explication des notions.
- La mise en place d'une documentation normée ainsi que d'un manuel de procédures.
- Assurer un bon traitement des informations recueillis au moyen d'une meilleure communication-coordination-concertation.
- La mise à jour régulière des règles et procédures.

Cette démarche nécessite aussi, plus d'implication du personnel dans la réalisation des objectifs, d'avancer à un rythme compatible avec la charge de travail courante et surtout surmonter la résistance au changement dans les pratiques, et l'impression que la démarche qualité demande plus de temps au détriment des activités de la gestion courante, et la crainte de travailler dans un cadre rigide surveillé.

Les apports de notre intervention ont été mis en évidence aussi par l'analyse des dysfonctionnements qui ont pu être corrigés pendant le diagnostic socio-économique. D'une part, les entretiens semi-directifs ont permis aux acteurs de dégager plus les problèmes d'autre part, l'effet miroir a favorisé l'écoute et la prise de conscience de ces acteurs.

Le diagnostic socio-économique que nous avons effectué nous a permis de mettre en œuvre une action d'évaluation des compétences et aussi de la gestion du temps du personnel des services de l'établissement.

### **7.3 Les difficultés rencontrées**

La démonstration de la pertinence de la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein d'un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie est le résultat principal de notre recherche. Cependant, pour la réalisation de ce travail nous étions contraints par certaines difficultés.

La première difficulté de notre recherche se situe dans le fait qu'il y'a eu plusieurs interruption de notre intervention par un changement de direction. Le directeur de

L'établissement avec lequel nous avons négocié notre intervention a épuisé son droit de renouvellement de son mandat qui se limite à deux.

A la suite de ce changement de direction, nous avons dû renégocier le principe de notre recherche et les conditions. A cet effet, il m'a été demandé de participer à des activités dans le cadre de l'établissement.

Par ailleurs nous avons été conduit également à reprendre plusieurs points de notre recherche dès le début ce qui nous a fait perdre beaucoup de temps.

Toutefois, malgré ces difficultés, nous avons pris soin de continuer le travail qui était engagé avec la contribution des acteurs associés dans l'établissement.

Sur le plan opérationnel, nous avons aussi été confronté à un certain nombre de difficultés liées principalement à la collecte des données. En effet, plusieurs informations notamment statistiques étaient indisponibles du fait soit de leur absence ou des restrictions de confidentialités des données existantes. Nous soulignons que la mise en œuvre de démarche qualité dans les établissements universitaires en Tunisie est un sujet nouveau et donc il nous a pas été possible d'envisager de faire des comparaisons de résultats.

Toutefois, la collecte de l'information a nécessité aussi que nous passions beaucoup de temps à négocier, à justifier, à rechercher des soutiens de personnes qui pouvaient aller parler auprès de mes interlocuteurs afin de me permettre d'accomplir cette collecte. Ces facteurs ont contribué à ralentir nos travaux ; en effet le manque d'information ou la fourniture d'information non actualisée nous ont fait perdre du temps dans l'avancement de notre recherche ; Nous avons également à surmonter de nombreux barrages, par exemple pour joindre les bonnes personnes au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Dans ce contexte il m'a été difficile de réaliser mon intervention sur le plan méthodologique. Il fallait tout négocier et tout justifier. En contre partie il m'était demandé de fournir un travail pour les services qui n'avait pas un intérêt direct avec le travail de recherche.

Enfin, certaines traductions de documents peuvent être discutables. Bien que maîtrisant les deux langues, locale et français, nous avons été emmené tout au long de notre travail de recherche à effectuer des traductions de la majorité des documents écrit en arabe.

## 7.4 Les perspectives de la recherche

La qualité, la maîtrise des dépenses dans un contexte de contrainte économique font partie des priorités des établissements d'enseignement supérieur en Tunisie. Ces restrictions budgétaires, la concurrence du secteur privé, et l'obligation de plus de transparence stimulent l'intérêt des établissements d'enseignement supérieur pour les démarches d'amélioration de la qualité. Ces démarches de qualité doivent toutefois prendre en compte :

- Les contraintes culturelles : la notion de la qualité dans le secteur public reste encore une nouvelle variable à laquelle les acteurs ne sont pas habitués.
- Les contraintes méthodologiques : la mise en œuvre de démarche qualité nécessite un changement et une transformation dans le fonctionnement de l'organisation ; un accompagnement est obligatoire afin de ne pas avoir des résistances, ce que nous avons précédemment souligné (Cf. 7.1).
- Les contraintes institutionnelles : par le manque de mobilisation des acteurs et le manque des moyens.

Plusieurs voies de recherche peuvent être envisageables afin de mieux identifier les pratiques de mise en œuvre des démarches qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur. En effet, dans un contexte de volonté affirmée de développement de l'enseignement supérieur, d'expansion de l'éducation transnationale, et d'un accroissement de la mobilité en cours d'études comme pendant la vie active, nous souhaitons poursuivre notre travail sur cet objet de recherche dans d'autres établissements en Tunisie et aussi dans d'autres pays appartenant au projet Evqua-Meda<sup>383</sup> (Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie), afin de développer une mise en place de démarche qualité sur la base de principes et méthodes mutuellement reconnus. Nous pensons qu'une telle perspective présente l'avantage de sensibiliser aux problématiques de la qualité pour entreprendre des démarches pragmatiques sans devoir attendre l'adoption d'un système national. L'élargissement de ce travail permettra de donner plus de consistance à nos résultats de recherches.

Il serait ainsi intéressant d'étudier l'état d'avancement de ces pays dans le domaine de la qualité dans leurs établissements universitaires, tout en tenant compte de la culture, du contexte socio-économique, des difficultés réelles liées au manque de ressources matérielles et financières de chaque pays.

---

<sup>383</sup> Evqua-Meda : Evaluation de la qualité dans les régions MEDA qui sont des pays du sud et de l'est de la méditerranée.



Nous souhaitons également poursuivre notre recherche en associant des établissements universitaires européens vue la relation qu'entretient la Tunisie avec ses pays d'une part, et vue l'avancé de ces pays dans le domaine de l'accréditation et de la certification.

Egalement, ayant fait le choix de mener notre recherche sur les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie, nous pourrions par la suite approfondir nos travaux dans d'autres établissements du secteur public en Tunisie, au sein notamment d'administrations qui ont une avancée remarquable dans le domaine de la qualité, et montrer en quoi la qualité contribue au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale et du développement du pays.

Nous souhaitons également nous inscrire dans une perspective longitudinale de recherche sur le thème de la qualité intégrale, ce qui pourra être plus facilement envisagé en associant le travail de recherche et le conseil qualité en entreprise. Notre recherche vient donc également préciser notre orientation professionnelle.

Ceci va nous permettre également d'analyser de manière longitudinale l'évolution entre les discours et les pratiques dans la mise en œuvre d'une démarche qualité.

Sur le plan des axes de la recherche nous souhaiterions d'une part élargir notre champs de recherche au domaine de la responsabilité sociale et sociétale, et cela en approfondissant la mise en œuvre d'une démarche qualité articulé autour de l'ISO 26000. En effet, nous pensons que la responsabilité sociétale est une démarche qui va de pair avec une démarche qualité dans un établissement d'enseignement supérieur puisque elle s'inscrit également dans une recherche de performance globale de l'organisation. La norme ISO 26000 est destinée à définir les lignes directrices de la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations non seulement dans le secteur privé mais aussi dans le secteur public. Ainsi il s'agit pour les établissements d'enseignement supérieur de satisfaire leurs parties prenantes et d'opérer de façon socialement responsable. Cette norme permet d'intégrer un ensemble de perspectives, sociale, environnementale (développement durable) ; elle permet également d'affirmer le sens d'une orientation stratégique, sur le plan identitaire, concurrentiel, afin de valoriser les spécificités d'une offre de formation.

D'autre part, nous souhaitons étudier aussi le domaine de la gestion du risque en management, sur la base des principes la norme ISO 31000, qu'il conviendrait de proposer

aux établissements en Tunisie compte tenu de leurs champs d'application mondiale. L'ISO 31000 propose les lignes directrices et les principes sur le management du risque, qui ne sont pas dissociables du management intégré de la qualité.

Nous souhaiterions, avec une certaine prise de recul par rapport à nos résultats de recherche, étudier la possibilité d'instaurer un nouveau cadre de certification qui peut être moins normatifs que les normes ISO 9000 en se basant sur d'autres grilles de lectures et d'autres travaux de recherche.

Au total, l'analyse des résultats montre qu'il serait intéressant ainsi d'approfondir notre problématique préalablement posée, et souligne la nécessité de multiplier les contextes d'études. Cela permettrait éventuellement de comprendre et d'analyser aussi le comportement des acteurs faces aux changements en général et à la qualité en particulier.

## **7.5 Les limites de la recherche**

Au cours de ce travail de recherche, bien qu'il clôture quelques années de travail, et permet d'ouvrir sur des nouvelles pistes de recherche, nous avons recensé un certain nombre de limites, constituant ainsi des thèmes de recherche à approfondir.

Tout d'abord, notre travail n'est pas exhaustif, nous avons développé notre recherche dans un seul établissement universitaire dans la ville de Sfax, ce qui ne nous permet pas d'appréhender la problématique de la mise en place des démarches qualité globalement dans les établissements universitaires en Tunisie, même si notre terrain de recherche paraît être un cas représentatif. Donc, afin de mieux identifier les spécificités des organisations publiques et plus particulièrement les établissements universitaires, il sera intéressant de mener une recherche au sein d'autres établissements universitaires dans la même ville et dans d'autres régions de la Tunisie, et de comparer les différents types de démarches mises en oeuvre par les acteurs. Cette recherche pourrait permettre d'harmoniser et de mutualiser les idées et les moyens entre les établissements universitaires.

La mise en oeuvre d'une démarche qualité entraîne des changements importants ; mais elle permet également aux établissements d'enseignement supérieur d'avoir une distinction qui guide les étudiants. Cette mise en oeuvre nécessite d'appréhender des caractéristiques psychosociologiques du fonctionnement de l'organisation qui peuvent s'acquérir au fil des

expériences professionnelles et en prenant appui sur une formation appropriée. C'est donc aussi un axe pour évoluer dans notre recherche future.

Par ailleurs une autre limite apparaît au niveau de notre démarche ; nous avons pu réaliser une analyse socio-économique aussi conforme que possible aux prescriptions de la méthode, compte tenu des difficultés rencontrées. Toutefois la mise en œuvre du projet socio-économique reste partielle dans un contexte où il n'était pas envisageable d'être trop ambitieux. Tout au long de notre intervention, nous avons essayé d'impliquer tous les acteurs sur notre terrain de recherche, mais certains d'entre eux ont refusé d'adhérer au projet et aux réunions qui ont eu lieu. Nous pensons que des entretiens supplémentaires doivent être envisagés désormais, en vue d'élargir la population d'acteurs initialement interviewés à l'origine.

Ainsi, nous pourrions envisager d'impliquer un plus grand nombre d'étudiants, qu'il ne nous pas été possible d'associer au cours de cette recherche. Aussi, d'impliquer les entrepreneurs qui jouent un rôle important dans le marché de travail et qui cherchent plus de qualité. Nous pensons aussi qu'il faut élargir nos investigations que sein des instances politiques régionales et nationales.

Nous n'avons pas pu envisager l'expérimentation du « contrat d'activité périodiquement négociable » (CAPN) proposé par l'analyse socio-économique ; cette expérimentation aurait contribué à l'approfondissement de notre recherche sur le thème de la motivation et de l'implication. En effet, le CAPN tel que proposé par l'approche socio-économique de l'ISEOR est un outil à la fois de mise en œuvre stratégique, de conduite opérationnelle et de gestion des ressources humaines (Savall et Zardet, 2003)<sup>384</sup>.

Une autre limite de notre recherche concerne la mesure des impacts des démarches mises en œuvre. Nous pensons qu'un désinvestissement des acteurs dans l'établissement est possible dès lors qu'ils ont atteint leur but de certification ; leur but consistera essentiellement à en obtenir le renouvellement périodique ; c'est-à-dire que la stratégie bouclerait sur des buts de système.

---

<sup>384</sup> SAVALL.H ET ZARDET.V, (2003) « Maîtriser les coûts et les performances cachés » Op. Cit p29.

Enfin, malgré l'utilisation de données quantitatives et financières, nous sommes conscient que nous n'avons pas assez approfondi notre travail à ce niveau et que notre recherche reste une démarche à dominante qualitative. Nous pensons que la combinaison de données plus diverses nous aurait permis de présenter plus de résultats de recherche.

Ces limites que nous avons présentées viennent donc également souligner des axes de développement de notre recherche.

## Conclusion chapitre 7

---

Nous avons successivement envisagé dans ce chapitre 7, la validation des hypothèses, les difficultés rencontrées, les limites et les perspectives de notre recherche. Nous pouvons cependant envisager de replacer notre recherche dans une perspective plus large qui est celle de l'évolution citoyenne de la société tunisienne, et du lien à la recherche scientifique.

Depuis que la Tunisie a obtenu son indépendance (1956), l'enseignement supérieur s'est considérablement développé. Une première réforme, engagée par M. Messaadi, ministre de l'éducation nationale du premier gouvernement de l'indépendance, a permis de mettre en place les bases d'un système éducatif moderne. Cette réforme comportait la création des universités nationales et leur libre accès pour tous les étudiants quelque soit leur appartenance sociale.

Une deuxième réforme est intervenue en 1989, destinée à asseoir l'enseignement supérieur plus en profondeur dans la citoyenneté. Cette deuxième réforme a contribué notamment à la création des universités régionales. Le principe posé a été d'ouvrir l'université aux standards internationaux. Cela comportait d'organiser la recherche scientifique. Parallèlement, se sont créés les établissements d'enseignement supérieur privé. En 2002-2003, on dénombre un total de 120 établissements d'enseignement supérieur en Tunisie, pour un effectif de 271 404 étudiants (Source : Rapport MEDA), parmi eux, 144 674 femmes (55,1 % des effectifs).

Le développement de l'enseignement supérieur s'inscrit dans le cadre d'une mutation politique et citoyenne qui se poursuit de nos jours. Le développement économique a entraîné la constitution d'une classe moyenne importante. La conjonction du développement économique et du développement de l'éducation publique a permis à la Tunisie d'atteindre un taux d'alphabétisation (<sup>385</sup>) parmi les plus élevés des pays du Maghreb et Africains. Selon cette source à laquelle nous nous référons, environ 33,3 % des jeunes ont accès à l'enseignement supérieur en 2004, et 34 283 étudiants sont diplômés en 2001. Le rapport MEDA prévoyait que 50 % des bacheliers accèdent à l'enseignement supérieur à l'horizon 2013, représentant environ 500 000 étudiants, dont environ 20 600 en études doctorales.

---

<sup>385</sup> Taux de 75,3 % en 2001 contre 16 % en 1960, selon le rapport MEDA.

Selon cette même source, sept universités dispensent un enseignement dans les domaines des sciences juridiques, économique et de gestion, pour un effectif de 93 420 étudiants, soit 34,42 % de l'effectif global. C'est le secteur le plus important ; suivent les sciences humaines (7 universités, 72 542 étudiants), et les sciences fondamentales (4 universités, 32 989 étudiants). Il y a un lien étroit avec la décentralisation, mais l'enseignement supérieur reste encore relativement centralisé : 54 établissements sur Tunis, Ben Arous et Manouba, 19 établissements sur Sfax, 16 établissements sur Sousse, 11 établissements sur Monastir, pour un total de 150 établissements. Soulignons que parmi ces établissements, seules les facultés et les écoles d'ingénieurs ont pour mission, outre la formation des futurs cadres, de développer la recherche scientifique. Pour cette raison, elles dispensent principalement l'enseignement académique. Soulignons cependant que tous les cycles de formation, longs ou courts, favorisent des passerelles vers les écoles d'ingénieurs qui proposent, avec les facultés de médecine, les cycles d'études les plus longs (5 et 6 ans).

La recherche scientifique quant à elle, n'apparaît pas encore comme une véritable priorité ; on dénombrait 11 265 chercheurs (équivalent temps plein) ; soit 3,26 chercheurs/1000 habitants, avec une progression à 4,83 en 2010. Les programmes de recherche sont surtout positionnés sur l'axe de la rénovation technologique. La recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales reste marginale.

Le développement de la qualité est une priorité fondamentale, qui permettra d'ouvrir des perspectives nouvelles pour la recherche scientifique. On comprend qu'il y ait un ordre des choses. Avec le Programme d'Appui à la Qualité pour l'Enseignement Supérieur (PAQ 2006-2011), le gouvernement cherche à institutionnaliser les standards et les procédures de la démarche qualité, ainsi que la formation à la qualité. Ce programme s'inscrit explicitement dans le cadre de la réforme de l'enseignement supérieur (Plan PARES II), avec l'appui de la BIRD (Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement). Ce plan vise particulièrement l'amélioration de la qualité de l'enseignement dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme LMD (Licence, Master, Doctorat). Il vise également à mettre en œuvre une procédure d'évaluation de la gestion des plans de la qualité, et à promouvoir les dispositifs de l'assurance qualité. L'objectif visé est une amélioration de la compétence et de la qualification des diplômés, afin d'assurer une meilleure adéquation emploi-formation des jeunes (Loi N° 2008-19 du 25 février 2008). Le PAQ définit les modalités du soutien financier et de l'aide au financement et à l'évaluation des projets de la qualité (Allocations

Qualité Enseignement dite QE). La décentralisation, l'autonomie institutionnelle, et la viabilité financière des établissements sont également les axes promulgués par cette réforme. Le PAQ souligne notamment de favoriser l'innovation pédagogique par le développement de dispositifs *bottom-up*. Nous avons souligné cette perspective dans le cadre de notre recherche, et cela a prévalu pour proposer l'évolution du corps d'hypothèses (Cf. Section 7.1).

Soulignons encore que la qualité de l'enseignement préoccupe les étudiants. L'AIÉSEC Carthage, principale organisation estudiantine en Tunisie, a organisé une conférence sur ce thème en Mai 2011 à Tunis.

## Conclusion générale

---

Notre recherche est consacrée à l'étude de la problématique de la mise en œuvre de démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Tunisie. Elle montre plus largement que la qualité est le fer de lance d'une stratégie de développement de l'éducation nationale contribuant au développement économique et sociale du pays d'une part, à la compétitivité de l'enseignement supérieur tunisien plus spécifiquement d'autre part. La démonstration de la pertinence de la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein d'un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie, qui nous a accueilli pour cette mission de recherche, témoigne à la fois des enjeux et du travail à faire en profondeur pour parvenir à étalonner l'enseignement supérieur en Tunisie au meilleur niveau académique.

La première partie fournit un cadre pertinent pour l'analyse approfondie du concept de la qualité, plus particulièrement dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Dans le premier chapitre nous nous sommes focalisé sur la présentation de notre méthodologie de recherche. Nous avons dans ce deuxième chapitre présenté une synthèse des principales caractéristiques de notre terrain de recherche.

Notre recherche emprunte à la méthodologie de l'analyse socio-économique (Cf. Chapitre 5), et à la méthodologie de l'élaboration du projet socio-économique (Cf. Chapitre 6).

Notre recherche montre à ce titre que la distinction entre l'approche de la « Qualité intégrale » par l'ISEOR et la « TQM » ne s'initie pas seulement au plan des concepts et des contenus, mais d'abord au plan de la méthode. Le concept de la « Qualité intégrale » ne vient pas se substituer au concept du « TQM ». En fait, ce sont deux conceptions de la qualité qui se distinguent, opposant en quelque sorte deux visions de la qualité qui doivent être raccordées ; le « TQM » s'inscrivant dans une vision de la qualité externe », le concept de la « Qualité intégrale » procédant à partir d'une vision endogène de la qualité. Savall et Zardet (1995 : 22)<sup>386</sup> disent bien cependant qu'il s'agit de deux approches pertinentes sur les principes; mais il s'agit pour les entreprises de parvenir à faire coïncider ces deux approches (*Ibid.*, : 22), ce qu'elles tentent au prix d'un processus qui ne fait que généraliser la régulation des

---

<sup>386</sup> SAVALL H. et ZARDET V., (1995), *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Op. Cit.



dysfonctionnements dans les infrastructures du fonctionnement et du management des organisations. Aussi, leur recherche a-t-elle conduit à arrimer les concepts de la qualité et de l'efficacité (*Ibid.*, 24). La méthode permet en effet d'évaluer l'incidence financière des dysfonctionnements et de déployer des méthodes de management ayant pour objet de transformer les Coûts-Performances Cachés » en valeur ajoutée économique et sociale. C'est alors que Pesqueux (2002 : 15) pose la question du sens des pratiques managériales qui n'interrogent pas le cadre théorique des *praxis*. Il faut en effet souligner que les conceptualisations de la « TQM » et de la « Qualité intégrale » trouvent leur origine dans des cadres théoriques qui s'opposent au plan des hypothèses fondamentales. Au fond, ces deux conceptualisations de la qualité opposent des principes d'essence technico-économique et socio-économique.

Quant à notre terrain de recherche, il est celui de la formation des hommes et des femmes. Il serait sans doute pertinent d'instiller dans l'enseignement, du point de vue des conceptualisations de la qualité, les préceptes de la démarche socio-économique. Nous avons en effet montré indirectement dans la conclusion du Chapitre 7 que cette perspective était contenue dans le projet de la société civile.

Nous avons enfin évoqué dans ce chapitre quelques difficultés auxquelles nous avons fait face dans le cours de notre recherche.

Dans le deuxième chapitre, une revue de la littérature permet de présenter la notion de la qualité dans son ensemble. D'une façon générale, les travaux de recherche s'inscrivent dans le cadre des préceptes de la qualité totale et plus particulièrement du Total Quality Management. Notre recherche montre que la mise en œuvre de la qualité dans l'enseignement supérieur en Tunisie emprunte au modèle occidental de gestion de la qualité généralisé de part le monde. Ce modèle concerne la qualité des procédés et des produits qui sont mis au centre des projets de la qualité.

Notre recherche toutefois s'inscrit dans la perspective critique développée par Savall et Zardet (2005)<sup>387</sup>, dite de la tétranormalisation. Cette perspective critique a permis de montrer que la dynamique de la tétranormalisation, qui oppose les quatre grandes catégories de normes, commerciale, comptable et financière, sociale, et environnementale, institutionnalise une offre

---

<sup>387</sup> SAVALL .H et ZARDET.V, (2005) «Tétranormalisation : défis et dynamiques . Economica. 195 pages.

commerciale et concurrentielle de normes contribuant à modéliser les standards de la stratégie des entreprises, et les dispositifs de fonctionnement des organisations. Cet aspect n'a pas échappé à Pesqueux (2008)<sup>388</sup> qui souligne la nécessité de prendre du recul par rapport à la référence écrasante à la norme ISO. L'auteur indique en introduction que l'analyse qu'il développe s'inscrit dans la perspective de l'analyse développée dans le cadre d'une recherche précédente ayant fait l'objet d'une publication en 2002 (<sup>389</sup>) ; mais aussi d'autres publications, « La dérive organisationnelle » (2004), « Le management de la connaissance » (2006). Pesqueux (2002 : 14) y souligne le développement d'une certaine bonne manière de parler des organisations et pas autrement – inscrivant la validation même des connaissances dans un cadre idéologique, ou une *praxis* (*Ibid.* : 15), qui tiennent lieu de preuve scientifique. La pensée de Pesqueux converge avec celle de Savall et Zardet sur le principe des « conceptualisations implicitement normatives » de Perroux (<sup>390</sup>). Cette conceptualisation était au centre de la recherche de Savall (1978 : 562)<sup>391</sup> pour démontrer la compatibilité des variables économiques et sociales. Cette recherche montrait que les « coûts-performances cachés » sont un indicateur qualitatif, quantitatif et financier de la performance qualité du fonctionnement d'une organisation. Le concept de la « qualité intégrale » proposée par la démarche socio-économique de l'ISEOR s'inscrit en effet dans la démonstration de cette hypothèse fondamentale. Nous l'avons souligné, cette démarche soutient que la qualité est une propriété des infrastructures du fonctionnement et du management des organisations ; par conséquent c'est de ce point de vue qu'il convient de se placer pour concevoir et implanter la stratégie de la qualité. Cette approche est totalement opposée à l'approche que « Total Quality Management » qui vient proposer d'implanter la qualité comme selon les termes d'une donnée externe, par conséquent normatif au sens de la « tétranormalisation ».

Nous avons jugé néanmoins important de présenter la qualité d'une manière générale pour l'évoquer par la suite dans le contexte particulier de l'enseignement supérieur tunisien, car c'est ce modèle du « Total Quality Management » (TQM) qui semble s'imposer en Tunisie.

---

<sup>388</sup> PESQUEUX Y., (2008), *Qualité et Management : Une analyse critique*, Economica, 138 page.

<sup>389</sup> PESQUEUX Y., (2002), *Organisations : Modèles et représentations* ; PUF, 395 page.

<sup>390</sup> PERROUX François, « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Conférence à l'Institut d'Histoire des Sciences de la Sorbonne*, sous la présidence de Simone Bachelard et Georges Canguilhem, 1970, *Revue Economie & Sociétés*, ISMEA, n°26, Série M, Décembre 1970, pp. 2255-2307.

<sup>391</sup> SAVALL Henri, « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII<sup>e</sup> Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI<sup>e</sup>, n° 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.

De la sorte, ce deuxième chapitre a permis de compléter notre introduction à la démarche socio-économique de la qualité.

Le troisième chapitre de ce travail de recherche est consacré à l'étude des nouveaux défis des établissements d'enseignement supérieur en tant qu'organisations publiques. Nous avons montré que ces organisations évoluent dans un environnement en grande transformation, et que la qualité s'impose notamment dans le cadre des projets de modernisation fixés par le gouvernement. L'étude a montré que les établissements d'enseignement supérieur *ne pourront pas esquiver la mise en œuvre* de la qualité, et que la qualité doit être insérée comme une caractéristique distinctive pour les établissements. C'est pourquoi nous avons souligné le rapport à l'innovation organisationnelle et managériale. Selon les deux points de vue de la qualité par rapport auxquels on peut se situer, l'approche et les résultats de l'innovation seront différents. Dans le cas du « TQM » en effet, ce qui est présenté comme un vecteur de différenciation s'avère le plus souvent être un vecteur d'imitation. L'action collective ne se traduit pas de la même façon selon l'approche que l'on a de la qualité. Les contraintes imposées par le « TQM » viennent généralement brouiller l'horizon du projet ; les hommes et les femmes sont sollicités « hors sujet », car finalement ils ne relèvent que de leur devoir de bien faire ce qui est demandé. Nous avons à cet égard souligné dans la conclusion du Chapitre 7 qu'il fallait faire converger les deux approches du changement, délégué d'une part et émergent d'autre part. C'est en effet dans cette convergence que s'articulent les deux approches externes et internes de la qualité. C'est bien ce que souvent les organisations ne réussissent pas à faire lorsqu'elles évaluent leurs difficultés à conduire un changement ayant pour objet la qualité, d'autant que le changement est généralement plus complexe encore s'il comporte des transformations technologiques (mise en œuvre des Technologies de l'Information et de la Communication notamment). Aussi, il nous a semblé nécessaire d'indiquer que le changement devait être envisagé à la racine des comportements humains collectifs (Cf. Section 7.1), et trouver son aisance en quelque sorte dans les pratiques du fonctionnement courant.

La deuxième partie de ce travail de recherche est consacrée à la description des changements en cours dans les établissements d'enseignements supérieurs en Tunisie, et à la nécessité de la mise en place de démarche qualité. Nous avons montré que cette mise en œuvre est largement prescrite. Le processus de la mise en œuvre débat largement sur la question de la nécessité bien comprise et partagée. Il porte peu sur la question des modalités dans des environnements

de services publics largement marqués par les facteurs de la résistance au changement. Il entraîne la focalisation sur des buts de système venant voiler les buts de mission. C'est pourquoi, nous avons tenu à replacer cette réforme de grande envergure dans le cadre sociétal (Cf. Chapitre 7).

La problématique concerne donc essentiellement celle des méthodes sur lesquelles les conventions et compromis doivent s'établir. Et nous avons montré à cet égard, que le changement stratégique et organisationnel était assujéti à la réalisation des changements concernant la gestion et le fonctionnement courant. On retrouve néanmoins l'ancrage du projet dans le paradigme classique du rapport entre la qualité et la performance, c'est-à-dire dans un modèle ancien de management des organisations par la qualité. Notre recherche, en raison du positionnement choisi, oppose donc les deux visions technico-économique et socio-économique. Nous montrons que dans la démarche socio-économique, il y a renversement de la fin des moyens. Tandis que la démarche technico-économique focalise sur la nécessité, les changements stratégiques et organisationnels, et se répète inlassablement d'ailleurs sur ce point, en imposant aux acteurs le processus méthodologique, la démarche socio-économique apporte un accompagnement à la conception et à la construction concrète par les acteurs eux-mêmes de la méthode. Cette démarche permet la réalisation d'un processus d'accommodation. Aussi, nous avons consacré le chapitre 4 à un retour descriptif sur le contexte, qui se poursuit par l'analyse des dysfonctionnements (Chapitre 5) et la préparation du projet socio-économique (Chapitre 6).

Nous avons également présenté dans ce chapitre les démarches d'amélioration de la qualité au sein de ces établissements même si ces démarches ne sont encore qu'au stade de l'expérimentation au moment de notre recherche. Nos signalerons au chapitre 7 qu'elles ont permis la mise en place d'une certification ISO 9000. Certes, il s'agit d'un résultat, pour l'établissement et pour notre recherche, mais cela ne signifie pas qu'il faut tenir pour acquis que les transformations profondes se soient réalisées. Probablement, le contexte est celui d'un renforcement des régulations de dysfonctionnements, soit un simple transfert de nature des coûts financiers des dysfonctionnements. Dans ces conditions, le résultat au titre de l'amélioration de la performance organisationnelle, que nous avons souligné précédemment, n'est pas acquis. Et comme le soulignent Zardet.V et Bonnet.M (2010 : 24<sup>392</sup>), la norme n'est

---

<sup>392</sup> ZARDET V. et BONNET M., (2010), « Intensification actuelle de la tétranormalisation : Risques et bonnes pratiques émergentes », In BESSIRE D. et Alii, *Normes : Origines et Conséquences des crises*, Economica, 267 page. pp.23-34.

facteur de changement transformateur que si elle affecte le fonctionnement courant et la performance durable de l'organisation. Les travaux de recherche au sein d'une Université publique au Mexique montrent que le phénomène de la tétranormalisation favorise les contradictions et les paradoxes (Fernandez et Alii., 2010 : 191<sup>393</sup>). Cette recherche porte sur l'application des normes de la qualité et de l'environnement dans un contexte mexicain. La difficulté est que les acteurs ne parviennent pas à traiter les incompatibilités de conception, ainsi que les incompatibilités opératoires prescrites par chacune des normes, entre différentes catégories de normes qui surgissent dans le processus de leur mise en œuvre. C'est une des raisons pour lesquelles les acteurs ne parviennent pas à accéder à une certaine figuration du changement. Ils ne peuvent pas apporter de solutions conceptuelles dans le cadre d'une vision technico-économique, ce qui les conduit à fonctionner en régulation de dysfonctionnements. Or, c'est ce que permet la démarche socio-économique de l'ISEOR, de construire les ponts entre les normes permettant de réduire ces régulations de dysfonctionnements sur le plan opératoire. Nous avons donc analysé plus particulièrement cet aspect (Chapitre 5).

Cette analyse dans le chapitre 5 identifie les différentes catégories de dysfonctionnements et les dysfonctionnements élémentaires susceptibles de constituer des obstacles organisationnels avant la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein de notre terrain de recherche. Là encore, nous voulons spécifier les opportunités de cette analyse. Il s'agit d'identifier les dysfonctionnements au cours de la phase de diagnostic au contact des acteurs, c'est-à-dire sur la base de leurs énoncés. Certes, il y a une part de subjectivité importante dans ces énoncés, mais la méthode de traitement permet de qualifier les dysfonctionnements élémentaires. On vérifie ensuite l'accord des acteurs au cours des réunions de communication du diagnostic et la réalisation de l'effet miroir. C'est seulement sur la base de cet accord que les conventions d'élaboration du projet socio-économique peuvent être envisagées.

Nous présentons dans ce chapitre 5 les résultats de l'analyse socio-économique, le diagnostic socio-économique, qui se concluent avec l'avis d'expert, le tout décrivant l'articulation entre les coûts performances cachés, les dysfonctionnements et leurs effets. Cette description est importante pour comprendre les problématiques de la mise en œuvre d'une démarche qualité.

---

<sup>393</sup> FERNANDEZ M.M., GONZALEZ G.C., ARRIAGA A.M.P., ANDRADE M.del P.T., (2010), « Tétranormalisation dans les Universités publiques du Mexique », In BESSIRE D. et Alii, *Normes : Origines et Conséquences des crises*, Economica, 267 pages, pp.23-34.

Nous avons progressé en mettant d'abord en évidence les dysfonctionnements liés aux conditions de travail et au fonctionnement général de l'établissement. Nous avons plus particulièrement développé l'analyse relative au défaut de qualité observé dans le fonctionnement, et l'analyse relative à la gestion du temps et à la gestion des compétences. Nous avons recherché la catégorie des dysfonctionnements sur laquelle se cristallisaient les incompatibilités, et nous avons identifié que ce pont était celui des glissements de fonction. Ce choix a des implications méthodologiques. Nous l'avons précédemment souligné. L'action collective dans ce contexte ne nous paraissait pas pouvoir se distribuer sur une grande diversité de ponts d'incompatibilités, les acteurs n'ayant encore aucune, sinon une faible expérience du changement. Nous assumons évidemment ce choix et les propositions qui en découlent. Il apparaît cependant que les acteurs ont été plutôt conduits à opérer des changements dans le cadre de buts de système, notamment mettre en place le système d'assurance qualité. La configuration du changement est assez classique. Les acteurs n'agissent pas ou plus en fonction des situations, mais des contraintes de système. L'instrumentation impose un changement qui, au delà de la fierté du résultat, n'est pas nécessairement signifiant pour les acteurs. C'est-à-dire, que ce qui se montre (communication institutionnelle, discours ) ne correspond pas à une réalité conforme du fonctionnement de l'organisation et de son management.

Le développement proposé au chapitre 6 s'inscrit donc dans ce fil conducteur de la démarche socio-économique. Nous montrons comment la mise en œuvre du projet socio-économique se définit dans l'articulation à la conception et à l'élaboration des instruments appropriés de pilotage du changement, poursuivant des buts de qualité. Par différence avec la démarche « TQM », la mise en oeuvre de la démarche qualité ne consiste pas à mettre en œuvre une instrumentation d'application de normes. Cette application des normes, qui s'impose à un moment donné pour obtenir par exemple une certification ISO, suit les conditions de possibilités consécutives du changement qui s'opère. On est donc bien dans une démarche d'intégration de la qualité aux infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation. Nous avons plus particulièrement travaillé à partir de deux outils, le Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX), et le Plan d'Actions Prioritaires (PAP). Le PASINTEX traduit les objectifs stratégiques délégués par le Plan Ministériel dans la stratégie locale de l'établissement. Cette traduction doit s'opérer dans une vision à long terme et sociétale, nous l'avons souligné il articule le dedans et le dehors. Cet outil fédère l'action collective des acteurs de la direction réunis dans une structure de fonctionnement qui

est le Groupe Horizontal. Dans le cas de notre mission, ce Groupe Horizontal et le Groupe de Projet se confondent. Le PAP quant à lui vient définir les modalités opératoires entre les acteurs eux-mêmes du Groupe de Projet et les acteurs verticaux dans les structures qu'ils ont respectivement en charge. La prescription de l'ISEOR est de démarrer l'expérimentation en la limitant à deux structures verticales. Un point d'étape est fait tous les six mois permettant d'opérer les recadrages et de progresser vers les étapes suivantes du changement. Il était toutefois difficile dans notre contexte de recherche de montrer le rapport évident entre la démarche qualité et le processus du changement. Il faut en effet, dans ce contexte, que les acteurs aient progressé dans le processus de la mise en œuvre de la démarche qualité pour établir le lien avec les conditions et les modalités du changement. En fait, le changement consiste à piloter un processus d'apprentissage organisationnel. Les stratégies de changement mises en œuvre pour implanter les dispositifs de l'assurance qualité font le plus souvent référence à la formation ainsi qu'à la communication, plutôt qu'aux apprentissages, ce qui est important et nécessaire, mais reste insuffisant. L'approche par le concept de la « Qualité Intégrale » permet d'avoir un positionnement tout à fait différent puisqu'il privilégie les apprentissages en inscrivant la formation et la communication en amont plutôt dans le cours du processus du changement que dans celui de la démarche qualité. Globalement, c'est donc le changement qui est piloté, en fonction d'un objet qui est la mise en œuvre de la démarche qualité.

Ce développement nous a conduit à insister sur le fait que la démarche de la « Qualité Intégrale » proposée par l'ISEOR entre dans le processus de changement par le pilotage de la transformation des propriétés du fonctionnement de l'organisation dans ses infrastructures. Ce pilotage peut se concevoir à différents niveaux de profondeur selon les problématiques de changement à traiter. A cet égard, le chercheur dispose de différents outils d'investigations (Savall et Zardet, 2004), notamment le corps d'hypothèses qui lui permet d'élaborer les hypothèses à tester pour évaluer la bonne perspective. Cet outil permet de qualifier la nature des changements à opérer pour déterminer la bonne stratégie en phase d'élaboration du projet socio-économique. Nous avons précisé cette perspective en tenant compte de la possibilité d'éventuels conflits méthodologiques. Nous avons eu sur ce plan à faire face à des interférences de méthodes ; le changement délégué comportait en effet des prescriptions méthodologiques antérieures à notre intervention et indépendantes, qui ont d'ailleurs été précisées par le Programme d'Appui à la Qualité pour l'Enseignement Supérieur en février

2009<sup>394</sup> (PAQ), et qui sont d'application générale. Nous avons centré notre recherche sur le fonctionnement et le management courant en restant bien sûr positionné sur notre objet de recherche. Le projet socio-économique peut donc être mise en œuvre et correctement articulé par rapport au PAQ si les maîtres d'œuvre font toutes les diligences.

Nous avons également différencié le modèle TQM et le modèle de la « Qualité Intégrale » de l'ISEOR. Dans le cadre d'une démarche « TQM », il est prescrit d'évaluer les coûts de non qualité, ce qui se fait dans le meilleur des cas, mais trop souvent la démarche qualité ne se tient qu'à des « coûts de surface », ou n'est conduite que sur la base d'une évaluation qualitative des paramètres de la qualité. Il nous a été très difficile de recueillir les informations permettant de procéder à l'évaluation financière des coûts-performances cachés. Nous avons procédé à une évaluation n'est sans doute pas significative, mais elle est démonstrative.

Notre recherche questionne enfin l'impact normatif du système d'assurance qualité. Nous voulons aussi souligner, après avoir soulevé la problématique méthodologique, à l'instar de Ferrary et Pesqueux (2006 :5)<sup>395</sup>, que la technique n'est pas neutre. Tandis que le management de la connaissance devrait être un enjeu majeur au centre de la mise en œuvre d'une politique de qualité dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur, il reste (semble-t-il) curieusement ignoré des politiques.

Nous avons montré que l'implication du personnel conditionne la réussite du projet. Ce qui apparaît comme une évidence, mais n'est possible que si les bons angles d'intervention sont partagés. Lorsque la pression du changement délégué est forte, il nous semble important de créer des espaces de liberté pour les acteurs au sein desquels ils déterminent les conditions et modalités de réalisation des objectifs qui leur sont propres ; c'est une modalité organique dans la démarche socio-économique. En effet, les acteurs peuvent ainsi participer aux décisions par leur force de proposition. Nous avons montré l'utilité de positionner la démarche qualité dans la stratégie globale de l'établissement.

Pour finir nous avons présenté à travers le chapitre sept les principaux résultats de notre travail de recherche obtenus. Nous nous sommes penchés sur la validité des hypothèses précédemment énoncées. Nous avons aussi étayé l'ensemble des limites ainsi que les perspectives de notre recherche restant à approfondir dans des travaux ultérieurs.

---

<sup>394</sup> Programme d'Appui à la Qualité pour l'Enseignement Supérieur en février 2009, République Tunisienne, Ministère de l'Éducation Nationale, de la recherche Scientifique et de la technologie, 50 pages.

<sup>395</sup> FERRARY M. et PESQUEUX Y., (2006), Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance, *Economica*, 230 pages.





## BIBLIOGRAPHIE

---

---

Abramowitz M.; DAVID P., (1996), « Technological change and the rise of intangible investments: the US economy's growth path in the twentieth century », *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, Paris, France: OECD Publishers.

ADRIAENSENS B., INGHAM M., et VANKERKEM M., (1993), « Marketing et qualité totale », De Boeck Université, 250 pages.

AFNOR, (1989), « Gérer et assurer la qualité », Afnor, Paris, 166 pages.

ALFORD, J., (2002). « Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. », *Public Administration Review*; pp.337-346.

AMABILE. S., et GADILLE, M., (2002), « Internet, facteur de productivité et de diversification dans les PME : caractérisation des contextes d'usage », *Revue Internationale des PME*, pp.115-138.

ARGYRIS, C., (2003), « Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Dunod, 330 pages.

ATKINSON. P.E., (1990), « Creating culture change: the key to successful total quality management », Bedford: IFS publications.

ATTALI, J., (1997), « Pour un modèle européen d'enseignement supérieur », Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, France. 66 pages.

Banque mondiale, (1998), « L'enseignement supérieur tunisien, enjeux et avenir », Les rapports économiques de la Banque mondiale, 106 pages.

BARBIER, C., (1995), « L'utilisateur est-il devenu le client du service public ? », J.C.P, Edition G(3), p.31.

BARNA, J., (2005), « Les processus de modernisation dans l'enseignement des langues pour adultes », Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication. Sous la direction du Pr Elisabeth Fichez. Université Charles de Gaulle - Lille 3. 436 pages.

BARTOLI, A., (2005), « Le management dans les organisations publiques ». Dunod, 2ème édition, Paris, 419 pages.

BARTOLI, A., et HERMEL, P., (2006), « Quelle compatibilité entre « orientation client » et service public ? », 15<sup>ème</sup> colloque International de *la Revue Politiques et management public*, Lille, 16-17 Mars. pp 13-31

BAUMGARTNER, E., et SOLLE, G., (2006), « Etablissements universitaires : changements institutionnels et approche client. Quelle pertinence ? », Actes du quinzième colloque international de la revue politiques et management public, Lille, 16-17 Mars. pp 123-143

BEAUPRE, D., et NADEAU, M., (1995), « La qualité dans les entreprises de service », Presse Inter Universitaire, 107 pages.

BEN AYED, H., (2004), « Changement organisationnel et dynamique des communications le cas d'une banque Tunisienne », Thèse de Doctorat en sciences de gestion sous la direction de SILEM, A., Université Jean Moulin Lyon 3.

BEN DHIA, H., (2007), « L'assurance qualité à l'université de Sfax, Etat de l'art et approche pratique pour une réalité complexe », Les échos de l'université, MERST, Université de Sfax, Février, (9), pp.30-36.

BEN-DHIA, H., (2002) « La décentralisation universitaire en Tunisie, comment soutenir le processus ? », in une université qui change 1997-2007, Idées et Ecrits, 171 pages.

BEN-DHIA, H., (2006), « L'université de la rive sud méditerranée et les défis de l'internationalisation », Acte de colloque « Internationalisation et politique internationale des universités », C.P.U.

BEN-DHIA, H., (2006), « L'assurance qualité à l'université de Sfax, état de l'art et approche critique pour une réalité complexe », in une université qui change 1997-2007, Idées et Ecrits, 171 pages.

BEN-FADHEL, A., (1992), « Dynamique séquentielle : culture gestion, fondements théoriques et analyse empirique du cas Tunisien ». Thèse d'Etat en sciences de gestion, Sous la direction du Pr. BOYER, A. Université de Nice. 428 pages.

BEN-KAHLA, K., (1998), « L'université tunisienne à la croisée des chemins : Discussion du rapport de la Banque mondiale sur l'enseignement supérieur en Tunisie », l'université du XXI siècle et le développement, Actes du colloque organisé par l'université de Sfax pour le sud, édition du centre de publication universitaire, pp.111-165.

BENTURKIA, M., (1992), « Le management public », Centre de recherche et d'études administratives, Tunis, 314 pages.

BERGADAA, M., et NYERCK, S., (1992), « Recherche en marketing : un état des controverses », *Recherches et application en marketing*, 7, p23-44, In SAVALL. H et ZARDET.V « Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique », p.86.

BERGERON, H., (2002), « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal, 16 pages.

BERGERON, L., « Gestion par objectifs. Principes de bases », [http://pages.videotron.com/bergloui/Documentation/GPO\\_Texte\\_Base.pdf](http://pages.videotron.com/bergloui/Documentation/GPO_Texte_Base.pdf), p.3.

BERIOT, D., (1992), « Du microscope au microscope: l'approche systémique du changement dans l'entreprise », ESF Editeurs, Paris. 237 pages.

BERLAND, Y., (2004), « Les réformes de l'enseignement supérieur des pays du Maghreb et la perspective du processus de Bologne », Marseille, 19-20 Novembre, allocutions d'ouverture p.5.

BERNOUX, P., (1998), « Changement et innovation dans les organisations », p.87-108, in « L'innovation dans l'institution éducative », Actes des universités d'été, La Baune-Lés-Aix, 25-29, Rennes, Centre national de documentation pédagogique.

BERTEZENE, S., (2000), « Les démarches qualité dans les hôpitaux Français », Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction du Pr. ZARDET, V., Université Lumière Lyon 2, 480 pages.

BERTHOMIEU, Cl., et ELOUARDANI, H., (2003), « Chocs d'ajustement et de libéralisation et attractivité pour les investissements directs étrangers (IDE) de la Tunisie : le

cas des PME/PMI multinationales en Tunisie », 7ème Rencontres Euro méditerranéennes, Rabat, p.3.

BEZES, P., (2005), « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », L'impact du new public management, *Informations sociales*, (126), pp.26-37.

BIA, M., et KALIKA, M., (2003), « Les chartes d'utilisation des TIC : facteurs organisationnels de contingence d'une pratique émergente en Des », European & Mediterranean Conference on Information Systems.

BIANCHI, P., (1993), « La normalisation, la certification, les outils stratégiques ». Document AFNOR.

BIENAYME, A., (1998), « Quelles leçons peut-on tirer de la stratégie des entreprises pour la planification de l'éducation », *in perspectives*, (XIX), 2, pp.267-279.

BIENAYME, A., (1986), « L'enseignement supérieur et l'idée d'université », *Economica*, 325 pages.

BOGE, A., (1992), « Gestion innovante des organisations de service public », Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. SAVALL, H., Université Lumière Lyon 2.

BOLLINGER, D., et HOFSTEDE, G., (1987), « Les différences culturelles dans le management », Paris, Les éditions d'organisation, 268 pages.

BONNET, D., (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction du Pr. SAVALL, H., Université Jean-Moulin Lyon 3, 765 pages.

BONNET, D., (2011), « Le groupe comme figure de tiers : Configuration et pilotage de la transformation dans le lien intersubjectif au sein des organisations », *Revue Economique et Sociale*, SEES Lausanne, (3), pp.62-78.

BOUSSEMA, M., (2009), « Les universités tunisiennes en mutation : la politique de contractualisation » *Afkaronline*, 34, [www.Afkaronline.com](http://www.Afkaronline.com).

BOUVIER, A., (2001), « L'établissement scolaire apprenant. L'établissement scolaire et son management dans la perspective de la conduite du changement », Paris, Hachette Éducation, 223 pages.

BRASSARD, A., (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2), pp.253-276.

BRECHET, J.P., (1997), « Projets individuels et collectifs, paradigme stratégique et réalité construite : Pour une lecture constructiviste du développement des organisations », Actes du Colloque de l'IAE, Tome 1, Lille, pp. 218-233, p.224. in BERTESENE, S., (2002), « Les démarches qualité dans les hôpitaux Français », Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. ZARDET, V., Université Lumière Lyon 2, 480 pages.

BRECHET, J.P., (1998), « Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université? », Actes du colloque de Toulon.

BURLAUD, A., (2003), « Analyse stratégique et vocation de l'université, lieu privilégié d'innovation : missions et métiers » in GUYOT, G., SAVALL, H., et THELOT, C., « L'Université citoyenne : progrès, modernisation, exemplarité ».

CARCENAC, T., (2001), « Pour une administration électronique citoyenne : méthodes et moyens », <http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/rapcarcenac/sommaire.htm>.

CARLIER, B., (2003), « Améliorer la qualité de la relation service public / usagers », Collection administration générale, (402), 170pages.

CERKEVIC.C.H., (2002), « Les référentiels d'excellence : puissants outils d'auto-évaluation » AFNOR, Paris, p.55.

CHALLIOL, H., SIMON, P.M, TABATONI, O., et WEISZ, R., (1995), « Apports et limites spécifiques d'un management par la qualité totale dans l'université ». 26 pages.

CHARPENTIER, P., (2004), « Les formes du management, la gestion du changement dans les organisations », in cahiers Français, n° :321. pp 29-36.

CHETAIL, D., (1997), « L'évaluation des démarches qualité et leurs incidences sur l'emploi, Certification, Qualité et Emploi », *Economica*, 282 pages.

CHEVALIER, I., (1993), « La modernisation du service public », *Qualité en Mouvement*, n° :10, pp.57-61.

CHEVALLIER, J., (2003), « Le service public, ». PUF, « Que sais-je? », p.76, 128 pages.

CHEVALLIER, R., DOUTRE, E., et SPALANZANI, A., (1996), « Le management de la qualité », *Presse universitaire de Grenoble. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006*. 21 pages.

CHICHTI, J., (2009), « Cinquantaine de l'université Tunisienne: faire partie des pays émergents », *Revue Afkaronline*.

CHOL, C., et COUE, B., « Service public : pour un usager citoyen » Acte du 15ème Colloque International de la Revue « Politiques et management public », *L'action publique au risque du client ? « Client centrisme » et citoyenneté*. 17 pages.

CHOVE, J., 1992, « Les dernières avancées de l'école française de la qualité »,in AFNOR. *Recueil de normes françaises*. Paris

CLUZEL-METAYER, L., (2006), « Le service public et l'exigence de qualité », *Collection nouvelle Bibliothèque de thèses, Dalloz*, 634 pages.

COCHOY. F., GAREL, J.P., et De-TERSSAC, G., (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : Le cas des normes ISO 9000 », *Revue Française de Sociologie*, 39(4), pp 673-699.

COLLIGNON, E., et WISSLER, M., (1988), « Qualité et compétitivité des entreprises du diagnostic aux actions de progrès », 2ème édition, *Economica*, 279 pages.

Commissariat à la réforme de l'Etat, (1997), « Développer la qualité du service », *Documentation Française*, Paris. 180 pages.

CONTI, T., (1998) « L'autodiagnostic de l'entreprise, L'auto-évaluation : un moyen efficace pour atteindre l'excellence », *Les Editions JV et DS*, 317 pages.

CORNOLTI, C., « Logiques de création : enjeux théoriques et management », Paris, l'Harmattan.

CRISTALLINI, V., (2001) « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances de l'organisation », *Revue Sciences de Gestion*, (28), pp 171-198.

CRISTALLINI, V., (1995), « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. SAVALL, H., Université Lumière Lyon 2, 631 pages.

CROSBY, P., (1986), « La qualité c'est gratuit, l'art et la manière d'obtenir la qualité », *Economica*, 313 pages.

CROZIER, M., (1994), « L'entreprise à l'écoute », Editions du seuil, 217 pages.

DABHOLKAR, P.A., (1993), « Customer satisfaction & Service quality: two constructs or one? » *American Marketing Association Proceeding*, pp.10-18, In BARTIKOWSK, B., (1999), « La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments ». Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, *Etudes et documents*, série « Recherche », (542), 48 pages.

DAVID, L., (1999), « Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries », *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 24(4), pp 379-90.

DAVID, A., (2000), « Les nouvelles fondations en sciences de gestion », Vuibert, pp 84-87.

Davies, J.L., (1997), « L'évolution de la manière dont les universités réagissent aux restrictions financières », *Gestion de l'enseignement supérieur*, Mars, 9(1), pp 139-154.

De-VISSCHER, C., et VARONE, F., (2004), « La Nouvelle Gestion Publique « en action » », *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(2), pp 177-185.

DE-WIELEMAKER, E., DE-BEELDE, I., et CHRISTIANES, J., (2003), « Performance measurement in universities : a case study », 26<sup>ème</sup> congrès annuel du *European Accounting Association*, Sevilla, Espagne, 2-4 Avril, 42 pages.



DEBOUZIE, D., (2004), « Etat de la mise en oeuvre du LMD dans les établissements d'enseignement supérieur français », in « les reformes de l'enseignement supérieur des pays du Maghreb et la perspective du processus de Bologne », Rencontre des recteurs et présidents d'université des pays du Maghreb et des conférences francophones de l'union européenne, Marseille, Agence Universitaire de la Francophonie, 92 pages.

DEJEAN, J., (2007), « Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur, entre évaluation et contrôle », in Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe, sous la direction de HELDENBERGH, A., Edition l'Harmattan, 263 pages, pp 15-52.

DELLEY, J.D., (1997), « Nouvelle gestion Publique ; le débat n'est pas clos », Domaine public.

DEMEESTÈRE, R., (2005) « Le contrôle de gestion dans le secteur public », Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, EJA, 227 pages.

DEMERS, C., (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Revue de Gestion*, 24, pp 131-139.

DEMING, W.E., (1991), « Hors de la crise », Economica, Paris, 352 pages.

DENSION, E., POUILLIER, J.P., (1967), « Why growth rates differ », Washington, Brookings Institution.

DRIDI, H., et CHOUINARD, R., (2003), « La transformation de l'université : vers une université virtuelle », *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2), pp.439-458.

DRUCKER, P., (1957), « La pratique de la direction des entreprises », Éditions d'organisation, Paris, 430 pages.

DUBOIS, P., (1997), « L'organisation des universités : complexification, diversification, rationalisation, évaluation », Sociétés Contemporaines, 28 Octobre. pp 13-32.

DUBOIS, M., DOUTRE, E., et REMI, D., (1999), « Participation dans les démarches qualité et confiance sociale », *Sciences de la société*, (46), pp 49-65.

DUNBERRY, A., et PECHARD, C., (2007), « L'évaluation de la formation dans l'entreprise », État de la question et perspectives, 44 pages.

DUPUIS, J., (1991), « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », PUF. 170 pages

EMERY, Y., (2005), « La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation », *TÉLESCOPE*, 12(3), pp 1-11.

FEIGENBAUM, A.V., (1956), « Total Quality Control », *Harvard Business Review*, pp.93-101.

FERNANDEZ, M.M., GONZALEZ, G.C., ARRIAGA, A.M.P., ANDRADE, M.del P.T., (2010), « Tétra-normalisation dans les Universités publiques du Mexique », *Economica*, pp.23-34.

FERRARY, M., et PESQUEUX, Y., (2006), « Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance », *Economica*, 230 pages.

FEY, R., et GOGUE, J.M., (1991), « La maîtrise de la qualité », *Economica*, 484 pages.

FINGER, M., et RUCHAT, B., (1997), « Le New Public Management : Etat, administration et politique », in « Pour une nouvelle approche du management public », *Réflexions autour de CROZIER, M., et ARSLAM, S., Paris. pp33-56.*

FIXARI, D., MOISDON, J.C., et WEIL, B., (1992), « Rêver l'organisation, vivre l'informatique », Centre de Gestion Scientifique, Ecole de Mines de Paris, Cahier n°4.

FLAMENT, P., (2007), « L'évaluation de la qualité : un exercice de saisie d'opportunités de progrès pour les établissements d'enseignement supérieur », in « Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe », sous la direction de HELDENBERGH, A., Edition l'Harmattan, 263 pages, pp.76-122.

FONTAINE, L., (1992), « Opération ISO 9000 », *Magazine du management industriel*, (2).

FORT, F., (2003), « La contractualisation, facteur de renforcement de l'autonomie des universités », *Sciences de la Société*, (58), pp.59-74.

FRIMOUSSE, S., et PERETTI, J.M., (2006), « L'émergence d'une gestion de ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue Française de Gestion*, (106), pp.149-159.

FULLAN, et HARGREAVES, (1992), « Teacher development and educational change », London & Washington: The Falmer Press.

GADREY, J., GALLOUJ, F., et GHILLEBAERT, E., (1997), « Analyser les prestations de cohésion sociale « hors cadre » des services publics et leur coût : le cas des relations de guichet à la poste », *Politiques et Management Public*, 15(4), décembre, pp.119-145

GARIN, H., (1996), « L'assurance qualité », AFNOR, 39 pages, p.5.

GARVIN, D., (1987), « Competing on the Eight Dimensions of Quality », *Harvard business Review*, (6), pp.101-109.

Gélinier, O., et PUMIR, (1990), « Qualité totale et mutation du management », in LABOUCHEIX, V., « Traité de la qualité totale : les nouvelles règles du management des années 90 », Edition Dunod Entreprise, Paris.

GENDRON, B., (2002), « La notion de management : éléments d'éclairage », in *Nouveaux Regards, Éducation, Recherche, Culture*, (15), pp.27-29.

GENELOT, D., (1992), « Manager dans la complexité: Réflexions à l'usage des dirigeants », Paris, Insep Editions, 360 pages.

GEORGES, P., (1986), « Droit public », Notions essentielles, Edition Sirey, 6ème édition, 466 pages, pp.304.

GIAUQUE, D., (2003), « La bureaucratie libérale », L'Harmattan, Paris. 276 pages.

GIBERT, P., (1986), « Management public : management de la puissance publique », *Politiques et Management Public*, (4), pp.89-123.

GIRIN, J., (1987), « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in NEKKA, H., (2007), « Proposition d'un cadre

méthodologique pour un nouveau type de management : l'enseignement d'une expérience empirique », colloque et séminaire doctoral international ISEOR et Academy of Management, Lyon.

GONARD, T., et LOUAZEL, M, (1997), « Comprendre les processus d'innovation technique à l'aide du concept de réseau : un programme de recherche », Cahier de Recherche du CREA, n° :62.

GRAVIN, D., (1992), « Il faut discerner les oscars de la qualité », Harvard l'expansion, printemps.

GRENARD, A., (1996), « Normalisation, certification : quelques éléments de définition » *Revue d'économie industrielle*, n° :75.

GRISEWOOD, N., (1999), « TQM, implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et vivable », actes de séminaire, Bruxelles.

GRUENING, G., (2001), «Origin and theoretical basis of new public management», *International Public Management Journal*, 14(1).

GUERT-TALON, L., (2004), « Management par la qualité : et si le service public devenait une référence sur le marché ? », *Revue Politique et Management Public*, 2(2), pp.39-54.

GUILHOT, B., (2000), « Le contrôle de gestion dans l'Université Française », *Revue Politique et Management Public*, 18(3), pp.99-120.

HABERMAS, J., (2003), « The structural transformation of the public sphere », Cambridge, Polity Press.

HACKMAN, R.J., et WAGEMAN, R., (1995), « Total quality management: empirical, conceptuel and pratical issues », *Administratives Science Quaterly*, 40(2), pp.309-342.

HAMAM, A., (2005), « La bonne gouvernance : objet et condition du financement », <http://democratie.francophonie.org/IMG/pdf/Mise.place.redevabilite.admin.tunisienne.pdf>.

HAMAM, A., (2007), « L'innovation : un instrument privilégié de modernisation de l'administration publique en Tunisie ».

HARRINGTON H, J., (1990), « Le coût de la non-qualité », Eyrolles, Paris, 172 pages.

HARRISSON, D., et Nathalie, R., (2004), « Innovations du travail et fonction publique : des efforts louables; un arrimage difficile ». *La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public*, (9).

HARVEY, L., (2004), « The power of accreditation: views of academics », *European Network for Quality Assurance in Higher*.

HAZELKORN, E., (2005), « L'établissement confronté aux contraintes politiques : comment lui permettre d'exploiter son potentiel », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, (17).

HEDMO, T., (2004), « Rule-making in the Transnational Space », *The Development of European Accreditation of Management*.

HELDENBERGH, A., (2007), « Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe », L'Harmattan, Paris.

HLADY-RISPAL, M., (2002), « La méthode des cas, application à la recherche en gestion », Editions de Boeck université, Bruxelles,

HOOD, et CHRISTOPHER, A., (1991), « A public management for all seasons? », *Public Administration*, (69), pp.3-19.

HUANG, F., (2007), « L'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'ère de la mondialisation : ses répercussions en chine et au japon », *Revue Politiques et Gestion de l'Enseignement Supérieur*, Edition de l'OCDE, 19(1), pp.49-64.

HURTEAU, M., et HOULE, S., (2005), « Évaluation de programme et recherche évaluative : des activités distinctes », *Revue Mesure et évaluation en éducation*, 28(3), pp.83-95.

ISHIKAWA, I., (1984), « Le TQC ou la qualité totale à la japonaise », Eyrolles, AFNOR, 181 pages.

JAMES, W., DEAN, J.R., et DAVID, E., (1994), « Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development», *The Academy of Management Review*, 19(3), Special Issue: "Total Quality", pp.392-418.

JESSUA, C., (1968), « Coûts sociaux et coûts privés », Préface de PERROUX, F., PUF, 32 pages.

JULIAN, S.D., et OFORI-DANKWA, J.C., (2006), « Is Accreditation Good for the Strategic Decision Making of Traditional Business Schools? », *Academy of Management Learning and Education*, 5(2), pp.225-233.

JURAN, J.M., (1995), « A History of Managing for Quality, The Evolution, Trends, and Future Direction of Managing Quality », ASQC Quality press.

KAMMOUN, R., (1998), « Peut-on parler d'une démarche qualité totale dans les entreprises tunisiennes? », *Gestion des entreprises, Contextes et Performance*, Centre de publication universitaire, pp.93-119

KAMMOUN, H., (1998), « Equilibration du rôle des cadres : un essai de modélisation pour une conduite du changement et du développement de l'efficacité de fonctionnement des PME (cas de la Tunisie) », Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. SAVALL, H., Université Lumière Lyon 2.

KAMMOUN, R., (2005), « La gestion de la qualité dans les entreprises de service : étude exploratoire », Thèse de Doctorat sous la direction du Pr. ZRIBI, A., Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax.

KAMMOUN, R., (2007), « Evaluation de la qualité : Un référentiel Tunisien d'autoévaluation de la qualité pour les entreprises manufacturières », Thèse de Doctorat sous la direction du Pr. ZRIBI, A., Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax.

KAOUACH, H., (2006), « Le cadre des dépenses à moyen terme », *Bulletin interne d'information - Université Tunis El Manar*, (44), p.8.

KEEP, E., (1990), « Corporate training strategies: the vital components? », In STOREY, J., *New perspectives on human resource management*, Routledge,

KELADA, J., (1994), « Pas de reengineering sans qualité totale », *L'expansion Management Review*, (73), pp.60-65

KELEDA, J., (1991), « Comprendre et réaliser la qualité totale », Edition QAFEC, 386 pages.

KELEDA, J., (1990), « La gestion intégrale de la qualité : pour une qualité totale », Edition QAFEC, p.298.

KELEDA, J., et GAILLIBOT, F., et TORODOV, B., (1993), « Les normes ISO 9000 : un pas vers la qualité totale », *Revue de Gestion*, 18, pp.58-63.

KELLY, J.A., et WORELL, J.A., (1977), « New formulations of sex roles and androgyny: A critical review », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, p.45.

KNIGHT, J., (2003), « Interview de Jane Knight », IMHE Info, (1), OCDE, Paris, p.2.

KOLB, F., (2002), « La qualité : essai sur l'évolution des pratiques de management », Edition Vuibert, 239 pages, p.75.

KOTLER, P., (1993), « Pour une réussite du marketing des services publics dans les années 90 », *Politique et Management Public*, 11(2), pp.3-32.

KRIEF, N., (1999), « Projet stratégique et dynamique de l'hôpital public », Actes de la VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S, Ecole Centrale Paris Chatenay-Malabry, 26-28 Mai.

LAFARGE, H., (2006), « Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations : Cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaires ». Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon3.

LAFORTE, D., (1999), « Gestion de projet et secteur public: Le cas de l'Oregon », *Coup d'œil*, 5(4), 10 pages.

LALONDE, G., (1993), « conférence sur l'ISO 9000 », Ecole polytechnique de Montréal.

LAMARCHE, T., (2000), « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau », *Politiques et Management Public*, 18(3), pp.1-19.

LAMARZELLE, D., (2008), « Le Management en Europe ».

LAMBERT, G., et OUEDRAOGO, N., (2006), « Organiser la création de connaissances en entreprise : une analyse des points de passage organisationnels entre le système de management de la qualité et le knowledge management », in AZAN, W., BARES, F., et

LAUFER, R., (1995), « Sur ce qu'il y a de nouveau en management public », Actes de la 4<sup>ème</sup> école d'été sur l'organisation, 11-18 juin 1992, in le service public, la voie moderne, 1995, p.314.

LE-BOTERF, G., (1990), « Comment évaluer les actions de formations », les Editions d'Organisations, Paris, p.16.

Le modèle EFQM d'excellence, (1999), EFQM-MFQ, 39 pages, p.7.

LE-MOIGNE, J., (1990-1995), « La modélisation des systèmes complexes », Dunod, Paris, p.118, 178 pages.

LECKIE, C., (2001), « Déterminer les conditions de pertinence de la norme ISO 9001 pour l'assurance de la qualité des soins : Cas d'expérimentation. », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, sous la direction du Pr. BIARDEAU, S., p.54, 522 pages.

LEJEUNE, A., PERFONTAINE, L., et RICARD, L., (1998), « Le projet stratégique le projet numérique : transformation et déformation des entreprises », VII conférence internationale AIMS, p.17.

LEJEUNE, C., (2006), « La qualité dans l'enseignement : le paradoxe d'un mythe complexe ».

LEJEUNE, C., (2007), « Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire », Actes de conférence de l'AIMS, Montréal.

LEPOIVRE, P., (2007), « La réforme de l'Espace Européen de l'enseignement Supérieur : quelques clés d'analyse pour les universitaires des pays tiers participant aux programmes européens de l'enseignement supérieur ».



LESOURNE J., (1988), « Education et société : les défis de l'an 2000 », La découverte, Paris, 357 pages.

LESOURNE, J., (1988), « Rapport : l'école de l'an 2000 », in « le monde de l'éducation », (145).

LEVY, E., (2002), « L'usager est-il soluble dans l'organisation ? » in « Les figures sociales du client », *Sciences de la société*, (56), pp.187-202.

LINDSAY, A., (1994), « Quality and management in Australian universities », *Journal of Tertiary Education Administration*.

LOOKY, L., (2005), « Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances, cas du Togo et du Ghana », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction du Pr. SAVALL, H., Université Jean Moulin, 320pages.

MAAMER, R., (2006), « Le gouvernement des universités Française : transversalités des champs d'analyse et réflexion sur les compétences des managers universitaires », Congrès de l'AFIRSE, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines, p.6, 14 pages.

MAHBOULI, A., (2004), « La situation universitaire tunisienne », « Les réformes de l'enseignement supérieur des pays du Maghreb et la perspective du processus de Bologne », Rencontre des recteurs et présidents d'université des pays du Maghreb et des conférences francophones de l'union européenne, Marseille, Agence Universitaire de la Francophonie, 92 pages.

MAILLARD, P., (1994), « Réflexion sur une représentation systémique et fonctionnelle de la démarche Qualité » *Revue de la Recherche en Qualité*, Institut de Recherche et de Développement de la Qualité, Décembre.

MAILLOT, C., et SCHAEFFER, V., (2007) « Les universités françaises et québécoises sur le chemin du management stratégique : des défis similaires dans des contextes spécifiques » AIMS, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 22 pages.

MALINVAUD, E., DUBOIS, P., et CARRE, J.J., (1972), « Abrégé de la croissance française : un essai d'analyse économique causale de l'après guerre », Le Seuil, Paris.

MAYERE, A., (2001), « Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information-communication », HDR, Université Toulouse, Le Mirail, Tome 1, p.255.

MBENGUE, A., et VANDANGEON-DERUMEZ, I., (1999), « Analyse causale et modélisation » in : THIETART, R.A., « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p.335-372.

MESRST, (2003), « Le savoir une ambition pour l'avenir: stratégie de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la technologie », Site du ministère de l'enseignement supérieur tunisien (<http://www.mes.tn>).

MILES, M.B., et HUBERMAN, A.M., (2003) « *Analyse des données qualitatives* », 2ème édition, Edition de Boeck Université, Paris-Bruxelles,

MINTZBERG, H., (1998), « Structure et dynamique des organisations », 12ème tirage, Les Editions d'Organisation, 434 pages.

MINTZBERG, H., (1982), « Structure et dynamique des organisations », *Economica*. 434 pages.

MINTZBERG, H., (1983), « Structures et dynamique des organisations », Edition d'Organisation, 440 pages.

MISPLEBLOM, F., (1995), « Dimensions sociales de la qualité de service » *Qualité en Mouvement*, (21), pp.28-29.

MITONNEAU, H., (1994), « Réussir l'audit Qualité », AFNOR, Paris.

MONIN, J.M., (2001), « La certification qualité dans les services outil de performance et d'orientation client », AFNOR, 309 pages.

MORIN, E., (1990), « Introduction à la pensée complexe », ESF éditeur, 158 pages.

MUSSELIN, C., (2001), « La longue marche des universités françaises », Paris, PUF, 218 pages.

NADEAU, M.A., (1988), « L'évaluation de programme : Théorie et pratique », Québec : Les presses de l'Université Laval.

NIGHTINGALE. P., et O'NEIL, M., (1998), « Achieving quality in learning in higher education », London: KOGAN, 192 pages.

NIZET, J., et HUYBRECHTS, C., (1998), « Interventions systémiques dans les organisations », Bruxelles : De Boeck Université, p.160.

NONAKA, I., et TAKEUCHI, H., (1997), « La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », De Boeck Université, Bruxelles, pp.55-68, 303 pages.

PAQUIN, M., (1994), « La planification stratégique dans le secteur public », tiré de management public : « comprendre et gérer les institutions de l'État », Presse de l'Université de Québec.

PATUREL, R., et SAVALL, H., (1999), « Recherche en management stratégique ou management de la recherche en stratégie », communication au colloque de l'AIMS, Ecole Centrale de Paris, Mai, 22 pages.

PAYETTE, A., et CHAMPAGNE, C., (1997), « Le groupe de développement professionnel » Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec.

PENAN, H., et IGALENS, J., (1995), « La normalisation », Presse universitaire de France, 128 pages.

PERELLON, J.F, (2003), « La qualité dans l'enseignement supérieur », Lausanne, Presse polytechnique et universitaires romandes, COLL, le savoir suisse.

PERROUX, F., (1970), « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Revue Economie & Sociétés*, (26), Série M, pp.2255-2307.

PESQUEUX, Y., (2002), « Organisations : Modèles et représentations », PUF, 395 pages.

PESQUEUX, Y., (2008), « Qualité et Management : Une analyse critique », *Economica*, 138 pages.

PETERS, G., et SAVOIE, E., (2001), « La gouvernance au XXIème siècle: revitaliser la Fonction publique », Québec, Les Presses de l'Université Laval.

PERIGORD, M., (1987), « Réussir la qualité totale », Organisation, 371 pages, pp.72.

PLANE, J.M., (1994), « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise », Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr SAVALL, H., Université Lumière Lyon 2, 741 pages.

PLANE, J.M., (1999), « Considération sur l'approche ethno-méthodologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, (123), pp.44-53.

Point 11 : Une administration au service du citoyen et qui prépare à la nouvelle économie.

POLLITT, C., (1982), « The essential public manger », Maidenhead-Philadelphia, Open University Press.

PORTER, M., (1982), « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 462 pages.

Programme d'Appui à la Qualité pour l'Enseignement Supérieur en février 2009, République Tunisienne, Ministère de l'Education Nationale, de la recherche Scientifique et de la technologie, p.50.

PROITZ, T.S., STENSAKER, B., et HARVEY, L., (2004), « Accreditation, standards and diversity: an analysis of EQUIS accreditation reports », *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(6), pp.735-750.

QUENISSET, C., (2002), « Principes et évolution de l'assurance qualité ».

Rapport EVALUE, (1998), « Evaluation et auto-évaluation des universités en Europe », projet financé par la communauté Européenne et coordonné par DUBOIS, P.

Rapport oral par Mme SUZY, H., (1998), « Rapporteur Général, à l'occasion de la clôture de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur ».

Rapport sur la mise en place du système LMD, Juin (2005) élaboré par SOULAS, J., DESCAMPS, B., MORAUX, M.F., SAUVANNET, P., et WICKER, B., 76 pages.

REIX, R., (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, (5), pp.17-28.

REMY, B., (1996), « Le service public en recherche : Quelle modernisation ? », La documentation Française, p.6.

REYNAUD, J.D., (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale » *Sociologie et Sociétés* », 18(2), p.13-26

REZIG, B., (2004), « L'enseignement supérieur en Tunisie », Description du système de l'enseignement supérieur dans le cadre du projet de l'évaluation de la qualité région MEDA, Projet Tempus, 23 pages.

RIVELINE, C., in Bréchet, J-P « Modèle, modélisation et modelage de l'organisation : à propos du diagnostic organisationnel d'une grande université pluridisciplinaire » in la décision managériale aujourd'hui, mélanges en l'honneur de LEBRATY, J., textes réunis par TELLER, R. et TELLER, M., IAE de Nice, pp.167-189.

ROCHER, G., (1990), « Re-définition du rôle de l'université », Un article publié dans le livre sous la direction de DUMONT, F., et MARTIN, Y., « L'éducation 25 ans plus tard et après ? », pp. 181-198. Québec: l'Institut québécois de la recherche (IQRC), p.432.

RUTOWSKI, M., (2006), « La Tunisie : la Banque mondiale appuie l'enseignement supérieur », Communiqué de presse, (46).

SAINT-PIERRE, C., (2001), « L'avenir de l'enseignement supérieur dans une société en transformation et son rôle essentiel dans le développement humain », Cérémonie de clôture, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, UNESCO.

SAVALL, H., et ZARDET, V., (1996), « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique », cinquième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille, p.18.

SAVALL, H., ZARDET, V., et BONNET, M., (1984), « Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits : Cas d'expérimentation », Séminaire international de recherche en marketing, pp.7-10, 35 pages.

SALMI, J., (2003), « Construire les sociétés du savoir: nouveaux défis pour l'enseignement tertiaire », *Enseignement supérieur en Europe*, 23(1), p.65-70.

SANTO, V.M., et Verrier, (1993), « Le management public », PUF, Paris.

SASHKIN, M., et KISER, K.J., (1993), « Creating and supporting a TQM culture », In *Putting total quality management of work*, pp.117-147.

SAVALL, H., et ZARDET, V., (2004), « Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe », *Economica*, 432 pages.

SAVALL, H., et ZARDET, V., (1996), « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique », 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 13-15 Mai.

SAVALL, H., et ZARDET, V., (1995), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Le contrat d'activité périodiquement négociable, *Economica*, p.173, 410 pages.

SAVALL, H., (1979), « Enrichir le travail humain », Ed. Dunod, 1<sup>ème</sup> Ed., 232 pages.

SAVALL H., ZARDET, V., (1996), « La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interaction cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, 10(1-2), p.161.

SAVALL, H., (1997), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *Revue d'Economie Appliquée*, 16(3-4).

SAVALL, H., et ZARDET, V., (2005), « Tétra-normalisation : défis et dynamiques », *Economica*, 195 pages.

SAVALL, H., BONNET, M., et ZARDET, V., (1987), « Qualités des produits ? Du management ? De l'entreprise ? », *Revue Performance*, (27), mai, pp.34-37, p.34.

SAVALL, H., (1997), « Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations », In SIMON, Y., et JOFFRE, P., *Encyclopédie de gestion*, 2ème édition, *Economica*, 3621 pages. pp.708-736.

SAVALL, H., (1997), « Coûts cachés et analyse socio-économiques des organisations », Encyclopédie de gestion, tome 1, Economica.

SAVALL, H., (2002), « Cours d'analyse socio-économique », DEA gestion socio-économique des organisations.

SAVALL, H., et VUILLOT, M, (1997) « Qualité et emploi : un couple à consolider », Allocution d'ouverture du colloque ; La Certification, la qualité et l'emploi, Economica, pp.4-8.

SAVALL, H., (2002) « Allocation d'ouverture du colloque : l'université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité ».

SAVALL, H., ZARDET, V., (1995), « Ingénierie stratégique du roseau », Economica, 517 pages, pp.395.

SAVALL, H., ZARDET, V., (1996), « Espoirs et désillusions dans la quête de la qualité : vers un nouveau calcul », *Revue Echanges*, pp.27-46.

SAVALL, H., ZARDET, V., et BONNET, M., (1984), « Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits : Cas d'expérimentation », Séminaire international de recherche en marketing, p.10, 35 pages.

SAVALL, H., (1989), « Enrichir le travail humain », L'évaluation économique, Economica, 3<sup>ème</sup> édition, 275 pages.

SCHUMPETER, J., (1999), « Théorie de l'évolution économique : Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture », Dalloz-Sirey, 371 pages.

SEGRESTIN, D., (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'économie industrielle*, (75), pp.291-307.

SHEA, J., et GOBELI, D., (1995), « TQM: the experiences of ten small businesses », Business Horizon.

SIMBILLE, J., (2006), « L'enjeu client dans la démarche qualité d'une collectivité locale ». 15<sup>ème</sup> colloque International de la Revue « *Politiques et management public* » : l'action publique au risque du client ? « client-centrisme » et citoyenneté.

SIZER, J., (1992), « Le rôle des indicateurs de performance dans les relations entre les pouvoirs publics et les établissements d'enseignement supérieur: Leçons à l'intention des pouvoirs publics », *Gestion de l'enseignement supérieur*, 4(2), pp.171-179.

STACE, D.A., (1996), « Dominant ideologies, strategic change, and sustained performance ». *Humain Relations*, (49), pp.553-570.

STACES, P., et THIJS, N., (2006), « Le management de la qualité : un instrument de réglementation européenne par le bas », *Revue française d'administration publique*, 3(119), pp.493-513.

STORA, G., et MONTAIGNE, J., (1986), « La qualité totale dans l'entreprise », Edition d'Organisation, 280 pages.

STROBEL, P., (1993), « L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? » *Recherches et prévisions*, Janvier, pp.31-44.

STUFFLEBEAM, S.L., et SKINFIELD, A.J, (1985), « Systematic evaluation », in BONNIOL, J.J., E et VIAL, M., (1997) « Les modèles de l'évaluation », De Boeck Université, 368 pages.

TEBOUL, J., (1990), « La qualité, moteur de l'entreprise », Technologies.

TENDON, J., (2008), « la qualité : une définition stratégique », <http://www.systemic.ch/NewArticles/article001.htm>

TERSSAC, G., (1992), « Autonomie dans le travail », Paris, PUF, p.279.

THIETART, R.A., (2003), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris. 535 pages, p.38.

TOMMASI, D., (2006), « Les cadres de dépense à moyen terme (CDMT) » présentation interne sur le CDMT dans le cadre des séances de formation.



Transnationale Institutionele Samenwerking, (1999), « Methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-MODEL », (version Française), Geel, TRIS.

TREMBLAY, D., (2004), « Les indicateurs de rendement et l'élaboration d'un cadre de gestion de la performance organisationnelle », Bulletin de l'ordre des CGA du Québec, p.4.

TROSA, S., (2000), « Réinventer l'État, ici et ailleurs », Actes du Colloque du 16 décembre 1999, "État et gestion publique", La Documentation française, Paris, pp.13-20.

UNESCO, (1998a), « Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXI<sup>e</sup> siècle : Vision et actions », Commission 2 : Qualité de l'enseignement supérieur, rapport final, Paris : Unesco, p.34.

VILLETIAZ, J.C., (2000), « Pourquoi et comment mettre en place un système de gestion par la qualité dans un établissement d'enseignement supérieur ? », in Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe, sous la direction de HELDENBERGH, A., Edition l'Harmattan, 263 pages, pp.125-143.

WACHEUX, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris. 290 pages.

WARIN, P., (1999), « La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères », *Politiques et Management Public*, 17(2).

WEILL, M., et GUILHON, A., (1996), « Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME □ Résultats d'un test empirique », Actes de la 5<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 17 pages.

WEILL, M., (1998), « L'audit stratégique. Qualité et efficacité des organisations », AFNOR Editions, 248 pages.

WELLER, J.M., (1998), « La modernisation des services public par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie de Travail*, (3).

WISSELER, M., (1986), « Compétitivité de l'entreprise et projet qualité », Article de recherche G86/8, IAE Université Jean Moulin Lyon 3.

WOUTER-VAN DEN, B., (1998), « Application des normes ISO 9000 dans l'enseignement et la formation », *Revue formation professionnelle*, (15), pp.21-30.

YATCHINNOWSKY, A., (1999), « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité », ESF, Paris, p.23.

ZAIDI, A., (1990), « QFD, une introduction technique et documentation », Lavoisier.

ZARDET, V., et BONNET, M., (2010), « Intensification actuelle de la tétra-normalisation : Risques et bonnes pratiques émergentes », In BESSIRE, D., et Alii., *Normes : Origines et Conséquences des crises*, Economica, pp.23-34.

ZARDET, V., (1986), « Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : cas d'expérimentation », Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion sous la direction du Pr. SAVALL, H., Université Lumière Lyon 2, 473 pages.

ZARDET, V., et HARBI, N., (1988) « Un outil d'aide au diagnostic socio-économique : le logiciel SEGESE », in « Qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme », p222-251.

ZARIFIAN, P., (1996), « Travail et communication, Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle », Paris, PUF collection "Sociologie d'aujourd'hui", p.213.

ZARIFIAN, P.H., et VELTZ, P., (1994), « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation », *Revue française de gestion*, (97), pp.59-66.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., et BERRY, L., (1985), cité par GUERET-TALON, L., « Client-centrisme, attrait organisationnel et limite stratégique : une recherche de qualité de service au risque d'un détournement de l'action publique ? »

ZGHAL, R., (2002), « Quelles méthodologies pour l'évaluation des systèmes de formation : le cas de l'enseignement supérieur », *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*, (7), Juin-Juillet, pp.114-128.

ZGHAL, R., (1992), « Culture sociétale et culture d'entreprise », *Les cahiers de l'ERGE*, (1), pp.8-33.

ZHANG, Z.H., (2000A), « Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance », *Total Quality Management*, 11(1), pp.129-137.

[http://www.transpontos.com/fichiers/travaux/grand\\_oral\\_2005/Qualite\\_service.pdf](http://www.transpontos.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Qualite_service.pdf).

[www.efmd.org](http://www.efmd.org). European Foundation for Management Development: EFMD (2006),

[Plan d'action UE/TUNISIE :](#)

[http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/action\\_plans/tunisia\\_enp\\_ap\\_final\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/action_plans/tunisia_enp_ap_final_fr.pdf)

[www.ciep.fr](http://www.ciep.fr)

## LEXIQUE

---

**ACTEUR** : L'acteur est le protagoniste d'une action. En Sciences de Gestion, ce terme est utilisé pour désigner une personne, un groupe de personnes, une équipe ou une structure engagée dans un processus d'actions au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

**AVIS D'EXPERT** : Analyse au second degré des dysfonctionnements, faite par l'intervenant. L'avis d'expert explique les principaux dysfonctionnements évoqués par les acteurs de l'entreprise. Il met en lumière des problèmes plus complexes qui touchent fréquemment à la stratégie interne de l'organisation. L'objet de l'avis d'expert est de mettre l'accent sur les problèmes auxquels l'entreprise est relativement insensible. Ainsi, l'avis d'expert comprend deux parties : la hiérarchisation de l'effet-miroir, qui classe les idées exprimées par les acteurs internes paraissant importantes à l'intervenant, et qui constituent le levier d'action en profondeur et, d'autre part le « non-dit » qui comprend les dysfonctionnements non ou peu exprimés spontanément par les acteurs mais captés par l'observation directe de l'intervenant.

**CONTINGENCE GÉNÉRIQUE** : Cadre épistémologique identifiant les spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant le principe de l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques de connaissance scientifique. Les spécificités contextuelles caractérisent la contingence.

**CONVERGENCES-SPECIFICITES (GRILLE DE)** : Méthode d'analyse de contenu permettant d'identifier les facteurs de convergences et les facteurs de contingence entre les acteurs en interactions.

**EFFET-MIROIR** : Processus transactionnel de présentation et de validation des connaissances semi-brutes caractérisant l'expression des acteurs obtenues par l'analyse de contenu des matériaux collectés au cours du diagnostic, permettant d'activer le processus de l'intersubjectivité contradictoire (Cf. Avis d'expert).

**INTERACTIVITE COGNITIVE** : Processus interactif de production de connaissances scientifiques entre le chercheur et les acteurs dans l'organisation en interaction, consistant à réaliser des itérations successives pour accroître la valeur scientifique des informations.

**INTERSUBJECTIVITE CONTRADICTOIRE** : Processus interactif entre le chercheur et les acteurs en interaction, destiné à activer les processus intersubjectifs de la création de la connaissance, pour améliorer la valeur scientifique de cette connaissance au cours du processus de l'interactivité cognitive.

**INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE** : Intervention destinée à mettre en œuvre un projet de transformation des situations et des pratiques de gestion avec la méthodologie élaborée par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. Elle vise à implanter un état de management socio-économique permettant de dégager des performances socio-économiques supérieures.

**INTERVENANT-CHERCHEUR** : Chercheur mettant en œuvre une méthodologie de recherche-intervention pour réaliser ses recherches et conduire une intervention.

**MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE** : Mode de management se caractérisant par une participation et d'une dynamisation accrues de la totalité des personnes au sein d'une organisation d'une part et, d'autre part un développement des savoir-faire et des compétences contribuant au développement du potentiel humain.

**ORTHOFUNCTIONNEMENT** : Fonctionnement souhaité par les acteurs internes et externes de l'organisation.

**PERFORMANCE SOCIALE** : Performance de nature psychologique, physiologique et sociologique contribuant à accroître la satisfaction des acteurs au sein d'une organisation.

### **Phénoménologie**

Le phénomène est ce qui se montre, ce qui se manifeste à la conscience, ce qui se donne à voir au cours de l'expérience humaine. Lorsque nous vivons une expérience, nous sommes généralement attentifs à son objet, c'est-à-dire à son but ou à son motif, et non à sa structure ou à son essence. La phénoménologie (Sciences des phénomènes) se propose de décrire la

structure et l'essence des phénomènes vécus dans l'instant présent, afin de découvrir les causes ou les conditions subjectives et objectives de leur constitution.

**PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION** désigne l'intervention humaine, téléologique, stratégique et opératoire, qui active, synchronise, canalise le processus de transformation socio-économique et le processus de son équilibrage dans le milieu (Bonnet D., 2007).

**QUALITE TOTALE** : La qualité totale est un état optimum de l'entreprise, ou de l'organisation, dans lequel chaque opérateur a le souci permanent d'assurer la satisfaction des clients au moindre coût de revient (Chevallier R., 1996 : 35). Cette démarche trouve son origine dans les travaux de quatre pionniers qui ont pour point commun d'être intervenus dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne ; W.A. Shewart, W.E. Deming, J.M. Juran, A.V. Feigenbaum. Ce dernier a été le premier à utiliser l'expression de « Total Quality Management » ; il définissait la Qualité Totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour **développer, maintenir et améliorer la qualité (Feigenbaum, 1951)**.

**QUALITE INTEGREE** : Cette notion signifie que la Gestion de la Qualité est incluse en tant que composante à part entière dans le système de management de l'organisation. Dans ce cas, l'entreprise ou l'organisation sont normalement dotées d'un Système de Management de la Qualité, également d'un Système d'Assurance Qualité. La démarche de la Qualité Intégrée s'appuie sur les contenus du Total Quality Management.

**QUALITE INTEGRALE** : Cette notion signifie que la qualité contribue effectivement à l'intégrité du fonctionnement et du management de l'organisation. Les principes, son implantation et les modalités du management de la qualité déterminent les propriétés du fonctionnement de l'organisation, non seulement en termes qualitatifs, mais également quantitatifs et financiers. Cette notion a été conceptualisée par les travaux de recherche de l'ISEOR (Savall, 1989 ; Savall et Zardet, 1995, 2004, 2005). Cette conceptualisation s'origine dans le cadre de la Théorie Socio-Economique des Organisations (*Ibid.*, 1989, 1995, 2004, 2005). La gestion de la qualité a une vision transformative ; elle est une composante à part entière du management de la conduite du changement. Elle intègre dans le même processus la qualité externe et la qualité interne. La référence au concept de la Qualité Intégrale implique que le management de la qualité évalue les « Coûts-Performances Cachés » dans l'entreprise,

et pas seulement les Coûts de Non-Qualité, et contribue à les convertir en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette démarche contribue à réaliser la compatibilité des variables économiques et des variables sociales ; ce qui signifie que l'entreprise pratique le Management Socio-Economique.

**RECHERCHE-INTERVENTION** : La recherche-intervention est une méthode de recherche interactive consistant à mettre en œuvre *in vivo* sur un terrain d'observation scientifique un projet de transformation des situations et des pratiques de gestion, en vue de produire de la connaissance d'intention scientifique et d'aider les entreprises et les organisations à réaliser un changement.

**SLACK ORGANISATIONNEL** : Le slack organisationnel est un excédent de dépenses effectuées par l'organisation, qui ne sont pas fondamentalement nécessaires à l'activité. Il peut s'agir de surcoûts, de surplus destinés à conforter des marges de manœuvres ou des coûts cachés. Le slack apparaît donc corrélativement comme une ressource cachée.

**TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE** : Le terrain d'observation scientifique est un champ sur lequel l'intervenant-chercheur met en œuvre une méthode de recherche permettant de réaliser des observations à des fins scientifiques.

**TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION** est le processus socio-économique qui façonne l'activité de changement. Ce processus convertit les structures, les comportements, le fonctionnement, et l'étalement de l'organisation dans le milieu (Bonnet D., 2007).

**STRATÉGIE DE TRANSFORMATIONS** désigne les compétences et le dispositif d'intervention ou de management qui permet d'assurer le pilotage du processus de la transformation socio-économique de l'organisation et de ses acteurs dans le milieu. La stratégie de transformation cimente dans un ensemble systémique et holiste le management stratégique et opérationnel, la conduite du changement et le pilotage de la transformation (Bonnet D., 2007).