



# DEMARCHE D'EXCELLENCE AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

*MÉMOIRE D'INTELLIGENCE MÉTHODOLOGIQUE  
QPO 12 – Ingénierie de Projet  
Automne 2016*

Lien d'accès au document web : <http://www.utc.fr/master-qualite/>, puis rubrique  
'Travaux', 'Qualité-Management', réf 384.

Groupe de Projet :

Baye Modou GUEYE

Gina MORENO-RIVEROS

Raul SOTO-ACERO

Youssef TRABELSI

Mohamed YERBANGA

Porteurs du Projet :

Frédéric HUGLO

Sindy MAGARINOS

Tuteur de Projet :

Gilbert FARGES

Arnaud DERATHE

## Résumé

Dans ce monde globalisé, la concurrence est de plus en plus forte, il faut être parmi les meilleurs, voire exceller pour continuer à survivre. Les EES n'échappent pas à cette règle. Alors comment piloter une démarche qualité d'une université vers l'excellence ?

Entre la gouvernance de l'université qui doit respecter les règles de gestion, les lois en vue de rendre compte à l'Etat, aux parties prenantes et aux partenaires techniques et financiers, les enseignants chercheurs qui veulent plus de ressources et de liberté dans leurs actions et les étudiants qui souhaitent des formations adaptées aux besoins des entreprises mais à moindre coût, le pilotage d'un EES vers l'excellence est une quête quotidienne.

Ce travail est la synthèse d'une réflexion menée en vue d'élaborer une cartographie des processus clés avec des indicateurs pertinents qui permettent d'accompagner une université vers l'excellence.

Une grille d'autodiagnostic a été également élaborée et permet de s'auto évaluer dans leur pilotage.

### Mots-Clés :

**Pilotage, excellence, démarche qualité, autodiagnostic.**

# Abstract

In this globalized world, competition is increasingly rough and pushing entities and institutions to be among the best, or even excel, in order to survive. High education institutions do not escape this trend. Thus, a clear question arises:

How to drive a higher education institution's quality process towards excellence?

Among the higher education institution governance that must respect the rules of management, the laws to be respected in order to report to the state, shareholders and technical and financial partners, professors and researchers who seek more resources and freedom and students who want programs adapted to the needs of the job market but at an always diminishing cost; Piloting higher education institutions becomes an everyday quest.

The following report synthesizes a reflection work performed in order to develop the key processes mapping including appropriate indicators that make it possible to steer a higher education institution towards excellence.

A grid of self-diagnostic has also been developed to allow a rapid assessment of higher education institutions through the most relevant criteria.

## Key Words:

**Piloting, excellence, quality approach, self-diagnostic.**

# Remerciements

L'honneur est pour nous d'adresser nos sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin n'ont ménagé aucun effort pour la réussite de ce travail. Nous remercions particulièrement :

- Le **Directeur Général Délégué de l'UTC** d'avoir porté le projet ;
- La **Chargée de Mission qualité** pour ses nobles services et efforts de compréhension à notre égard ;
- Le **Responsable de la Formation du master QPO**, pour ses éclairages et son intérêt pour le présent travail et l'ensemble des professeurs du Master QPO et NQCE

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Résumé.....   | 2  |
| Abstract.....   | 2  |
| Remerciements.....  | 4  |
| Sommaire.....   | 5  |
| Glossaire.....  | 6  |
| <b><u>Introduction</u></b> .....  | 7  |
| <b><u>CHAPITRE 1</u></b> .....  | 8  |
| <b>Contexte, Enjeux et Problématiques de la démarche d'excellence au sein d'un EES</b> .... | 8  |
| Contexte.....   | 9  |
| Enjeux.....   | 19 |
| Problématique.....  | 20 |
| <b><u>CHAPITRE 2</u></b> .....  | 22 |
| <b>Méthodologie d'accompagnement d'un EES</b> .....   | 22 |
| Choix Méthodologique.....   | 23 |
| État des lieux et Benchmark.....  | 25 |
| Référentiel Lexical.....  | 26 |
| Cartographie de Processus.....  | 27 |
| Tableau de Bord.....  | 29 |
| Référentiel d'autodiagnostic.....   | 30 |
| <b><u>CHAPITRE 3</u></b> .....  | 33 |
| <b>Résultats de l'accompagnement</b> .....  | 33 |
| Outil d'autodiagnostic.....   | 34 |
| Résultats à long terme : Culture de l'excellence.....                                       | 38 |
| <b><u>Conclusion</u></b> .....  | 40 |
| Références bibliographiques.....  | 41 |

## Glossaire

**AAU** : Association des Universités Américaines

**C9** : Consortium des 9 universités de recherche chinoises

**CEFDG** : Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion

**CTI** : Commission des Titres d'Ingénieur

**CGE** : Conférence des Grandes Ecoles

**CURIF** : Coordination des Universités de Recherche Intensive Françaises

**EES** : Établissement d'Enseignement Supérieur

**ENQA** : (European Association for Quality Assurance in Higher Education) en français (Association Européenne pour le Management de la Qualité de l'Enseignement Supérieur)

**HCERES** : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

**MIM** : Mémoire d'Intelligence Méthodologique

**NQCE** : Normalisation, Qualité, Certification, Essais

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique

**PDS** : Planification Dynamique Stratégique

**QPO** : Qualité Performance des Organisations

**QQOQCP** : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi

**REFEDD** : Le REseau Français des Etudiants pour le Développement Durable

**UE** : Union Européenne

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

**UTC** : Université de Technologie de Compiègne

# Introduction

Dans un monde en perpétuel mutation où les besoins sont sans cesse croissants, l'investissement dans le capital humain reste une valeur sûre car le savoir-faire permet à l'homme de s'adapter et être au service de l'humanité. Cependant où se former n'est toujours pas facile à répondre, car les établissements d'enseignements supérieurs sont en perpétuelle concurrence et positionnement stratégique.

La 6<sup>ème</sup> conférence internationale sur le classement des universités mondiales, qui s'est tenue à Shanghai le 1-4 novembre 2015, a placé en trio de tête des universités américaines considérées comme les meilleures. La première université européenne vient en 4<sup>ème</sup> position avec le Royaume-Uni et la France voit sa première université classée 36<sup>ème</sup> au niveau mondial [1].

C'est dans cette optique que dans le cadre des enseignements de l'unité de valeur QPO 12, le groupe 05 a décidé de réfléchir sur la démarche d'excellence dans un EES. Ce mémoire d'intelligence méthodologique se compose essentiellement de 3 chapitres. Le 1<sup>er</sup> chapitre traitera de la problématique, du contexte et de l'enjeu de cette démarche, le 2<sup>ème</sup> chapitre est dédié aux motivations sur nos choix méthodologiques et le 3<sup>ème</sup> chapitre aux discussions et perspectives éventuelles.

## CHAPITRE 1

### Contexte, Enjeux et Problématiques de la démarche d'excellence au sein d'un EES



## Contexte

L'enseignement supérieur est considéré comme le dernier cycle après l'enseignement secondaire. Les établissements d'enseignement sont approuvés par les ministères de tutelle ou par des organismes désignés par l'Etat.

Au cours de ces dernières années, le système éducatif supérieur a subi de nombreuses mutations et assument aujourd'hui de nouvelles responsabilités auprès de la société. Ainsi, l'Etat joue un rôle important dans le contrôle des programmes et budgets afin de garantir : l'efficacité économique, la performance des résultats (académique et de recherche) et l'accès aux étudiants [1].

Les EES doivent établir des politiques et des stratégies pour répondre aux problèmes d'actualité et marquer la différence par rapport à la concurrence. Cette compétition est mise en évidence dans les différents classements au niveau mondial, régional et national où les meilleurs établissements sont reconnus selon différents critères d'évaluation. Le résultat de cette visibilité a un impact significatif au regard de la mobilité des étudiants ces dernières décennies, avec pour principales destinations, les États-Unis et l'Europe [2], [3].

Cette tendance est en lien direct avec les classements tels que celui de Shanghai.

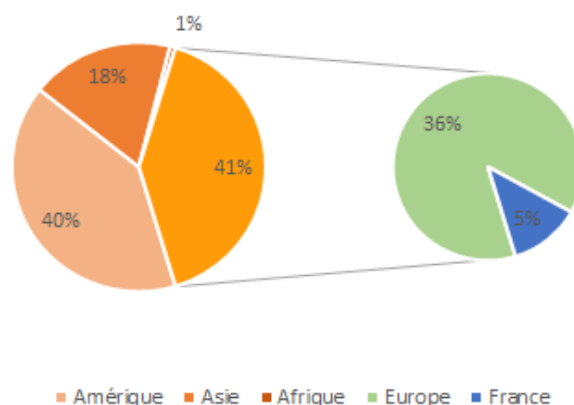


Figure 1 : Pourcentage des meilleures 300 universités dans le monde [4]

Dans cet écosystème se trouvent des acteurs internes et externes qui manifestent différents besoins autour de l'éducation supérieure, et qu'il est nécessaire d'analyser en détail.

## Acteurs directs

### - Gouvernance

Depuis la création de la loi française relative à la Liberté et aux Responsabilités des Universités (L. R. U.) en 2007, les EES deviennent des organismes plus autonomes. À partir de ce moment, ils peuvent définir leur propre structure, établir leurs stratégies, leurs processus de recrutement et leurs méthodes pédagogiques en conférant une plus grande légitimité aux partenaires et collaborateurs. En conséquence, la gouvernance des EES tient un rôle important en matière de pilotage, réglementation, organisation, recrutement, formation, recherche, évaluation et financement [5], [6].

Avec l'évolution des régulations pour les EES en France, les gains en liberté et autonomie qui viennent avec, les contrôles doivent eux aussi évoluer en proposant des mécanismes plus souples de vérification et plus agiles, dans la conformité des administrations des EES et aux nouvelles législations établies [5]. Dans ce contexte, les fonctions gouvernance des EES se concentreront davantage dans cette **conformité aux normes et règles**.

Dans le cadre de l'autonomie, la loi établit une politique de rapprochement entre les différents EES et de conduite de projets partagés pour renforcer au travers de l'échange la qualité de la formation et de la recherche. Même les démarches de mutualisation sont encouragées [5]. Cet aspect est essentiel dans les EES et dans sa gouvernance puisqu'il favorise la reconnaissance nationale et internationale au moyen de l'intelligence et de l'économie collaborative.

Un exemple de ces initiatives est le réseau RELIER qui a pour objectif d'appuyer les EES dans l'implémentation de méthodologies, d'aide au pilotage, à la promotion et au développement de stratégies vers l'amélioration continue et l'auto-évaluation. Celui-ci a fait ses premiers pas en 2008, il a été formellement créé en 2012 et il compte actuellement plus de 300 membres [7].

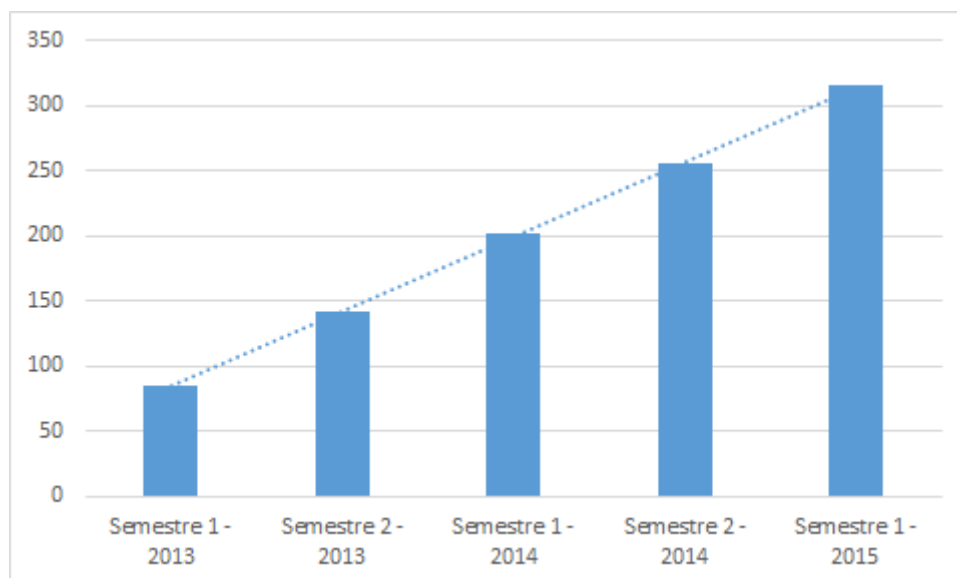


Figure 2 : Évolution du nombre d'adhérents au réseau RELIER [7]

L'une des caractéristiques les plus importantes est la promotion de partage de pratiques, d'expériences et de connaissances au travers de conférences, d'ateliers, de journées thématiques, de cycles de formation et de publications innovantes.

Sous ce principe de partage, d'entraide et de solidarité, il existe aussi des associations telles que la CGE, l'association d'universités populaires de France ou l'association de campus universitaires de France. Il y en a aussi au niveau européen ou international comme l'association européenne d'établissements d'enseignement supérieur (EURASHE) où sa prochaine conférence se tiendra en France.

#### - Les étudiants

Les étudiants adoptent de plus en plus une approche « client » en choisissant leur université et formation selon une analyse du rapport coût-bénéfice et de la valeur ajoutée [8], en donnant priorité à des critères tels que la réputation académique, l'employabilité des anciens diplômés et la position relative des écoles et formations dans les classements [9].

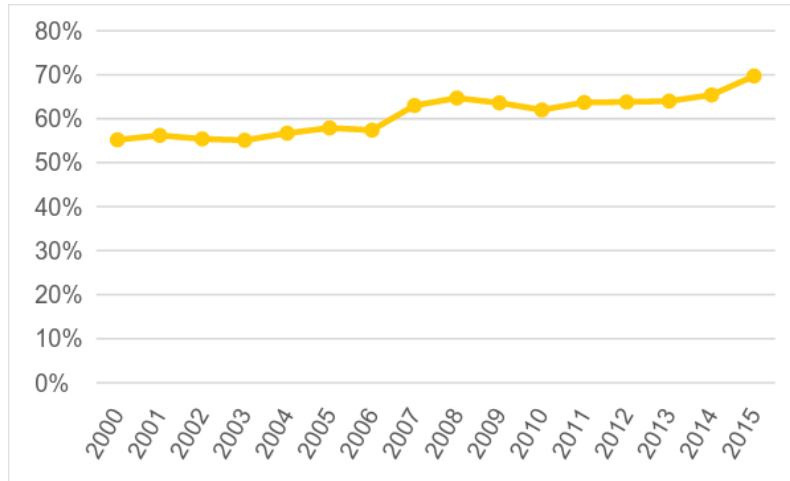


Figure 3 : Pourcentage des étudiants ayant priorisé la réputation académique comme un critère « très important » pour choisir une université [10].

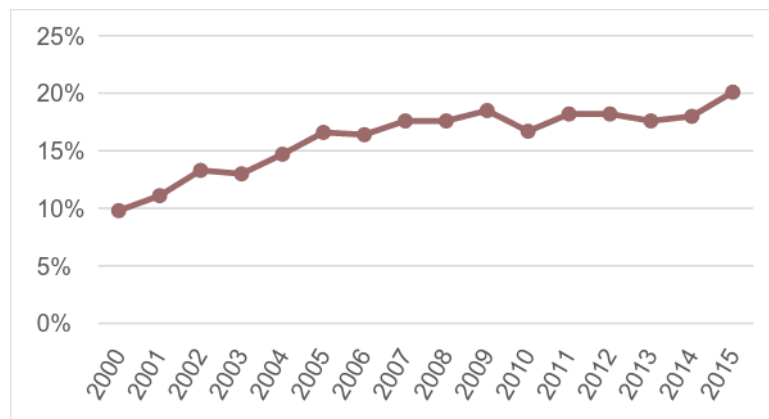


Figure 4 : Pourcentage des étudiants ayant priorisé les classements comme un critère « très important » pour choisir une université [10].

Dans ce même ordre d'idée, une étude réalisée par l'organisme international à but non lucratif World Education Services. Cette dernière porte sur la manière dont les étudiants de différentes régions choisissent des institutions d'enseignement supérieur, et elle montre que les étudiants européens donnent priorité en premier lieu aux critères associés aux perspectives de carrière à la sortie, dont le salaire moyen des diplômés ou la réputation de l'institution auprès des entreprises, et en deuxième lieu aux critères de réputation de l'institution comme la position de l'institution ou de la formation dans les classements [11].

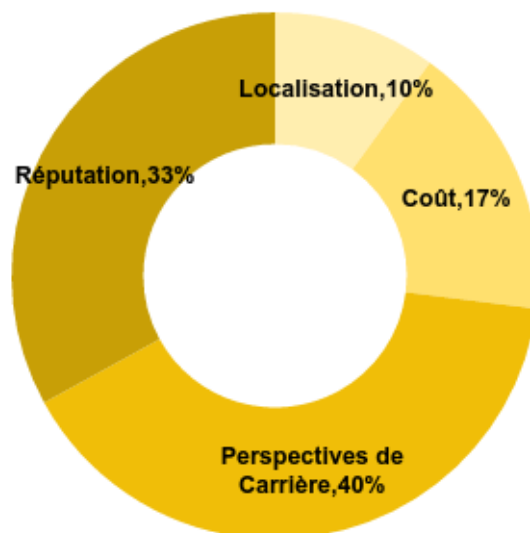


Figure 5 : Critères des étudiants européens pour choisir une institution [11]

De la même manière, il y a une croissance significative de la population étudiante en France (de 3,2 % entre 2015 et 2016), ce qui requiert une planification permettant de soutenir et d'accompagner le système. Cette croissance sera encore plus grande dans les 5 années prochaines conformément à la stratégie de 2020 de l'UE [12], [13].

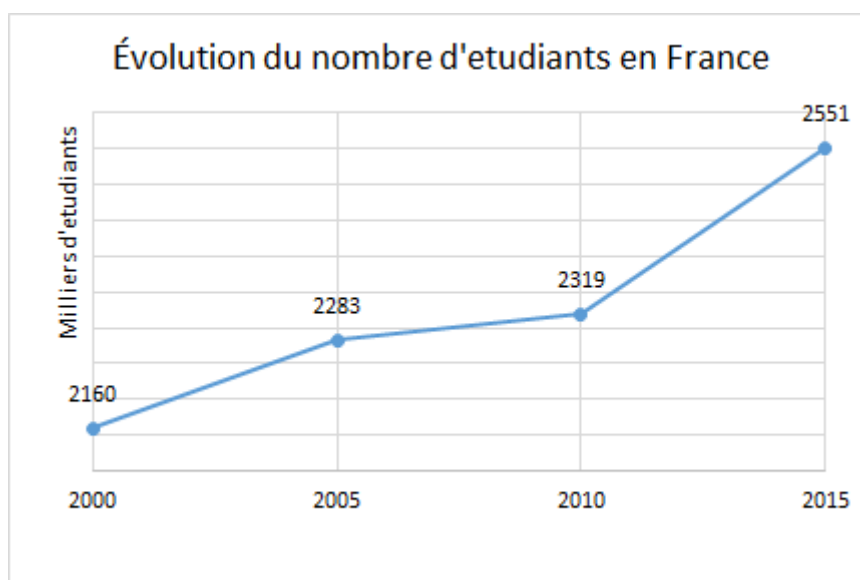


Figure 6 : Évolution du nombre d'étudiants en France [12]

- **Les enseignants-chercheurs :**

Les enseignants - chercheurs répondent à l'une des missions des EES qui est la recherche. La recherche est un champ d'intérêt mondial puisqu'elle permet la création de connaissance et l'application de savoirs pour le bienfait scientifique et entrepreneurial. Compte tenu de son caractère crucial, des organismes dans le monde travaillent sur l'amélioration de la performance et sur les résultats escomptés dans la recherche des EES.

Conformément à la déclaration HEFEI de 2013 réalisée par ces organismes ("à laquelle appartient la CURIF, l'AAU, le C9 et l'australien G8 : Groupe des 8") [14], l'enseignant-chercheur approfondit l'excellence de toutes les actions d'investigation, dans la qualité et la profondeur des résultats, dans la formation des chercheurs, dans la promotion d'un compromis vers les étudiants, dans l'éthique et plus important dans une **liberté académique et de recherche**.

En outre, la structure de la recherche dans les EES est de plus en plus flexible. Elle est réalisée dans les installations des universités mais aussi dans les laboratoires d'entreprises au travers de contrats et d'accords. Il existe une interaction continue entre les entreprises, le marché et les EES qui permet l'amélioration des programmes d'enseignement et le financement des études de recherche. Cette tendance a conduit à l'élaboration d'une stratégie nationale française de l'investigation et du regroupement des universités selon la loi 2013 [15].

Pour avoir des résultats optimaux, le pays doit se compromettre dans l'investigation et l'innovation et pour cela, il doit lui destiner des recours nécessaires qui permettent un développement économique. Ce sont quelques exemples du financement de la recherche dans le monde :

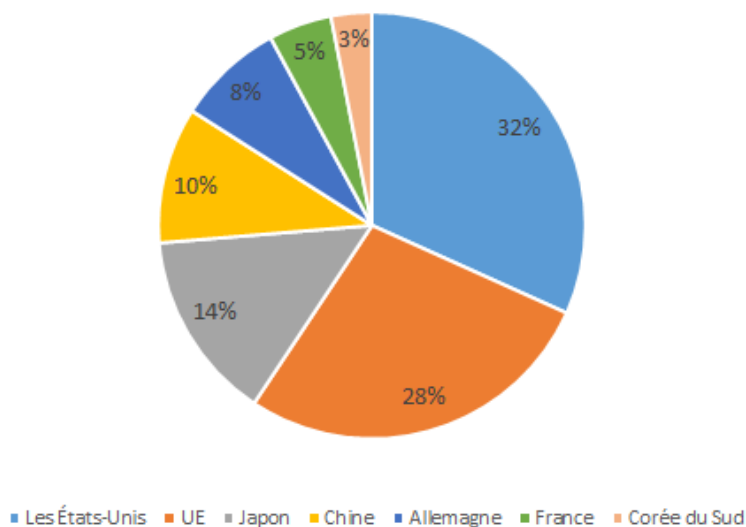


Figure 7 : Les plus gros investisseurs mondiaux en Recherche et Innovation en 2011 [16]

## Acteurs indirects

### - Entreprises

Récemment, des nombreuses universités ont pris des mesures pour développer une troisième mission en favorisant les liens avec les entreprises et en facilitant le transfert de technologie. Ces interactions comprennent des activités formelles telles que la recherche collaborative, la recherche sous contrat et le conseil, ainsi que des activités informelles comme la prestation de conseils ad hoc et la mise en réseau avec les praticiens [17].

Un type de partenariat entre l'entreprise et l'EES est la formation où les programmes sont conçus en analysant les besoins des organisations tels que l'apprentissage, l'alternance et la formation continue. Un autre type d'association dans le cadre de l'entreprise est le stage étudiant où il y a une participation active des étudiants dans leurs projets. Il existe une association au travers du service de consultation qui permet d'évaluer les besoins des entreprises [18].

### - Ville/Région

"Les universités autonomes sont ainsi confirmées comme des acteurs économiques, sociaux et culturels majeurs dans leur environnement" [19].

À partir de ce nouveau rôle, les EES commencent à avoir une responsabilité directe dans l'environnement local et régional avec une transcendance nationale et même régionale. Pour cela, les EES définissent une identité claire et unique dans la communauté qui est soutenue à partir de la déclaration de Lisbonne où la participation des EES est importante pour le progrès économique et la stabilité sociale [19].

Au niveau international, il existe également des organismes qui favorisent la responsabilité sociale dans les EES tels que l'UNESCO, l'OCDE et l'IMHE (programme sur la gestion des EES). Conformément à ce qui précède, les EES assument ce nouveau devoir en contrepartie de la liberté et l'autonomie.

### - État

L'Etat, en tant que responsable de la croissance économique et de la création des opportunités, définit l'éducation supérieure comme un système crucial à l'accomplissement et à la réponse de ces obligations. Ainsi, les EES sont importants parce qu'ils fournissent un capital scientifique, une innovation technologique et un talent humain à la société [20].

Grâce aux changements subis au cours de la dernière décennie dans le système français d'éducation supérieure, l'Etat change son rôle pour devenir un vérificateur du respect d'exigences en termes d'excellence et d'efficacité. Pour cela, l'état désigne des organismes dédiés à cette activité tels comme l'HCERES, la CTI ou CEFDG qui évaluent les EES sous différents critères et conditions.

Avec la même dynamique d'évaluation, de contrôle et de reconnaissance, il y a aussi d'autres référentiels aux niveaux national et international qui permettent de donner une évidence de la qualité et de l'excellence des EES tels que les labels, les certifications et les classements.

**Choix de référentiels :**

Rappelons la définition d'un référentiel qui est un document de référence résultant de la sélection de documents de référence ou de normes représentant le savoir-faire d'une entreprise. C'est aussi un document qui représente un accord général/consensuel sur un produit/service, méthode ou processus.

Après avoir analysé l'ensemble des référentiels qui peuvent être utiles à un EES, le choix est porté sur ses référentiels illustrés sous forme de tableau avec leurs avantages et inconvénients.

| Référentiels  | Avantages   | Inconvénients  | Obligatoire / Facultatif                 | Acteurs |
|---------------|---|--|--|---------|
| <b>CTI</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme délivré au nom de l'Etat et reconnu partout en France et en Europe</li> <li>- Des formations qui sont réévaluées périodiquement avant l'accréditation, tronc commun obligatoire avec pas mal de matières fondamentales, professeurs avec un haut niveau d'enseignement</li> <li>- Les étudiants obtiennent un salaire supérieur à la moyenne une fois diplômés</li> <li>- Une assurance qualité robuste</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La CTI ne revendique aucun monopole, l'emploi des ingénieurs est libre en France</li> <li>- La CTI n'est pas favorable au titre d'ingénieur manager obtenu en 5 ans après le BAC</li> </ul> | Obligatoire pour les écoles d'ingénieurs | ETAT    |
| <b>HCERES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recevoir des investissements et des fonds publics destinés à la recherche ou à l'enseignement supérieur</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des attentes parfois divergentes de ceux des acteurs</li> </ul>   | Obligatoire pour les EES                 | ETAT    |



|                        |  |   |            |                            |
|------------------------|--|---|------------|----------------------------|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir des évaluations ou s'assurer de la qualité des évaluations réalisées par d'autres instances en validant les procédures retenues</li> <li>- Avoir des meilleures pratiques internationales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluations du contenu de chaque maquette de diplôme au lieu de l'ensemble</li> <li>- Le HCERES est trop figée dans les détails</li> </ul>   |            |                            |
| <b>Usine nouvelle</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation de la capacité des écoles à détecter et à promouvoir les vocations et les talents d'entrepreneurs chez les élèves</li> <li>- Augmentation de start-up créées par les étudiants</li> <li>- Forte relation entre les universités et les entreprises</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faut payer pour apparaître dans ce classement</li> <li>- Pas totalement transparent exemple : en 2016, une erreur de calcul sur l'un des critères (le pourcentage des élèves étrangers dans le cycle ingénieur) avait affecté le classement des écoles sur l'International</li> </ul> | Facultatif | INDUSTRIES/<br>ENTREPRISES |
| <b>ENQA</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération Européenne dans le domaine de l'assurance qualité des EES</li> <li>- Avoir des standards et des guides de bonnes pratiques dans le domaine de l'assurance qualité</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La révision comprend plusieurs cycles de consultation impliquant à la fois les principaux intervenants et les ministères</li> </ul>  | Facultatif | RÉGION<br>(Européenne)     |
| <b>Label DD&amp;RS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation : Image de « marque » employeur et institutionnel. Dynamique de mobilisation interne. Visibilité nationale et internationale</li> <li>- Compétences : Partage des pratiques lors des audits et des réunions du comité de labellisation +</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les auditeurs étant des pairs (chaque équipe est composée de membres d'écoles d'ingénieurs, de management et d'universités, ayant déposés leur candidature pour</li> </ul>   | Facultatif | VILLE/<br>RÉGION           |

|                       |   |  |  |                          |
|-----------------------|---|--|--|--------------------------|
|                       | gain en crédits-temps<br>- Engagements et actions en termes de développement durable et de responsabilité sociétale et ensuite des accompagnements dans leurs démarches, dans le cadre d'une amélioration continue□                   | l'obtention du label, et d'un étudiant formé et proposé par le REFEDD). Cela peut créer des problèmes vue que les EES sont des concurrents   |  |                          |
| <b>Shanghai QS</b>    | - Avoir des partenaires internationaux<br>- Reconnaissance mondiale<br>- Avec ce classement beaucoup d'université ont mis en place des indicateurs et des programmes similaires pour améliorer leur système d'enseignement supérieur. | - L'existence de ce classement mondial a renforcé la concurrence dans le monde et les gouvernements utilisent des classements comme Shanghai QS pour prendre des décisions alors que la plupart de ces classements ne reflète pas exactement la réalité. | Facultatif   | VILLE / RÉGION (Monde)   |
| <b>ISO 9001 v2015</b> | - La reconnaissance internationale<br>- Réponse aux exigences légales et réglementaires<br>- Définition claire de ses objectifs   | - Le coût de la démarche<br>- La difficulté de la démarche (12 mois à 18 mois selon les caractéristiques de la structure)  | Facultatif mais fortement recommandé é surtout la version 2015 | INDUSTRIES / ENTREPRISES |

Tableau 1. Avantages et Inconvénients des référentiels [source : auteurs]

En analysant la CTI avec l'objectif d'approfondir le sujet, elle veille à la mise en œuvre des processus d'assurance qualité interne et externe des écoles d'ingénieurs (publiques ou privées) en France, ainsi que de plus en plus dans quelques établissements étrangers. Autrement dit, après l'évaluation des établissements, la CTI donne son avis sur la capacité de l'établissement à délivrer des diplômes français d'ingénieur. L'habilitation maximale est de six ans, pour les écoles ayant remplies les exigences de la CTI.

Cependant comment comparer deux universités et avec quels référentiels ? C'est pour répondre à cette question que le processus de Bologne dont fait partie la France et 46 autres états visent à harmoniser les systèmes éducatifs au sein de la zone euro [21].

Dès lors, les démarches qualité au niveau de l'enseignement supérieur deviennent presque inévitables pour les EES.

## Enjeux

Le projet consiste à proposer des méthodes, formaliser des activités et à sensibiliser la communauté d'un établissement d'enseignement supérieur à la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité. Cette démarche est axée sur les capacités de pertinence, efficacité et performance afin d'obtenir les résultats escomptés en matière d'évaluation et de notoriété des formations offertes, du développement international et de la pérennité des missions clés (formation, recherche et de développement sociétal).

À partir de cela, le projet comporte des enjeux représentés par la matrice SWOT qui suit :

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <p>Existence d'un comité de direction</p> <p>Disposition d'information sur les indicateurs clés et sur les évaluations précédentes</p> <p>Existence d'un réseau d'universités</p> <p>Communauté dynamique</p> <p>Réputation positive dans la communauté externe</p> <p>Des étudiants actifs et impliqués pour les intérêts de leur EES</p> | <p>Manque de formalisation des actions faites et de retours</p> <p>Non-implication continue des parties dans une culture qualité</p>  |
| OPPORTUNITÉS   | MENACES   |
| <p>Faire des benchmarks des écoles et universités</p> <p>Faire un état de lieux et un suivi des activités</p> <p>Adapter des bonnes pratiques à la démarche qualité</p> <p>Développer de nouvelles méthodologies dans la démarche qualité</p>  | <p>Émission d'un avis défavorable au renouvellement des accréditations universitaires</p> <p>Résistance au changement de la communauté dans la démarche de sensibilisation</p> <p>Pression existante des organismes tiers pour consolider la conformité de certaines filières</p> |

Tableau 2. Analyse SWOT représentatif des enjeux [source : auteurs]

## Problématique

Dans le but de bien cadrer le problème et de dégager les éléments clés pour sa résolution, une analyse QQOQCP a été entreprise. Il s'agit d'une méthode de questionnement visant la recherche d'informations sur une problématique donnée. Les résultats de cette analyse sont présents sur le tableau ci-dessous :

|                   |   |   |
|-------------------|---|---|
| <b>Entrée</b>     | <b>Formaliser et promouvoir une démarche de performance dans les EES</b>  |   |
|                   | Directs   | Indirects   |
| <b>Qui ?</b>      | <b>Émetteurs</b> : Gouvernance, Étudiants, Enseignements<br><b>Récepteurs</b> : Comité de direction   | <b>Émetteurs</b> : Différents organismes d'évaluation<br><b>Récepteurs</b> : Entreprises, Ville, Etat |
| <b>Quoi ?</b>     | La démarche de performance dans un EES manque de rigueur et d'implication des parties prenantes.  |   |
| <b>Où ?</b>       | Au sein des EES.  |   |
| <b>Quand ?</b>    | En permanence.  |   |
| <b>Comment ?</b>  | - Par moyen des notes obtenues par l'EES aux évaluations, et par comparaison avec un Benchmark.<br>- En établissant des indicateurs et un tableau de bord.  |   |
| <b>Pourquoi ?</b> | - Valoriser l'enseignement donné au sein des EES, ses étudiants et ses partenaires.<br>- Augmenter l'employabilité dès la sortie, attirer des partenaires, faire connaître l'EES à l'international. |   |
| <b>Sortie</b>     | <b>Comment piloter un Établissement d'Enseignement Supérieur vers l'excellence ?</b>  |   |

Tableau 3. Analyse QQOQCP d'une démarche de performance d'un EES [source : auteurs]

- À court terme :
  - Avoir l'habilitation maximale par l'organisme accréditeur (exemple : 6 ans par la CTI pour les écoles d'ingénieurs) ;
  - Avoir un référentiel lexical dans les EES ;
  - Développer la culture de performance au niveau de tous les collaborateurs.

- À long terme :
  - Pérenniser la culture de performance au sein des EES

Afin de mieux identifier les enjeux et les actions à traiter, il a été utilisé la Planification Dynamique Stratégique (PDS).

Cette méthode a permis une meilleure compréhension de la raison d'être d'un EES, et ainsi, a permis de continuer la réflexion plus sereinement. L'excellence d'aujourd'hui n'étant pas l'excellence de demain, elle doit être mise à jour périodiquement afin de s'adapter aux nouveaux besoins de son écosystème.



Figure 8 : Planification Dynamique Stratégique [source : auteurs]

## CHAPITRE 2 :

### Méthodologie d'accompagnement d'un EES

## Choix Méthodologique

Après avoir cerné le contexte, cadré le problème et identifié les enjeux de notre projet, il ressort que la démarche de performance est vitale pour les EES.

Ainsi, le classement suivant des besoins par ordre de priorités a été établi, dans le but d'organiser les activités de développement de documents et d'outils selon l'urgence de résolution de chaque situation.

| Court Terme   | Moyen Terme   | Long Terme   |
|---|---|--|
| <p><b>Situation :</b></p> <p>Inexistence d'une culture unifiée au sein de l'université sur les concepts de base de la démarche de performance. Fondée sur la multiplicité d'opinions, contextes et visions des personnes qui font partie du système, qui empêche de trancher de manière efficace les discussions de construction et d'appropriation de la démarche de performance au sein de l'université.</p> <p><b>Réponse :</b></p> <p>Développement d'un "Référentiel lexical" de la qualité clair, didactique et appuyé sur des définitions normalisées et bibliographiques.</p> | <p><b>Situation :</b></p> <p>Nécessité d'une évaluation objective de l'état actuel de performance de l'université afin d'identifier clairement quels sont les sujets sur lesquels il faut le plus s'améliorer.</p> <p><b>Réponse :</b></p> <p>Construction d'un état des lieux à partir du tableau bord qui permet de déterminer l'état actuel de la performance dans les trois missions de l'EES</p> | <p><b>Situation :</b></p> <p>Nécessité d'accomplir la vision d'une performance excellente au sein de l'université.</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Situation :</b></p> <p>Absence d'une cartographie de processus qui reflète de façon fidèle les missions principales développées par l'université et sa transversalité par rapport aux différentes unités administratives et hiérarchiques qui la composent.</p> <p><b>Réponse :</b></p> <p>Construction collective d'une cartographie de processus qui permet aux différentes parties prenantes de l'université de se retrouver clairement dans les trois principales missions assurées par l'EES.</p> | <p><b>Situation :</b></p> <p>Proposition d'identification et mise en place des bonnes pratiques du secteur de l'enseignement supérieur comme ressource d'amélioration de la performance dans l'université.</p> <p><b>Réponse :</b></p> <p>Établissement d'un moyen d'évaluation des pratiques de performance existantes au sein d'autres établissements d'enseignement supérieur qui permet de pondérer ces pratiques en fonction de l'impact résultant et la performance mesurée sur chaque établissement référent.</p> | <p><b>Situation :</b></p> <p>Besoin de pérennisation de la culture de performance et d'amélioration continue au sein et autour de l'université.</p> |
| <p><b>Situation :</b></p> <p>Manque d'un outil de pilotage stratégique qui communique de manière efficiente les principaux points d'amélioration sur lesquels doivent s'orienter les décisions stratégiques.</p> <p><b>Réponse :</b></p> <p>Mise en place d'un tableau de bord cohérent avec la cartographie de processus qui permet un pilotage performant des principaux processus-mission de l'EES.</p>   | <p><b>Situation :</b></p> <p>Besoin de transmission et appropriation de la démarche de performance entamée, auprès du personnel et des parties prenantes de l'EES.</p> <p><b>Réponse :</b></p> <p>Développement d'un "Poster Qualité" attirant, communiquant et didactique, avec un résumé succinct et concret des points clés de la démarche de performance universitaire.</p>  |   |

Tableau 4. Priorisation méthodologique des besoins [source : auteurs].



## État des lieux et Benchmark

Le benchmarking remonte à plusieurs siècles, mais son expansion a débuté essentiellement au début des années 80 avec l'entreprise américaine Xerox comme une réplique chez ces concurrents japonais en s'inspirant de leurs bonnes pratiques [8].

Ce processus permettra de faire un état des lieux de l'EES en le comparant aux meilleurs, et dans un second temps deviendra un moyen d'amélioration continue.

Le choix des universités à benchmarker a été fait parmi les universités qui ont obtenu l'habilitation maximale à leur dernière évaluation. Les critères identifiés sont :

| ETABLISSEMENT                                  | ORGANISMES D'ÉVALUATION        |
|--|--------------------------------|
| Création de l'école et Statut                  | Reconnaissance                 |
| Unité de Recherche                             | Référence de l'Avis            |
| Enseignants permanents                         | Durée accordée                 |
| Administratifs et Technicien                   | Logo/Référence                 |
| Intervenants extérieurs                        | <b>CLASSEMENTS</b>             |
| Étudiants toute formation                      | Classement usine nouvelle 2016 |
| % de femmes toute formation                    | Classement QS 2016             |
| % d'étrangers                                  | Classement Shanghai 2016       |
| Diplômés année dernière                        | <b>COMMUNICATION</b>           |
| Entreprises partenaires                        | Organigramme sur site internet |
| Frais de scolarité                             | Responsable Qualité connue     |
| Évaluation des enseignements par les étudiants | Démarche Qualité présentée     |
| Enquête diplômés                               | Missions, valeurs, stratégies  |
| Salaire à la sortie                            | Indicateurs                    |

Tableau 5. Critères du benchmark [source : auteurs].

Le benchmarking a permis d'identifier les différents indicateurs les plus pertinents en fonction des différents classements, ce qui a été un avantage pendant la définition des indicateurs pour chaque processus.

## Référentiel Lexical

Le référentiel lexical est adopté afin de mettre à disposition un recueil de tous les termes dans le contexte de la démarche de performance au sein des EES.

Toutes les définitions qui y figurent ont été extraites de documents officiels (AFNOR, ISO...). C'est ainsi que la crédibilité de l'ouvrage se trouve.

D'autre part, et toujours dans cette même démarche, des fiches « définition » ont été conçues pour expliquer de manière simple et claire les différents termes.



Figure 9 : Exemple de fiche de définition [source : auteurs]

Comme la figure précédente le montre, la fiche comporte 3 parties : Une première partie qui est la définition du terme, une seconde qui est la source de la définition et une troisième qui vient appuyer les deux précédentes par un schéma explicatif.

La finalité de cet outil est l'uniformisation des différents termes appartenant au périmètre de la démarche de performance. L'un des atouts du référentiel lexical est qu'il tient compte de la diversité de la population impliquée et visée par la démarche de performance. Cette population comprend des administratifs, des enseignants, des étudiants avec des connaissances disparates en matière de performance. Le but est donc de mettre tout le monde au même niveau dans la démarche et uniformiser la connaissance de vocabulaire afin de mieux propager la culture dans l'EES.

Cette finalité est encore renforcée par les fiches de définition déjà mentionnées. En effet ces dernières comportent en plus du terme défini, un schéma explicatif qui permet de saisir en une seule lecture le sens du terme et ainsi éviter les confusions de sens.

## Cartographie de Processus

Établir la cartographie des processus d'un EES est une étape préalable indispensable non seulement pour faciliter les relations entre les acteurs des universités et les différentes parties prenantes mais aussi pour mieux cibler la démarche de progrès. La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

Grâce au benchmark, il est constaté que plusieurs EES possèdent des cartographies qui contiennent juste le composant "formation" accompagné souvent des services support. Alors qu'au sein des EES, il existe la formation, la recherche et le développement sociétal. De ce fait, il peut être considéré que leur cartographie est incomplète. Un travail de groupe s'est porté sur ces mêmes cartographies afin d'ajouter tous les processus et éléments nécessaires pour aider l'ensemble des EES à établir une cartographie qui facilite la communication au sein de leur établissement. La figure ci-dessous illustre l'exemple d'une cartographie d'un EES :

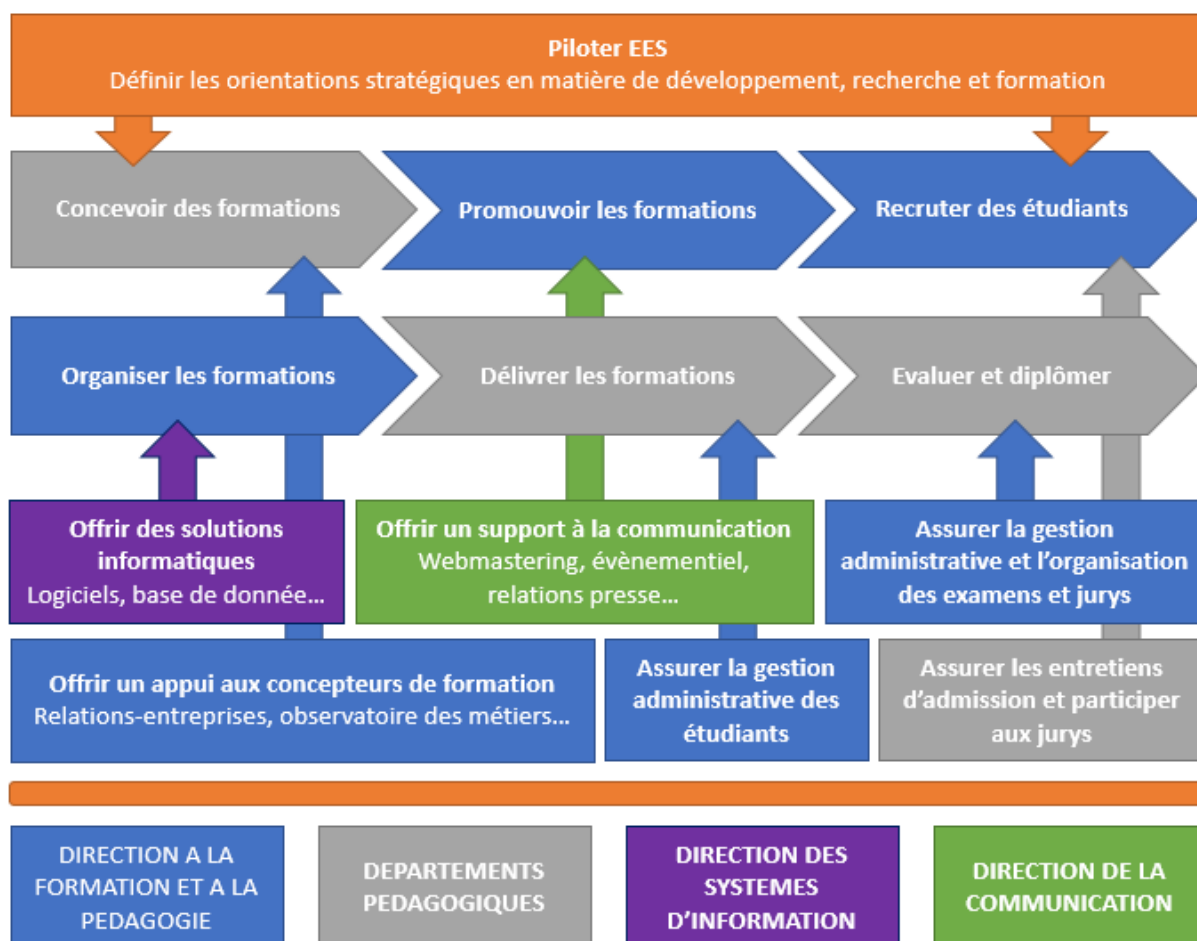


Figure 10 : Exemple d'une Cartographie incomplète d'un EES [source : auteurs]

Pour la construction de la nouvelle cartographie, un travail sur le fond a été entrepris tout en essayant de garder les mêmes domaines. Pour faire la cartographie, les étapes suivantes ont été suivies :

1. Identifier les différents types de DAS (Domaine d'activité stratégique) liées aux missions des EES.
2. Définir les différents processus associés à chaque DAS depuis les données d'entrée jusqu'aux données de sortie. Mais ici, tous les processus ont été mélangés au lieu d'utiliser l'ancienne méthode de la cartographie des processus.
3. Classer ces processus par famille de processus : les processus de réalisation nécessaires à l'obtention des résultats escomptés
4. Dresser la cartographie

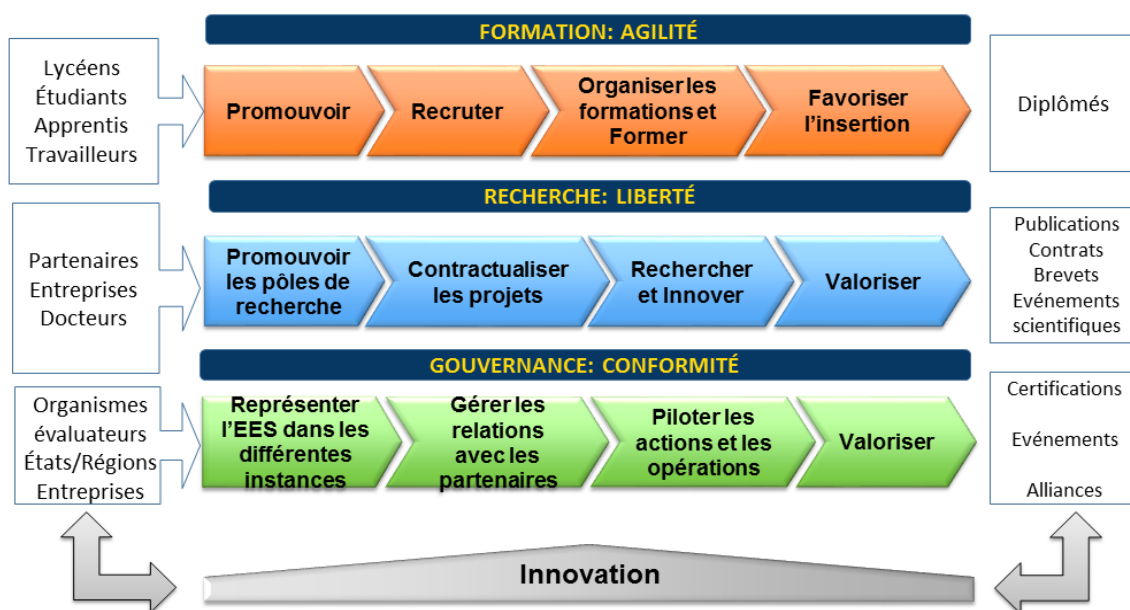


Figure 11 : Exemple d'une Cartographie complète d'un EES [source : auteurs]

La cartographie des processus réside dans la maîtrise de tous les processus, la garantie de la performance des formations et recherches mais aussi et surtout la prise en compte de la situation et des besoins de l'état, des étudiants, professeurs, entreprises et partenaires.

Faire participer tout le monde parce que chaque membre est acteur et que la cartographie décrit l'ensemble des processus de l'entreprise. Cela permet de communiquer avec l'ensemble des parties prenantes.

La qualité perçue de la cartographie s'exprime sur sa disponibilité en papier ou informatique (extranet, site internet...). Cette cartographie est didactique parce que cela permet d'enseigner aux acteurs.

## Tableau de Bord

Le tableau de bord est un outil d'évaluation comportant plusieurs indicateurs sur des périodes données et des cibles fixées. Cela va permettre d'analyser les différentes tendances issues de l'information récoltée.

Ces informations permettent aussi d'établir l'état des lieux par rapport aux trois missions que peuvent avoir un EES : Formation, Recherche et Développement Sociétal.

Dans chacune des missions, l'outil estime des tendances grâce à des flèches et les codes de couleurs afin que la direction des universités puisse rapidement analyser les résultats et prendre des décisions stratégiques. Également, il permet de calculer le pourcentage de changement entre les résultats des différentes années étudiées avec l'objectif de mesurer la vitesse d'adaptation des nouvelles pratiques et politiques d'amélioration qui se proposent chaque année.

Le tableau suivant expose la structure et les caractéristiques décrites précédemment.

| Objectif  | Critères                            | Indicateur   | Sources des | Référentiel 1 | Référentiel 2 | Référentiel 3 | Référentiel 4 | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 | Tnd. | % Ch.   | CIBLE |
|---|-------------------------------------|--|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|------|---------|-------|
| Recruter des élèves par rapport aux objectifs de formation et d'emploi  | Attractivité et recrutement         | Nombre de postulants / Nombre total de place disponibles           |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Moyenne au bac des intégrés  |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
| Développer une pédagogie adaptée aux besoins. Orienter des élèves. S'assurer de la diversité des origines géographiques et sociales de ses recrutements | Structure et évaluation pédagogique | Nombre total d'étudiants   |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Nombre d'étudiants par formation                                   |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Nombre d'étudiants par filière                                     |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Taux d'étudiantes  |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Taux d'étudiants étrangers   |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Taux de boursiers nationaux  |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Taux d'étudiants en situation d'handicap                           |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Taux des étudiants ayant répondu des évaluations des enseignements |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
| Disposer d'un nombre  |                                     | Taux d'échec   |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |
|   |                                     | Nombre d'enseignants, enseignants-chercheurs                       |             |               |               |               |               | 1,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0%      | ▼    | 100,00% |       |

Figure 12 : Exemple de tableau de bord d'un EES [source : auteurs]

“L'utilisation du chiffre ne permet pas uniquement l'autoévaluation, elle permet également la comparaison : ces nouveaux modes de gestion ont des effets, des impacts, des conséquences, du niveau le plus micro (le chercheur, l'enseignant) et au niveau le plus macro (classement international des universités ou benchmarking des politiques nationales)” [22].

De manière générale, ce tableau permet de répondre aux objectifs concernant : la conformité aux exigences des référentiels pour les EES, l'obtention d'une reconnaissance et l'amélioration et la surveillance continue vers l'excellence. Également, la qualité perçue est constatée grâce à une communication visuelle afin d'identifier les changements et avancements des indicateurs.

## Référentiel d'autodiagnostic

La construction d'un référentiel et d'un outil d'autodiagnostic de performance d'un établissement d'enseignement supérieur a été entreprise. L'objectif est d'obtenir un outil simple et synthétique (sur Excel®) qui doit permettre aux collaborateurs responsables du pilotage de chacun des trois composants (gouvernance, formation et recherche) d'un établissement d'enseignement supérieur, de faire un état des lieux rapide, concret et réfléchi de l'établissement sur un ensemble des bons processus identifiés comme référentiel.

Pour cela le travail a débuté en reprenant le modèle existante et libre, développé par le groupe de travail en recherche des journées QeR (Qualité et Recherche) de 2013 [23] pour l'autodiagnostic de la performance des établissements de recherche. Ceci a permis de capitaliser sur cette expérience et ses résultats, et donc d'avancer avec plus d'efficience vers notre objectif.

L'outil originalement développé comporte 10 onglets pré formatés avec 75 « critères de réalisation » répartis sur 16 « processus » ce qui se traduit par un temps d'exploitation d'entre 30 et 90 minutes par « évaluateur ». Compte tenu du fait que l'exploitation de l'outil a été conçue pour prendre en compte la vision sur l'état de maturité de la performance de l'établissement d'entre 1 et 5 évaluateurs, le temps d'exploitation qui peut atteindre même jusqu'à 450 minutes (plus de 7 heures). Ce constat a été identifié comme un aspect à améliorer sur ce nouvel outil développé pour les EES.

Après l'étude fait de cet outil, il s'est avéré nécessaire de définir alors un nouveau référentiel des bons processus, qui servira de base pour la construction d'un nouvel outil d'évaluation de la performance à n'importe quel établissement d'enseignement supérieur.

Pour cela les trois axes de mesure (Efficacité, Efficience et Qualité perçue) de la performance ont été identifiés dans l'outil QeR comme appropriés et pertinents pour évaluer la maturité sur les trois composants directs de tout EES (gouvernance, formation et recherche) ayant déjà été identifiés aussi lors de la construction de ce MIM. Une matrice 3x3 de processus identifiés est alors obtenue.

Pour la partie recherche, les processus proposés par l'équipe QeR 2013 furent identifiés comme pertinents pour notre matrice référentielle dans sa colonne « recherche ». Mais par contre les développements exhaustifs faits sur chaque « processus » et appelés «critères de réalisation » furent identifiés comme non pertinents pour la construction de notre référentiel. En effet, cela aurait élargi énormément le temps d'exploitation de l'outil par l'utilisateur en nuisant à sa praticité, notoriété et utilité réelle.

Ensuite la proposition des critères pour la colonne « formation » et « gouvernance » a été menée à partir d'un exercice de « brainstorming » qui cherchait à intégrer de manière claire, justifiée et cohérente avec la première colonne, les critères les plus importants d'évaluation de la performance d'une EES basés sur l'analyse du contexte et enjeux (avec l'ensemble de référentiels recensés) fait dans les chapitres antérieurs du présent MIM. Les résultats finaux sur la matrice 3x3 sont les suivants :

|                   | <b>Recherche</b>  | <b>Formation</b>   | <b>Gouvernance</b>  |
|-------------------|---|--|---|
| <b>Efficacité</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Respecter les engagements de la recherche (R1)</li> <li>● Améliorer la productivité de la recherche (R2)</li> <li>● Communiquer sur les interprétations possibles de la recherche (R3)</li> <li>● Favoriser un environnement apprenant à partir de ses activités et de ses résultats (R4)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Assurer une offre de formations adaptées aux divers publics (F1)</li> <li>● Organiser et piloter les formations en cohérence avec la stratégie (F2)</li> <li>● Promouvoir l'offre de formations et recruter selon la politique définie (F3)</li> <li>● Favoriser et soutenir l'insertion professionnelle des diplômés (F4)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Assurer la conformité des exigences et des moyens nécessaires au fonctionnement de la recherche et de la formation (G1)</li> <li>● Mettre en place une organisation interne cohérente avec les enjeux identifiés pour l'établissement (G2)</li> <li>● Impliquer les principales parties prenantes de l'établissement dans l'organisation de la gouvernance (G3)</li> <li>● Définir les objectifs stratégiques de pilotage de l'établissement en fonction de ses enjeux particuliers identifiés (G4)</li> </ul> |
| <b>Efficience</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faire connaître et faire partager les atouts de la recherche (R5)</li> <li>● Mettre en œuvre une recherche adaptative ("souple", "flexible" et "agile")</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analyser les attentes des étudiants et des parties prenantes (F5)</li> <li>● Identifier et exploiter les bénéfices de l'articulation de la recherche et de la</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Établir une stratégie souple de pilotage de l'établissement à moyen, court et long terme (G5)</li> <li>● Gérer et allouer les ressources de manière optimale et durable</li> </ul>   |

|                       |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|
|                       | (R6)<br>● Allouer les ressources de manière optimale<br>(R7)<br>● Tracer, planifier, simplifier et améliorer en continu la réalisation de la recherche (R8)  | formation (F6)<br>● Allouer les ressources de manière optimale (F7)<br>● Adapter et faire évoluer les formations en fonction de l'analyse faite (F8)   | (G6)<br>● Développer une politique de documentation soutien aux activités de formation et de recherche (G7)<br>● Soutenir les acteurs dans la mise en œuvre de l'amélioration de chaque fonction (G8)  |
| <b>Qualité Perçue</b> | ● Garantir, tracer et prouver la tenue de ses engagements recherche par des documents tangibles (R9)<br>● Développer une démarche qualité efficiente et reconnue (R10)<br>● Diffuser ses résultats de recherche auprès de larges publics pour attirer de nouvelles collaborations et vocations (R11)<br>● Etre promoteur d'innovations et créateur d'avenirs pour la Société (R12) | ● Développer une démarche qualité efficiente et reconnue (F9)<br>● Soutenir le développement de la vie étudiante (F10)<br>● Développer l'attractivité européenne et international de l'établissement selon la stratégie définie (F11)<br>● Améliorer les formations en fonction du retour des étudiants, des enseignants, des entreprises et des évolutions sociétales (F12) | ● Concevoir et suivre une politique de valorisation de l'EES liée à ses partenaires, environnement et parties prenantes (G9)<br>● Développer une démarche qualité efficiente et reconnue permettant de mesurer les progrès en continu (G10)<br>● Communiquer à la société les résultats obtenus grâce à la démarche (G11)<br>● Assurer la capitalisation et l'évolution pérenne des améliorations obtenues (G12) |

Tableau 6. Processus pertinents identifiés pour l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs].



## CHAPITRE 3 :

### Résultats de l'accompagnement

## Outil d'autodiagnostic

La matrice des référentiels proposée suite à ce travail de réflexion doit être le plus facilement utilisable pour les usagers des EES auxquels cet outil est proposé. Donc l'importance de la simplicité et de la rapidité d'exploitation sera le critère central du développement de cet outil.

**L'outil d'autodiagnostic de la performance** des EES est conçu alors comme un fichier Excel pré-formaté comportant 6 onglets. Ce fichier proposé et mis à disposition doit être exploité par une équipe constituée de trois personnes représentatives de chacune des trois composants de l'EES, au moins un représentant de la gouvernance, un autre pour la recherche et un dernier pour la formation.

Ces trois usagers doivent rentrer dans une dynamique de recherche de consensus pour évaluer la maturité de son EES sur chacun des processus identifiés dans le référentiel. Cela permettra d'avoir un regard mesuré et judicieux sur la performance global de l'établissement. Les niveaux de maturité proposés pour l'évaluation de la maturité ont été repris des travaux réalisés par l'équipe de recherche QeR 2013 de la manière suivante :

| Niveaux de Maturité  |
|--|
| • Insuffisant : Le processus n'est pas réalisé ou alors de manière très insuffisante                                     |
| • Informel : Le processus est réalisé implicitement, sans être toujours mis en œuvre complètement et dans les délais     |
| • Maîtrisé : Le processus est explicité, compris et mis en œuvre dans les délais, sans être toujours tracé               |
| • Efficace : Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats         |
| • Efficient : Le processus est efficient et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre               |
| • Performant : Le processus a une excellente qualité perçue, il anticipe les attentes et innove dans les services rendus |

Tableau 7 : Niveaux de Maturité proposés [23]

Cette échelle en maturité va ensuite s'appliquer aux **36 critères** du référentiel (12 pour chaque composant Formation, Recherche et Gouvernance, éventuellement modifiables par les utilisateurs afin de bien s'adapter à chaque contexte). L'exploitation de tout l'outil sera donc très rapide avec un usage systématique, compte tenu que le temps prévu pour

faire le consensus sur la maturité de chaque question doit être d'environ 1 à 2 minutes. Le temps total d'autodiagnostic sera alors entre 45 et 90 minutes au maximum.

Le premier onglet disponible dans l'outil est le **{mode d'emploi}**. Celui-ci présente l'outil comme un instrument pertinent pour les référents qualité d'un EES, qui va leur permettre d'évaluer la situation de l'établissement en termes de performance (efficacité, efficience et qualité perçue), tout en identifiant les améliorations prioritaires à mettre en place, afin de progresser dans ses pratiques et participer à la construction de l'Excellence des EES, et de prouver son niveau de performance par moyen de l'auto-déclaration de conformité du fournisseur établie par la norme ISO1705.

L'onglet mode d'emploi permet ensuite aux utilisateurs d'ajouter les données contextuelles tels que le nom de l'EES concerné, le nom du responsable de l'autodiagnostic réalisé, l'e-mail et téléphone de contact, et les reconnaissances ou certifications obtenues ou visées.

Puis le mode d'emploi expose les pas nécessaires à l'exploitation de l'outil dans un tableau « Mode d'emploi PDCA » de la manière suivante :

| <b>Mode d'emploi PDCA</b> |  |
|---------------------------|--|
| <b>P = Préparez</b>       | 1) Prenez connaissance des contenus des onglets (règle : une zone blanche écrite en rouge est modifiable)<br>2) Indiquez les données contextuelles de l'évaluation (cellules blanches écrites en rouge)<br>3) Recrutez plusieurs évaluateurs internes ou externes à votre EES  |
| <b>D = Diagnostiquez</b>  | 4) Sélectionnez chacun des onglets {Formation} {Recherche} {Gouvernance}<br>5) Indiquez la date de l'évaluation, le nom de l'évaluateur et ceux de l'équipe constituée<br>6) Estimez collectivement les niveaux de maturité des processus, ajoutez les "Commentaires libres"   |
| <b>C = Considérez</b>     | 7) Visualisez les synthèses cartographiques dans chaque onglet<br>8) Discutez et interprétez les résultats collectivement, détaillez les "Commentaires libres"<br>9) Indiquez les plans d'amélioration et de progrès prévus, à communiquer et à déployer   |
| <b>A = Améliorez</b>      | 10) Enregistrez, imprimez et communiquez sur votre autodiagnostic auprès des parties prenantes de votre EES<br>11) Mettez en œuvre les plans d'action, veillez aux ressources, mesurez les progrès périodiquement (1 an au minimum)<br>12) A partir d'un niveau de maturité "Efficace" faites une "Déclaration ISO 17050", imprimez et communiquez largement |

Figure 13 : Mode d'Emploi PDCA de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

Finalement l'onglet Mode d'emploi permet de visualiser l'échelle de maturité avec notamment la compatibilité des trois derniers niveaux (Efficace, Efficient et Performant) avec une auto-déclaration de conformité selon la norme ISO 17050.

L'outil présente ensuite les trois onglets, **{Formation}**, **{Recherche}** et **{Gouvernance}** correspondants aux trois grands composants de l'EES à évaluer. Pour chacune de ces onglets, l'outil permet de faire l'évaluation de maturité sur chacun des 36 processus identifiés comme pertinents pour des bonnes pratiques d'efficacité, efficience et qualité perçue.

| Processus   | Bonnes Pratiques et Processus associés  | Evaluations | Niveaux  | Taux       |
|---|---|-------------|--|------------|
| <b>Niveau global de Performance pour la composante : FORMATIO</b> |   |             | <b>Efficace</b>  | <b>70%</b> |
| <b>Bonnes Pratiques d'Efficacité</b>                              |   |             | <b>Efficace</b>  | <b>70%</b> |
| F1  | Assurer une offre de formations adaptées aux divers publics                             | Efficace    | Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats. |            |
| F2  | Organiser et piloter les formations en cohérence avec la stratégie                      | Choix       |  |            |
| F3  | Promouvoir l'offre de formations et recruter selon la politique définie                 | Choix       |  |            |
| F4  | Favoriser et soutenir l'insertion professionnelle des diplômés                          | Choix       |  |            |
| <b>Bonnes Pratiques d'Efficience</b>                              |   |             |  |            |
| F5  | Analyser les attentes des étudiants et parties prenantes                                | Choix       |  |            |
| F6  | Identifier et exploiter les bénéfices de l'articulation de la recherche et la formation | Choix       |  |            |
| F7  | Allouer les ressources de manière optimale  | Choix       |  |            |
| F8  | Adapter et faire évoluer les formations en fonction de l'analyse faite                  | Choix       |  |            |

Figure 14 : Exemple de sélection du niveau de maturité sur l'un des critères d'évaluation de la formation [Source : auteurs].

Chaque niveau d'évaluation est lié à une échelle quantitative entre **0 et 100%** ce qui permet de tracer un graphique radar de synthèse des résultats de l'autodiagnostic (figure 15).

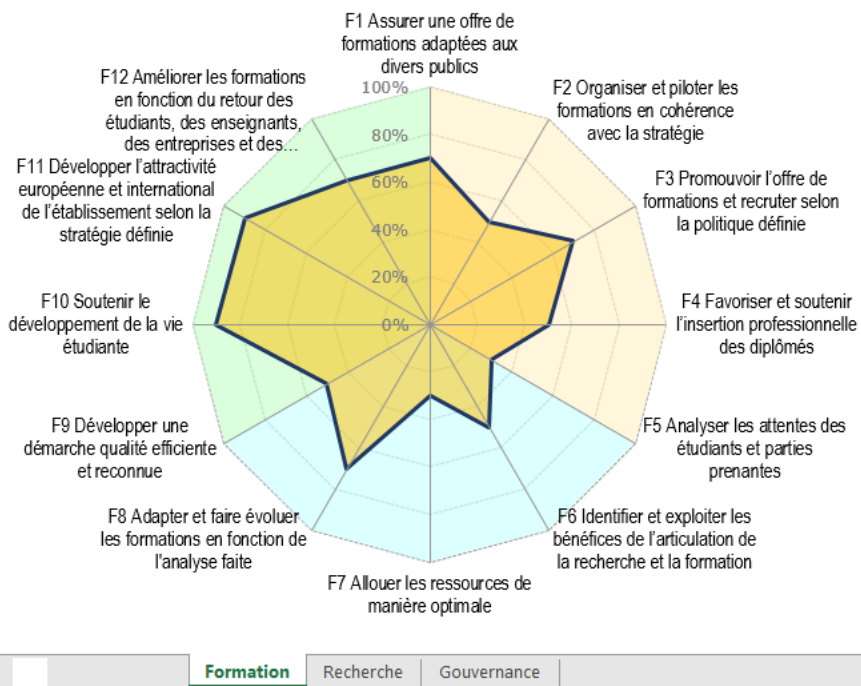


Figure 15 : Exemple d'image radar synthèse de l'autodiagnostic sur la formation [source : auteurs]

Suite à cette évaluation de maturité sur les processus, il est possible de proposer des plans d'amélioration imaginés collectivement pour chaque composante, tout en précisant aussi la ou les personnes responsables, les délais d'implémentation et la mesure du succès de ces plans.

L'outil inclut aussi un onglet **{Global}** qui permet de faire une synthèse des résultats généraux de performance global avec la contribution (niveau moyen de maturité) de chaque composante, ainsi qu'un résumé des plans d'amélioration et de progrès proposés pour pallier aux faiblesses identifiées dans chaque composante évaluée.

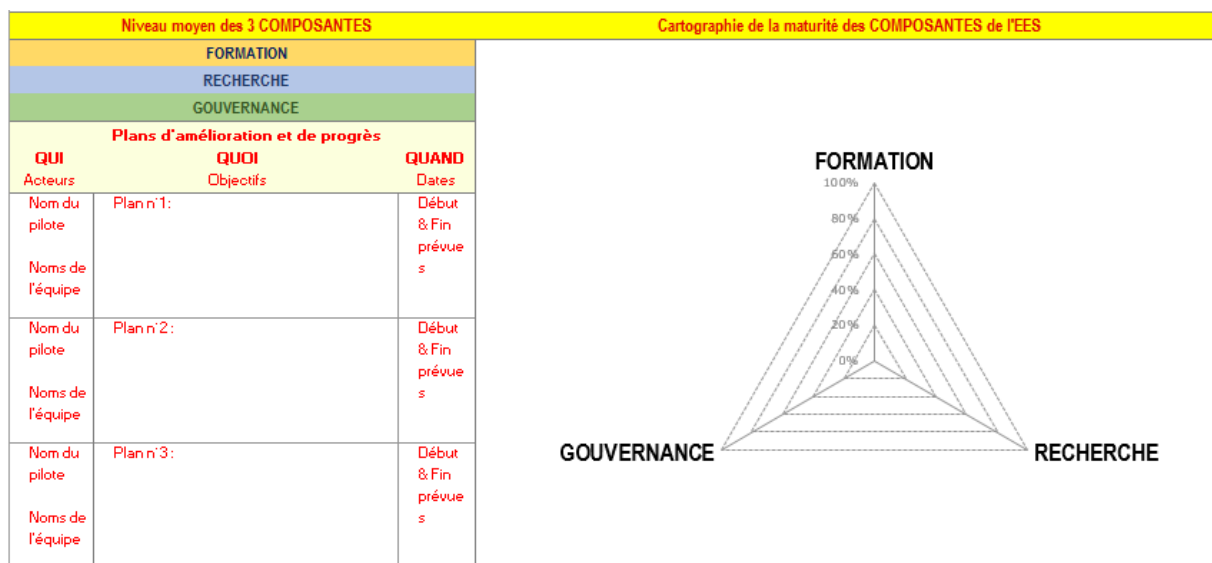


Figure 16 : Exemple d'image radar synthèse de l'autodiagnostic sur la formation [source : auteurs]

L'outil dispose finalement d'un onglet **{Déclaration ISO17050}** qui reprend ces résultats de synthèse et qui permet de les intégrer dans une déclaration normalisée respectant les exigences de la norme ISO 17050. Cette déclaration permet de valoriser et communiquer largement en interne et externe les efforts entrepris et les résultats obtenus sur la performance de l'EES.

## Résultats à long terme : Culture de l'excellence

À long terme et grâce à cette diffusion et appropriation de la culture de l'excellence auprès des différents acteurs qui forment un EES, les gains attendus sont différents en fonction des attentes préconisées de chacun de ces acteurs. **Ces gains sont les suivants :**



### Diplômés

Ils obtiendront des certificats de formation très valorisantes au regard des entreprises car ces certificats répondront de manière réactive aux besoins changeantes et dynamiques du marché de travail et de chaque métier. Pour cela les formations seront sous-évaluation et évolution constante en cherchant à s'adapter tout le temps aux dernières tendances, conditions, attentes et même révolutions des différents métiers existantes et même ceux qui sont encore inexistantes ou en train d'apparaître au fur et à mesure que des nouveaux besoins se créent pour répondre au développement rapide du monde qu'on a recensé dans le contexte étudié dans le présent MM.



### Chercheurs

La disponibilité des moyens avec souplesse pour permettre aux chercheurs de faire de la recherche sans gâchis de temps sur des processus documentaires lourds sera assurée. Cela permettra de dédier la plus grande partie du travail des chercheurs à son cœur de métier, la veille technico-technologique, l'échange de connaissances avec ses pairs dans le cadre des congrès et colloques, la conception d'expériences, l'exploitation des équipements et ressources, l'analyse des résultats et en général tout le processus de production des recherches valorisantes et pertinentes.



### **Direction et administration**

EES parmi les meilleurs, excellence dans les trois missions : un EES qui retrouve sa place parmi les meilleurs grâce aux résultats performants, et qui se permet même de capitaliser cette performance en participant comme acteur clé aux processus de création de nouveaux référentiels et associations d'excellence des établissements d'enseignement supérieur.

## Conclusion

Au terme de cette réflexion, "**l'Excellence**" dans un EES est une construction permanente d'adaptation aux besoins de toutes les parties-prenantes dans un écosystème mutuellement bénéfique.

Les ressources étant toujours limitées, cela demande une vision partagée, en intégrant au mieux les attentes de chaque partie-prenante (étudiants, enseignants, chercheurs, administration, entreprises, société...) qui peuvent être parfois différentes.

La gouvernance des universités chargée de piloter cette démarche vers l'excellence a fort à faire. Il faut donc commencer à **parler le même langage** au sein même des établissements d'enseignement supérieur, avant de se choisir un **référentiel d'excellence pertinent** pour son propre contexte et compatible avec ses **valeurs** et **cultures** professionnelles, et de se doter enfin d'un **outil de pilotage** simple et efficace, utilisable par tous.

Les résultats à court et moyen termes ont été globalement atteints :

1. Un **référentiel lexical**, avec une fiche de définition pour chaque terme permet à toute université de bien communiquer.
2. Une **cartographie des processus clés** et des indicateurs pertinents issus d'un **benchmark** en intégrant tous les référentiels existants permettent de piloter un EES vers l'excellence.
3. Un **outil d'autodiagnostic "Performance pour un EES"** déclinant 36 critères selon les axes **d'efficacité, d'efficience** et de **qualité perçue**.

A long terme, il faut pérenniser et développer la culture de performance au sein des universités et faire en sorte que les turnovers au niveau de la gouvernance des universités ne remettent pas en causes les gains déjà réalisés.



## Références bibliographiques

- [1] F. Kaiser, P. Maassen, L. Meek, F. van Vught, E. de Weert, et L. Goedegebuure, *Higher Education Policy : An International Comparative Perspective*. Elsevier, 2014.
- [2] R. Bhandari et P. Blumenthal, « International Students and Global Mobility in Higher Education: National Trends and New directions », *International Educator, Palgrave Macmillian*, n° 12, p. 24, 25, juin-2011.
- [3] H. de Wit, I. Ferencz, et L. E. Rumbley, « International student mobility », *Perspect. Policy Pract. High. Educ.*, févr. 2013.
- [4] « Statistics of Academic Ranking of World Universities - 2015 », *Shanghai Ranking*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2015.html>. [Consulté le : 20-déc-2016].
- [5] J.-M. SCHLENKER, F. BEVALOT, L. BIGORGNE, et G. CASASUS, « Rapport\_2011 », Comité de suivi de la loi LRU, janv. 2012.
- [6] « Quelle gouvernance pour les universités ? », *L'enseignement supérieur (1968-2010)* », *Vie Publique*, 14-oct-2010. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/enseignement-superieur-universite/gouvernance-universite/>. [Consulté le : 20-déc-2016].
- [7] « Les conférences du réseau - REseau qualIté en Enseignement superieur et Recherche ». [En ligne]. Disponible sur : <https://sites.google.com/a/iepg.fr/reliev-univ/les-journees-du-reseau>. [Consulté le: 20-nov-2016].
- [8] E. Hazelkorn, B. Jongbloed, et H. Vossensteyn, « The Effects of Rankings on Student Choices and Institutional Selection », in *Access and Expansion Post-Massification: Opportunities and Barriers to Further Growth in Higher Education Participation*, London: Routledge, 2014.
- [9] K. Eagan, E. B. Stolzenberg, A. K. Bates, M. C. Aragon, M. C. Suchard, et C. Rios-Aguilar, « The American freshman: National norms fall 2015 ». Los Angeles: Higher Education Research Institute, UCLA, 2015.
- [10] K. Eagan, E. B. Stolzenberg, J. J. Ramirez, M. C. Aragon, M. C. Suchard, et C. Rios-Aguilar, *The American freshman : Fifty-Year trends*. Los Angeles: Higher Education Research Institute, UCLA, 2016.
- [11] L. Zhengron et P. Schulmann, « How Master's students choose Institutions: Research on international student segmentation », World Education Services.
- [12] F. Rosenwald, « Repères et références statistiques 2016 sur les enseignements, la formation et la recherche », Août-2016.
- [13] « COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS ». 05-mars-2014.
- [14] « HEFEI STATEMENT ON THE TEN CHARACTERISTICS OF CONTEMPORARY RESEARCH UNIVERSITIES ANNOUNCED BY AAU, LERU, GO8 AND C9 », Oct. 2013.
- [15] S. Blitman, « 10 critères pour être une université de recherche - Educpros », 23-oct-2013.
- [16] J. Lesourne et D. Randet, *La Recherche et l'Innovation en France : FutuRIS 2014-2015*. Odile Jacob, 2015.
- [17] M. Perkmann, V. Tartari, M. McKelvey, et E. Autio, « Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations », in *Research Policy Policy, management and economic studies of science, technology and innovation*, 42<sup>e</sup> éd., 2013, p. 423- 442.

- [18] L. Rédaction, « Les partenariats universités entreprises en France : quels progrès ? », *Enderi*, 20-janv-2014. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.enderi.fr/Les-partenariats-universites-entreprises-en-France-quels-progres\\_a178.html](http://www.enderi.fr/Les-partenariats-universites-entreprises-en-France-quels-progres_a178.html). [Consulté le : 21-déc-2016].
- [19] E. Annoot, « La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence ? », *Éducation Social. Cah. CERFEE*, n° 31, janv. 2012.
- [20] D. B. Salter et T. Tapper, *The State and Higher Education: State & Higher Educ.* Routledge, 2013.
- [21] C. Musselin, E. Froment, et M.-O. Ottenwaelter, « Le Processus de Bologne : quels enjeux européens ? Un entretien avec Christine Musselin et Eric Froment », *Rev. Int. D'éducation Sèvres*, n° 45, p. 99- 110, sept. 2007.
- [22] FALLON Catherine, « Indicateurs de performance et gestion de la Qualité comme outils de gouvernement. Leures de la qualité dans l'enseignement supérieur », 2014.
- [23] G. FARGES, N. MANDRAN, C. LEONARD, N. LE-TELLIER-BECQUART, M.-H. GENTIL-PEREYROL, et I. BUCHET-MAULIEN, « Aller au-delà de la Qualité en Recherche : Modèle de Performance et outil d'autodiagnostic », *Cahiers de la Qualité*, vol. 2, LEXITIS éditions, 2015.