

VERS L'EXCELLENCE POUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

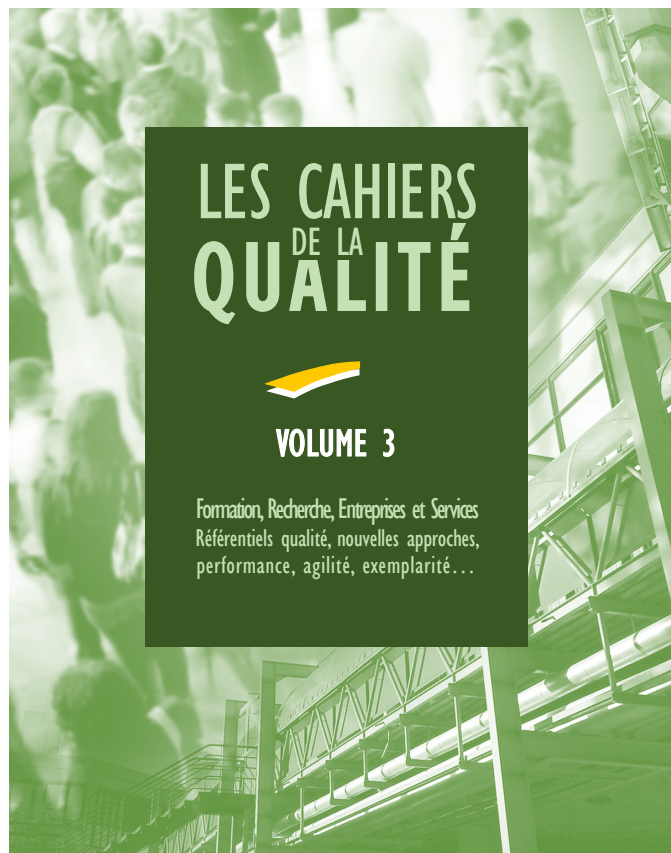
**B.M. Gueye¹, G. Moreno-Riveros¹, R. Soto-Acero¹, Y. Trabelsi¹, M. Yerbanga²,
G. Farges*, S. Magarinos³**

¹Master Qualité et Performance dans les Organisations

²Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essais

^{1,2,3} Université de Technologie de Compiègne - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite

*correspondant : gilbert.farges@utc.fr





Pour information

EDITORIAL

DES RESPONSABLES DE LA PUBLICATION

Cette troisième édition des **Cahiers de la Qualité** entérine un défi que l'UTC s'est lancé en 2013 avec l'édition du volume 1 : être capable d'éditer tous les deux à trois ans un ouvrage majeur sur les nouveautés en qualité. Après le volume 2 édité en 2015, voici le volume 3 avec **18 articles**.

La **notoriété** des Cahiers de la Qualité est maintenant reconnue dans le monde professionnel et de plus en plus d'acteurs n'hésitent plus à soumettre des propositions d'articles. Nous avons mis en place un processus de soutien et d'accompagnement à la rédaction d'articles qui simplifie grandement le travail à réaliser. Cher lecteur, si vous avez une idée d'article à proposer, alors n'hésitez pas à nous contacter !

Les Cahiers sont conçus pour une **lecture rapide et éclectique** sur les nouveautés en qualité. Les articles publiés sont donc courts, pragmatiques et systématiquement opérationnels. Il est toujours possible à tout lecteur de mettre en œuvre ce qu'il vient de lire !...

De nombreux articles sont également associés à des mémoires, posters et outils mis en ligne gratuitement sur internet. Cela fait partie intégrante de la mission de **diffusion des connaissances et savoir-faire** de l'UTC qui accueille sans a priori tous les travaux traitant de qualité, d'amélioration continue et de dynamique de progrès.

Nos **valeurs** sont de favoriser la curiosité interdisciplinaire afin de fertiliser toute approche professionnelle d'idées innovantes et originales provenant d'autres domaines. Le décloisonnement ne se décrète pas, il se réalise quotidiennement par l'initiative et le goût de chacun à observer, s'interroger et prendre ailleurs ce qui peut lui être utile.

Nous souhaitons que les Cahiers de la Qualité Volume 3 vous soient une **excellente source d'inspiration** pour améliorer vos situations au quotidien. Bonne lecture...

Les responsables de la publication « Les Cahiers de la Qualité »

Jean-Pierre CALISTE
jean-pierre.caliste@utc.fr



Amaud DERATHÉ
amaud.derathe@gmail.com



Gilbert FARGES
gilbert.farges@utc.fr





Pour information

SOMMAIRE

ÉDITORIAL 5

DU DIRECTEUR DE L'UTC 5

EDITORIAL 7

DES RESPONSABLES DE LA PUBLICATION 7

CHAPITRE I 9

APPROCHES QUALITÉ EN FORMATION, ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE 9

Organismes de formation : Choix de la démarche de certification..... 11

Vers l'Excellence pour les Établissements d'Enseignement Supérieur..... 17

Mise en place de l'ISO 9001:2015 en enseignement supérieur : Etude sur un département d'ingénierie d'une université brésilienne..... 27

Les issues collaboratives dans une situation conflictuelle : retour d'expérience 39

La performance au sein d'une société de recherche contractuelle (SRC) filiale d'établissement d'enseignement supérieur..... 47

THEDRE : Traceable Human Experiment Design REsearch, Méthode de conduite de la recherche..... 55

CHAPITRE 2 69

RÉFÉRENTIELS ET MÉTHODES QUALITÉ POUR L'ENTREPRISE 69

De la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001 via une démarche de transition Efficace et Performante..... 71

Plus de performance pour les petites entreprises ivoiriennes par l'implémentation facilitée de l'ISO 9001 81

Méthodologie « JUMP » pour une transition réussie vers l'IATF 16949 : 2016 89

La méthode « CARRS » pour de nouveaux arrivants plus rapidement performants dans l'entreprise..... 99

« OBSERVER » : Mise en place efficace d'un Réseau Social d'Entreprise (RSE) 107

Vali-Médic', une validation simple et performante des méthodes analytiques 115

CHAPITRE 3 123

BONNES PRATIQUES, AGILITÉ ET EXEMPLARITÉ POUR LES SERVICES 123

Démarche de Bonnes Pratiques de Conseil en Management : une Méthode et des Outils..... 125

STAR-GILE : Démarche d'aide au pilotage d'une startup..... 131

Scrum, les clés pour démarrer avec l'Agilité.. 137

Confiance, Economie et Environnement : des gains possibles grâce à l'Exemplarité 145

L'ISO 20121, ou comment rendre un événement éco-responsable..... 151

Qualité et services : une alliance prometteuse 159

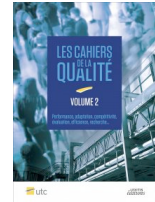


Pour information

Dans la même collection :

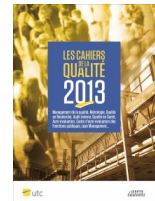
Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Volume 2

G. Farges, JP Caliste, A. Derathé (et collectif), Lexitis éditions, 2015, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-150-3



Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Volume 1

G. Farges, JP Caliste (et collectif), Lexitis éditions, 2013, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-097-1



Par le même auteur :

ADDENDA 2013 du Guide des bonnes pratiques de l'ingénierie biomédicale en établissement de santé

G. Farges (et collectif), Lexitis éditions, 2013, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-106-0



Guide des Bonnes Pratiques de l'Ingénierie Biomédicale en Etablissement de Santé,

G. Farges (et collectif), Lexitis éditions, novembre 2011, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-027-8 - ISSN : 2114-1657



© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant

Les Cahiers de la Qualité – Volume 3

ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, faite par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Seules sont autorisées les copies ou les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées sous réserve du respect des dispositions légales prévues (L 122-4 et L 122-5, L 122-10 à L 122-12).

UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr

VERS L'EXCELLENCE POUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

**B.M. Gueye¹, G. Moreno-Riveros¹, R. Soto-Acero¹, Y. Trabelsi¹, M. Yerbanga²,
G. Farges*, S. Magarinos³**

¹Master Qualité et Performance dans les Organisations

²Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essais

^{1,2,3} Université de Technologie de Compiègne - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite

*correspondant : gilbert.farges@utc.fr

RESUME :

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 Établissements d'Enseignement Supérieur (EES) n'échappent pas à cette règle.

Entre la gouvernance de l'université qui doit respecter les règles de gestion, les lois en vue de rendre compte à l'État, 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.

Cet article fait des propositions pour accompagner un EES vers l'excellence. Il s'agit d'une cartographie des processus clés avec des indicateurs pertinents, et d'une grille d'autodiagnostic qui permettent un meilleur pilotage des EES vers l'Excellence.

MOTS-CLEFS : Établissement d'Enseignement Supérieur, Excellence, Pilotage, Qualité, Autodiagnostic.

ABSTRACT:

EXCELLENCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

In this globalized world, competition is increasingly rough, pushing entities and institutions to be among the best, or even excel, in order to survive. Higher Education Institutions do not escape this trend.

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.

To conduct a Higher Education Institution towards excellence, this work has been implemented. It is the synthesis of a reflection carried out in order to elaborate a mapping of the key processes with relevant indicators. A self-assessment tool has also been designed in order to help the Higher Education Institutions to reach their Excellence.

KEYWORDS: Higher Education Institution, Excellence, Quality management, Self-assessment.

I ECOSYSTEME DES EES

Si la recherche de l'Excellence est considérée comme l'horizon ou la vision des Établissements d'Enseignement Supérieur (EES), alors ceux-ci vont structurer des plans et se fixer des objectifs pour l'atteindre.

Dans cette démarche, il y a différentes parties prenantes qui vont à la fois travailler pour satisfaire leurs attentes, mais qui aussi peuvent rencontrer des obstacles ou des incompatibilités entre elles, empêchant ainsi l'obtention des résultats escomptés.

Dans ce contexte, il est nécessaire d'identifier leurs motivations et intérêts avec l'objectif de concilier les vocations et fonctions d'un EES : **la Formation, la Recherche et la Gouvernance** en permettant de

maximiser les performances des sous-processus associés et de répondre aux besoins des acteurs impliqués dans l'écosystème. Compte tenu de ces prémisses, il est important de proposer des méthodes et des outils pour aider les EES à atteindre l'Excellence.

Par ailleurs, la société perçoit leurs actions et efforts par rapport à ses propres intérêts. De même les entreprises, l'Etat et les collectivités établissent des relations et des objectifs avec les EES pour répondre à leurs propres enjeux (Figure 1).

L'Etat considère les EES comme un système crucial pour l'accomplissement et les réponses à ses obligations de développement sociétal. Ainsi, les EES sont importants parce qu'ils fournissent un capital scientifique, une innovation technologique et un talent humain à la société [1].

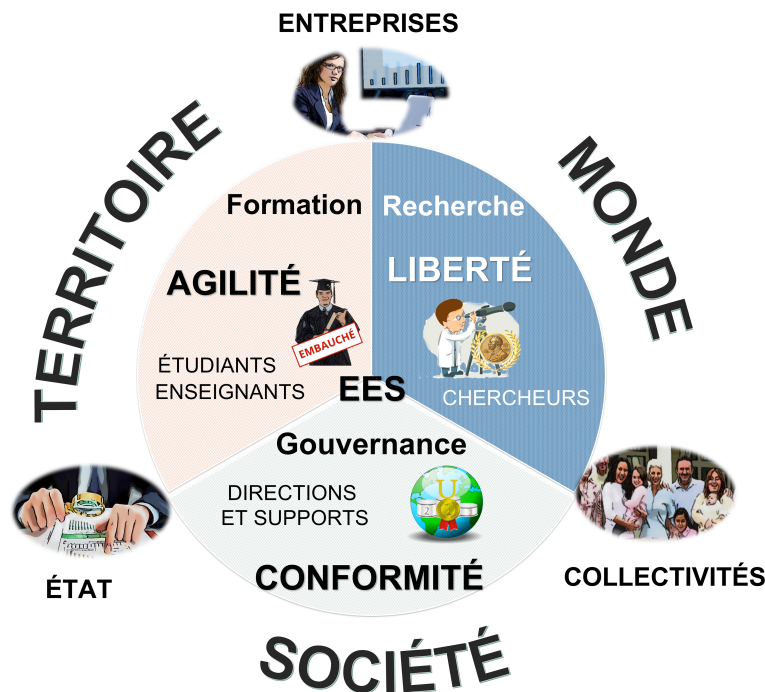


Figure 1 : Écosystème d'un établissement d'enseignement supérieur (EES) et ses parties prenantes [2]

1.1 MOTIVATIONS CLÉS DES PARTIES PRENANTES

1.1.1 Motivations pour la Formation

Dans cet écosystème, l'Établissement d'Enseignement Supérieur subit des pressions multiples de la part des acteurs tant externes qu'internes.

Les enseignants, en tant qu'acteurs internes, cherchent à adapter en permanence leurs offres pédagogiques au besoin des étudiants qui sont des bénéficiaires de la formation, et qui ont des attentes liées aux opportunités à la sortie de l'EES telles que d'être embauchés et d'évoluer professionnellement.

Tout cela demande de **l'agilité** et de la **ténacité** comme facteurs essentiels de motivation. La figure 2 montre que les étudiants européens choisissent leurs EES en donnant priorité à la réputation et aux perspectives de carrière [3].

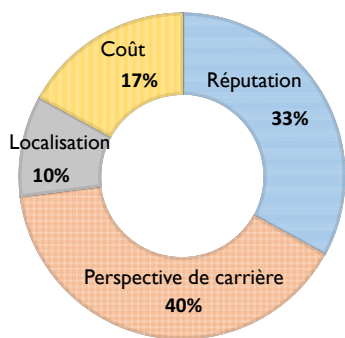


Figure 2 : Critères des étudiants européens pour choisir un EES [3]

1.1.2 Motivations pour la Recherche

Les enseignants-chercheurs ou chercheurs répondent à l'attente sociétale qui est la production de nouvelles connaissances.

Pour contribuer au développement scientifique et économique, ils ont besoin de temps, de ressources et de souplesse dans l'exercice de leurs métiers. Le facteur principal de motivation semble être la **liberté** permise dans l'exercice de leurs métiers afin d'ouvrir des voies inconnues et générer des idées nouvelles.

La figure 3 montre le nombre de Prix Nobel par région, ce qui permet de mettre en évidence la reconnaissance, par la société mondiale, de la production scientifique

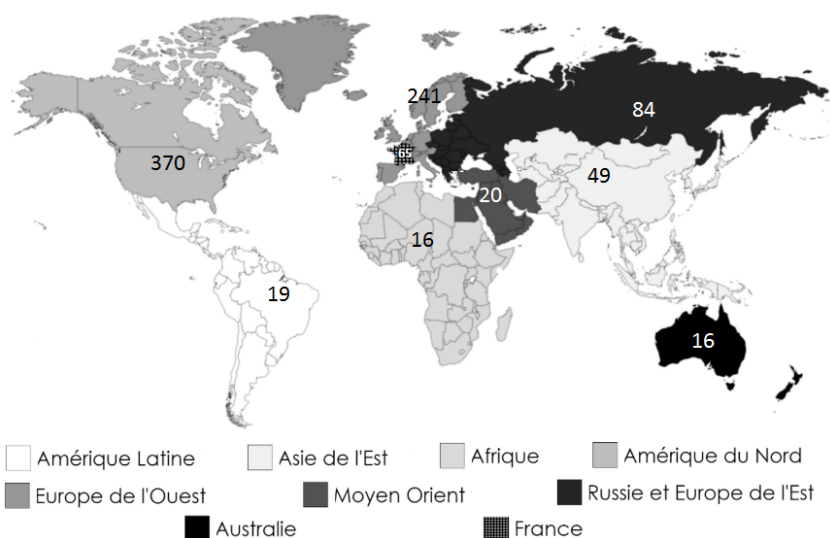


Figure 3 : Nombre des Prix Nobel remportés par régions depuis 1901 [4]

1.1.3 Motivations pour la Gouvernance

Les responsabilités de la gouvernance sont avant tout de supporter le développement de la notoriété de l'établissement, de garantir la sécurité des lieux de travail autant pour les étudiants quand ils suivent les cours que pour les chercheurs quand ils réalisent leurs expériences.

La notoriété d'un EES est un facteur stratégique pour devenir plus attractif et pour disposer de bonnes conditions financières et logistiques. Ces stratégies sont établies grâce à une autonomie [5] où les EES peuvent mieux choisir leurs personnels et leurs processus de recrutement.

Par exemple, dans la dernière quinzaine d'années, il y a eu une croissance de 18% en France du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur. Les établissements doivent donc s'adapter pour anticiper cette évolution (Figure 4).

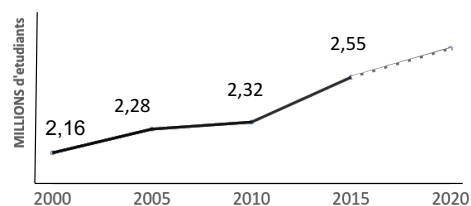


Figure 4 : Évolution du nombre d'étudiants en France [6]

Pour mener à bien ces activités, la gouvernance a pour motivation essentielle la **conformité** aux exigences réglementaires tout en veillant à l'attractivité de l'ESS.

Dans cet environnement il faut donc trouver un équilibre afin de satisfaire à la fois les besoins d'agilité de la formation, de liberté de la recherche et de conformité pour la gouvernance, tous nécessaires au bon développement des vocations d'un EES contribuant aussi à sa notoriété et à son image d'Excellence.

1.2 COMMENT MESURER L'EXCELLENCE (TOUT EST RELATIF...)

D'après le dictionnaire Larousse, "**L'Excellence est le degré éminent de qualité d'une organisation, personne ou chose**" et celle-ci permet d'obtenir des résultats performants pour satisfaire les exigences des acteurs.

Pour cela chaque EES doit mettre en place une stratégie qui peut s'inscrire dans plusieurs domaines comme dans le cadre de la Politique d'un pays, de la Recherche et de l'Innovation. Selon ce même dictionnaire cette stratégie est "l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but".

La stratégie d'Excellence d'un EES repose sur des choix pouvant être composés de plusieurs référentiels (figure 5).

Ces derniers sont un ensemble de mécanismes externes ou internes qui permet d'évaluer et de mesurer l'Excellence.

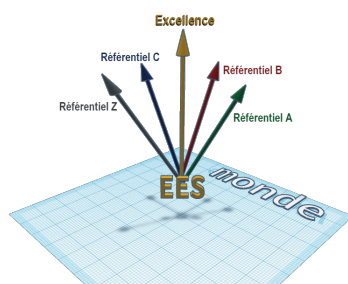


Figure 5 : La stratégie d'un EES peut reposer sur plusieurs référentiels pour atteindre "son excellence" [2]

En France, il existe certains organismes proposant des référentiels concernant les démarches qualité des EES :

- Ceux qui sont **obligatoires** comme :
 - La **CTI** (Commission des Titres d'Ingénieur) [7] : qui assure l'habilitation des EES à délivrer le Titre d'Ingénieur en France. La CTI rend un avis sur l'habilitation des établissements publics et privés en France et elle prend une décision après expertise et évaluation. D'autres pays de l'Union Européenne ont reconnu la CTI avec comme par exemple l'Université de Lausanne en Suisse qui est accréditée par la CTI ;
 - Le **HCERES** (Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) [8] : dont la principale vocation est d'évaluer les EES en France, en Licence, Master, Doctorat ainsi que les unités de recherche.
- Et d'autres qui sont **facultatifs** comme :
 - **ENQA** (Association Européenne pour le Management de la Qualité de l'Enseignement Supérieur) [9] : elle aide les établissements européens d'avoir des standards et des guides

de bonnes pratiques dans le domaine de l'assurance qualité ;

- **Label DDetRS** (Développement Durable et Responsabilité Sociétale) [10] : L'EES s'engage à des actions en termes de développement durable et de responsabilité sociétale et ensuite à les intégrer dans le cadre d'une amélioration continue ;
- **ISO 9001** (Systèmes de management de la qualité - Exigences) : est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité [11] : Elle peut être utilisée pour obtenir une certification si l'EES souhaite garantir un système de qualité robuste.

Il existe aussi différents classements au niveau mondial tels que l'**ARWU** de Shanghai [12], le **QS** [13] et le **Times Higher Education** [14] qui définissent des critères pour mesurer la performance des enseignants-chercheurs et la production scientifique à travers les publications.

Cela permet de mettre en évidence une forte concurrence entre les EES et une croissance de l'internationalisation de l'éducation. Dans ce cadre, il semble pertinent de retenir que tous ces référentiels ou classements peuvent aider à atteindre l'Excellence.

2 ACCOMPAGNEMENT D'UN EES VERS L'EXCELLENCE

Après avoir défini son propre référentiel à adopter, l'EES peut planifier une démarche opérationnelle, correspondant au mieux à ses valeurs et sa stratégie. Il est proposé une approche fondée sur l'amélioration continue en cinq étapes :

2.1 FIXER DES OBJECTIFS

Le point de départ de la quête de l'Excellence pour un EES est de prendre en compte toutes les dimensions de la situation vis à vis de l'écosystème mais aussi de connaître ses points forts et ses points faibles, les menaces et les opportunités qui s'offrent à lui. Pour ce faire, un état des lieux est requis.

Ce dernier est enrichi par un **benchmark** afin de comparer l'EES aux meilleurs établissements et identifier ainsi des pistes d'amélioration. Ce benchmark va se baser sur des critères allant de la structure de l'EES jusqu'à son système qualité. **En se comparant aux meilleurs**, il est possible d'extraire les bonnes pratiques et de les adapter d'une part, et de choisir les indicateurs pertinents pour chaque processus d'autre part.

Toutes ces activités vont aboutir à fixer les objectifs mesurables que l'EES va chercher à atteindre.

2.2 PARTAGER UN VOCABULAIRE COMMUN

L'étape suivante est d'avancer sur le chemin de l'Excellence avec une **compréhension partagée par tous**.

Pour un EES qui est principalement constitué d'étudiants, enseignants, chercheurs et administratifs, il est primordial de prendre en considération la diversité des populations afin que tout le monde comprenne et partage un vocabulaire commun. C'est dans cette logique qu'un **lexique** doit être élaboré et mis en place. Il s'agit d'un recueil de l'ensemble des mots appartenant à la démarche, avec des définitions extraites de sources fiables (AFNOR/ISO), palliant ainsi à toute confusion de sens qui pourrait se produire. Tel est le cas par exemple des deux termes "efficacité" et "efficacité" ou "processus" et "procédure" que beaucoup de personnes croient similaires.

2.3 CONSTRUIRE LE RÉFÉRENTIEL EES

Une fois les objectifs fixés et le lexique établi, il faut construire un **référentiel** qui permette d'avoir une idée claire des vocations à remplir, des activités à déployer et des tâches à exécuter.

Toutes ces actions doivent être bien corrélées dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Pour mieux communiquer en interne, une cartographie peut être proposée à partir des trois composantes majeures : Formation, Recherche et Gouvernance (figure 6).

Les activités et processus de chaque composante ont été déterminés par les acteurs de l'EES à l'issue d'un travail de brainstorming. Chaque composante est déclinée en **12 processus** permettant d'identifier les actions majeures à réaliser dans l'atteinte des objectifs.

Les processus sont eux-mêmes regroupés en termes d'efficacité, d'efficacité et de qualité perçue. Ces 3 facteurs semblent les plus pertinents pour caractériser les axes de performance d'une organisation. Des travaux publiés ont montré leur adaptabilité et leur opérationnalité dans les unités de recherches [15], [16].

Il est donc proposé d'extrapoler cette approche efficacité, efficacité et qualité perçue aux trois composantes " Formation, Recherche et Gouvernance ".

2.3.1 Composante "Formation"

Les EES sont d'autant plus appréciés qu'ils offrent des formations répondant aux profils des étudiants et aux besoins du marché. Pour cela, ils doivent pouvoir agir avec agilité dans la proposition de formations évolutives et adaptées. Les processus à mener sont donc les suivants sur chacun des axes de performances :

EFFICACITÉ

- Assurer une offre de formations adaptées aux divers publics (F1) ;
- Organiser et piloter les formations en cohérence avec la stratégie (F2) ;
- Promouvoir l'offre de formations et recruter selon la politique définie (F3) ;
- Favoriser et soutenir l'insertion professionnelle des diplômés (F4).

EFFICIENCE

- Analyser les attentes des étudiants et parties prenantes (F5) ;

- Identifier et exploiter les bénéfices de l'articulation de la recherche et de la formation (F6) ;
- Allouer les ressources de manière optimale (F7) ;
- Adapter et faire évoluer les formations en fonction de l'analyse faite (F8).

QUALITÉ PERÇUE

- Développer une démarche qualité efficace et reconnue (F9) ;
- Soutenir le développement de la vie étudiante (F10) ;
- Développer l'attractivité européenne et internationale de l'établissement selon la stratégie définie (F11) ;
- Améliorer les formations en fonction du retour des étudiants, des enseignants, des entreprises et des évolutions sociétales (F12).

2.3.2 Composante "Recherche"

Pour mener à bien des recherches valorisantes, les chercheurs ont besoin du soutien et de l'accompagnement de la Gouvernance et d'une grande liberté pour leurs actions de création de nouvelles connaissances. Les processus majeurs identifiés lors de travaux ultérieurs [16] sont :

EFFICACITÉ

- Respecter les engagements de recherche (R1) ;
- Améliorer la productivité de la recherche (R2) ;
- Communiquer sur les interprétations possibles de la recherche (R3) ;
- Favoriser un environnement apprenant à partir de ses activités et de ses résultats (R4).

EFFICIENCE

- Faire connaître et faire partager les atouts de la recherche (R5) ;
- Mettre en œuvre une recherche adaptative ("souple", "flexible" et "agile") (R6) ;
- Allouer les ressources de manière optimale (R7) ;
- Tracer, planifier, simplifier et améliorer en continu la réalisation de la recherche (R8).

QUALITÉ PERÇUE

- Garantir, tracer et prouver la tenue de ses engagements « recherche » par des documents tangibles (R9) ;
- Développer une démarche qualité efficace et reconnue (R10) ;
- Diffuser ses résultats de recherche auprès de larges publics pour attirer de nouvelles collaborations et vocations (R11) ;
- Être promoteur d'innovations et créateur d'avenir pour la Société (R12).

2.3.3 Composante "Gouvernance"

Les EES ont besoin d'avoir des locaux conformes à la réglementation et doivent rendre compte aux pouvoirs publics de leur gestion. De plus, ils ont un rôle

majeur qui est d'accompagner, et d'aider au bon développement des processus métiers que sont la Formation et la Recherche dans l'épanouissement de leurs vocations.

Les processus identifiés sont :

EFFICACITÉ

- Assurer la conformité des exigences et des moyens nécessaires au fonctionnement de la recherche et la formation (G1) ;
- Mettre en place une organisation interne cohérente avec les enjeux identifiés pour l'établissement (G2) ;
- Impliquer les principales parties prenantes de l'établissement dans l'organisation de la gouvernance (G3) ;
- Définir les objectifs stratégiques de pilotage de l'établissement en fonction de ses enjeux particuliers identifiés (G4).

EFFICIENCE

- Établir une stratégie souple de pilotage de l'établissement à moyen, court et long terme (G5) ;
- Gérer et allouer les ressources de manière optimale et durable (G6) ;
- Développer une politique de documentation soutien aux activités de formation et recherche (G7) ;
- Soutenir les acteurs dans la mise en œuvre de l'amélioration de chaque fonction (G8).

QUALITÉ PERÇUE

- Concevoir et suivre une politique de valorisation de l'EES liée à ses partenaires, environnement et parties prenantes (G9) ;
- Développer une démarche qualité efficace et reconnue permettant de mesurer les progrès en continu (G10) ;
- Communiquer à la société les résultats obtenus grâce à la démarche (G11) ;
- Assurer la capitalisation et l'évolution pérenne des améliorations obtenues (G12).

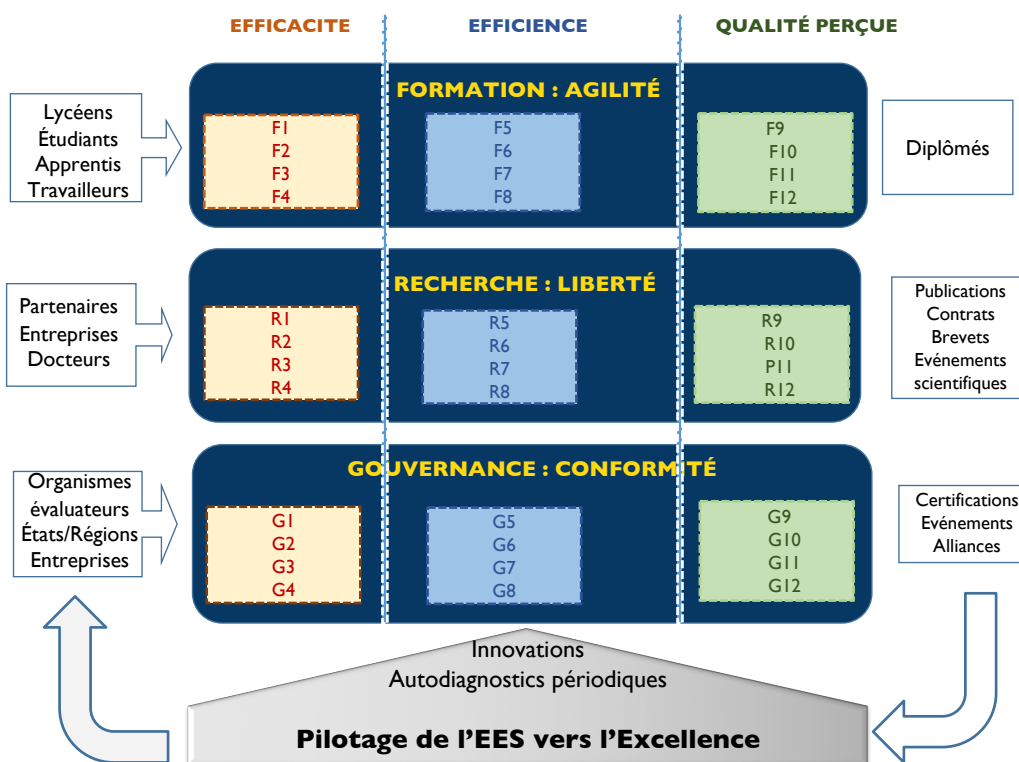


Figure 6 : Cartographie des composantes de l'outil d'autodiagnostic pour un EES [source : auteurs]

2.4 ORIENTER LES PROCESSUS VERS LES OBJECTIFS FIXÉS

Pour suivre la mise en œuvre et les résultats des processus, un **outil d'autodiagnostic** est proposé et mis à disposition gratuitement sur internet [2].

Il se présente sous forme d'un fichier Excel® pré-formaté comportant 6 onglets. Le premier onglet de l'outil est **{Mode d'Emploi}** pour prendre connaissance de l'outil, de la façon de l'exploiter et saisir les informations génériques sur l'EES. Les niveaux d'évaluation choisis pour chaque processus sont basés sur les

travaux d'une équipe de recherche publiée en 2013 [15] (figure 7).

Cette échelle de maturité s'applique aux 36 processus du référentiel proposés dans l'outil. Chaque onglet **{Formation}**, **{Recherche}** et **{Gouvernance}** contient 12 processus, éventuellement modifiables par les utilisateurs afin de bien s'adapter à chaque contexte.

%	Niveaux de maturité des processus
10%	Insuffisant : Le processus n'est pas réalisé ou alors de manière très insuffisante.
30%	Informel : Le processus est réalisé implicitement, sans être toujours mis en œuvre complètement et dans les délais.
50%	Maîtrisé : Le processus est explicité, compris et mis en œuvre dans les délais, sans être toujours tracé.
70%	Efficace : Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.
90%	Efficient : Le processus est efficient et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre.
100%	Performant : Le processus a une excellente qualité perçue, il anticipe les attentes et innove dans les services rendus.

Figure 7 : Echelle choisie de maturité des processus [15]

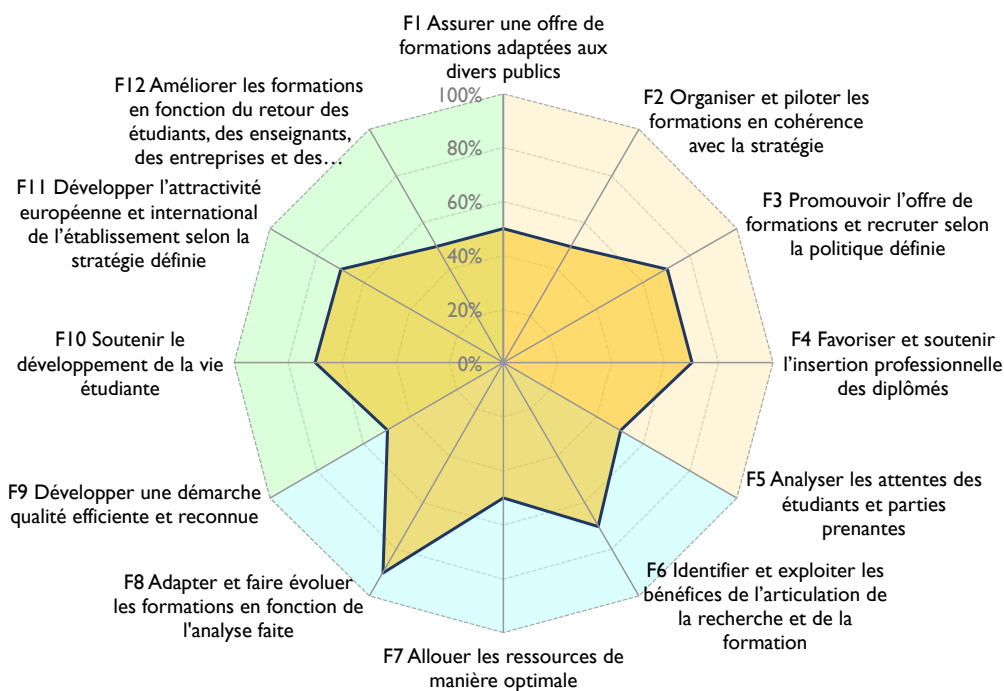


Figure 8 : Exemple du graphe radar de synthèse correspondant à la composante Formation [2]

Cet outil d'autodiagnostic doit être exploité par une équipe constituée au minimum de trois personnes représentatives de chacune des trois composantes de l'EES, Formation, Recherche et Gouvernance.

Les évaluateurs sont invités à rentrer dans une dynamique de recherche de consensus pour évaluer la **"Maturité"** de leur EES sur chacun des processus proposés dans le référentiel. Cette analyse collective devrait permettre d'avoir un regard mesuré et judicieux sur la performance globale de l'établissement.

L'exploitation de l'outil est **très rapide** avec un temps total d'autodiagnostic entre 45 et 90 minutes au maximum en supposant de 1 à 2 minutes par processus.

Chaque niveau d'évaluation est lié à un pourcentage entre 0% et 100% ce qui permet de tracer un **graphe « radar »** de synthèse sur les résultats de l'autodiagnostic (figure 8).

Des plans d'amélioration et de progrès sont imaginés collectivement pour chaque composante, une fois que celle-ci est évaluée. Ce plan précise également la personne responsable, le délai de mise en œuvre et la mesure du succès.

Un onglet **{Global}** de synthèse permet en un coup d'œil de visualiser le niveau de performance globale avec la contribution de chaque composante.

L'outil prévoit que l'EES puisse communiquer très rapidement et sans aucun coût son niveau de performance en exploitant à la norme NF EN ISO/CEI 17050 [17] [18].

L'onglet **{Déclaration ISO 17050}** reprend les résultats de synthèse et les intègre dans une "déclaration" au format A4 respectant l'ensemble des exigences de l'ISO 17050. Cette déclaration normalisée peut ensuite être communiquée largement en interne, pour valoriser les efforts entrepris, et en externe pour faire connaître le niveau de performance de l'EES.

2.5 PILOTER L'EXCELLENCE D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (EES) VERS L'EXCELLENCE

L'Excellence est associée à la perception que les autres ont de sa propre performance. C'est pourquoi, il est

indispensable pour l'EES de manager sa performance en observant attentivement le monde qui l'environne, que ce soit au niveau régional, national ou international. De même, les évolutions de l'écosystème sociétal peuvent induire des risques pour la survie de l'EES mais aussi des opportunités à saisir. C'est pourquoi le management des processus associés à la performance interne de l'EES doit être associé à un pilotage proactif, curieux des nouveautés et osant dépasser les frontières intellectuelles comme matérielles.

Les actions suivantes sont utiles pour un bon pilotage vers l'Excellence d'un EES en lien avec son écosystème (figure 9) :

- **Réaliser des Benchmarks périodiquement** : il s'agit d'identifier les meilleures pratiques des écoles d'ingénieurs et universités afin de les adapter et se les approprier.

- **Développer des Partenariats avec les entreprises** et les organisations servant de débouchés aux diplômés de l'EES,
- **Contribuer au Développement des territoires** afin de consolider l'image de l'EES et sa notoriété,
- **Apporter des Innovations à la Société**, autant matérielles qu'immatérielles, afin de contribuer au développement économique et humain.

L'ensemble de ces actions peut être mené au minimum une fois par an afin de garantir la dynamique évolutive de l'EES et sa capacité à relever rapidement les nouveaux défis et les enjeux du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

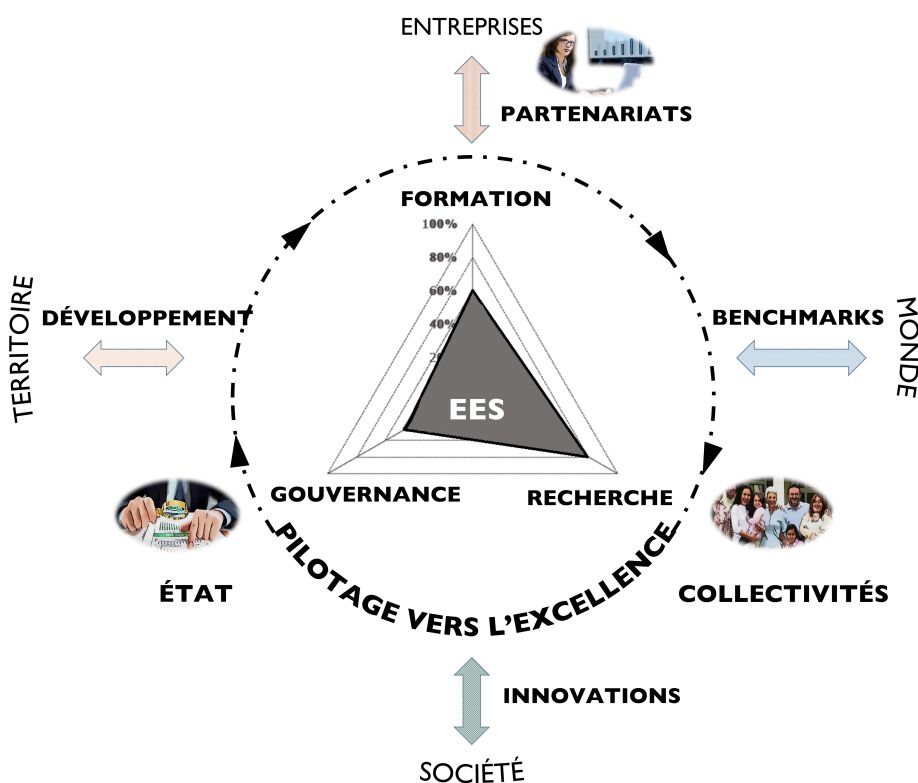


Figure 9 : Pilotage vers l'Excellence d'un Établissement d'Enseignement Supérieur (EES) dans son écosystème [source auteurs]

Conclusion

Dans la compétition internationale, un Établissement d'Enseignement Supérieur (EES) a besoin de **démontrer sa performance** pour atteindre l'Excellence. Pour cela, il existe des standards et des classements dont il peut tirer les meilleures voies et les bonnes pratiques afin d'identifier son propre référentiel qui corresponde à ses valeurs et à son écosystème.

Un EES comporte trois composantes majeures, **Formation, Recherche et Gouvernance**, qui ont des acteurs et des objectifs différenciés mais qui peuvent être convergents vis à vis de la démarche qualité menant à **l'Excellence**.

Ces composantes reposent sur des processus dont la performance peut être mesurée par des indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité perçue.

Un **outil d'autodiagnostic** est proposé et mis à disposition gratuitement sur internet afin d'aider tout

EES à identifier rapidement, et collectivement, sa situation sur **36 processus** associés aux 3 composantes [2]. Des graphes de synthèse permettent une communication visuelle rapide, une recherche de consensus et une identification de plans d'amélioration et de progrès qui peuvent être enregistrés avec leurs objectifs, acteurs et périodes de réalisation.

L'état de performance connu sur les composantes Formation, Recherche, Gouvernance peut donc être maîtrisé dans ses améliorations prioritaires et servir de base à un **système de management vers l'Excellence** en interaction avec l'écosystème de l'EES :

- **Les interfaces avec les universités et écoles concurrentes** au niveau mondial peuvent être maîtrisés via des benchmarks périodiques permettant d'identifier et de mettre en œuvre les meilleures pratiques,
- **Les liens avec les entreprises**, débouchés naturels des diplômés, peuvent être consolidés par des partenariats mutuellement bénéfiques,
- **L'insertion de l'EES sur son territoire** est approfondie par le développement local de startup ou des contributions aux entreprises, TPE et PME existantes,
- **La notoriété nationale et mondiale** de l'EES peut être amplifiée par la qualité des innovations produites et communiquées au bénéfice de la Société.

En mettant en œuvre un tel système de management vers l'Excellence, qui respecte aussi les différenciations des métiers et des valeurs des composantes Formation, Recherche et Gouvernance, l'EES a toutes les chances de promouvoir ses dynamiques internes pour développer son image, sa notoriété et ses apports à la Société.

Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements à Monsieur Frédéric HUGLO, ancien Directeur Général Délégué de l'UTC pour ses conseils avisés.

Références bibliographiques

- [1] B. Salter et T. Tapper, *The State and Higher Education*, 1ère éd. Ed. Routledge, 2013.
- [2] B. M. Gueye, G. MorenRiveros, R. Soto-Acero, Y. Trabelsi, et M. Yerbanga, « Démarche d'Excellence au sein d'un établissement d'enseignement supérieur », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 384, janv. 2017.
- [3] L. Zhengron et P. Schulmann, « How Master's students choose Institutions: Research on international student segmentation », Ed. World Education Services, New York, www.wes.org, 2015.
- [4] « The Official Web Site of the Nobel Prize ». [En ligne]. Disponible sur : https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [5] Comité de suivi de la loi LRU, « Rapport_2011 - Suivi de la Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités », Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, Paris, www.enseignementsup-recherche.gouv.fr, janv. 2012.

- [6] F. Rosenwald, Repères et références statistiques 2016 sur les enseignements, la formation et la recherche. Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Paris, <http://www.education.gouv.fr>, 2016.
- [7] « CTI - Commission des Titres d'Ingénieur ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cti-commission.fr>. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [8] « HCERES - Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.hceres.fr/>. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [9] « ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.enqa.eu/>. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [10] « Label DD&RS - Développement Durable & Responsabilité Sociétale ». [En ligne]. Disponible sur : <http://label-ddrs.org/>. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [11] « NF EN ISO 9001 v2015 - Systèmes de management de la qualité -Exigences ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 2015.
- [12] « Academic Ranking of World Universities », Shanghai Ranking. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2015.html>. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [13] « The QS World University Rankings ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.topuniversities.com/subject-rankings/2016>. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [14] « The World University Rankings - Times Higher Education ». [En ligne]. Disponible sur : <https://www.timeshighereducation.com/>. [Consulté le : 24-févr-2017].
- [15] Gilbert FARGES et Christine LEONARD, « Besoins et Perspectives en Qualité pour les Structures de Recherche », Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Lexitis Editions, www.lexitiseditions.fr, vol. 2, p. 165-170, oct. 2015.
- [16] Gilbert FARGES, Nadine MANDRAN, Christine LEONARD, Nathalie LE TELLIER-BECQUART, Marie-Hélène GENTIL-PEREYROL, Isabelle BUCHET-MAULIEN, « "Aller au-delà de la Qualité en Recherche" : Modèle de Performance et outil d'autodiagnostic », Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Lexitis Editions, www.lexitiseditions.fr, vol. 2, p. 171-182, oct. 2015.
- [17] « NF EN ISO/CEI 17050-1 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 1 : exigences générales ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-sept-2011.
- [18] « NF EN ISO/CEI 17050-2 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 2 : documentation d'appui ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-avr-2005.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°384.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)
- [Outil d'autodiagnostic « Performance d'un EES »](#)



LES CAHIERS DE LA QUALITÉ


VOLUME 3

Cette 3^{ème} édition des **Cahiers de la Qualité** produits par l'UTC démontre que la ténacité porte toujours ses fruits et que l'avenir se construit à partir des petites actions quotidiennes, tracées et capitalisées minutieusement, afin de progresser un peu chaque jour.

Si la qualité n'est donc pas une « révolution permanente », elle puise son efficacité dans la démarche scientifique car elle est basée avant tout sur les observations et les **questionnements intelligents**. Loin des solutions « toutes faites » et des exigences « à respecter », les démarches qualité proposées dans ces Cahiers ouvrent de larges horizons de **réflexions multiples** et d'innovations variées.

Ainsi le premier chapitre aborde la formation, **l'enseignement supérieur** et la recherche qui sont des clefs essentielles pour nos futurs civilisationnels. Pour ce secteur, les articles exposent comment maintenir la crédibilité d'une formation par la certification, développer son propre **référentiel d'excellence**, gérer et maîtriser les **interactions humaines** et les rapports conflictuels, démontrer la performance en valorisation et anticiper le rôle central de l'Homme dans les conceptions futures des produits et services.

Les **entreprises** trouveront dans le second chapitre, des éléments-clefs et des outils pour maintenir leur performance et leur **compétitivité** associées aux évolutions de leur secteur d'activité. Des outils libres d'accès sont proposés, que ce soit pour passer de la version 2008 à celle de 2015 de la norme ISO 9001, ou de sa mise en œuvre dans très petites entreprises, ou de « sauter » sur la nouvelle IATF 16949 du secteur automobile. De même, des approches pertinentes et opérationnelles sont présentées pour améliorer l'efficacité des nouveaux arrivants ou favoriser **les liens sociaux** professionnels dans les entreprises.

Le troisième chapitre vous convaincra que la qualité dans le secteur des **services** devrait être une « alliance prometteuse » en accord avec la synthèse des exposés d'AGORA Qualité 2017 (www.agoraqualite.fr). Les sociétés de **conseil** en management pourront utiliser l'outil mis à disposition pour développer leurs bonnes pratiques tirées de la norme ISO 20700. Les **startups** utiliseront avec un profit certain l'approche STAR-GILE où l'agilité et la qualité s'associe pour s'adapter aux besoins d'innovation, de réactivité, de souplesse dans les **relations clients-fournisseurs**.

Note des responsables de la publication : En accord avec nos valeurs éthiques et notre vocation de création et de diffusion des connaissances, aucun droit d'auteur n'est imputé sur cet ouvrage. Nous souhaitons ainsi favoriser l'accès du plus grand nombre de lecteurs aux innovations, méthodes et outils qualité.