

# ***Le concept de qualité dans l'enseignement supérieur***

***Par :***

***Pr. Loubna LAHLOU\****  
***Enseignante chercheuse, EST, Meknès***

## ***Résumé :***

Le concept de qualité a toujours existé et ce dans tous les actes de la vie courante ou des actes plus savants, telles que l'éducation, l'économie, la sociologie, la santé... en fait c'est sa formalisation par rapport à ces divers domaines et particulièrement à l'enseignement universitaire qui est assez récente. D'où la nécessité de lever la confusion qui frappe ledit concept de qualité surtout dans le monde de l'éducation et plus précisément de l'université.

## ***Mots clés :***

Concept de qualité – éducation – université – économie – sociologie – confusion - légitimité – consensus .

## ***Abstract :***

The concept of quality has always existed and that in all acts of everyday life or the most learned acts, such as education, economy, sociology, health ... in fact it is its formalization in relation to these various fields and particularly university education is fairly recent. Hence the need to remove the confusion that strikes said quality concept especially in the world of education and specifically in the world of university.

## ***Keywords :***

Concept of quality - education - university - economy - sociology - confusion - legitimacy – consensus.

*\*Loubna Lahlou, enseignante chercheuse à l'Université Moulay Ismaïl, Ecole Supérieure de Technologie de Meknès, groupe de recherche « Famille, Formation, emploi » (2FE).*

Il convient de souligner, de prime abord, que le concept de qualité a toujours existé et ce dans tous les actes de la vie courante ou des actes plus savants, telles que l'éducation, l'économie, la sociologie, la santé... en fait c'est sa formalisation par rapport à ces divers domaines et particulièrement à l'enseignement universitaire qui est assez récente.

Qu'entendons-nous par qualité ?

La réflexion sur la qualité en éducation n'est pas nouvelle, seulement elle se caractérise par sa timidité et sa sporadicité. Ce n'est qu'à partir de la fin du 20<sup>e</sup> siècle que la qualité est devenue une préoccupation et une dimension à part entière des dernières réformes des dispositifs d'enseignement et d'enseignement supérieur à plus forte raison, et ce à l'échelle internationale.

Il serait réducteur, à notre sens, de commencer notre réflexion sur le concept de « qualité », en prenant comme point de départ à cette dernière, l'enseignement supérieur. Comme nous allons le voir plus loin, si la question de qualité a toujours accompagné, dans l'absolu, l'éducation en général, il n'a acquis ses lettres de noblesse dans ce domaine qu'à partir des années 80 dans les pays anglo-saxons (bien que les premiers organismes américains d'accréditation en enseignement supérieur dataient du début du 20<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>), alors que dans les pays européens, la virulence d'un tel débat ne s'est déclenchée qu'à la fin des années 90. Pour des pays émergents, tel que le Maroc, la question de qualité est encore balbutiante.

Nous pensons que la référence au concept « qualité » doit être puisée à sa source, soit dans le monde industriel, et où l'on constate, contrairement au domaine de l'éducation, une évolution en flèche d'un tel concept, non désavouée jusqu'à nos jours.

Comme il a été rappelé par S. SHIBA, A. GRAHAM et D. WALDEN<sup>2</sup>, « *aux Etats-Unis et en Europe, la maîtrise de la Qualité sous une forme ou sous une autre fait partie de la production depuis plus d'une centaine d'années, et l'utilisation de différents concepts de la qualité n'a cessé d'apparaître et de disparaître* ». On constate, donc, que la qualité n'est pas un concept statique, puisqu'il n'a cessé d'évoluer en s'adaptant aux mutations économiques, sociales et plus récemment environnementales du monde. Il convient de noter, toutefois, que cette évolution est étroitement liée à la naissance du concept de « qualité totale » ou « TQM<sup>3</sup> » qui a été à l'origine du fameux « miracle japonais » des années 1950. Ainsi, si les grands auteurs de la « TQM » sont des américains, cette dernière a connu son essor au Japon qui a été conquis par les idées de Deming, exposées lors d'une série de conférences qu'il a animées au sein de ce pays. D'ailleurs, ce n'est que dans les années 80 que les Etats-Unis impressionnée par le développement économique spectaculaire du Japon après la deuxième guerre mondiale, adhèrent aux principes de « qualité totale » de Deming<sup>45</sup>. D'autres auteurs contribuèrent avant (W.-A. SHEWART<sup>67</sup>), avec (J.-M. JURAN<sup>89</sup>, A.-V. FEIGENBAUM<sup>1011</sup>, P.

<sup>1</sup> MARTIN M., STELLA A. (2007). – Assurance qualité dans l'enseignement supérieur : les options, *Rapport de l'UNESCO*, p. 47,

<sup>2</sup> SHIBA S., GRAHAM A., WALDEN D. (1996). – 4 révolutions du management par la qualité totale : manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM, éditions Dunod, p. 23.

<sup>3</sup> Total Quality Management.

<sup>4</sup> DEMING W.-E. (1939). – *Statistical method from the viewpoint of quality control* Mineola, New York, USA: Dover Publications, Inc.

<sup>5</sup> DEMING W.-E. (1982). – *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts.

<sup>6</sup> SHEWHART, W.-A. (1931). – *Economic Control of Quality of Manufactured Products*. New York: Van Nostrand, London: MacMillan.

CROSBY<sup>1213</sup>, K. ISHIKAWA<sup>14</sup>...) et après Deming (J. KELLADA<sup>1516</sup>, J.-H. HARRINGTON<sup>17</sup>...) à l'évolution de la qualité totale dans le monde.

Avant de définir la « qualité totale », qu'est-ce que, tout d'abord, que la « qualité » ?

Ainsi, ces deux concepts sont étroitement liés, quand on veut définir la qualité. En fait, chacun des grands fondateurs de la qualité totale a enrichi ce concept initial par sa vision particulière du monde. Aussi, n'y a-t-il pas une seule définition de la qualité mais plusieurs :

- pour DEMING, la qualité c'est « *faire bien du premier coup et tout le temps* » (« *Do it right the first time, every time* »), d'où l'importance de recourir aux statistiques pour mesurer la qualité et bien définir, ainsi, les causes de non-qualité. Pour arriver à un tel objectif, il a inventé la fameuse « *Roue d'amélioration continue* », connue sous le nom de « *Roue de Deming* » ou « *Cycle PDCA* » et qui prône un cycle continu d'amélioration de la qualité en entreprise, en quatre temps : « *Faire, Prévoir, Vérifier, Réagir* » (« *Do, Plan, Check, Act* ») ;
- pour CROSBY, « *la qualité c'est gratuit* » (« *Quality is free* »), d'où son développement du concept « *zéro défaut* », puisque le « *le coût de la qualité c'est le coût de mal faire* » : l'amélioration de la qualité est atteinte par la prévention des défauts et des erreurs ;
- pour JURAN, la qualité c'est « *la convenance à l'emploi* » ou la convenance à l'utilisation (« *Fitness for use* »). Il faut, donc, se conformer aux exigences du client, aux spécifications, normes ou standards du produit. Bref, les caractéristiques du produit ou du service doivent être établies en faisant l'analyse des besoins du client. Aussi, pour lui, la gestion de la qualité est d'abord une responsabilité de la haute direction qui doit adopter, pour ce faire, la trilogie d'amélioration de la qualité (appelée « *trilogie de Juran* ») suivante : planification – contrôle – amélioration ;
- pour ISHIKAWA, la qualité est « *partout* » et elle est l'affaire de « *tous* ». Aussi la qualité totale, c'est le fait d'intégrer la qualité « *partout* » dans l'entreprise, tout en impliquant « *tout* » le personnel (motivation) dans le processus d'amélioration continue. ISHIKAWA prône d'attaquer les problèmes et leurs causes et non les personnes, d'où son invention du diagramme causes-effets (appelé diagramme d'Ishikawa, diagramme en arrêtes de poissons, les 7 M par référence à FEIGENBAUM et aux 7 grands facteurs affectant la qualité (Matières, Machines, Main-d'œuvre, Monnaie, Milieu, Méthodes, Management), comme outil de recherche des causes des problèmes de qualité. ISHIKAWA est connu, également, par le concept de « *Poka Yoke* » ou système anti-gaffes qui consiste à éliminer les sources d'erreurs humaines par l'usage de ce système. ISHIKAWA a mis la lumière sur une notion clé de

<sup>7</sup> SHEWHART, W.-A. (1939). -*Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. The Graduate School, U.S. Department of Agriculture, Washington.

<sup>8</sup> JURAN J. -M. (1951). - *Juran's Quality control Handbook*, McGraw-Hill, New York.

<sup>9</sup> JURAN J. -M. (1989). - *Planifier la qualité*, Editions Afnor, collection Afnor gestion, Paris.

<sup>10</sup> FEIGENBAUM, A.-V. (1945). -*Quality control : principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*, McGraw-Hill industrial organization and management series, New York, McGraw-Hill.

<sup>11</sup> FEIGENBAUM, A.-V., VALLIN A. (1961). -*Total Quality Control*, McGraw-Hill.

<sup>12</sup> CROSBY F.-B. (1986). - *La qualité sans larmes - L'art de gérer sans problèmes*, éditions Economica.

<sup>13</sup> CROSBY F.-B. (1986). - *La qualité c'est gratuit - L'art et la manière d'obtenir la qualité*, éditions Economica.

<sup>14</sup> ISHIKAWA K. (1976). - *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization.

<sup>15</sup> KELLADA J. (1991). -*Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quaefec.

<sup>16</sup> KELLADA J. (2000). -*Qualité Totale : amélioration continue et réingénierie*, Éditions Quaefec.

<sup>17</sup> HARRINGTON J.-H. (1990) - *Le coût de la non-qualité*, Eyrolles.

qualité, c'est la prévention des défauts par la mise au point de systèmes d'assurance qualité (systèmes de contrôle) ;

- Plus près de nous, KELLADA en faisant la synthèse de ses précurseurs, considère que la qualité doit être « *définie par le client et par personne d'autre* ». Pour lui la qualité totale qui est une notion récente et élaborée de la qualité, doit être définie en terme de « Q. V. A. L. T. É. », autrement-dit : « *Le client recherche non seulement la qualité (Q) du produit (bien ou service) – telle que nous l'avons définie- et des services qui l'accompagnent avant, pendant et après son acquisition, mais aussi la livraison du volume (V) requis (taille, diversité, quantité, nombre de clients à servir). De plus il subit un système administratif (A) allant de la passation d'une commande au paiement de la facture, en passant par des procédures de confirmation de commande (...). Le client –présent ou potentiel, possible ou probable- recherche aussi la disponibilité du produit au lieu voulu (L), des interrelations (I) avec le personnel de l'entreprise ou de ses représentants, la livraison des produits commandés à temps (T) et économiquement pour lui (É). La notion d'économie dépasse le coût ou le prix à payer et inclut les bénéfices escomptés –souvent à long terme- pour le client (...). Pour le client la qualité totale est donc une notion beaucoup plus large que la qualité d'un produit (bien ou service). Elle consiste, pour lui, à combler ses besoins en termes de Q.V.A.L.I.T. É »<sup>18</sup>.*- ....

Que conclure de ces définitions ?

Ces dernières loin d'être exhaustives puisqu'elles ne recensent pas les visions de l'ensemble des auteurs ou « gourous » de la qualité, ont pour intérêt, toutefois, de reprendre les points de vues, certes divers mais complémentaires, des principaux fondateurs de ce concept dans le monde. Et, c'est cette diversité/complémentarité même, qui a permis d'aboutir à la conception actuelle de la qualité.

Ainsi, dans l'ensemble des définitions, on voit apparaître de façon tantôt latente tantôt claire, un certain nombre de notions clés de la qualité :

- qualité ;
- qualité totale ;
- gestion de la qualité ;
- amélioration qualité ;
- assurance qualité.

La question qui se pose à ce niveau de l'analyse, c'est quel est le fil conducteur, en matière de cohérence, entre ces notions ? Ces notions sont-elles équivalentes, autrement-dit sont-elles substituables ou y a-t-il une relation de subordination entre elles ?

Pour répondre à la première question, on peut dire qu'à première vue le fil conducteur entre ces notions, c'est le terme « qualité ». En outre, ce qui est fondamental à nos yeux, c'est qu'il est aussi le point de départ au reste des notions. Comme on l'a vu ci-dessus, la notion de qualité a évolué au rythme de la pensée économique, des progrès scientifiques, technologiques, sociaux... Cependant, elle a été longtemps définie par assimilation au produit, puisqu'on parlait de qualité du produit et on oubliait en quelque sorte le destinataire de ce produit, à savoir le client. On négligeait, également, le personnel derrière les opérations de conception, fabrication, organisation de ce produit. En somme, toute la réflexion qualité était centrée autour de la performance du produit et non sa satisfaction au client. La porte était grande ouverte aux pratiques favorisant l'étalonnage, la métrologie, le contrôle statistique...

<sup>18</sup> KELLADA J. (1992). -*Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quafec, 2<sup>ème</sup> édition, pp. 91-92.

bref tout ce qui est « assurance qualité » du produit. Cette objectivisation à outrance de la notion de qualité est apparue depuis les années 50. Date où on assistait au niveau des pays industrialisés à un essor de la qualité, principalement dans les domaines spatial, nucléaire, médical, aéronautique et militaire. Il va sans dire que l'urgence des remises à niveau des économies de ces pays, mises à mal par les deux guerres mondiales, a encouragé une telle orientation de la qualité.

Ainsi, c'est en réaction à de tels excès que le paradigme de « qualité totale » est né. Comme on peut le constater de part les définitions ci-dessus, ce paradigme a ajouté à la notion d'assurance qualité, une dimension plus humaine et moins volatile, à savoir l'amélioration continue. Cette dimension qui s'inscrit pour une pérennisation de la qualité dans l'entreprise, à travers un certain nombre de principes faisant de la satisfaction du client le pivot et du personnel de l'entreprise, quel que soit son statut dans l'entreprise, le fer de lance, a révolutionné la vision jusque là statique de la qualité.

Ainsi, le paradigme de « qualité totale » dont l'essence même consistait à intégrer en son sein un volet contrôle, plutôt factuel et limité mais non moins indispensable, et un volet évaluation, plutôt continu et multidimensionnel, véhiculait une vision dynamique du concept de qualité, et consacrait de facto la naissance ou plutôt re-naissance du concept de gestion de la qualité.

La gestion de la qualité qui est, à mon sens, synonyme de qualité totale, regroupera, désormais, deux notions : l'assurance-qualité et l'amélioration-qualité (ou amélioration continue). La première plus quantitative et plus orthonormée veillerait à l'application stricte et rigide d'un certain nombre de règles par rapport à un modèle précis, alors que la seconde plus qualitative et subjective veillerait à l'instauration, pas à pas et sur le long terme, de la culture qualité, avec toute sa dimension humaine, dans les entreprises. La définition de la norme « ISO 8402-94 » de la « gestion qualité » s'inscrit parfaitement dans un tel esprit : *« L'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité »*<sup>19</sup>.

Cependant, peu de pays furent, à l'époque, sensibles à la richesse d'un tel paradigme. En fait et comme on l'a dit plus haut, il ne va pas rallier à sa cause grand monde, à l'exception du Japon. Ce n'est que 30 ans après ce dernier, que les autres pays industrialisés, les Etats-Unis notamment, adhèrent plus ou moins au mouvement de qualité totale. D'ailleurs, l'approche japonaise de la qualité totale se développa à cette époque. Elle a révolutionné et continue à révolutionner le monde de l'entreprise, particulièrement avec ses outils d'amélioration continue (Ex. : Kaizen de Masaaki Imai<sup>20</sup> (l'amélioration qualité « pas à pas »), les outils de résolution de problèmes qualité développés en 1972 par l'un des groupes d'études de la JUSE (Union des scientifiques et ingénieurs japonais), les « 5 S »<sup>21</sup> de Takashi Osada<sup>22</sup>...).

L'application des principes de la qualité totale par les pays industrialisés sera toujours teintée par une tendance vers les outils d'assurance qualité que vers ceux d'amélioration continue considérés, à tort, comme plus coûteux, avec une rentabilité lente à émerger dans l'immédiat. Cette tendance vers l'assurance-qualité va s'exprimer dès les années 50, bien qu'à l'échelle de certains pays seulement (échelle nationale), par l'un de ses emblèmes clés, soit la normalisation qualité, dont le but est la promotion de normes communes et internationales. Ce dernier aspect n'apparaîtra que vers la fin des années 80. Les premières normes

<sup>19</sup> Organisation Internationale de Normalisation (1994). – Norme ISO 8402-94.

<sup>20</sup> IMAI M. (1992). - *Kaizen - La clé de la compétitivité japonaise*, éditions Eyrolles.

<sup>21</sup> Il s'agit des 5 principes de base pour organiser le lieu de travail : Seiri (Débaras), Selton (Rangement), Seiso (Nettoyage), Seiketsu (Ordre) et Shitsuke (Rigueur).

<sup>22</sup> OSADA T. (1993). – *les 5 s, première pratique de la qualité totale*, Collection les réalités de l'entreprise, éditions Dunod,



internationales « ISO<sup>23</sup> » sont, ainsi, nées à cette époque et la série des normes ISO 9000 connu sa première édition en 1987. Cette édition va faire l'objet de trois révisions successives en 1994 (ISO 9000 : 1994), 2000 (ISO 9001 : 2000) et en 2008 (ISO 9001 : 2008). Avant de parler de ces normes, il convient de signaler que, généralement, les entreprises s'inscrivent dans une norme internationale en vue d'obtenir une « certification » qualité, c'est-à-dire l'attestation par un tiers indépendant (organismes nationaux et surtout internationaux), suite à un audit externe, que le système qualité, tel que documenté et instauré par ces dernières, satisfait aux exigences de la norme. On parle également d'« accréditation » pour désigner une telle pratique qui a été, selon l'UNESCO, « *initialement élaborée aux Etats-Unis [puis] cette terminologie a par la suite été adoptée en Amérique latine et en Europe où elle a subi quelques modifications quant à sa signification et à son rôle* »<sup>24</sup>.

La difficulté de définition de l'accréditation a été soulignée par le Réseau international pour les agences d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (l'INQAAHE<sup>25</sup>) qui trouve ce « *concept très fluctuant avec des pratiques en constante évolution* »<sup>26</sup>. Cependant et malgré cette difficulté, une définition a retenu notre attention par sa simplicité et sa pertinence : « *l'accréditation peut être perçue comme un moyen d'attribuer, à un EES ou à un programme, un certificat officiel de qualité attestant que ce dernier satisfait au moins à des exigences minimales attendues (Chernay, 1990)* »<sup>27</sup>.

Sans entrer dans le détail des normes ISO 9000, nous soulignons que ces dernières malgré le fait qu'elles soient le fruit d'un large consensus international sur de bonnes pratiques de gestion (adoption de ces normes par presque 200 pays), restent fidèles, par leur caractère bureaucratique et rigide, à l'esprit objectiviste (l'usage du terme « audit » et non « évaluation » illustre largement un tel esprit) de l'assurance qualité. D'ailleurs, les trois révisions dont elles ont fait l'objet jusqu'en 2008 attestent de cet état de fait : alléger le caractère administratif et excessivement documenté de ses procédures, se focaliser sur la satisfaction réelle de l'utilisateur final dans le plein sens de la définition de la qualité en tant que « *satisfaction des besoins exprimés et implicites des clients* » (ISO 8402-94). En fait, les entreprises alléchées par l'avantage que constitue en terme de Benchmarking<sup>28</sup> (se comparer aux meilleurs dans une perspective d'amélioration continue) « plutôt pervers » la certification-qualité, perdent de vue le fait que cette dernière, quand elle est conjuguée à une véritable démarche d'évaluation et non simplement de contrôle, à une stratégie d'amélioration continue authentique et à une implication des « stakeholders<sup>29</sup> » (parties prenantes) dans cette démarche, elle est un outil de promotion formidable des entreprises. Bien entendu, nous privilégions, ici, la dimension humaine sur celle financière des « stakeholders ».

Nous rappelons qu'au terme de ce détour, loin d'être synthétique, du concept de qualité dans le monde industriel ou globalement entrepreneurial, que celui-ci n'a été entrepris que dans le but de nous permettre de comprendre l'usage qu'en fait, par extrapolation pour ne pas dire imitation, l'enseignement supérieur aujourd'hui bien plus qu'avant.

C'est vrai que la réflexion sur la qualité de l'enseignement supérieur est loin d'être récente. La nouveauté d'une telle réflexion réside, en fait, dans l'engouement qu'elle suscite depuis une quinzaine d'années, particulièrement dans les pays européens. Ce mouvement de qualité a été longtemps l'apanage des entreprises, qui ont été largement précurseurs et

<sup>23</sup> L'Organisation internationale de normalisation.

<sup>24</sup> MARTIN M., STELLA A. (2007). – Assurance qualité dans l'enseignement supérieur : les options, *Rapport de l'UNESCO*, p. 42.

<sup>25</sup> International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> CAMP R.-C. (1989). – Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, WI : Quality Press.

<sup>29</sup> FREEMAN R.-E. (1984). - Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

pionnières à ce niveau, et ce depuis plus d'un demi-siècle, surtout par rapport à la notion d' « assurance-qualité » (voir plus haut). Aussi, avons-nous remarqué que dans l'enseignement supérieur, c'est cette notion-même qui est la plus usitée pour désigner l'application de ce concept à ce champ.

Nous notons, cependant, une confusion dans l'usage d'une telle notion. A titre d'exemple, l'Agence Exécutive « Education, audiovisuel et culture » de la Commission européenne<sup>30</sup> a défini l' « *assurance qualité* » en l'assimilant, à tort, à la notion générique de « gestion de la qualité » telle que nous l'avons définie plus haut : « *Terme générique se référant à tous les processus en cours ou continus d'évaluation (évaluation, gestion, garantie, maintien et amélioration) de la qualité d'un système d'enseignement supérieur, d'un établissement ou d'un programme* ».

Toujours d'un point de vue institutionnel, mais sous un angle différent, le CNE dans sa traduction des « Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur » (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), a choisi, « *pour éviter un débat trop technique et probablement déjà dépassé sur la traduction la plus juste de l'expression quality assurance dans le domaine de la formation et plus précisément de l'enseignement supérieur* »<sup>31</sup> de traduire « *Quality assurance* » par « *management de la qualité* », du fait que cette notion a été jugée « *plus englobante (...) plus conforme à l'esprit et à la portée des démarches proposées dans le rapport* ». Le CNE a, donc, opté pour définir au plus juste le « management de la qualité », de se référer à la définition de l'Office québécois de la langue française à ce sujet : « *Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en oeuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité. (Source : Office québécois de la langue française, 2003)* »<sup>32</sup>. Par contre, la définition retenue pour l' « assurance qualité », reflète toute la dimension « conformité aux exigences pré-établies » et nous renvoie ainsi directement aux notions, sus-exposées, de certification ou d'accréditation qualité : « *Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. (Source : Office québécois de la langue française, 2003)* »<sup>33</sup>.

L'UNESCO considère qu'il est ardu de définir le concept « qualité » dans l'enseignement supérieur vu sa complexité et sa multidimensionnalité. Pour lui, la légitimité de la méthode « qualité » choisie par l'établissement ou l'organisme de qualité consulté, est fonction « *des intérêts des diverses parties prenantes afin de parvenir à un consensus sur la signification de la qualité de l'éducation... L'une des principales tâches qui incombe à un organisme d'assurance qualité est précisément de déterminer sa conception de la qualité et la définition qu'il en donne, les parties prenantes qu'il entend consulter, la façon dont il tiendra des normes et définitions internationales et les moyens qu'il utilisera pour faire admettre cette définition comme légitime et acceptable dans l'ensemble du système* »<sup>34</sup>. Comme on peut le remarquer de part cette définition, pour l'UNESCO, il serait réducteur de se référer à une

<sup>30</sup> Commission européenne, Agence Exécutive « Education, audiovisuel et culture (EACEA P 9 Eurydice) (2009). - *L'enseignement supérieur en Europe 2009 : les avancées du processus de Bologne*, p. 58.

<sup>31</sup> Comité National d'Évaluation (2006). - *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur*, Traduction proposée par le Comité national d'évaluation janvier 2006, p. 2.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Commission européenne, Agence Exécutive « Education, audiovisuel et culture (EACEA P 9 Eurydice) (2009). - *L'enseignement supérieur en Europe 2009 : les avancées du processus de Bologne*, pp. 36-37.

seule méthode de qualité, vu la diversité et les besoins des « stakeholders » (parties prenantes) considérés. Aussi, est-il question, dans cette conception de la qualité, de gérer la complexité par la complexité. Autrement-dit, le meilleur moyen de gérer la complexité d'application du concept « qualité » à l'enseignement supérieur, c'est de prendre en compte la propre complexité de ses établissements, en vue d'aboutir à une méthode de qualité propre et défendable vis-à-vis des « stakeholders ». A noter, enfin, qu'en plus de son inscription pour une méthode ouverte de la qualité dans l'enseignement supérieur, l'UNESCO préfère, également, faire usage en parlant de cette dernière du concept globalisant –et peut-être moins compromettant- de « qualité », au lieu de la classique référence à l'« assurance qualité ».

Cependant, malgré la grande part de consensus de la vision qualité de l'UNESCO, nous pensons que sa référence – comme il est d'usage dans les définitions anglo-saxonnes - aux « stakeholders », comporte des connotations financières (FAVE-BONNET 2007<sup>35</sup>) qui ne sont pas l'apanage de la plupart des pays européens et de beaucoup de pays émergents (Ex. : Maroc), dont l'enseignement supérieur ou l'Université reçoit son financement surtout de l'Etat. Cette orientation economiciste du concept de qualité, ne pourrait renvoyer, en revanche, qu'à la notion d'« assurance-qualité » dans sa pure dimension de « contrôle ».

M.-F. FAVE-BONNET, dans son article intitulé « *Du Processus de Bologne au LMD : analyse de la « traduction » française de « quality assurance »* »<sup>36</sup> a procédé à « *une analyse des traductions, dans les textes officiels français, des termes « quality assurance » (assurance de la qualité, garantie de la qualité, assurance qualité), afin de comprendre les enjeux, les influences et les objectifs implicites et explicites à l'œuvre* »<sup>37</sup>. Les résultats de son étude confirment, à l'instar de ce qu'on a constaté à l'examen des définitions ci-dessus, une diversité d'interprétation et de perception de la « quality assurance », par référence à la traduction française d'une telle notion : « *Dans le langage courant, on traduit quality assurance par **assurance qualité**. Dans le cadre de la construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur en France, cette notion est traduite par trois termes : -évaluation de la qualité dans le texte de la déclaration de Bologne (traduction DREIC, ex DRIC<sup>38</sup>) - assurance de la qualité ou garantie de la qualité (dans la plupart des autres textes officiels français) - **management de la qualité** (traduction du CNE <sup>39</sup>(2006), de *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area de l'ENQA*<sup>40</sup>)* »<sup>41</sup>.

La même complexité a été relevée lors de l'examen des glossaires en anglais à ce sujet, où FAVE-BONNET a conclu pour le fait que ce concept demeure « *tout aussi « flottant » en anglais* » qu'en français. Aussi, conclut-elle au fait que « *la notion est aussi globale en français et en anglais, et que de ce fait, elle permet de nombreuses interprétations. En ce sens, elle permet un « consensus mou » bien utile à la construction de l'EEES* »<sup>42</sup><sup>43</sup>. Ce

<sup>35</sup> FAVE-BONNET M.-F. (2007). -Du Processus de Bologne au LMD : analyse de la « traduction » française de « quality assurance », *Actes de la première conférence Internationale du RESUP* (Réseau d'Etude sur l'Enseignement Supérieur) : Les Universités et leurs marchés. Sciences Po Paris, 1, 2 et 3 Février 2007.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Direction des Relations Européennes et Internationales et de la Coopération du Ministère de l'Education Nationale.

<sup>39</sup> Comité National d'Evaluation.

<sup>40</sup> European Network for Quality Assurance

<sup>41</sup> FAVE-BONNET M.-F. (2007). -Du Processus de Bologne au LMD : analyse de la « traduction » française de « quality assurance », *Actes de la première conférence Internationale du RESUP* (Réseau d'Etude sur l'Enseignement Supérieur) : Les Universités et leurs marchés. Sciences Po Paris, 1, 2 et 3 Février 2007.

<sup>42</sup> Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.

<sup>43</sup> FAVE-BONNET M.-F. (2007). -Du Processus de Bologne au LMD : analyse de la « traduction » française de « quality assurance », *Actes de la première conférence Internationale du RESUP* (Réseau d'Etude sur l'Enseignement Supérieur) : Les Universités et leurs marchés. Sciences Po Paris, 1, 2 et 3 Février 2007.



« *consensus mou* » laisse la porte grande ouverte à des lectures différentes de la qualité en enseignement supérieur, permettant, par ricochet, une certaine souplesse dans son application (prise en considération de la particularité et des besoins de chacun). Les tenants et aboutissants typologiques d'une telle application ne sont pas utiles. Ce qui est essentiel c'est que cette souplesse favorise la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, grâce à l'infiltration au sein de chacun de ses pays, de la culture de qualité dans son acception la plus générale. Il faut souligner, toutefois qu'au-delà de la construction de l'EEES, de nombreux effets pervers de ce « *consensus mou* » (diversité excessive des approches qualité entre pays de l'EEES, interprétations multiples du guide qualité européen, problème des classements internationaux...), ont commencé à se faire ressentir.

Pour conclure, et s'il faut retenir une définition de la qualité en enseignement supérieur, nous pensons que la définition retenue par le CNE (gestion de la qualité au lieu d'assurance qualité) est celle qui restitue le plus la complexité « positive » et la « *multidimensionnalité* » de ce concept. Par ailleurs et sans sa centration sur les « *stakeholders* », la définition non moins générique mais pertinente proposée par l'UNESCO, a également tout son sens, surtout si on prend en considération l'hétérogénéité des cibles « qualité » dans les établissements d'enseignement supérieur (« Ex. : étudiants). Ceci est d'autant plus important qu'une telle hétérogénéité n'est pas prise en compte dans la conception entrepreneuriale de la qualité, où la satisfaction du client est la finalité ultime mais monodimensionnelle de celle-ci.

En mettant à l'épreuve de la réalité la qualité de l'enseignement supérieur surtout dans les pays européens, nous constatons que sa concrétisation est, généralement et presque sans équivoque, synonyme d'assurance-qualité. Quels que soient les angles de vision retenus, c'est-à-dire macro (politique gouvernementale en matière de qualité de l'enseignement supérieur), méso (autorité de tutelle) ou micro (établissements de l'enseignement supérieur), on constate que la tendance générale va vers une « *idôlatrisation* » des pratiques s'inscrivant dans une perspective néolibérale de l'enseignement supérieur.

Les notions de « qualité totale » ou de « gestion de la qualité » n'ont pas vraiment droit de cité dans la réalité. Pourtant, ces dernières sont souveraines quand la véritable fin de la qualité est l'amélioration continue de l'institution en question, sachant que pour ce faire il faut assurer un savant alliage entre moyens de contrôles de la qualité (assurance-qualité) plutôt ponctuels et rigoristes et moyens d'évaluation de celle-ci (amélioration continue) moins sporadiques et plus multiréférentiels permettant de saisir, dans une perspective d'inachèvement, la réalité dans toute sa richesse (ARDOINO et BERGER<sup>44</sup>).

---

<sup>44</sup> ARDOINO J., BERGER G. (1993). – *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes : le cas des Universités* », éditions Matrice.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARDOINO J., BERGER G. (1993). – *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes : le cas des Universités* », éditions Matrice.
- CAMP R.-C. (1989). – *Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI : Quality Press.
- Comité National d'Evaluation (2006). -*Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur*, Traduction proposée par le Comité national d'évaluation janvier 2006.
- Commission européenne, Agence Exécutive « Education, audiovisuel et culture (EACEA P 9 Eurydice) (2009). - *L'enseignement supérieur en Europe 2009 : les avancées du processus de Bologne*.
- CROSBY F.-B. (1986). - *La qualité c'est gratuit - L'art et la manière d'obtenir la qualité*, éditions Economica.
- CROSBY F.-B. (1986). - *La qualité sans larmes - L'art de gérer sans problèmes*, éditions Economica.
- DEMING W.-E. (1939). -*Statistical method from the viewpoint of quality control* Mineola, New York, USA: Dover Publications, Inc.
- DEMING W.-E. (1982). -*Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts.
- FAVE-BONNET M.-F. (2007). -*Du Processus de Bologne au LMD : analyse de la «traduction» française de «quality assurance»*, Actes de la première conférence Internationale du RESUP (Réseau d'Etude sur l'Enseignement Supérieur) : Les Universités et leurs marchés. Sciences Po Paris, 1, 2 et 3 Février 2007.
- FEIGENBAUM, A.-V. (1945). -*Quality control : principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*, McGraw-Hill industrial organization and management series, New York, McGraw-Hill.
- FEIGENBAUM, A.-V., VALLIN A. (1961). -*Total Quality Control*, McGraw-Hill.
- FREEMAN R.-E. (1984). - *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- HARRINGTON J.-H. (1990) - *Le coût de la non-qualité*, Eyrolles.
- IMAI M. (1992). - *Kaizen - La clé de la compétitivité japonaise*, éditions Eyrolles.
- ISHIKAWA K. (1976). - *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization.
- JURAN J. -M. (1951). - *Juran's Quality control Handbook*, McGraw-Hill, New York.
- JURAN J. -M. (1989). – *Planifier la qualité*, Editions Afnor, collection Afnor gestion, Paris.
- KELADA J. (1991). -*Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quafec.
- KELADA J. (1992). -*Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quafec, 2ème édition.
- KELADA J. (2000). -*Qualité Totale : amélioration continue et réingénierie*, Éditions Quafec.
- MARTIN M., STELLA A. (2007). –*Assurance qualité dans l'enseignement supérieur : les options*, Rapport de l'UNESCO.
- Organisation Internationale de Normalisation (1994). – *Norme ISO 8402-94*.
- OSADA T. (1993). –*les 5 s, première pratique de la qualité totale*, Collection les réalités de l'entreprise, éditions Dunod.
- SHEWHART, W.-A. (1931). -*Economic Control of Quality of Manufactured Products*. New York: Van Nostrand, London: MacMillan.
- SHEWHART, W.-A. (1939). -*Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. The Graduate School, U.S. Department of Agriculture, Washington.
- SHIBA S., GRAHAM A., WALDEN D. (1996). – *4 révolutions du management par la qualité totale : manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*, éditions Dunod.