

## Qualité du système de management des établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier au Cameroun

## Quality of the management system of higher public institutions of learning with a special status in Cameroon

**Chamberlain WADOUM FOFOU, (Docteur PhD en Sciences de Gestion)**

*Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé-Cameroun-*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé<br>INJS - Salle Moderne, Rte de L'Université, Yaoundé, Cameroun<br>Téléphone : +237 2 22 23 08 35<br>Site web : injs-yaounde.com                                                                                                                                                                |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.                                                                                                                                                                                |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Citer cet article</b>            | WADOUM FOFOU, C. (2024). Qualité du système de management des établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier au Cameroun. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 198-213.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.11154647">https://doi.org/10.5281/zenodo.11154647</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

*Received: March 21, 2024*

*Accepted: May 15, 2024*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 5 (2024)**

## **Qualité du système de management des établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier au Cameroun**

### **Résumé :**

Quelles appréciations les étudiants ont-ils du système de management de leurs organismes d'éducation/formation? Se fondant les procédés de la norme ISO 21001, une investigation par questionnaire est menée auprès de 132 étudiants d'un établissement d'enseignement supérieur à statut spécial. Les résultats énoncés suivant les principes de la statistique descriptive et selon l'échelle de likert révèlent dans les trois (03) domaines ci-après que: 1) sur le plan de l'offre de formation, 97 % déclarent que les filières de formation répondent à leurs attentes; 2) sur le plan du plateau technique, 27,3 % déclarent que le cadre des amphithéâtres est bien, 32,6 % estiment que le cadre des travaux pratiques est passable ; 3) S'agissant enfin des enseignants, 75 % estiment que les enseignants sont à la hauteur de leurs attentes. Reste à cet établissement de maintenir la concertation avec les parties prenantes et d'améliorer les points évoqués en vue de co-construire ses prestations pour une meilleure insertion de leurs produits dans le monde professionnel.

**Mots-clés :** ISO 21001, éducation/formation, établissement d'enseignement supérieur à statut particulier, Cameroun

**Classification JEL :** M 1

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract:**

What assessments do students have about the management system of their educational/ training institution? Based on the procedure of the norms of ISO 21001, an investigation was carried with the help of a questionnaire administered to one hundred and thirty two (132) students of a higher public institution of learning with a special status.

Following the principles of the descriptive statistic method and the likert scale, results obtained came from the three (03) domains below : 1) Based on the training offer, 97 % declared that the training disciplines (courses) met up with their expectation ; 2) On the technical domain, 27.3 % revealed that the amphitheatres context is good, 32.6% were of the opinion that the practical work context is average ; 3) As for teachers 75 % opined that the teachers are up to the tasks or expectation.

It is however left for this institution to maintain concertations with stakeholders and to ameliorate the above-mentioned points in view of co-construction its services for a better integration of its products in the professional world.

**Key-words :** ISO 21001, Education/training, Higher public Institution of learning with a special status, Cameroon.

**Classification JEL :** M 1

**Paper type :** Empirical Research

## 1. Introduction

Aujourd'hui, l'environnement économique, technique, technologique et concurrentiel des établissements publics d'enseignement supérieur à statut est complexe, voire tendu. Au Cameroun, l'État, principal client de ces établissements, ne recrute plus suffisamment, les privés ont un faible pouvoir d'achat et par conséquent, l'offre semble supérieure à la demande, créant le chômage des étudiants. Dans ces conditions, la solution qui se révèle possible est d'offrir des services ou produits mieux que les concurrents afin de garantir sa pérennité et sa survie.

Cette problématique est d'une actualité brûlante et importante. Bien que pertinente, à notre connaissance, une pareille étude n'a pas encore été menée dans notre cadre de praxéologie d'étude. Mais qu'est-ce que la qualité et comment est-ce qu'elle peut être utilisée comme un outil de gestion stratégique de l'entreprise ?

Selon la définition internationale normalisée, la qualité d'un produit ou service correspond à l'ensemble de ses caractéristiques intrinsèques qui lui confèrent une aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes formulés, habituellement implicites, ou imposés (AFNOR, 2001: p.22). Il apparaît que jouir de la qualité d'un produit renforce l'image de marque des établissements, valorise ses produits et augmente sa part de marché. Cela ne peut être réalisé qu'à travers la gestion efficace de la qualité.

La revue de la littérature laisse comprendre que plusieurs auteurs ont examiné les différentes facettes de la qualité dans l'enseignement supérieur. À cet effet a noté Souto (2017), l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur revêt des appellations diverses: assurance-qualité, garanti de la qualité, culture de la qualité, accréditation, management de la qualité, évaluation des enseignants par les étudiants, ranking, évaluation par les pairs, etc. Les contributions partent des enjeux, des mécanismes et des outils de mesure (Stumpf ; 2017 ; Cissé, 2024; Al Ghawiel, 2021) à l'exploration de l'univers de la qualité dans l'enseignement supérieur (Souto Lopez, 2019; Harvey et al., 2012; Lahlali, 2015, Virnoken, 2006), en terminant par le partage des expériences (Lapierre et al., 2021). Tous ces auteurs sont unanimes que l'utilisation multiforme de l'approche qualité vise l'amélioration de la satisfaction des parties prenantes. Dans ce corpus, la présente étude vise à connaître la perception qu'ont les étudiants du management de leur établissement. Pour ce faire, après l'introduction (1), nous allons examiner tour à tour la place de la qualité dans la gestion de l'établissement (2), la méthodologie de l'étude (3), la présentation des résultats (4), la discussion (5) et la conclusion (6).

## 2. Place de la qualité dans la gestion de l'entreprise

### 2.1. Définition, jeu et enjeux de la qualité

Il est difficile de définir exactement la qualité, car c'est un concept ambigu et complexe, qui change avec le temps. La définition la plus convenable et la plus actualisée serait celle formulée par la norme internationale ISO 9000, elle définit la qualité comme : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et d'autres parties intéressées* ». En comparaison avec les anciennes définitions de la qualité données par cette norme internationale, nous constatons que la nouvelle version traduit une évolution vers une approche plus globale de la qualité. Le produit n'est plus le seul concerné par le client comme dans les autres définitions, mais aussi le système, l'activité, le processus et l'organisme. Le terme produit, considéré comme le résultat d'activités et de processus, peut comprendre des matières premières, des produits finis, des matériaux, des logiciels, des services, etc. Dans cette définition, on parle de la satisfaction du client et les autres parties intéressées qui peuvent être les fournisseurs, les actionnaires, les sous-traitants, le personnel. Les clients peuvent être des particuliers, des entreprises ou des services publics. La

notion d'exigence couvre les besoins ou attentes des clients qui peuvent être formulés habituellement de manières implicites ou imposées. Notons par ailleurs que les besoins sont généralement temporaires, ils évoluent avec le temps, avec la modernisation des sociétés et avec le développement technologique et économique, ce qui exige la revue périodique des exigences du client. Il s'ensuit que lorsque le produit est vendu et que le client est satisfait, la qualité est atteinte. Donc la qualité ne veut pas dire la recherche de la perfection et de l'excellence et donc le haut de gamme, mais la réalisation des tâches conformément aux besoins des utilisateurs. De ce point de vue, les exigences de la qualité sont la conformité, le prix, le délai, le service après-vente et la sécurité. Historiquement et en se référant à cette définition, l'on pense que les premiers hommes qui ont eu l'idée de tailler le silex étaient très probablement déjà soucieux de la qualité de leur travail (et de celui de leurs pairs) dont dépendait la satisfaction de leurs besoins physiologiques (chasser pour se nourrir) et de leurs besoins de sécurité. Au temps des royaumes pharaoniques, un corps d'inspecteurs avait pour fonction la vérification des différentes étapes de la construction des pyramides (Juran, 1993). Certains auteurs (Dragomir et Halais, 1995) notent que c'est au 18<sup>e</sup> siècle que le concept de qualité a pris son concept moderne et pour cause, les problèmes de précision des pièces fabriquées constituent le prototype des problèmes qualité auquel les manufactures sont confrontées, tout particulièrement les manufactures d'armement. Les composantes des fusils, par exemple, sont destinées à être interchangeables. Ils doivent être montés aussi rapidement possible et surtout en cas de réparation, la pièce défectueuse doit pouvoir être changée sans aucun problème, à partir d'un stock de maintenance limité. En 1840, apparaît la notion de l'acceptable, définie comme une limite de tolérance, et avec elle l'utilisation de gabarit acceptables. Trente ans plus tard sont introduits les gabarits acceptables/non acceptables, c'est-à-dire les limites supérieures et inférieures de tolérance (Hermel, 1989). Par ailleurs, la révolution industrielle s'accompagne d'un fort accroissement de la division de travail : les pièces nécessaires à la fabrication des produits finis ne sont plus forcément fabriquées au sein de la même manufacture, d'où la nécessité de poser et d'écrire un certain nombre de règles pour permettre la compatibilité de ces pièces les unes par rapport aux autres (Galland, 2001).

La méthode de gestion de la qualité a énormément évolué, passant de l'inspection de qualité dès 1900 (exemple : les principes de l'organisation scientifique de travail sont résumés en une trilogie observée, standardiser et inspecter) au contrôle de la qualité à partir de 1930. En effet, après 1930, de nombreux producteurs désiraient réduire le coût des inspections multiples nécessaires pour évaluer la conformité qui ont introduit le contrôle statistique de la qualité et l'utilisation de la célèbre carte de contrôle. Malheureusement, les deux phases ci-dessus ne font pas référence au client d'où l'introduction de la notion de l'assurance qualité dès 1950. Ici, pour évaluer la qualité, les entreprises sont confrontées à la nécessité de dénouer le dilemme suivant : soit la qualité est établie par le client, mais comment la reconnaître sur un marché de masse ? Soit la qualité est établie par l'entreprise, mais comment concilier la raison qui doit animer la production et la multiplicité des comportements de consommateurs ? Dès lors, l'objectif de satisfaction du client au moyen de processus fiabilisés à un coût optimum conduit au principe d'assurance de la qualité qui consiste en la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise (AFNOR, 1979), c'est le passage d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur les processus organisationnels. La particularité fondamentale de l'assurance qualité réside dans sa véritable raison d'être, la confiance qu'elle est censée donner au client quant aux capacités du fournisseur à satisfaire ses besoins. Ainsi, si le client est appelé, comme on l'a expliqué plus haut, à la participation de la définition de la qualité et du service, il est également sollicité pour donner son aval au processus de production du fournisseur. C'est le fondement de la normalisation au service du client. C'est ainsi que l'International Standard Organisation (ISO) est créée en 1948 sous la forme qu'elle gardera jusqu'à nos jours. Comme

nous le constatons, la certification d'un produit réside dans l'attestation fournie par un organisme certificateur de la conformité de ce produit à un certain nombre de normes garantissant la sécurité d'utilisation, l'aptitude à l'emploi et la qualité sélective dudit produit. La qualité totale intervient quant à elle, à partir de 1970. La littérature scientifique présente généralement le développement historique des principes de la qualité totale de deux manières différentes, mais non contradictoires: soit comme une extension en profondeur des principes de l'assurance de la qualité (focalisation client, logique préventive et contractuelle centrée sur les processus), tant à l'extérieur qu'à l'intérieur (Herme, 1989; Gomez, 1994) soit comme un embranchement parallèle au mouvement de l'assurance de la qualité, développée au Japon dès les années 1950, puis systématisé (Beaumont, 1996). L'on peut se poser la question de savoir si la qualité peut jouer un rôle important dans la stratégie d'entreprise, si oui lesquels ? En parcourant les stratégies d'entreprise, l'on est invité à répondre par l'affirmatif. En effet, les années 1960 voient apparaître les premières formations de la démarche stratégiques. Le modèle LCGA (de l'initiaial des noms des professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth) est fondé sur deux (02) séparations. Une première consiste à distinguer sans équivoque l'intérieur de l'extérieur de l'entreprise et conduit à la réalisation séparée d'un diagnostic interne des forces de l'entreprise et d'un diagnostic externe de l'état des marchés et de la concurrence. La deuxième séparation qui donnera lieu à des critiques, consiste à séparer la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (Mbengue et Petit, 2001). Avant les années 1970, l'attractivité du marché et les forces de l'entreprise sont ainsi perçues comme étant de relative égale importance et constituant, de manières équilibrées, les deux composantes principales de la stratégie de l'entreprise. Dans les années 1970, pour la plupart des firmes, l'accroissement du marché est perçu comme le meilleur facteur de développement : l'attractivité du marché apparaît dès lors comme la composante principale de la stratégie. C'est à cette époque que se développent les modèles de portefeuille stratégique, dont le plus célèbre est celui du Boston Consulting group (BCG): l'attractivité d'un marché y est représentée par son accroissement et les forces de l'entreprise par son positionnement concurrentiel en termes de coûts (Belohlav, 1993). Les actions stratégiques consistent alors principalement en un déplacement des ressources de l'entreprise des activités les moins prometteuses à celles qui le sont plus, la mesure du succès s'effectuant sur la base des résultats financiers. En partant du constat que les concurrents n'ont pas les mêmes coûts, contrairement à ce que prétendait la théorie économique dominante, le BCG a en effet mis en évidence l'importance de la position concurrentielle en termes de coût. On peut observer quatre (04) types d'activités comme le précise la figure n°1, les vedettes, dilemmes, vaches à lait et poids mort (Voir en annexe).

Au cours des années 1980, on s'aperçoit que les modèles de portefeuille ne fonctionnent pas dans tous les cas. D'après Porter (1982), l'attractivité d'un marché ne se définit pas au travers d'un potentiel en matière de part de marché, mais au travers de la combinaison de cinq forces fondamentales variant d'une industrie à l'autre (la concurrence dans le secteur, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits ou services substituables, le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs). Selon lui, c'est l'existence de ces cinq (05) forces qui explique le succès variable des stratégies de portefeuille.

Par ailleurs, Porter définit les forces génériques de l'entreprise au travers de trois (03) modes d'action constituant chacun une stratégie générique, c'est-à-dire une stratégie sur laquelle l'entreprise doit focaliser ses ressources : la stratégie de domination par les coûts, celle de différenciation et celle de la concentration. Le succès de la firme réside alors dans sa capacité à choisir la stratégie générique la plus adaptée à la situation du marché au regard des cinq forces fondamentales caractérisant son attractivité. Au travers du modèle de Porter, et à l'opposé des modèles de portefeuille, les forces d'une entreprise comparée à celles de la concurrence constituent donc la composante principale de sa capacité stratégique, et la qualité des produits est alors amenée à jouer un rôle. Or ce rôle diffère d'une stratégie générique à l'autre. Au

travers d'une stratégie de domination par les coûts, qui repose sur l'effet d'expérience, la qualité est importante « *dans la mesure où elle est synonyme d'accroissement efficace du système de production* » (Wissler, 1982, p.285) : les producteurs mettent par exemple l'accent sur la résolution des dysfonctionnements au cours du processus de fabrication. Mais comme le précisent Reeves et Bednar (1994), ce rôle positif de la qualité dans une stratégie de domination par les coûts ne sera joué que dans la mesure où la qualité est définie comme conformité aux spécifications et non comme excellence, ce qui est notons-le, généralement le cas dans le cadre d'une stratégie axée sur les coûts. Quant à la stratégie de différenciation, elle s'appuie en grande partie, « *sur les actions publicitaires et promotionnelles destinées à valoriser les différences objectives (performances, caractéristiques d'usages) entre les produits proposés par l'entreprise et ceux de la concurrence* » (Wissler, 1982). Or, la valorisation des écarts auprès du client se révélant aussi importante que l'écart lui-même, la stratégie de différenciation à elle seule ne correspond pas nécessairement à une amélioration de la qualité intrinsèque du produit, même si elle s'en accompagne d'une manière générale. Une telle stratégie peut être basée sur d'autres facteurs tels que les délais, la sécurité ou la commodité.

En ce qui concerne la stratégie de concentration, elle consiste à focaliser les activités de l'entreprise sur un segment stratégique de marché (clients particuliers, zones géographiques déterminées ...). Elle repose sur l'idée que la firme est capable de servir sa cible plus efficacement que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Dans le cadre d'une telle stratégie, l'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande résulte principalement d'une meilleure connaissance des besoins exprimés par les clients. Lorsque, concentration et différenciation sont associées, les préoccupations relatives à la qualité des produits apparaissent alors de façon beaucoup plus manifeste. Ainsi, au sein de chacune des stratégies génériques développées par Porter, la qualité tient une place importante, même si elle revêt des formes différentes comme l'illustre le tableau n°1.

**Tableau n°1 : La place de la qualité au sein des stratégies compétitives générique de Porter**

| <b>Stratégie générique</b> | <b>Aspects de la qualité privilégiés</b>                                                                                                                                                               | <b>Objectifs liés à l'amélioration de la qualité</b>                                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Domination par les coûts   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité des produits</li> <li>- Maîtrise des processus</li> <li>- Innovation relative aux procédés de fabrication</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des coûts globaux de production</li> </ul>                                                                                 |
| Différenciation            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des besoins des clients principalement en conception</li> <li>- Quality function deployment</li> <li>- Recherche de produits innovants</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement de la fidélité de la clientèle</li> <li>- Augmentation de la marge unitaire par relèvement du prix de vente</li> </ul> |
| Concentration              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mix de conception-conformité</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration des segments rentables</li> <li>- Accroissement de la fidélité de la clientèle</li> </ul>                                |

*Source : Lérat-Pytlak, 2006*

Comme l'a indiqué William (1981), le renforcement de l'intensité concurrentielle rend moins pures les stratégies compétitives génériques telles que proposées par Porter : dans un contexte concurrentiel mature, le positionnement stratégique résulte en fin de compte d'un mix de domination par les coûts-qualité relative moyenne (Hall, 1981).

En relation avec la nature de l'environnement, Reed, Lemak et Montgomery (1996) mettent en perspective l'influence de la nature de l'environnement de la firme sur l'impact que peut avoir une démarche TQM sur les performances de l'entreprise. (Voir figure 2 en annexe)

Dans un premier temps, en posant comme axiome de départ que les entreprises utilisent le TQM pour améliorer leur compétitivité et/ou leur rentabilité, les auteurs proposent un cadre relationnel entre l'orientation stratégique choisie par la firme, les composantes associées de la

démarche TQM et les performances résultantes, comme l'indique la figure n°2 placée en annexe.

Dans un deuxième temps, en se référant aux nombreux travaux sur la contingence, ils proposent 04 hypothèses basées sur l'idée que l'impact des différentes composantes d'une démarche TQM sur les performances de l'entreprise dépend en fait de l'adéquation entre l'orientation stratégique choisie par la firme et le degré d'incertitude de son environnement. Cela est clairement illustré dans le tableau n°2.

**Tableau n°2: Influence de l'adéquation stratégie/environnement de la firme sur l'impact d'une démarche TQM**

|                                              |                            | Degré d'incertitude de l'environnement de la firme  |                                                                                            |
|----------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                            | Important                                           | Faible                                                                                     |
| Orientation stratégique choisie par la firme | Orientation client         | Hypothèse 1 : impact de l'avantage marketing        |                                                                                            |
|                                              |                            | Bénéfique car lié à l'augmentation des revenus      | Pénalisant car lié à des pertes de revenus et/ou à des augmentation des couts de marketing |
|                                              |                            | Hypothèse 2 : impact de l'efficience en conception  |                                                                                            |
|                                              |                            | Bénéfique car lié à une réduction des couts         | Pénalisant car lié à des dépenses des couts administratifs supplémentaires                 |
|                                              | Orientation opérationnelle | Hypothèse 3 : impact de l'efficience des processus  |                                                                                            |
|                                              |                            | Pénalisant car augmentation des couts de production | Bénéfique car réduction des couts de production                                            |
|                                              |                            | Hypothèse 4 : impact de la fiabilité des produits   |                                                                                            |
|                                              |                            | Pénalisant car augmentation des couts de production | Bénéfique car lié à l'augmentation des revenus                                             |

*Source : Reed et al. (1996)*

Comme nous le constatons, la qualité joue un rôle essentiel en tant que variable stratégique de l'entreprise. Seulement est-il que les SMOE présentent des spécificités qu'il conviendrait d'examiner au niveau international à travers l'ISO 21001.

## 2.2. Le modèle ISO 21001 comme cadre général d'analyse

L'ISO 21001 est un référentiel dédié aux systèmes de management des établissements d'enseignement supérieur avec une reconnaissance internationale. Adoptée depuis 2018, elle spécifie des exigences relatives à un système de management pour les organismes d'éducation/formation (SMOE) qui doivent : 1) démontrer une aptitude à favoriser l'acquisition et le développement de compétence par le biais de l'éducation, de la formation, de l'apprentissage ou de la recherche ; 2) accroître la satisfaction des apprenants, des autres bénéficiaires et du personnel par l'application efficace de son SMOE. En outre, l'ISO 21001 détermine les exigences d'un système de management qui aide les organismes d'enseignement à mieux répondre aux besoins et aux attentes de leurs élèves, étudiants et autres bénéficiaires, et à se prévaloir d'une crédibilité et d'un impact accrus.

Ben Henda (2018) note que toutes les exigences de la norme ISO 21001 sont génériques et destinées à être appliquées aux organisations éducatives qui fournissent, partagent et facilitent la construction de connaissances par l'enseignement, la formation ou la recherche, quels que soient le type, la taille et le produit et le service fournis.

Il apparaît que ISO 21001 est importante parce que les processus éducatifs actuels sont de plus en plus axés sur la co-création, où la relation client-fournisseur traditionnelle devient un partenariat collaboratif. Cette norme donne donc des indications sur la manière de fournir de la qualité dans ce nouvel environnement complexe et en mutation permanente.

Dans ces conditions, un système de management (SM) permet aux organismes de mettre en œuvre une démarche structurée dans leurs activités afin d'atteindre leurs objectifs. C'est dire

que dans tout secteur d'activité, quelle qu'en soit la taille, il est très utile de disposer de procédure correctement documentée pour s'assurer que chacun connaît bien son rôle. Ainsi, la mise en œuvre par un organisme d'un système de management pour les organismes d'éducation/formation (SMOE) offre les avantages potentiels suivants énoncés par Ben Henda (2018):

- Un meilleur alignement des objectifs et des activités avec la politique
- Un renforcement de la responsabilité sociétale par l'offre d'une éducation/formation de qualité, inclusive et équitable pour tous.
- Un apprentissage plus personnalisé et une réponse plus efficace pour tous les apprenants
- Des processus et des outils d'évaluation cohérents pour démontrer et accroître l'efficacité et l'efficience.
- Une crédibilité accrue de l'organisme
- Un moyen permettant aux organismes d'éducation/formation de démontrer leur engagement à respecter les pratiques efficaces de management éducatif.
- Une culture d'amélioration organisationnelle
- Une harmonisation des normes
- Une plus grande participation des parties intéressées
- Une stimulation de l'excellence et de l'innovation

D'après Canseco (2018), l'organisme cherche l'excellence à travers l'obtention des labels qui lui apportent plus de reconnaissance et valeur à son activité, ainsi que sa capacité de : 1) satisfaire les exigences réglementaires ; 2) garantir leur enseignement auprès des futurs recruteurs ; 3) prouver que l'offre de formation est adaptée aux besoins des parties intéressées ; 4) capitaliser les connaissances du personnel ; et 5) réguler en permanence le système de management.

Un SMOE est fondé sur une gestion de processus. Ainsi, l'adoption d'une approche processus permet : 1) de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système ; 2) d'obtenir les résultats prévus conformément à la politique, aux objectifs et au plan stratégique de l'organisme.

Le parcours de ce processus est décrit dans la figure n°3 ci-dessous

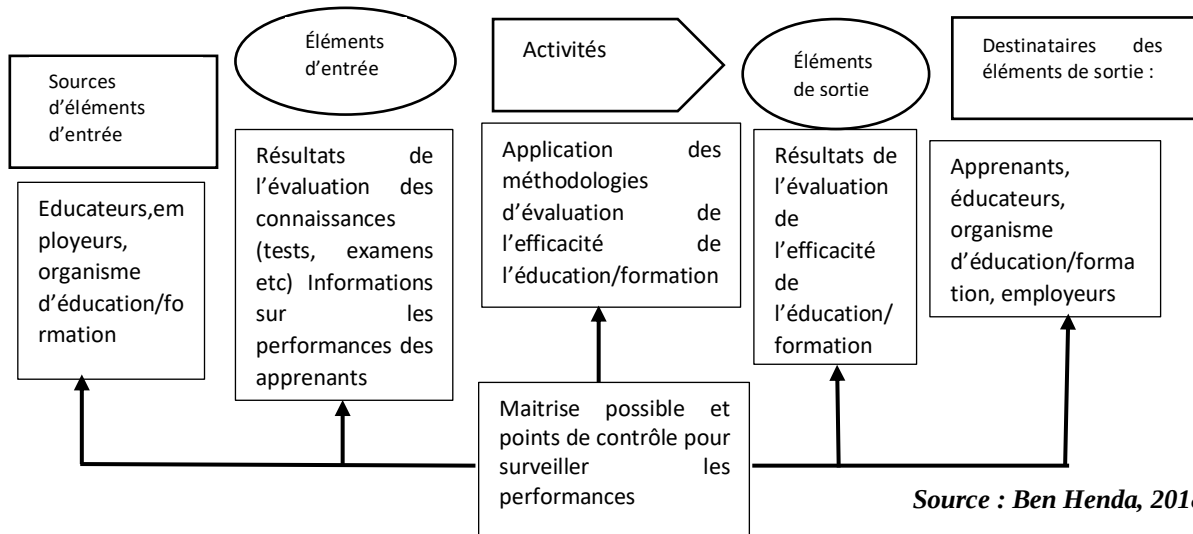
Puis vient l'utilisation du modèle PDCA (Plan-Do-Check-Act) qui permet : 1) La compréhension et la satisfaction permanentes des exigences ; 2) une prise en compte des processus en fonction de leur valeur ajoutée ; 3) l'obtention d'une performance effective des processus ; et 4) l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation des données et d'informations.

Le système de management de la qualité via le cycle PDCA peut être décrit comme ci-après : Planifier (Plan): établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des apprenants et autres bénéficiaires et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités. Réaliser (Do) : Mettre en œuvre ce qui a été planifié

Vérifier (Check) : surveiller et mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.

Agir (Act) : Entreprendre les actions pour améliorer les performances en fonction des besoins. Fort de ce modèle, nous avons retenu une grille d'analyse comportant trois (03) dimensions à savoir l'offre de formation, le plateau technique et les enseignants. Dans cette grille, nous postulons que pour chacun des items, dont les modalités vont de médiocre à excellent, l'étudiant opte pour les modalités assez bien, bien, très bien ou excellentes.

**Figure n°3 : Représentation schématique des éléments d'un processus et leurs interactions (Processus d'évaluation de l'efficacité de l'éducation/formation)**



### 3. Méthodologie de recherche

#### 3.1. Identification de l'unité d'analyse et des répondants-étudiants

Crée en 1960, l'établissement objet de notre étude, est un établissement public d'enseignement supérieur à statut particulier et dont, placé sous la tutelle académique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et la tutelle technique du Ministère en charge du Sport et de l'Éducation Physique. Il a pour mission la formation des Conseillers et Conseillers Principaux de Jeunesse et Animation, et des Professeurs et Professeurs Adjoint d'Éducation Physique et Sportive.

Sur le plan organisationnel, il comporte un Conseil de Direction, une Direction, 6 divisions, des Départements et sous-directeur, et près de 130 Enseignants (permanents et vacataires) et 500 Étudiants. Ces étudiants sont soit des fonctionnaires stagiaires, soit des auditeurs libres. C'est dire que leurs employeurs potentiels sont l'État, le secteur privé constitué essentiellement des établissements d'enseignement secondaire, les ONG et associations, etc.

Son plateau technique est constitué des salles de classes, de gymnase, de salle de sports, des aires de jeux et de bâtiment administratifs.

Les étudiants constituent notre public cible. Ils ont été choisis parce qu'ils jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement des établissements. Des 500 étudiants que compte cet établissement, nous avons mené nos investigations sur un échantillon de 132, choisi de façon à ce que toutes ses composantes soient représentées. Au final, l'échantillon présente les caractéristiques ci-après : 1) suivant le sexe, des 132 interviewés, 56,1 % sont des hommes, contre 43,9 % qui sont des dames ; 2) selon la tranche d'âge, 2,2 % sont âgés entre [15-20[ ans, 25 % entre [20-25[ ans, 47,7 % entre [25-30[ ans, 27,7 % entre [30-35[ ans et enfin 2 % ont plus de 35 ans ; 3) s'agissant du niveau d'étude, 19,7 % ont le niveau Licence 1, 20,5 % le niveau L2, 18,2 % le niveau L3, 22,0 % le niveau master 1 et 19,7 % le niveau master 2 ; enfin, 4) pour ce qui concerne la division d'attachement, 60,2 % sont de la division des Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) contre 39,4 % des Sciences et techniques de l'animation, des loisirs et de l'éducation civique (STALEC).

#### 3.2. Outils de collecte et technique de traitement des données

Notre étude a pour objectif d'apprécier la qualité de management des établissements d'enseignement supérieur à statut spécial. Pour ce faire, compte tenu des informations

disponibles, nous nous sommes inspirés des extraits de la démarche ISO 21001 pour élaborer un questionnaire. Ce questionnaire porte sur trois (3) dimensions, l'offre de formation, le plateau technique et les enseignants. Il a été élaboré de manière à répondre suivant l'échelle de Likert. Les modalités sont selon les circonstances excellentes, très bien, bien, passables, médiocres, indécise. L'échelle de passable à indécis correspond à un point à améliorer. Ce questionnaire a été administré en 2023 de façon directe à un échantillon choisi au hasard, mais représentatif des étudiants d'un établissement public de ce genre. Ici l'Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé. Les données ont été traitées sur Excel et les résultats présentés sous forme de tableaux, suivant les tris à plat, de la statistique descriptive.

## **4. Résultats**

### **4.1. Paysage d'exercice des établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier au Cameroun**

Un établissement public d'enseignement supérieur à statut particulier est une institution de formation post secondaire autre qu'une université d'État et qui relève soit de la tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur, soit de la tutelle conjointe des autres départements ministériels et du ministère en charge de l'enseignement supérieur. À date, au Cameroun, il existe 4 établissements de ce genre. Dans ces conditions, la tutelle académique est le pouvoir dont dispose l'État à travers le ministère de l'Enseignement supérieur, sur un établissement dudit titre, pour définir, orienter, évaluer et même contrôler la qualité des enseignements et la formation dispensée ainsi que celle des diplômes qui y sont délivrés, alors que la tutelle technique est le pouvoir dont dispose l'État, à travers un département ministériel déterminé, de s'assurer que les activités menées sont conformes aux orientations des politiques publiques du gouvernement dans le secteur d'activités concerné. C'est dire que les domaines d'actions de ces activités sont conjointement fixés par non seulement l'établissement concerné, mais aussi avec la contribution des tutelles tant académique que technique.

Ajoutons que la tutelle académique a pour objectif la recherche, le renforcement et la garantie de la qualité de la formation académique et professionnelle, des diplômes, titres et grades académiques, de la recherche scientifique, technique et professionnelle, du personnel enseignant, de l'appui aux activités de recherche et de la coopération nationale et régionale et internationale. En d'autres termes, la tutelle académique, exercée par le chancelier des ordres académiques, a pour but de promouvoir et garantir le respect des normes académiques, ainsi que l'effectivité des processus d'assurance qualité dans la réalisation des missions statutaires des établissements concernés en matière de formation, de recherche et de perfectionnement.

Les modalités d'exercice de la tutelle académique sont plurielles : les missions d'information, d'inspection et d'évaluation des programmes académiques, les missions de suivi et de contrôle des services académiques, les comités techniques mis en place à cet effet, les partenariats approuvés et signés entre les établissements concernés et les institutions universitaires intéressés, les visa, signatures et cosignatures des différents actes à caractère académique édités par les instances compétentes de ces établissements

### **4.2. Perception du système du management de l'établissement par les étudiants**

#### **▪ Appréciation de l'offre de formation**

Pour savoir leur niveau de satisfaction par rapport à l'offre de formation, les questions suivantes ont été posées avec les réponses ci-après :

Cette filière répond-elle efficacement à vos attentes ? Oui répondent 97,0 % des étudiants interrogés, contre 3,0 % pour non. Sur le plan de la programmation des activités, le calendrier académique est-il publié en début d'année ? Oui déclarent 86,4 % des étudiants, contre 13,6 %

pour non. Ce calendrier est-il respecté ? Oui répondent 64,4 % contre 35, 6 % qui répondent par le négatif.

Aux questions de savoir les appréciations et le mode de publication des calendriers académiques, leurs sentiments sont 32,6 % pour bien, 9,1 % pour très bien et 9,1 % pour excellents, contre 32, 6 % pour passable, 9,8 % pour médiocre et 5,3 % pour indécis. L'on constate que 79 sur 132 étudiants ont de ce point de vue, validé notre proposition théorique de recherche. Quant au mode de publication, ils accordent 97,7 % à l'affichage, 1,5 % à l'internet et 0,8 % pour le verbal.

L'item 2 de cette dimension portant sur la qualité des enseignements dispensés enregistre les scores suivants dans les sous rubriques ci-après :

À la question de savoir quelle appréciation faites-vous de votre filière de formation dans votre établissement, 41,7 % des étudiants interrogés répondent bien, 18,8 % disent très bien et 12,9 % notent excellent, contre 18,2 % qui choisissent passable, 4,5 % disent médiocre et 3,8 % sont indécis. À l'évaluation, 97 étudiants sur 132 ont validé notre proposition théorique de recherche. Quant à savoir quelle appréciation ils ont de la qualité des enseignements dispensés par les enseignants, et c'est l'objet de l'item 3, 45, 5 % des étudiants interrogés cochent la case bien, 18,2 % disent très bien et 12,1 % disent excellent contre 18,9 % qui cochent passable, 0,8 % qui disent médiocre et 4,5 % qui sont indécis. L'on constate que 100 étudiants sur 132 valident notre proposition théorique de recherche.

En outre à la question de savoir s'ils sont satisfaits de la qualité des enseignements dispensés par les enseignants, 68,2 % répondent par oui contre 18,2 % qui disent non et 13, 6 % qui sont indécis. C'est dire qu'au niveau de l'item 4, 90 étudiants sur 132 valident notre proposition de recherche.

Abordant l'item 5 qui porte sur le cadre général de la formation, 29,5 % des étudiants interrogés le trouvent bien, 15,2 % le trouvent très bien et 6,1 % le trouvent excellent, contre 31,1 % qui le trouvent passable, 13,6 % qui le trouvent médiocre et 4,5 % d'indécis. C'est dire que 67 étudiants sur 132 ont validé notre proposition de recherche.

#### ▪ **Appréciation du plateau technique**

Les appréciations du plateau technique portent sur sept (07) items :

L'item 1, est relatif au cadre des amphithéâtres. À la question de savoir quelle appréciation ils ont du cadre des amphithéâtres, 12,9 % des étudiants interrogés notent bien, 2,3 % notent très bien et 0,8 % notent excellent, contre 27, 3 % qui disent passable, 46, 2 % qui disent médiocres et 10,6 % d'indécis. En récapitulatif, 21/132 étudiants valident ici notre proposition de recherche.

L'item 2, porte sur le cadre des travaux dirigés (TD). À la question de savoir comment est-ce qu'ils apprécient le cadre des travaux dirigés, 22,7 % disent bien, 12,1 % notent très bien contre 36,4 % qui notent passable, 7,6 % qui notent médiocre et 7,6 % d'indécis. Donc 46 étudiants sur 132 ont validé ici, notre proposition de recherche.

L'item 3 porte sur le cadre des travaux pratiques (TP). À la question de savoir comment est-ce qu'ils apprécient le cadre des travaux pratiques, 26,5 % des étudiants interrogés répondent par bien, 9, 1 % par très bien, 2,3 % par excellent, contre 32,6 % de passable, 25,8 % de médiocre et 25,8 % d'indécis. Donc, 50/132 étudiants ont validé notre proposition de recherche.

L'item 4 est relatif au matériel pédagogique utilisé lors des cours magistraux. À la question de savoir quelle appréciation faites-vous du matériel pédagogique utilisé par les enseignants au cours des Cours magistraux, 21,2 % des étudiants interrogés répondent bien, 9,8 % répondent très bien et 2,3 % disent très bien. Par contre, 43,2 % répondent passable, 22,7 % disent médiocre et 0,8 % sont indécis. 48 étudiants sur 132 ont validé notre proposition de recherche. L'item 5 porte sur le matériel pédagogique utilisé lors des cours des travaux dirigés. À la question de savoir quelle appréciation faites-vous du matériel pédagogique utilisé par les

enseignants au cours des Travaux dirigés, 22 % des étudiants interrogés répondent bien, 8,3 % disent bien et 1,5 % répondent excellent. Par contre, 34,8 % disent passable, 28,8 % répondent médiocre et 4,5 % sont indécis. 42/132 étudiants ont validé notre proposition de recherche.

L'item 6 porte sur le matériel pédagogique utilisé lors des cours des travaux pratiques. À ce sujet, à la question de savoir quelle appréciation faites-vous du matériel pédagogique utilisé par les enseignants au cours des Travaux pratiques, 17,4 % des étudiants interrogés répondent bien, 3,8 % estiment que c'est très bien et 5,8 % relèvent que c'est excellent. Par contre, 38,6 % notent passable, 30,3 % disent médiocre et 4,5 % sans avis. Au final, 35/132 étudiants interrogés ont validé cet item.

En outre, à la question de savoir si les enseignants sont à la hauteur de leurs attentes, 65,2 % des étudiants interrogés répondent par oui, contre 9,1 % qui disent non et 25,8 % d'indécis.

L'item 7 est relatif aux infrastructures de l'établissement. À la question de savoir quelle appréciation générale faites-vous des infrastructures de votre établissement, 10,6 % des étudiants interrogés répondent bien, 3,8 % disent très bien et 3,8 % cochent la case excellente. Par contre, 34,1 % répondent passable, 43,9 % disent médiocre et 3,8 % sont indécis. C'est dire que 24 étudiants sur 132 ont validé notre proposition de recherche.

### ▪ Appréciation des Enseignants

L'appréciation des enseignants portent non seulement sur leurs conditions de travail, mais aussi sur leur capacité à satisfaire les attentes des étudiants. Ces appréciations sont contenues dans les items ci-après :

Le premier item porte sur les conditions de travail des enseignants. À la question de savoir que pensez-vous des conditions de travail de vos enseignants, 15,2 % des étudiants interrogés répondent assez-bien, 15,2 % par bien. Par contre, 31,8 % répondent passable, 22,0 % disent médiocre et 19,9 % sont indécis. 40/132 étudiants ont validé notre proposition de recherche.

Le deuxième item porte sur la qualité des enseignants. À cet effet, à la question de savoir quelles appréciations faites-vous de la qualité de vos enseignants, 31,1 % des étudiants disent assez-bien, 44,7 % répondent bien et 1,5 % disent très bien. Par contre, 15,9 % répondent passable, 4,5 % disent médiocre et 2,3 % répondent insuffisante. À l'analyse, 102/132 étudiants ont validé notre proposition de recherche.

En outre, à la question de savoir s'ils sont satisfaits des enseignements dispensés par leurs enseignants, 72,2 % des étudiants répondent oui, contre 10,6 % de non et 15,2 % d'indécis. Pour terminer, à la question de savoir si leurs enseignants sont à la hauteur de leurs attentes, 75,0 % répondent oui, contre 6,8 % qui répondent non et 18,2 % d'indécis.

**Tableau n°3 : Quelle appréciation générale faites-vous des infrastructures de votre établissement ?**

|        |                    | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Excellents         | 5         | 3,8         | 3,8                | 3,8                |
|        | Très bien          | 5         | 3,8         | 3,8                | 7,6                |
|        | Bien               | 14        | 10,6        | 10,6               | 18,2               |
|        | Passable           | 45        | 34,1        | 34,1               | 52,3               |
|        | Médiocre           | 58        | 43,9        | 43,9               | 96,2               |
|        | Ne se prononce pas | 5         | 3,8         | 3,8                | 100,0              |
|        | Total              | 132       | 100,0       | 100,0              |                    |

Source : nos enquêtes (2023)

## 5. Discussion

### 5.1. Discussion relative au public cible et les variables de l'étude.

Le premier point de discussion porte sur le public cible. Dans notre étude, nous avons interrogé les étudiants pour savoir le niveau de qualité de l'établissement. Cela est conforme à la

prescription de Harvey et Hebert (2012) qui disent que les évaluations de l'enseignement par les étudiants sont utilisées à des fins académiques et de formation, mais sont également évoqués d'une manière sommative lors des décisions liées à la carrière professionnelle. Pour leur part, Berthiaume, Laumarès et al. (2011) ont présenté une approche de l'évaluation de l'enseignement par les étudiants (EEE) axée sur le soutien au développement professionnel des enseignants. Les acteurs qui peuvent apprécier la qualité d'un établissement de formation vont au-delà des étudiants. C'est dans ce sens que va Lahlali (2015) lorsqu'il écrit que l'efficacité de l'établissement n'est plus définie uniquement de l'extérieur, mais plutôt que ce sont les membres de l'établissement qui, par étapes successives, définissent et affinent leurs contrats, leurs finalités, leurs exigences, leurs critères d'efficacité, négocient et mettent en œuvre les régulations nécessaires.

Le deuxième point porte sur le contenu des questions posées, variables de l'étude. Dans notre étude, nous avons posé des questions relevant de trois (03) dimensions que sont l'offre de formation, le plateau technique et les enseignants. Dans leurs travaux, Harvey et Hebert (2012) mentionnent que l'on peut utiliser pour le même objectif, six (06) dimensions à savoir 1) le contexte du cours, 2) l'organisation et la clarté, 3) le dynamisme, l'intérêt et l'habileté d'enseignement, 4) l'interaction avec les étudiants et étudiantes, 5) l'évaluation et la rétroaction et 6) l'appréciation générale. Pour leur part, Stumpf et Garessus (2017) soutiennent que les trois (03) niveaux d'influence sur la qualité sont : 1) le niveau d'établissement ou la conformité aux normes, 2) le niveau de formation ou la contribution au développement professionnel et 3) le niveau individu ou le cheminement vers la professionnalisation.

## **5.2. Discussion relative à l'organisation et l'impact de la qualité**

Notre étude porte sur un établissement qui n'a pas de service qualité interne, mais qui est assuré entre autres par la tutelle académique, le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Les résultats font état de ce qu'il y a dans chacune des dimensions examinées, de bons points et des points à améliorer. De pareilles conclusions ont été trouvées par Ghawiel (2021) dans son article intitulé « L'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche de son impact sur la performance. Étude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye ». Comme nous le constatons, la qualité fait l'objet d'une amélioration permanente.

## **6. Conclusion**

Cette étude avait pour objectif d'apprécier le système de management des établissements d'enseignement supérieur à statut particulier. Pour ce faire, nous avons défini et précisé l'importance de la qualité dans la gestion stratégique des entreprises, nous avons justifié de notre utilisation de l'ISO 21001 comme cadre général d'évaluation des SMOE. Puis, une enquête par questionnaire est effectuée auprès de 132 étudiants d'un établissement. Les résultats stipulent entre autres que : 1) sur le plan de l'offre de formation, 97 % déclarent que les filières de formation répondent à leurs attentes ; 2) sur le plan du plateau technique, 27,3 % déclarent que le cadre des amphithéâtres est bien, 32,6 % estiment que le cadre des travaux pratiques est passable ; 3) S'agissant enfin des enseignants, 75 % estiment que les enseignants sont à la hauteur de leurs attentes. Comme nous le constatons, cet établissement comporte tant des points forts que de points faibles à améliorer. Quoi qu'il en soit, il est important d'introduire une démarche qualité pour garantir une certaine sérénité entre les acteurs.

L'implication managériale de notre étude permet d'établir que les performances et la pérennité de ces établissements seront fonction de leur capacité à s'adapter dans un environnement non seulement concurrentiel, mais de plus en plus en mutation. Pour ce faire, des efforts doivent être consentis par tous les intéressés. Il s'agira à titre d'illustration :

Pour l'administration de l'établissement, de renforcer la co-construction à tous les niveaux de la chaîne, notamment à travers l'organisation des journées pédagogiques, l'organisation des assemblées générales, etc.

Les enseignants se doivent d'anticiper, et de ne pas être résistants aux changements pédagogiques, technologiques etc .

Les étudiants doivent, pour leur part, non seulement mériter les diplômes qu'ils vont obtenir au bout du processus, mais ils se doivent aussi de bien porter le label, les valeurs des établissements de formation, être un agent commercial dudit établissement.

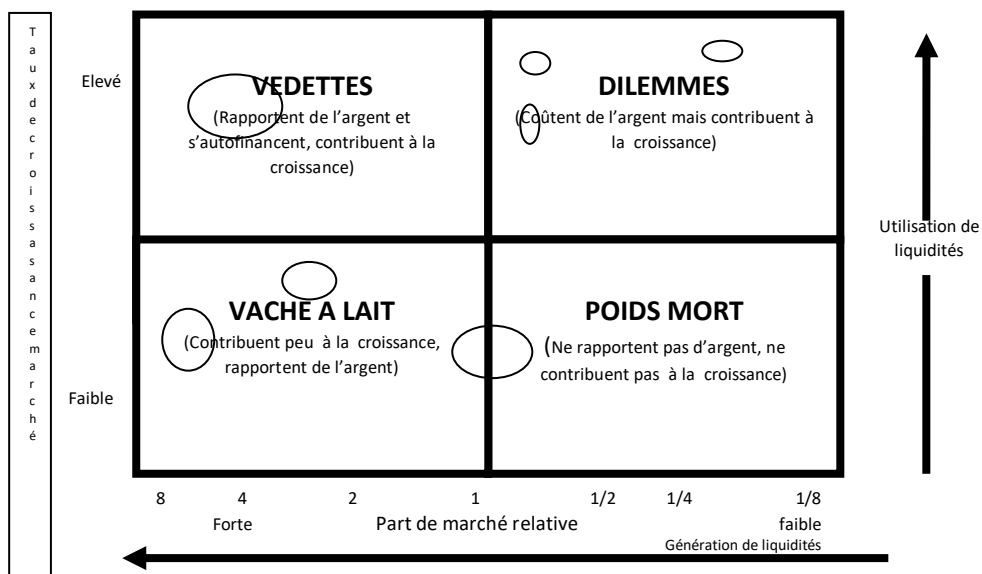
## Références

- (1). AFNOR. (1994). *Recueil des normes françaises : gérer et assurer la qualité*, Tome 1 (5ème édition), Paris, AFNO
- (2). AFNOR. (2000). *Qualité et systèmes de management ISO 9000*, Paris, AFNOR.
- (3). Beaumont, M. (1996). La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées, *thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Toulouse I.
- (4). Belohlav, J.A. (1993). Quality, strategy and competitiveness, *California Management Review*, Vol.35, n°3, 55-67.
- (5). Ben Henda, M. (2018). *Une nouvelle norme ISO pour le management de la qualité de l'enseignement*, AUF, CONFRASIE.
- (6). Bernasconi, M. (1983). Stratégie: une analyse comparée des travaux du BCG, du PIMS et de Porter, *Revue Française de Gestion*, n°42, 13-17.
- (7). Berthiaume, D. Laurarès, J. et al. (2011). L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) Une stratégie de soutien au développement pédagogique des enseignants ? *Recherche et formation*, 67/2011, 56-72
- (8). Canseco, H. V. (2018). L'ISO 21001 et la qualité dans l'enseignement supérieur. La pertinence de la norme ISO 21001 pour répondre aux exigences des parties intéressées, *mémoire thèse de master en qualité et performance dans les organisations*, Université de Technologie Compiègne.
- (9). Cissé, A. (2024). Problématique de la qualité de l'enseignement supérieur : enjeux et stratégie pour l'Afrique, *Revue francophone internationale*, n°5/décembre 2023, <https://www.researchgate>.
- (10). Colloque Qualité du G. 3, 3<sup>e</sup> édition (2018). Les démarches qualités en enseignement supérieur. Quels en sont les effets ?, Université de Montréal.
- (11). Dragomir, R. et Halais, B. (1995). *Petite histoire de la qualité*, Paris, Ministère de l'Industrie.
- (12). Edighffer J-R. (1996), *Précis de gestion d'entreprise*, Paris, Nathan
- (13). Galland, J.P.(2001). Quelques jalons dans l'histoire socio-économique de la normalisation, *Notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique*, Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, n°14, 6-11.
- (14). Ghawiel, S. A. (2021). *L'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche de son impact sur la performance. Etude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nahut*, Thèse de doctorat, Université de Lille, tel-03457102
- (15). Gomez, P.Y.(1994). *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- (16). Hall, W. K. (1981). Survivre dans un environnement plus rude, *Harvard L'Expansion*, été.
- (17). Harvey, L. et Hebert, M.H. (2012). Evaluation de la qualité de l'enseignement supérieur par les étudiants et étudiantes : qualités psychométriques et comparaison des conditions

- de passation, *Mesure et évaluation en éducation*, Vol 35, n°3, 31-60
- (18). Hermel, P. (1989). *Qualité et management stratégiques: du mytique au réel*, Paris, Les Editions d'Organisation
  - (19). Juran, J.M. (1993). Made in U.S.A. : A Renaissance in Quality, *Harvard Business Review*, Vol.71, n°4, 43-50.
  - (20). Lahlali, M. (2015). Démarche qualité et pratique de l'évaluation de l'enseignement: de l'évaluation à l'accréditation, <https://core.ac.uk>
  - (21). Lapierre, G., Marquet, F. et Schmitt, F. (2021). Introduction de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur. Partage d'expériences, *Séminaire de l'équipe Kalis*, Grenoble, Université Pierre Mendès, 158 P.
  - (22). Lérat-Pytlak, J. (2006). Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, *Archives-ouvertes*, Hal id : tel-00011414
  - (23). Mbengue, A. et Petit, D. (2001). Stratégie et gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion*, n°132, 4-10.
  - (24). Ministère de l'Enseignement supérieur (2012). Circulaire n°12/0987/MINESUP/S/IGA/CJ du 5 octobre 2012 relative aux modalités d'exercice de la tutelle académique du ministère chargé de l'enseignement supérieur sur les établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier.
  - (25). Porter, M.E. (1982). Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, Traduction française de *Competitive Strategy* (1980 ), New-York, Free Press.
  - (26). Reed, R., Lemak, D.J. et Montgomery, J.C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance, *Academy of Management Review*, Vol.21, n°1, 173-202.
  - (27). Reeves, C.A. et Bednar, D.A.(1994). Defining quality: alternatives and implications, *Academy of Management Review*, Vol.19, n°3, 419-445.
  - (28). Souto Lopez, M. (2019), Brève exploration de l'univers de la qualité dans l'enseignement supérieur, *Carrefours de l'Education*, 2019/2, n°48, 149-170
  - (29). Stumpf, A. et Garessus, P.A. (2017). Comment évaluer la qualité d'une formation pour l'améliorer ? *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 33 (1)
  - (30). Vinokur, A. (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur: essai d'analyse économique, *Education et société*, n°18/2006/2, 109-124
  - (31). Wissler, M.(1982). Qualité des produits et gestion stratégique, *thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Lyon.

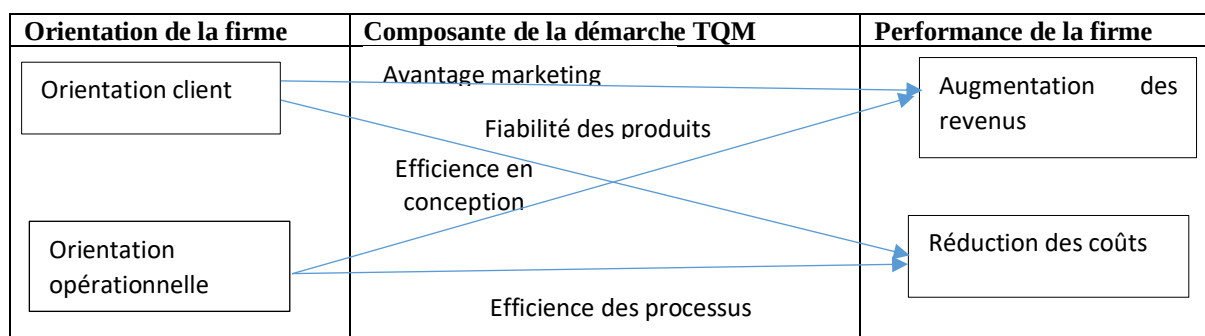
## Annexes

Figure n°1 : La matrice BCG



Source : Edighoffer, 1996

Figure n°2: Orientation de la firme, contenu du TQM et performance



Source : Reed et al. (1996)