

La Démarche Qualité Dans Les Etablissements Universitaires Et La Croissance Economique

The Quality Approach in University Institutions and Economic Growth

Asmae SEHHAF A, (Doctorante)

*Laboratoire Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales – LARGESS
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – El Jadida
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc.*

Leila ZAMOURI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales – LARGESS
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – El Jadida
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – El Jadida Route Nationale N°1 El haouziya, Boîte Postale n°356 24000 MAROC Tel : +212523379301
Déclaration de divulgation :	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.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Remerciements	Ce travail a été réalisé avec le soutien du Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) dans le cadre du programme PhD-Associate-Scholarship-PASS
Citer cet article	SEHHAF A, A., & ZAMOURI, L. (2025). La Démarche Qualité Dans Les Etablissements Universitaires Et La Croissance Economique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(12), 456–473. https://doi.org/10.5281/zenodo.174583471
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 30/09/2025

Accepted: 22/11/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 12 (2025)

La Démarche Qualité Dans Les Etablissements Universitaires Et La Croissance Economique

Résumé

La démarche qualité universitaire s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique de gouvernance et de compétitivité dans les économies fondées sur la connaissance. Loin de se limiter à un dispositif de contrôle interne, elle constitue un processus systémique d'amélioration continue, articulant la performance institutionnelle, la formation du capital humain et la croissance économique. Cet article propose une analyse théorique approfondie de cette relation, en mobilisant un ensemble de cadres conceptuels complémentaires issus de la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1961), de la croissance endogène (Romer, 1990 ; Lucas, 1988), du capital intellectuel (Edvinsson & Malone, 1997), du capital social (Coleman, 1988 ; Putnam, 1995), de la société de la connaissance (Peter Drucker, 1993 ; OECD, 2000) et du modèle de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

À partir d'une revue narrative de la littérature, l'étude propose un modèle conceptuel intégrateur dans lequel la démarche qualité universitaire influence la performance institutionnelle, qui agit à son tour sur la formation d'un capital humain qualifié, moteur de la croissance économique. Trois leviers structurants émergent de cette modélisation : la coopération université-entreprise, le soutien des politiques publiques et des décideurs, ainsi que l'institutionnalisation de la qualité à travers la norme internationale ISO 21001:2018. Ces dimensions traduisent l'importance d'une gouvernance universitaire participative, innovante et orientée vers la création de valeur. Les résultats de cette réflexion théorique montrent que la démarche qualité universitaire constitue un cadre intégré de management et d'apprentissage collectif, reliant la performance académique et organisationnelle à la compétitivité nationale. Sur le plan théorique, l'article enrichit les approches classiques de la croissance en y intégrant la dimension qualitative et institutionnelle de l'enseignement universitaire. Sur le plan pratique, il met en évidence les conditions de réussite d'une gouvernance éducative fondée sur la qualité, la responsabilité et l'innovation, faisant de l'université un acteur clé du développement durable et de l'économie du savoir.

Mots clés : La démarche qualité, Capital humain, La croissance économique, Performance institutionnelle, ISO 21001

Classification JEL : O10

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

The university quality approach has become a strategic lever for governance and competitiveness in knowledge-based economies. Far from being limited to an internal control mechanism, it constitutes a systemic process of continuous improvement that interlinks institutional performance, human capital development, and economic growth. This paper offers a theoretical and integrative analysis of this relationship by mobilizing a set of complementary conceptual frameworks derived from Human Capital Theory (Becker, 1964; Schultz, 1961), Endogenous Growth Theory (Romer, 1990; Lucas, 1988), Intellectual Capital Theory (Edvinsson & Malone, 1997), Social Capital Theory (Coleman, 1988; Putnam, 1995), the Knowledge Society paradigm (Drucker, 1993; OECD, 2000), and the Triple Helix Model (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Drawing on a narrative literature review, this study proposes an integrative conceptual model in which the university quality approach influences institutional performance, which in turn enhances the development of qualified human capital an essential driver of economic growth. Three structuring levers emerge from this model: university industry cooperation, public policy and decision maker support, and the institutionalization of quality through the ISO 21001:2018 international standard. These dimensions highlight the importance of participatory, innovative, and value-oriented university governance.

The results of this theoretical reflection show that the university quality approach represents an integrated framework for management and collective learning, linking academic and organizational performance to national competitiveness. Theoretically, the paper enriches classical growth approaches by integrating the qualitative and institutional dimensions of higher education. Practically, it underscores the conditions required for successful educational governance based on quality, accountability, and innovation, positioning the university as a key actor in sustainable development and the knowledge economy.

Keywords: Quality Approach; Human Capital; Economic Growth; Institutional Performance; ISO 21001.

Classification JEL : O10

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un contexte mondial caractérisé par la mondialisation du savoir, la digitalisation accélérée et la transition vers une économie fondée sur la connaissance, les systèmes d'enseignement universitaire sont appelés à repenser leurs modes de gouvernance et leurs finalités. L'université contemporaine n'est plus uniquement un espace de transmission des savoirs ; elle est devenue un acteur stratégique du développement économique, social et territorial. Par son rôle dans la formation du capital humain, la production de connaissances et la promotion de l'innovation, elle contribue directement à la compétitivité et à la durabilité des économies modernes (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Dans ce cadre, la démarche qualité universitaire émerge comme un levier de gouvernance essentiel, visant à assurer la cohérence entre la mission académique des universités et les exigences du développement économique et social.

L'intérêt croissant pour la qualité dans l'enseignement universitaire s'explique par les transformations profondes des environnements éducatifs et économiques. Les établissements universitaires doivent désormais répondre à des enjeux multiples : garantir la pertinence des formations face aux évolutions du marché du travail, améliorer la performance organisationnelle, renforcer l'employabilité des diplômés et contribuer à la compétitivité des nations. Ces attentes ont conduit à l'adoption de dispositifs de management intégrés, fondés sur l'évaluation continue, la transparence et la responsabilité institutionnelle (Harvey & Williams, 2010). Dans cette optique, la démarche qualité ne se limite plus à un instrument d'évaluation interne ; elle constitue un système stratégique de création de valeur, reliant la performance académique, la performance institutionnelle et la croissance économique.

La littérature scientifique a largement contribué à la compréhension de cette dynamique en analysant les liens entre éducation, performance et développement économique. Cependant, malgré la richesse de ces contributions, la recherche reste majoritairement segmentée entre les dimensions pédagogiques, organisationnelles et économiques de la qualité universitaire. Peu d'études ont proposé une approche intégrée permettant d'expliquer comment la démarche qualité universitaire influence la performance institutionnelle et la formation du capital humain, et comment ces deux mécanismes interagissent pour stimuler la croissance économique. En outre, les implications managériales et stratégiques de la norme ISO 21001 dans cette chaîne de valeur demeurent encore peu explorées. Cette observation met en évidence la nécessité de développer un cadre conceptuel global reliant la qualité universitaire à la gouvernance et à la performance économique, dans une logique systémique et durable.

C'est dans cette logique que s'inscrit la présente étude. Elle vise à proposer un modèle conceptuel intégrateur permettant de comprendre les mécanismes à travers lesquels la démarche qualité universitaire agit comme levier de performance organisationnelle, de formation du capital humain et de croissance économique. L'étude mobilise une revue narrative de la littérature combinant plusieurs approches théoriques complémentaires : la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1961), de la croissance endogène (Romer, 1990 ; Lucas, 1988), du capital intellectuel (Edvinsson & Malone, 1997), du capital social (Coleman, 1988 ; Putnam, 1995), de la société de la connaissance (Peter Drucker, 1993 ; OECD, 2000) et du modèle de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Ainsi, cette étude cherche à répondre à la question suivante :

Comment la démarche qualité universitaire, en agissant sur la performance institutionnelle et la formation du capital humain, contribue-t-elle à la compétitivité et à la croissance économique? Pour répondre à cette problématique, l'article s'articule autour de quatre sections principales : une revue de la littérature exposant les fondements théoriques reliant qualité universitaire, capital humain et croissance économique, une analyse du rôle de l'enseignement universitaire comme levier de développement et d'innovation, la proposition d'un modèle conceptuel reliant

la démarche qualité, la performance institutionnelle et la croissance économique et une discussion autour des leviers d'intégration de la qualité universitaire, notamment la coopération université–entreprise, le rôle des politiques publiques et la normalisation ISO 21001.

En définitive, cette étude s'inscrit dans une démarche de réflexion scientifique visant à démontrer que la qualité universitaire, lorsqu'elle est intégrée à la stratégie institutionnelle, constitue un moteur de gouvernance, de compétitivité et de développement. Elle invite à considérer la démarche qualité non comme une exigence administrative, mais comme un instrument de transformation structurelle plaçant l'université au cœur de l'économie.

2. Revue de littérature

2.1. La théorie du capital humain

Le capital humain constitue un actif immatériel fondamental, porteur de potentiel en matière de productivité, d'innovation et d'employabilité. De nature dynamique, il peut s'accroître, se déprécier ou devenir obsolète selon les contextes économiques, technologiques et institutionnels. Ce capital trouve ses origines dans les processus d'apprentissage, qu'ils soient formels à travers les dispositifs d'éducation et de formation ou informels, issus de l'expérience et de la pratique professionnelle. Selon la théorie du capital humain formulée par Becker (1964), l'éducation est appréhendée comme un investissement rationnel permettant à l'individu d'accumuler un capital productif incorporé à sa personne. L'apprenant peut ainsi être assimilé à une entreprise disposant d'un stock initial de connaissances qu'il cherche à accroître par l'investissement éducatif. Ce processus d'accumulation contribue à élargir ses capacités productives en développant ses connaissances, ses aptitudes et ses compétences.

Le concept de « capital humain » a été introduit pour la première fois par Schultz (1961) et approfondi par Becker (1964). Schultz identifie cinq composantes majeures du capital humain: « la santé, l'éducation formelle, les programmes éducatifs, la formation continue et la mobilité géographique ». Par conséquent, le niveau de compétences et de connaissances d'un individu est un facteur clé influençant son revenu. Becker a développé ce concept en analysant le comportement humain d'un point de vue économique, en le distinguant du capital physique et financier. Selon lui, chaque individu investit indépendamment dans son capital humain et en tire un rendement favorable. D'un point de vue économique, le capital désigne l'ensemble des moyens de production utilisés pour produire des biens et des services, et le facteur humain est impliqué dans toutes ces activités économiques. Le concept de « capital humain » désigne les compétences et les aptitudes possédées par les individus dans un pays donné. La formation du capital humain renvoie au processus d'accumulation de connaissances, de compétences et d'expériences par les individus, à travers l'éducation, la formation professionnelle et l'apprentissage continu. Ce processus constitue un déterminant fondamental de la productivité globale des économies, favorisant l'innovation, la compétitivité et, par conséquent, la croissance économique durable ainsi que l'amélioration des conditions socio-économiques des populations.

2.2. La théorie de la croissance endogène

Le modèle de la croissance endogène met en exergue l'importance des investissements soutenus dans des secteurs stratégiques tels que l'éducation, la recherche et développement (R&D) ainsi que l'innovation, considérés comme des leviers essentiels d'une croissance économique durable à long terme (Romer, 1986).

Les travaux fondateurs de Lucas (1988) ont démontré que le taux de croissance du capital humain dépend étroitement du temps que les individus consacrent à l'acquisition de nouvelles compétences. De son côté, Romer (1990) postule que la production d'idées nouvelles découle directement de l'accumulation du capital humain, lequel se matérialise sous forme de

connaissances et de savoir-faire. Ainsi, l'investissement dans le capital humain engendre non seulement une expansion du capital physique, mais contribue également à une croissance économique globale en stimulant la productivité et l'innovation.

Des études empiriques ultérieures, notamment celles de Barro et Lee (1993), Romer (1994) et Benhabib et Spiegel (1994), confirment que l'accumulation du capital humain constitue un déterminant majeur de la croissance économique. Ces recherches explorent diverses modalités par lesquelles le capital humain agit sur la dynamique de la croissance, en particulier à travers la diffusion des connaissances et l'amélioration de l'efficacité productive.

La nouvelle théorie de la croissance accorde une place centrale à l'éducation, perçue comme un facteur clé du taux de croissance à long terme, tout en intégrant des concepts tels que l'innovation et l'apprentissage par la pratique (Romer, 1986 ; Grossman & Helpman, 1991).

De manière générale, les modèles de croissance endogène reconnaissent que l'éducation et les compétences jouent un rôle fondamental dans le développement économique. Les travaux de Mankiw, Weil et Romer (1992), Barro (1991) mettent en évidence l'existence d'une relation robuste entre le niveau d'éducation et la croissance économique, soulignant qu'une population hautement qualifiée est capable d'innover, d'assimiler les avancées technologiques et de diffuser de nouvelles connaissances, contribuant ainsi à l'amélioration de la productivité nationale et à l'élévation de la qualité des productions. Par conséquent, le niveau d'éducation atteint par une société représente un indicateur fondamental de sa compétitivité économique et de son niveau de développement global.

2.3. La qualité universitaire comme système stratégique de création de valeur et de développement économique

2.3.1. Les fondements théoriques de la qualité universitaire

Les modèles classiques de la croissance économique, tels que ceux de Becker (1964), Lucas (1988) et Romer (1990), ont démontré que l'investissement dans l'éducation représente un facteur essentiel de productivité et de progrès économique. Toutefois, ces approches quantitatives ont progressivement été complétées par des perspectives mettant en avant la dimension qualitative et immatérielle du capital humain.

Hanushek et Wössmann (2020) ont établi, à partir d'analyses internationales approfondies, que la qualité de l'éducation, mesurée par les compétences cognitives acquises, influence beaucoup plus fortement la croissance du PIB par habitant que la simple durée de scolarisation. Leur concept de knowledge capital souligne que les compétences réelles, issues d'une formation efficace, constituent le véritable moteur de la croissance à long terme.

Cette perspective rejoint la théorie du capital intellectuel (Edvinsson & Malone, 1997), qui définit la richesse organisationnelle comme la somme des connaissances, des savoir-faire et des réseaux mobilisés au sein d'une institution. Dans le contexte universitaire, la démarche qualité favorise cette accumulation de capital intellectuel en développant les compétences du personnel académique, en améliorant les processus de gouvernance et en stimulant la production scientifique. L'université devient alors un espace apprenant où la gestion du savoir, la créativité et l'innovation constituent les piliers de la compétitivité.

Cette dynamique s'inscrit pleinement dans la théorie de la société de la connaissance (Peter Drucker, 1993 ; OECD, 2000), qui considère le savoir comme la principale ressource stratégique du développement économique et social. Dans cette perspective, la valeur d'une nation ou d'une institution ne repose plus uniquement sur la production matérielle, mais sur la création, la diffusion et l'utilisation des connaissances. L'université y occupe une position centrale en tant qu'acteur clé de la production et de la transmission du savoir, contribuant à la formation d'un capital humain et intellectuel apte à répondre aux exigences de l'innovation, de la compétitivité et du développement économique. La démarche qualité, en structurant les

processus d'enseignement, de recherche et de gouvernance, constitue ainsi un levier essentiel d'adaptation de l'université à cette économie du savoir.

Par ailleurs, la théorie du capital social (Coleman, 1988 ; Putnam, 1995), éclairée par les analyses de Harvey et Williams (2010), met en évidence la valeur stratégique des relations de confiance, de coopération et de communication dans la performance institutionnelle. Ces auteurs montrent que la qualité universitaire se construit à travers une culture partagée, fondée sur l'implication des enseignants, des étudiants et des partenaires externes. En instaurant des mécanismes de gouvernance participative, d'évaluation collective et de transparence, la démarche qualité renforce la cohésion organisationnelle et la légitimité académique (Harvey & Williams, 2010).

Srikanthan et Dalrymple (2002) approfondissent cette logique dans leur modèle holistique de la qualité universitaire, qui intègre les dimensions pédagogiques, organisationnelles et culturelles. Leur modèle repose sur la cohérence entre la mission éducative, les structures de gouvernance et la culture institutionnelle. La qualité est conçue comme un processus d'apprentissage organisationnel visant la transformation continue de l'institution et la valorisation des savoirs (Srikanthan & Dalrymple, 2002).

La théorie de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) élargit le rôle de l'université au-delà de sa mission éducative. Dans ce modèle, la croissance économique repose sur la coopération entre les universités, les entreprises et l'État. L'université devient un acteur central de l'innovation, contribuant à la création de connaissances applicables et à la valorisation du savoir dans l'économie. La démarche qualité, en structurant la gouvernance et en assurant la fiabilité des partenariats, joue un rôle d'interface entre ces trois sphères, garantissant la cohérence entre performance académique et développement économique.

En somme, ces approches théoriques convergent vers une même conclusion : la qualité universitaire constitue un système intégré de création de valeur, combinant capital intellectuel, capital social et gouvernance institutionnelle. Elle relie directement la performance académique à la croissance économique et inscrit l'université dans une logique de durabilité et d'innovation.

2.3.2. La démarche qualité dans les établissements d'enseignement universitaire

La démarche qualité dans l'enseignement universitaire peut être appréhendée comme une organisation systémique et intégrée de l'ensemble du parcours de l'étudiant, depuis sa première recherche d'information ou sa demande de renseignement jusqu'à l'obtention du diplôme. Elle englobe l'ensemble des étapes intermédiaires telles que l'accueil, l'orientation, l'inscription et l'enseignement qui ne constitue qu'une composante d'un dispositif plus large, ainsi que l'évaluation et le suivi. Cette conception fait de la qualité un processus transversal visant à garantir la cohérence, la continuité et la pertinence de l'expérience éducative dans une logique d'amélioration continue.

La démarche qualité inclut également les dimensions matérielles et environnementales du processus éducatif, telles que la qualité des infrastructures, l'accessibilité aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'adéquation des espaces d'apprentissage aux exigences pédagogiques contemporaines. Elle s'inscrit donc dans une approche globale où la réussite étudiante, la satisfaction des parties prenantes et la performance institutionnelle sont étroitement interconnectées (Harvey & Williams, 2010).

La mise en place d'une démarche qualité représente une innovation majeure dans la gouvernance universitaire, traduisant une mutation culturelle profonde. Elle repose sur une logique d'amélioration continue et de responsabilisation collective, fondée sur l'engagement durable de la direction, la participation active des parties prenantes et la maîtrise des processus (Keleda et al., 1993). Cette gouvernance partagée fait de la qualité un instrument d'alignement entre la stratégie institutionnelle et la mission éducative.

Les travaux de recherche dans ce domaine soulignent que le succès de la démarche qualité dépend d'une articulation cohérente entre plusieurs facteurs : la priorisation de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie qualité claire, l'établissement d'une structure organisationnelle flexible, la formation et la professionnalisation du personnel, ainsi que le développement d'un système d'information performant et intégré (Kammoun, 2005).

Au cours des dernières décennies, la notion de qualité s'est progressivement imposée dans les discours officiels relatifs à l'enseignement universitaire, au point de devenir un véritable paradigme de référence. Les principes et outils issus du monde industriel, longtemps cantonnés aux logiques de production et de performance, ont été progressivement transposés au champ académique. Cette évolution se traduit par la multiplication des agences d'évaluation, l'adoption de cadres réglementaires spécifiques et la diffusion de normes internationales visant à encadrer et à renforcer la gouvernance universitaire.

Malgré cet engouement, la qualité dans l'enseignement universitaire demeure une notion polysémique et parfois ambiguë. Si la littérature lui accorde une importance croissante, elle souligne également son caractère conceptuellement flou. Cette observation conduit naturellement à une interrogation centrale : de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la qualité dans l'enseignement universitaire ?

Plusieurs définitions ont été proposées dans la littérature, mais deux d'entre elles apparaissent particulièrement représentatives. La première, formulée par Coombs (1985), constitue une référence classique dans la conceptualisation de la qualité éducative. Selon lui, « la dimension qualitative est bien plus importante que la qualité de l'éducation, généralement définie et évaluée en termes de réussite des élèves selon les programmes et les normes traditionnels. La qualité dépend également de la pertinence de ce qui est enseigné et appris, c'est-à-dire de la manière dont cela répond aux besoins actuels et futurs des élèves, compte tenu de leur situation et de leurs perspectives particulières. Elle fait également référence aux changements importants qui affectent le système éducatif lui-même : la nature de ses intrants (élèves, enseignants, infrastructures, équipements et matériels), ses objectifs, les technologies pédagogiques et curriculaires, ainsi que son environnement socioéconomique, culturel et politique » (p. 105).

La Banque mondiale (1995), dans son rapport Priorités et stratégies en matière d'éducation, souligne à son tour que « la qualité de l'éducation est aussi difficile à définir qu'à mesurer ». Les perceptions de la qualité diffèrent selon les acteurs du système étudiants, enseignants, personnels administratifs ou responsables politiques, chacun formulant des attentes spécifiques à son rôle et à sa fonction. Cette pluralité de points de vue reflète la complexité inhérente au concept même de qualité. Une définition pertinente, selon la Banque mondiale, doit tenir compte à la fois des résultats d'apprentissage et de la nature de l'expérience éducative qui conduit à ces résultats, notamment les caractéristiques de l'environnement d'apprentissage. Ces deux définitions mettent ainsi l'accent sur la performance des apprenants, tout en reconnaissant la dimension contextuelle et systémique de la qualité éducative.

Pour leur part, Nightingale et O'Neil (1997) proposent cinq conceptualisations de la qualité dans le champ de l'enseignement universitaire. Selon ces auteurs, la qualité peut être perçue comme « une exception », c'est-à-dire l'expression d'une excellence académique ; comme « une perfection », traduisant la conformité à des standards élevés ; comme « une adéquation à un objectif », lorsque les résultats atteignent les finalités pédagogiques fixées ; comme « un rendement », interprété sous l'angle du retour sur investissement ; ou encore comme « une transformation de l'étudiant », marquant son développement intellectuel, personnel et professionnel à travers le processus de formation.

La mise en œuvre d'une démarche qualité dans les établissements d'enseignement universitaire ne vise pas uniquement à garantir une reconnaissance internationale conforme aux standards mondiaux ; elle cherche également à renforcer l'enracinement institutionnel dans le contexte national. Cette approche engendre une mutation structurelle et comportementale profonde, qui

contribue à l'amélioration continue des performances pédagogiques, organisationnelles, économiques et sociales des institutions universitaires.

2.4. La norme internationale de système de management pour les organismes d'éducation/formation (SMOE) ISO 21001:2018

L'adoption de la norme internationale ISO 21001 :2018, intitulée Management Systems for Educational Organizations (SMOE), marque une étape essentielle dans l'évolution de la qualité éducative. Conçue par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), cette norme vise à fournir un cadre universel de gouvernance et de management pour les établissements d'enseignement, en conciliant les exigences de la gestion de la qualité et les spécificités pédagogiques du secteur. Elle repose sur les principes de l'orientation apprenant, du leadership participatif, de la prise de décision fondée sur des données objectives et de l'amélioration continue.

La norme ISO 21001 :2018 considère l'établissement d'enseignement comme un écosystème interconnecté, dont la performance repose sur la cohérence entre mission, processus, ressources et parties prenantes. Chaque dimension du système académique, organisationnelle, humaine et technologique est intégrée dans une logique d'amélioration continue, orientée vers la satisfaction des apprenants et la pertinence des programmes. Cette approche rejoint également la vision de Harvey et Williams (2010), pour qui la qualité universitaire ne peut être durable que si elle est appropriée et internalisée par la communauté académique.

En outre, la norme ISO 21001 :2018 consacre la responsabilité sociétale de l'université, en plaçant la gouvernance éducative au cœur du développement durable. Elle invite les établissements à aligner leurs politiques sur les besoins économiques et sociaux des territoires, conformément au modèle de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Ce modèle postule que l'innovation et la croissance résultent de la collaboration dynamique entre universités, entreprises et pouvoirs publics. La qualité, dans ce cadre, devient un instrument d'interface entre ces acteurs, garantissant la fiabilité des partenariats et la cohérence des politiques d'éducation, de recherche et de développement économique.

En intégrant la norme ISO 21001 :2018, les universités peuvent ainsi institutionnaliser leur démarche qualité tout en renforçant leur crédibilité nationale et internationale. Ce référentiel favorise la comparabilité des pratiques et la reconnaissance mutuelle entre établissements, tout en assurant la conformité aux standards mondiaux de management éducatif. Harvey et Williams (2010) rappellent néanmoins que la normalisation ne doit pas conduire à une bureaucratisation excessive : elle doit demeurer un outil de réflexion et d'apprentissage collectif. L'efficacité de la norme dépend de son adaptation au contexte institutionnel et de la volonté de chaque université d'en faire un levier d'innovation et de performance.

En définitive, la norme ISO 21001 :2018 incarne la synthèse entre la rigueur du management de la qualité et la spécificité du champ éducatif. Elle transforme la qualité en un langage universel au service de l'excellence académique, de la gouvernance responsable et de la compétitivité économique. Son application systématique consolide le rôle de l'université dans la société de la connaissance, en la positionnant comme un acteur clé du développement durable et de l'économie fondée sur le savoir.

3. L'enseignement universitaire comme levier de croissance économique

3.1. Le rôle des universités dans le développement des compétences

Attali (1997) affirme : « Plus que jamais, le développement et la qualité de vie d'une nation dépendront de son niveau culturel et scientifique, lui-même largement dépendant de la valeur de son enseignement supérieur ». Cette affirmation met en lumière le rôle stratégique de l'enseignement supérieur dans la formation du capital culturel et scientifique d'un pays. Dans

un contexte de mondialisation des savoirs, les établissements universitaires évoluent désormais dans un environnement où la recherche scientifique et technologique occupe une position déterminante au sein des dynamiques économiques, sociales et culturelles. La société contemporaine, structurée autour de la connaissance, exige de plus en plus de compétences hautement qualifiées et une spécialisation accrue des savoirs.

Selon Burlaud (2003), l'enseignement universitaire endosse une responsabilité majeure à l'égard de la société : il doit assurer la diffusion, la transmission et la vulgarisation de la connaissance scientifique afin de démocratiser l'accès à la culture scientifique et technique. Cette mission confère à l'université un rôle central dans la construction d'une société fondée sur la connaissance, l'innovation et la rationalité scientifique.

Par ailleurs, les établissements d'enseignement universitaire sont aujourd'hui intégrés dans un champ stratégique fortement conditionné par les logiques économiques et les politiques publiques orientées vers le marché. Face à la montée du chômage, ils tendent à être reconnus comme de véritables partenaires du développement économique et social (Flament, 2007). Dans cette perspective, la qualité de l'enseignement universitaire apparaît comme un levier essentiel pour renforcer l'employabilité des diplômés, en favorisant l'acquisition de compétences transférables et valorisables sur le marché du travail.

De ce fait, la qualité dans l'enseignement universitaire contribue directement à la constitution d'un capital humain hautement qualifié, susceptible de soutenir la productivité et la compétitivité des économies nationales. Elle constitue ainsi un facteur déterminant de performance, de durabilité et de résilience du développement économique.

Plus largement, la croissance économique peut être appréhendée comme le produit de l'accumulation, de la diffusion et de la valorisation des connaissances. Les nations qui investissent une part significative de leur capital humain dans la recherche et l'enseignement universitaire enregistrent, de manière générale, des trajectoires de développement plus soutenues. L'innovation et le progrès technique, issus des activités de recherche et de formation avancée, participent à la création de nouvelles connaissances, renforçant le capital humain national et stimulant la productivité. Ces mécanismes expliquent en partie les disparités de performance économique observées entre les pays, en soulignant le rôle structurant du savoir comme moteur de croissance durable.

3.2. Lien entre la qualité de l'enseignement universitaire et l'employabilité.

Le diplôme a souvent été perçu comme une garantie d'accès au marché du travail. Il témoignait d'un degré reconnu de maîtrise des connaissances et de compétences cognitives. Cette correspondance s'est transformée à la suite des réformes structurelles et de l'essor du nombre de diplômés. Bien que les opportunités professionnelles se soient multipliées, la concurrence entre titulaires de diplômes s'est parallèlement intensifiée. Les employeurs privilégient désormais des profils présentant, au-delà des savoirs académiques, des expériences diversifiées et des compétences transversales. Dans cette perspective, le diplôme ne constitue plus qu'une étape initiale du processus de recrutement : il ne garantit ni l'accès immédiat à un emploi, ni la stabilité d'une trajectoire professionnelle.

Parallèlement, l'enseignement universitaire est de plus en plus sollicité, dans de nombreux pays, pour contribuer activement au développement économique et à la compétitivité nationale. Il est désormais attendu qu'il réponde de manière plus directe aux besoins du marché du travail et qu'il soutienne la performance économique à long terme. Les évaluations nationales et internationales du rôle de l'enseignement universitaire insistent d'ailleurs sur la nécessité de former une main-d'œuvre hautement qualifiée, adaptable et innovante, condition essentielle du maintien de la compétitivité dans un environnement mondialisé.

La préparation des étudiants à la vie active constitue aujourd'hui une priorité affirmée des décideurs politiques dans le domaine de l'enseignement universitaire. Les programmes destinés

à améliorer l'employabilité des diplômés s'inscrivent dans une démarche globale visant à élargir la base de compétences et à renforcer la contribution des universités au développement économique et social.

Dans cette optique, le Higher Education Quality Council (HEQC, 1997), organisme rattaché aux universités ontariennes, a mis en œuvre le Graduate Standards Programme afin d'encourager les établissements d'enseignement supérieur à adopter des dispositifs pédagogiques favorisant le développement des compétences transversales et professionnelles, parallèlement à l'acquisition de savoirs disciplinaires approfondis. Le rapport final du Conseil recommandait notamment l'introduction de modules axés sur les compétences, la réorganisation des programmes d'études pour y intégrer des approches contextualisées, ainsi que la mise en place de « projets réels » permettant aux étudiants de collaborer étroitement avec des entreprises dans la résolution de problématiques concrètes. Ces initiatives visent à rapprocher la formation universitaire des réalités socio-économiques contemporaines et à renforcer la pertinence du diplôme sur un marché du travail en constante évolution.

3.3. L'innovation universitaire comme moteur de transformation institutionnelle

Les universités contemporaines se trouvent à un tournant décisif de leur évolution, confrontées à une multiplicité de défis inédits qui exigent une capacité d'adaptation rapide, créative et durable. Dans un environnement éducatif en perpétuelle mutation, l'innovation apparaît comme le levier essentiel du renouvellement et de la pérennité du système universitaire (Hamdani, 2021). Toutefois, l'innovation dans l'enseignement universitaire ne saurait se limiter à l'introduction de technologies avancées ou à la conception de nouveaux programmes académiques. Elle s'inscrit dans une démarche globale visant à répondre aux exigences complexes de la société contemporaine.

Les universités adoptent ainsi des approches novatrices dans leurs pratiques pédagogiques, développent la numérisation de leurs services, établissent des partenariats stratégiques avec les milieux socio-économiques et encouragent la recherche interdisciplinaire. Ces transformations leur permettent de répondre à la diversité croissante des profils étudiants, de s'adapter aux avancées technologiques, de préparer les diplômés aux mutations du marché du travail et de relever les défis mondiaux (Abdel-Ouahed, 2014). L'innovation universitaire n'est donc pas un simple choix stratégique, mais une nécessité structurelle. Elle constitue une réponse proactive aux réalités changeantes du monde contemporain et assure aux établissements d'enseignement universitaire leur rôle de catalyseurs de la production de savoirs, du développement humain et du progrès social (Romainville, 2008).

Dans cette logique d'adaptation continue, l'université contribue stratégiquement à la promotion de l'innovation et au développement économique et social (Etzkowitz, 2013). La recherche académique s'impose désormais comme un pilier essentiel pour atteindre les objectifs de développement régional et national, notamment à travers la valorisation et le transfert des résultats scientifiques issus de la production intellectuelle, favorisant des transformations tangibles au sein des communautés (Owono & Maingari, 2021).

Dans ce contexte de mutation globale, l'intelligence artificielle (IA) émerge comme un levier incontournable pour repenser l'avenir des universités. Grâce à sa capacité d'analyse de volumes massifs de données, l'IA permet d'identifier des tendances émergentes, d'optimiser les parcours d'apprentissage et d'anticiper les besoins des étudiants. Les plateformes éducatives intégrant l'IA adaptent en temps réel les contenus pédagogiques aux progrès individuels, offrant ainsi une expérience d'apprentissage personnalisée, inclusive et flexible. Par ailleurs, l'IA transforme la gouvernance universitaire en automatisant des processus complexes tels que la planification des cours, la gestion des ressources humaines ou la répartition des emplois du temps, contribuant à une amélioration notable de l'efficacité administrative.

Sur le plan scientifique, l'IA ouvre de nouvelles perspectives en matière de recherche, en facilitant l'exploration et l'interprétation de vastes ensembles de données, stimulant ainsi la production de connaissances et l'innovation. Elle s'impose dès lors comme un catalyseur essentiel d'une éducation plus inclusive, plus efficace et résolument tournée vers l'avenir.

3.4. Modèle conceptuel et formulation des hypothèses

Les fondements théoriques présentés précédemment montrent que la démarche qualité universitaire peut être appréhendée comme un système intégré de gouvernance et de création de valeur, articulant de manière séquentielle la performance institutionnelle, la formation du capital humain et la croissance économique. Les apports combinés de la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1961), de la théorie de la croissance endogène (Romer, 1986, Lucas, 1988), du capital intellectuel (Edvinsson & Malone, 1997), du capital social (Coleman, 1988 ; Putnam, 1995), de la société de la connaissance (Drucker, 1993 ; OECD, 2000) et du modèle de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) convergent vers une même conclusion : l'université, lorsqu'elle intègre une démarche qualité structurée, devient un acteur central de la compétitivité et du développement socio-économique.

Dans ce contexte, la démarche qualité universitaire est conçue comme une variable centrale qui organise et structure l'ensemble des processus académiques, organisationnels et relationnels de l'établissement. Inscrite dans une logique d'amélioration continue et de management par la qualité, elle vise à renforcer la cohérence des missions universitaires, la pertinence des formations, l'efficacité des dispositifs pédagogiques et la crédibilité institutionnelle (Harvey & Williams, 2010 ; Srikanthan & Dalrymple, 2002). En mobilisant les principes de la norme ISO 21001:2018, la démarche qualité repose sur l'orientation apprenant, le leadership participatif, la gestion par les processus, la prise de décision fondée sur des données et la responsabilité sociétale des établissements d'enseignement.

Sur le plan conceptuel, le modèle proposé postule que la démarche qualité universitaire contribue d'abord à améliorer la performance institutionnelle. Celle-ci recouvre des dimensions multiples : clarté de la vision stratégique, cohérence et formalisation des processus, professionnalisation des ressources humaines, capacité d'innovation pédagogique et scientifique, qualité des infrastructures et des systèmes d'information. En ce sens, la démarche qualité permet de valoriser et d'optimiser le capital intellectuel de l'université (Edvinsson & Malone, 1997) en structurant les connaissances, les savoir-faire et les routines organisationnelles, ainsi que le capital social en renforçant la confiance, la coopération et la participation des parties prenantes internes et externes (Coleman, 1988 ; Putnam, 1995).

La performance institutionnelle consolidée devient ensuite un déterminant clé de la formation d'un capital humain qualifié. Dans la lignée de la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1961) et des modèles de croissance endogène (Lucas, 1988 ; Romer, 1990), le niveau de compétences, de connaissances et de capacités d'innovation des diplômés dépend étroitement de la qualité des dispositifs pédagogiques, de la pertinence des curricula, de l'ouverture internationale, de l'intégration des technologies éducatives et de la capacité de l'université à s'aligner sur les besoins du marché du travail.

Les travaux de Hanushek et Wössmann (2020) montrent d'ailleurs que ce sont les compétences effectives et non la seule durée de scolarisation qui expliquent la contribution de l'éducation à la croissance du PIB par habitant, ce qui renforce l'importance de la qualité des apprentissages. En aval, ce capital humain qualifié constitue un moteur essentiel de la croissance économique. Les modèles de croissance endogène et la littérature sur la société de la connaissance (Drucker, 1993 ; OECD, 2000 ; Grossman & Helpman, 1991) soulignent que l'innovation, la diffusion des connaissances, l'élévation de la productivité et la montée en gamme des systèmes productifs reposent sur la disponibilité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, capable de créer, d'absorber et de diffuser le savoir. Le modèle de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff,

2000) met en évidence, à cet égard, le rôle structurant de l'université dans ses interactions avec l'entreprise et l'État : la qualité de la formation et de la recherche conditionne la capacité de l'économie à innover et à se transformer.

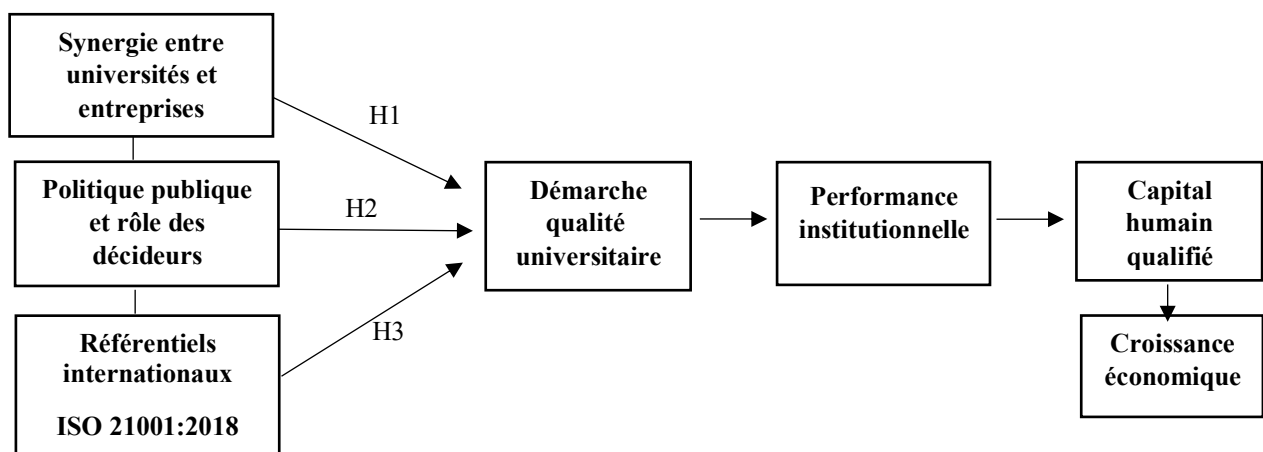
La littérature montre également que la démarche qualité universitaire ne se développe pas de manière isolée ou automatique. Sa réussite dépend de conditions contextuelles et institutionnelles spécifiques, que la présente étude conceptualise comme trois leviers structurants, détaillés dans la section 4 :

- La synergie entre université et entreprise, qui permet d'assurer l'alignement entre formations et besoins du marché, de favoriser l'employabilité et de stimuler l'innovation.
- Le soutien des politiques publiques et le rôle des décideurs, qui créent un environnement réglementaire, financier et stratégique propice à l'intégration de la qualité dans la gouvernance universitaire .
- L'institutionnalisation de la qualité à travers des référentiels internationaux, notamment la norme ISO 21001:2018, qui fournit un cadre structuré de management éducatif et renforce la crédibilité des établissements .

Dans ce modèle, ces trois leviers agissent comme des facteurs déterminant la réussite de la mise en œuvre de la démarche qualité universitaire. Autrement dit, la capacité de la démarche qualité à produire des effets positifs sur la performance institutionnelle, le capital humain et la croissance économique dépend de l'intensité et de la cohérence de ces trois dimensions : la coopération université-entreprise, l'appui des politiques publiques et la normalisation internationale.

La Figure 1 ci-après synthétise ce cadre conceptuel. Elle représente d'une part la chaîne de valeur reliant la démarche qualité universitaire à la performance institutionnelle, à la formation du capital humain et à la croissance économique, et d'autre part les trois leviers contextuels synergie université-entreprise, politiques publiques et rôle des décideurs, et référentiels internationaux (ISO 21001:2018) comme conditions structurantes de la réussite de la démarche qualité universitaire.

Figure1 :Modèle conceptuel



Source: les auteurs

À partir de cette structuration conceptuelle et en lien avec les analyses développées, les hypothèses suivantes sont proposées :

H1 : La réussite de la mise en œuvre de la démarche qualité universitaire dépend positivement de la synergie entre l'université et l'entreprise.

H2 : La réussite et l'efficacité de la démarche qualité universitaire dépendent positivement du soutien des politiques publiques et du rôle des décideurs.

H3 : *L'institutionnalisation de la démarche qualité à travers des référentiels internationaux, notamment la norme ISO 21001:2018, exerce un effet positif sur la performance institutionnelle et la crédibilité des établissements universitaires.*

4. Résultats et discussion : vers une intégration efficace de la qualité dans les établissements universitaires pour une croissance économique

L'analyse de la littérature et des études institutionnelles montre que l'intégration de la qualité dans l'enseignement universitaire représente un levier déterminant pour la transformation et la performance des systèmes éducatifs. Trois dimensions apparaissent comme des conditions fondamentales à la réussite de la démarche qualité universitaire et confirment la cohérence du modèle proposé : la synergie entre universités et entreprises, le rôle structurant des politiques publiques et des décideurs, et la mise en œuvre de systèmes de management de la qualité conformes à la norme ISO 21001:2018. Ces leviers constituent les fondements pratiques permettant à la démarche qualité de s'ancrer durablement dans le fonctionnement des institutions et d'exercer un impact positif sur la croissance économique.

4.1. Synergie entre universités et entreprises : catalyseur de la performance et de l'employabilité

Les universités, en tant qu'institutions de formation et de recherche, constituent des acteurs stratégiques dans le développement des compétences et la préparation des diplômés aux dynamiques évolutives du marché du travail. Néanmoins, la transformation rapide des métiers et la diversification croissante des besoins sectoriels imposent une actualisation continue des curricula universitaires, de manière à garantir la formation d'un capital humain hautement qualifié, flexible et en adéquation avec les exigences changeantes des systèmes productifs contemporains. Cette adaptation nécessite une collaboration institutionnalisée entre les universités et les entreprises, visant à instaurer une cohérence et une complémentarité durables entre les stratégies éducatives des établissements et les exigences du tissu économique. À défaut d'une telle coopération structurée, l'écart entre l'offre académique et la demande en qualifications professionnelles tend à se creuser, accentuant la discordance entre les compétences acquises et les attentes du marché du travail.

Cette collaboration va au-delà de la simple adaptation des contenus pédagogiques : elle favorise également l'intégration de cursus plus pratiques, incluant des stages, des projets collaboratifs et des formations spécifiques à des secteurs stratégiques à forte valeur ajoutée, notamment ceux liés aux technologies de l'information, aux sciences de la santé et aux industries culturelles et créatives. Les entreprises, en partageant leurs besoins réels en compétences, permettent aux universités de mieux ajuster leurs programmes, garantissant ainsi une formation technique, comportementale et stratégique alignée avec les exigences du marché.

En outre, cette synergie crée un espace d'échange où le savoir académique et les besoins industriels se rencontrent pour favoriser l'innovation. Les entreprises, en contribuant à la recherche appliquée, jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de projets générant une forte valeur ajoutée pour le développement économique, tant à l'échelle locale que nationale (Charney & Libecap, 2000). Par cette coopération, des écosystèmes d'innovation émergent, permettant le développement de solutions adaptées aux défis contemporains.

En somme, cette alliance stratégique entre universités et entreprises transforme l'enseignement universitaire en un système éducatif dynamique, étroitement lié aux réalités économiques et sociales.

4.2. Politiques publiques et rôle des décideurs

La politique fiscale représente un instrument stratégique susceptible de favoriser l'instauration

et le renforcement des mécanismes d'assurance qualité dans le système d'enseignement universitaire, en incitant les investissements privés nécessaires à l'amélioration de l'infrastructure éducative et des formations spécifiques. En offrant des exonérations et réductions fiscales, tant temporelles que géographiques

Une fiscalité souple et intelligente pourrait favoriser des investissements dans la création de formations spécialisées, non couvertes par le secteur public, mais nécessaires à la structure économique du pays. Par exemple, les réductions fiscales pourraient encourager la mise en place de formations adaptées aux secteurs clés du marché du travail, permettant ainsi de former un capital humain qualifié. En outre, la facilitation de l'accès au foncier à des conditions avantageuses, conjuguée à des exonérations ou réductions des droits de douane sur le matériel pédagogique importé, favoriserait de manière significative le développement d'infrastructures éducatives de haut niveau, constituant un pilier essentiel de la démarche qualité dans les établissements universitaires.

Ainsi, en combinant une politique fiscale stratégique avec la démarche qualité dans l'enseignement universitaire, il serait possible de renforcer l'efficacité des institutions universitaires tout en assurant une adéquation continue avec les besoins évolutifs de la société et les transformations du marché de l'emploi, contribuant ainsi à un développement économique plus équitable et durable.

4.3. L'institutionnalisation de la démarche qualité à travers les référentiels internationaux: Le cas de l'ISO 21001:2018 à l'IMFF

L'expérience de l'Institut Marocain de Formation Ferroviaire (IMFF) offre une illustration particulièrement éclairante du rôle structurant que peuvent jouer les référentiels internationaux dans l'institutionnalisation d'une démarche qualité éducative. La certification ISO 21001:2018, obtenue auprès de l'AFNOR, a permis à l'IMFF d'opérer une transformation profonde de ses modes de gouvernance, de ses processus pédagogiques et de son organisation interne. Ce cas constitue ainsi un terrain empirique pertinent pour analyser comment l'adoption d'un cadre normatif international contribue à renforcer la performance institutionnelle et la crédibilité d'un établissement d'enseignement.

L'intégration de la norme ISO 21001:2018 à l'IMFF a d'abord favorisé la formalisation et la standardisation des processus clés, notamment en matière de planification pédagogique, d'ingénierie de formation, de suivi des apprentissages et de gestion des ressources. Cette structuration a permis de clarifier les responsabilités, de renforcer la traçabilité des actions et d'asseoir une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la cohérence et l'amélioration continue. En mettant en place des mécanismes systématiques de collecte, d'analyse et d'exploitation des données, l'institut a pu développer un pilotage plus objectif et orienté vers la performance.

L'adoption du référentiel a par ailleurs entraîné une modernisation notable des pratiques pédagogiques et administratives de l'IMFF. L'intégration de l'ISO 21001 a conduit l'établissement à repenser ses dispositifs d'apprentissage, à renforcer l'usage des technologies éducatives et à adopter des méthodes de formation plus interactives, plus contextualisées et davantage alignées avec les standards internationaux. Cette dynamique de modernisation a directement contribué à améliorer la qualité des apprentissages et à structurer un environnement propice au développement des compétences, notamment dans un secteur aussi exigeant et technique que le ferroviaire. L'IMFF a ainsi pu consolider sa capacité à former un capital humain hautement qualifié, doté de compétences pratiques et technologiques conformes aux besoins opérationnels du domaine ferroviaire.

La norme ISO 21001 a également induit une réorientation stratégique de la gouvernance éducative autour des apprenants et des parties prenantes du secteur ferroviaire. Les processus ont été redéfinis pour mieux répondre aux attentes des entreprises, pour personnaliser les

parcours de formation et pour assurer une meilleure adéquation entre les compétences enseignées et celles requises par les métiers du rail. Cette convergence entre exigences normatives, besoins du marché et pratiques institutionnelles a permis d'accroître la valeur ajoutée des diplômes délivrés, de renforcer l'employabilité des apprenants et de consolider la légitimité de l'institut auprès des acteurs industriels.

D'un point de vue externe, la certification ISO 21001:2018 a contribué à renforcer la crédibilité et la visibilité de l'IMFF, tant sur le plan national qu'international. Elle a permis d'établir un alignement explicite avec les standards mondiaux du management éducatif, de faciliter les partenariats avec les opérateurs ferroviaires et de renforcer la confiance des entreprises dans la qualité des compétences formées. Dans cette perspective, l'IMFF apparaît aujourd'hui comme un modèle d'institution ayant su intégrer la normalisation internationale dans sa stratégie de développement, en la traduisant par des pratiques professionnelles modernisées et une production effective de capital humain spécialisé.

En définitive, le cas de l'IMFF montre que l'institutionnalisation de la démarche qualité à travers un référentiel international tel que l'ISO 21001:2018 produit des effets tangibles sur la gouvernance, la performance organisationnelle, la modernisation pédagogique et la formation d'un capital humain qualifié. Cette expérience confirme que l'adoption de normes reconnues constitue un levier majeur pour structurer les pratiques, stabiliser les processus et renforcer la capacité des établissements d'enseignement à répondre aux exigences de leur environnement socio-économique.

4.4. La qualité universitaire comme dispositif structurant de gouvernance et de développement

La compréhension d'ensemble des développements présentés montre que la démarche qualité universitaire ne produit pleinement ses effets que lorsqu'elle s'inscrit dans une configuration institutionnelle articulant simultanément des relations partenariales solides, un soutien public structurant et un cadre organisationnel fondé sur des normes reconnues. Les analyses menées indiquent que le rapprochement entre universités et milieux professionnels constitue un déterminant central de la pertinence des formations, de l'ajustement des curricula et de l'intégration de compétences en adéquation avec les évolutions du marché du travail. Cette interaction, en assurant une circulation régulière d'informations et d'expertises, contribue à renforcer l'employabilité, à soutenir l'innovation pédagogique et à consolider la formation d'un capital humain qualifié.

Les résultats mettent également en évidence le rôle décisif du cadre public dans lequel s'inscrivent les établissements. Les politiques nationales, qu'elles relèvent de la régulation, des incitations fiscales ou des orientations stratégiques, conditionnent de manière substantielle la capacité des universités à institutionnaliser la qualité et à engager des transformations organisationnelles durables. Lorsque ces politiques offrent des leviers clairs d'investissement, de modernisation ou de soutien à l'innovation, la démarche qualité s'intègre plus aisément aux pratiques de gouvernance et se traduit par des améliorations tangibles en matière d'organisation, de ressources humaines et d'infrastructures.

Par ailleurs, l'adoption de référentiels internationaux apparaît comme un mécanisme structurant, permettant de formaliser les processus, d'améliorer la cohérence interne, de renforcer la transparence et de crédibiliser les établissements auprès de leurs partenaires. L'exemple analysé montre que la mise en œuvre d'un cadre normatif tel que l'ISO 21001 favorise la professionnalisation des pratiques, soutient la standardisation des processus essentiels et contribue à installer une logique de pilotage fondée sur l'évidence, la traçabilité et l'amélioration continue.

Dans leur ensemble, ces constats convergent vers l'idée que la qualité universitaire ne peut être envisagée comme un dispositif isolé ou strictement interne. Elle constitue un système de

gouvernance dont l'efficacité repose sur l'articulation cohérente des dimensions partenariales, institutionnelles et normatives. Lorsqu'elle est structurée de manière systémique, la démarche qualité renforce la performance académique, soutient la formation d'un capital humain compétent, favorise l'innovation et positionne durablement l'université comme un acteur central du développement économique et social dans une économie fondée sur la connaissance.

5. Conclusion

L'instauration et la consolidation d'un système d'assurance qualité au sein des établissements d'enseignement universitaire apparaissent comme des leviers déterminants pour renforcer la performance éducative et soutenir la croissance économique. En structurant les processus de formation, en favorisant l'émergence d'un capital de compétences aligné sur les besoins du marché du travail et en stimulant l'innovation, la démarche qualité contribue à accroître l'attractivité des investissements dans le secteur éducatif. L'intégration de mécanismes rigoureux de gestion de la qualité favorise également une meilleure cohérence entre les dispositifs de formation et les orientations économiques et sectorielles, renforçant ainsi la compétitivité des entreprises et la pertinence des profils diplômés.

L'optimisation de ces dynamiques suppose toutefois un ancrage institutionnel plus affirmé. La mise en œuvre de référentiels internationaux tels que l'ISO 21001, la structuration de partenariats publics-privés mobilisant des ressources financières et techniques, ainsi que le développement de programmes de formation continue destinés aux enseignants et aux cadres administratifs constituent des leviers essentiels pour renforcer l'efficacité des démarches qualité. De même, la création de dispositifs incitatifs fiscaux ou financiers ainsi que l'investissement dans des infrastructures pédagogiques modernes permettraient d'accompagner durablement ces transformations. L'instauration de mécanismes d'évaluation régulière et transparente demeure par ailleurs indispensable pour assurer une amélioration continue et mesurer l'impact réel de ces initiatives sur le développement économique et social.

Les perspectives de recherche futures devraient approfondir l'étude des interactions entre l'amélioration de la qualité de l'enseignement universitaire et la croissance économique. Il serait pertinent d'examiner les effets à long terme de cette démarche sur l'innovation, la création d'emplois et l'inclusion sociale. Des recherches comparatives entre pays ou régions pourraient également mettre en évidence les meilleures pratiques et les conditions de réussite. Enfin, des analyses quantitatives pourraient mesurer plus précisément les retombées économiques des établissements ayant adopté cette orientation, en termes de productivité, d'employabilité des diplômés et d'attractivité des investissements. En conclusion, la démarche qualité constitue un pilier essentiel pour transformer le système éducatif et le rendre plus performant. Elle dépasse la simple amélioration interne des établissements pour devenir un moteur de développement économique et social durable, appelant à une mobilisation conjointe des décideurs politiques, des institutions académiques et des acteurs économiques.

Références :

- (1). Abdel-Ouahed, A. (2014). Réflexion sur l'intégration des TICE dans l'enseignement et l'apprentissage du français : Le cas de l'université marocaine. *Frantice.net*, 8, 100–108.
- (2). Attali, J. (1997). Pour un modèle européen d'enseignement supérieur. Ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur.
- (3). Banque mondiale. (1995). Priorités et stratégies pour l'éducation. Banque mondiale.
- (4). Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 407–443. <https://doi.org/10.2307/2937943>

- (5). Barro, R. J., & Lee, J.-W. (1993). International comparisons of educational attainment. *Journal of Monetary Economics*, 32(3), 363–394. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(93\)90023-9](https://doi.org/10.1016/0304-3932(93)90023-9)
- (6). Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- (7). Benhabib, J., & Spiegel, M. M. (1994). The role of human capital in economic development: Evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary Economics*, 34(2), 143–173. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(94\)90047-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(94)90047-7)
- (8). Burlaud, A. (2003). Analyse stratégique et vocation de l’université, lieu privilégié d’innovation : Missions et métiers. Dans *Université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité [Actes de conférence]*.
- (9). Charney, A., & Libecap, G. D. (2000). The impact of entrepreneurship education: An evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985–1999. University of Arizona. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1262343>
- (10). Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- (11). Coombs, P. H. (1985). *The world crisis in education: The view from the eighties*. Oxford University Press.
- (12). Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- (13). Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.
- (14). Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486–511.
- (15). Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- (16). Flament, P. (2007). L’évaluation de la qualité : Un exercice de saisie d’opportunités de progrès pour les établissements d’enseignement supérieur. Dans A. Heldenbergh (dir.), *Les démarches qualité dans l’enseignement supérieur en Europe* (pp. 76–122). L’Harmattan.
- (17). Grossman, G. M., & Helpman, E. (1991). Quality ladders in the theory of growth. *The Review of Economic Studies*, 58(1), 43–61. <https://doi.org/10.2307/2298044>
- (18). Hamdani, Y. (2021). L’innovation dans l’enseignement supérieur marocain au temps de la digitalisation : Bilan, défis et perspectives. *Revue Marocaine de l’Évaluation et de la Recherche en Éducation*, 6, 479–497. <https://doi.org/10.48423/IMIST.PRSM/rmere-v6i6.29203>
- (19). Hanushek, E. A., & Wößmann, L. (2020). Education, knowledge capital, and economic growth. Dans S. Bradley & C. Green (Eds.), *The economics of education* (2e éd., pp. 171–182). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815391-8.00014-8>
- (20). Harvey, L., & Williams, J. (2010). Fifteen years of quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 3–36. <https://doi.org/10.1080/13538321003679457>
- (21). Higher Education Quality Council. (1997). *Graduate standards programme: Final report*. Higher Education Quality Council.
- (22). Kammoun, R. (2005). *La gestion de la qualité dans les entreprises de service : Étude exploratoire [Thèse de doctorat, Université de Sfax]*.
- (23). Keleda, J., Gaillibot, F., & Torodov, B. (1993). Les normes ISO 9000 : Un pas vers la qualité totale. *Gestion*, 18(3), 58–63.
- (24). Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. John Wiley & Sons.

- (25). Lepoivre, P. (2007). La réforme de l'Espace européen de l'enseignement supérieur [Rapport]. Agence universitaire de la Francophonie.
- (26). Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42.
- (27). Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N. (1992). A contribution to the empirics of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 407–437. <https://doi.org/10.2307/2118477>
- (28). Nightingale, P., & O'Neil, M. (1997). *Achieving quality in learning in higher education*. Kogan Page.
- (29). Nunan, J. (2017). *The innovation imperative in student affairs*. Stylus Publishing.
- (30). Organisation for Economic Co-operation and Development. (2000). *Knowledge management in the learning society*. OECD Publishing.
- (31). Organisation internationale de normalisation. (2018). *ISO 21001 : Systèmes de management pour les organismes d'éducation/formation — Exigences avec lignes directrices pour leur application*. ISO.
- (32). Owono, M. J. N., & Maingari, D. (2021). *Recherche universitaire et culture de l'innovation*. Éditions Francophones Universitaires d'Afrique.
- (33). Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- (34). Romainville, M. (2008). Innover dans l'enseignement supérieur : Pourquoi et comment ? *Pédagogie collégiale*, 21(3), 9–13.
- (35). Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002–1037.
- (36). Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71–S102*. <https://doi.org/10.1086/261725>
- (37). Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22*. <https://doi.org/10.1257/jep.8.1.3>
- (38). Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- (39). Srikanthan, G., & Dalrymple, J. F. (2002). Developing a holistic model for quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 8(3), 215–224. <https://doi.org/10.1080/1353832022000031656>.