

*Séminaire "Enseignement supérieur et marché du travail"  
Les Notes de Synthèse 2008/7*

## **Trois catégories d'outils de pilotage par la qualité dans l'enseignement supérieur**

*Séminaire organisé par le Centre Associé Céreq-Lepii-Upmf et financé par le Conseil Régional Rhône-Alpes.*

Ces trois catégories, la standardisation des produits, la certification de qualité des processus de production et le classement des producteurs sont directement inspirées des outils de management de l'entreprise industrielle. Après une mise en perspective (cf. note de synthèse 6) sur l'invention et le développement de ces outils dans l'enseignement supérieur, sont développées quelques réflexions afin de mieux comprendre leurs usages, leurs modes et précautions d'emploi.

### ***Standardisation des produits de l'enseignement supérieur***

Dans la logique industrielle, le modèle de standardisation des produits est la normalisation ISO (International Standard Organization) créée pour faciliter les échanges internationaux. Les standards de qualité de type « adaptabilité à la demande » des premières normes ISO ont été établies par les secteurs concernés. La transposition dans l'enseignement ne va pas de soi, car il y a deux types de demandeurs, les employeurs sur le marché du travail, et les étudiants sur le marché des services d'enseignement.

Les employeurs sont toujours à la recherche d'un système de standardisation internationale des compétences. Mais cette demande se heurte dans l'enseignement supérieur à des oppositions féroces des producteurs d'enseignement nationaux. L'enseignement supérieur est en effet le plus gigantesque appareil de mesures de la qualité par la profession elle-même : il mesure la qualité des élèves et de la recherche, confère des diplômes, recrute ses pairs... Cette demande débouche nécessairement sur un conflit expliquant l'impossibilité jusqu'alors d'harmoniser *directement* les diplômes (produits) au niveau international. Cette harmonisation a donc été recherchée indirectement, dans le cadre de la construction

de l'espace éducatif européen, avec le processus de Bologne, à partir de la certification des processus de production. Cet objectif est au cœur du LMD. Ceci aurait impliqué en outre un système d'accréditation commun. Mais, c'est le seul point sur lequel les gouvernements ne sont pas tombés d'accord à Bologne du fait d'enjeux nationaux trop importants.

En revanche, dans le cadre du passage à l'économie de la connaissance comme base de compétitivité et de croissance économique, d'autres indicateurs de mesure de la production de l'enseignement supérieur ont été mis en avant. Ils ne portent pas sur la qualité de l'enseignement mais sur la production scientifique et la recherche-développement. Il y a eu un développement massif d'indicateurs scientométriques de type « nombre de publications dans des revues scientifiques pondéré par le standing de ces revues », « nombre des brevets déposés », « facteur H » dit d'impact ou nombre de fois où les articles sont cités dans les deux ans après leur sortie. Ce sont ces indicateurs qui aujourd'hui fondent massivement les classements internationaux.

### ***La certification des processus de production dans l'enseignement supérieur***

Cette seconde catégorie d'outils correspond dans l'industrie à la certification ISO 9000. Les

donneurs d'ordre amenés à sous-traiter à l'étranger l'ont mis en place pour réduire les coûts liés à l'envoi de salariés sur place pour vérifier la conformité des produits. Elle a été imposée par les donneurs d'ordre souhaitant s'assurer que tout était mis en œuvre pour réaliser leurs désirs, indépendamment de la nature du produit. Ainsi lorsqu'aux Etats-Unis un établissement d'enseignement supérieur s'est fait accréditer ISO 9000 pour un enseignement de numérotechnique et suite aux protestations des milieux scientifiques, l'organisme de certification a répondu ne pas avoir à vérifier le produit mais seulement « l'adaptabilité à la demande ». La norme ISO 9000 est générique et vaut pour une entreprise, un hôpital, un établissement d'enseignement, un cabinet d'avocats... Elle est aujourd'hui utilisée en tant qu'assurance qualité, mais aussi de plus en plus comme label sur les marchés internationaux des diplômes.

Avec ces labels internationaux, les certifications nationales perdurent mais acquièrent des qualités différentes. Ainsi, en France où le processus de production des diplômes nationaux est très mal vérifié, les écoles d'ingénieurs demandent des certifications à des organismes d'accréditations étrangers, comme labels de visibilité et de qualité de leurs services.

Sur le plan du management, ISO 9000 permet aussi le contrôle par le financeur de l'exécution de ses ordres. Dans un processus d'assurance qualité, il est demandé à une université de mettre à plat ses processus, de les auto-évaluer et de dresser des pistes d'amélioration. Suit un audit par les pairs d'autres universités et d'autres pays. Ceci crée une transparence effective de la gestion interne.

La dernière étape du processus d'assurance qualité est la demande d'accréditation à une agence d'accréditation. Ces agences sont sur un marché international particulièrement opaque et foisonnant, sans possibilité actuelle de contrôle commun au niveau international ou européen. Même si certains établissements acceptaient le principe d'un tel contrôle, les fournisseurs transnationaux de services d'enseignement, y compris les universités françaises implantées à l'étranger, ne

souhaitent pas de contrôle public. La réponse est identique à celle des industriels à qui on propose de moraliser une industrie. Ils proposent des codes de bonne conduite. Ces codes se multiplient avec le refus de tout système d'accréditation débouchant sur un contrôle public, d'où la multiplication des agences d'accréditation privées.

### ***Le classement des producteurs***

Cette dernière catégorie est importante dans la mesure où les fournisseurs de services éducatifs ne sont pas en *concurrence pure et parfaite* mais en *concurrence monopolistique*. La concurrence évoque pour les économistes un modèle idéal et civilisé entre individus qui n'échangent entre eux que par le marché et sans rapport de force. Ce modèle idéal est opposé à l'image de la *compétition*, lutte pour la vie où seul le plus fort gagne. Dans la *concurrence monopolistique*, la concurrence ne porte pas sur le prix mais sur la qualité, plus précisément sur l'image de qualité. Un exemple : un « College » américain en situation de quasi-faillite n'ayant plus assez d'élèves pour équilibrer ses comptes a suivi le conseil d'un cabinet de consultants qui lui suggérait d'augmenter ses prix. Il a eu 30 % d'élèves en plus l'année suivante. Dans la concurrence monopolistique, même le prix peut servir d'indicateur de qualité.

Comment créer une image de qualité ? Par des dépenses de publicité, de marketing, de lobbying, de « branding ». Dans le « branding » actuel aux Etats-Unis et en passe de gagner toutes les universités dans le monde, celles-ci abandonnent leur dénomination traditionnelle pour prendre un nom de marque. Une université parisienne vient de renoncer à son numéro pour s'appeler Université Descartes ! Mais cela ne suffit pas dans la compétition, pas plus que les certifications d'assurance qualité qui ne peuvent hiérarchiser, classer, rendre comparables les établissements pour les étudiants ou les employeurs. Il s'est ainsi développé un marché particulièrement créatif de producteurs de classements et de palmarès. Les plus actifs sont les médias qui vendent très bien les numéros consacrés au sujet, mais aussi des universités, des cabinets de consultants, des organisations internationales,... L'école des Mines estimant

que le classement de Shanghai ne lui convenait pas, a créé son propre classement qui lui permet d'ailleurs de se situer en deuxième position mondiale, selon le critère de devenir de ses anciens élèves.

Le mode de fabrication des classements est tout à fait intéressant, critiquable et peu scientifique, mais ce qui importe est de saisir les raisons de la diffusion de certains. Pourquoi le succès du classement de Shanghai ? On peut se demander si les organisations européennes constatant combien les établissements européens étaient mal classés, ne l'ont pas diffusé pour « booster » le processus de Lisbonne. Ce processus a remplacé celui de Bologne. Après la mise en place d'un minimum de critères communs avec le LMD, l'enjeu s'est déplacé de l'harmonisation des diplômes à la compétition. Le classement de Shanghai est arrivé au bon moment et a été utilisé avec le discours : « Vous êtes mauvais, donc il faut vous aligner ».

Or, ces classements même vivement critiqués ont un pouvoir considérable sur le comportement des établissements. Le risque de perdre les meilleurs étudiants et enseignants les

conduit à s'aligner sur les établissements classés parmi les plus prestigieux selon des critères extérieurs. Ceci a même étonné les producteurs de ces classements, comme celui de Shanghai. Dans le projet de performance de la LOLF pour 2007 pour l'enseignement supérieur français, les critères de performance donnés comme objectifs de résultats, sont ceux de Shanghai, (bibliométrie, facteur d'impact, nombre de brevets...).

Ce phénomène d'alignement est encore accentué par « le benchmarking », politique systématique menée en Europe dans le cadre de la MOC (méthode ouverte de coordination) qui tend à donner des objectifs à chaque pays calés sur les meilleurs résultats d'autres pays. Assorti d'un système de sanctions et d'incitations, le « benchmarking » est un moyen d'aligner les politiques de tous les pays sur un même modèle et de réaliser la convergence des systèmes éducatifs. Mais le modèle choisi au départ n'est pas neutre puisque les critères de Shanghai sont les critères de la production universitaire américaine. ♦

Synthèse réalisée par Isabelle Borrás et Cecile Massit (Céreq-Lepii/Upmf), à partir de l'intervention d'Annie Vinokur (Professeur Emérite, Paris X, Nanterre) : *“Le pilotage par la qualité de l'enseignement supérieur ?” – séance de décembre 2007*. Avertissement : seules les auteurs de la synthèse peuvent être tenus responsables d'éventuelles erreurs d'interprétation qu'elles auraient pu commettre.

**Pour en savoir plus :** <http://lepii.upmf-grenoble.fr/seminaireES>

---

<sup>1</sup> Vinokur A. (2005), *Mesure de la qualité des services d'enseignement et restructuration des secteurs éducatifs*, Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, hors-série n°1, pp. 83-108.

06/01/2009

Vinokur, A (2006) *La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur, Essai d'analyse économique*, Education et Sociétés, n° 18.