Faire vivre des systèmes en tension pour enraciner la culture qualité

UNIL | Université de Lausanne

Jacques LANARES

SYSTEM CERTIFICATION
ISO 9001:2000
SGS

Caisse Assurance Primes
Ne payez pas trop pour l'assurance- maladie!
Lisez ici comment épargner

SOS Médecins
médecin urgence soins ambulatoires
remboursé par toutes les assurances

Annonces Google

okdoc
quality improvement

Contact | Recommander le site | Newsletter

- Evaluer un médecin
- Chercher un médecin
- Evaluations
- Commentaires
- News
- Blog
- Assurance-maladie

x patients

» Partager cette page » Signaler une erreur

z un médecin, cherchez un médecin

ner la parole aux patients et leur offrir la possibilité de recommander leur
oit un généraliste ou un spécialiste. Ce site doit être un lien entre les
:teurs ainsi que tous les praticiens du monde médical. Le but de ce site est
ations et de partager des expériences.

echerche de commentaires, d'évaluation et de blog sont à disposition.

1810 commentaires

Comment fonctionnent les évaluations sur okdoc.ch ?

Vous pouvez découvrir facilement notre module d'évaluation à l'aide de notre médecin exemple "Dr. Sample Med"

› Evaluez Dr. Sample Med

Médecins

Nouvelle version du site

Pourquoi ce focus sur la qualité ?

Quelles conséquences pour l'institution ?

Comment réguler ces tensions ?

3 niveaux d'analyse

- Politique
- Économique
- «Pédagogique»

3 niveaux d'analyse

- Politique
- Économique
- «Pédagogique»

Politique

- “New Public Management” -> Efficience

Politique

- “New Public Management” -> Efficience
- Plus autonomie => plus d’ ”accountability”

Politique

- “New Public Management” -> Efficience
- Plus autonomie => plus d’ ”accountability”
- Construction de l’EEES

L'enseignement supérieur au service d'un projet politique

« to become the most competitive and dynamic knowledge based economy in the world capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater cohesion… The modernisation of university (and their quality) is central to this policy"

Lisbon strategy- European Council - 2002

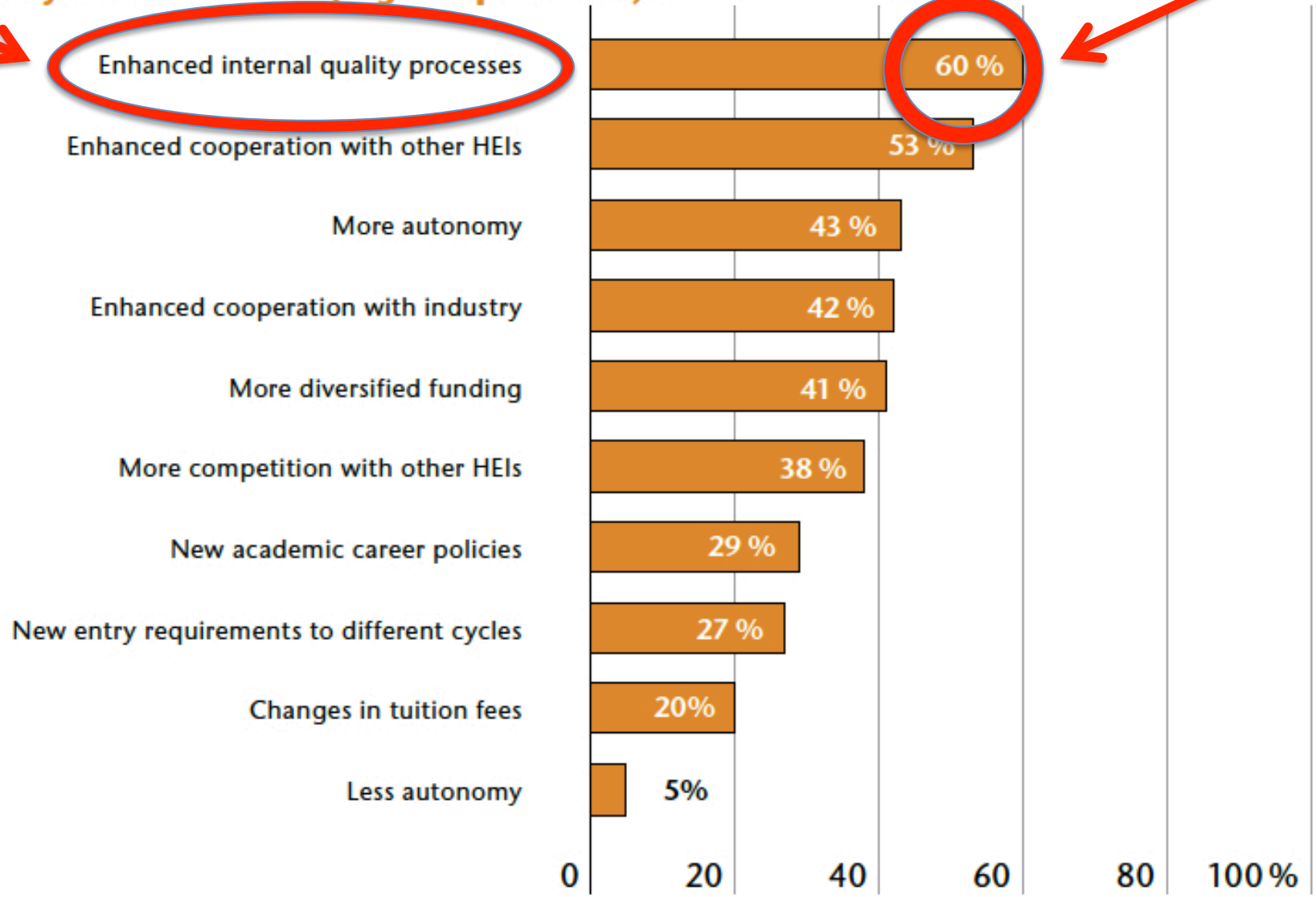
“A European dimension in Quality Assurance, with comparable criteria and methods”

Bologna Declaration 1999

« La **qualité intrinsèque** d'une institution d'enseignement supérieur ne suffit pas : elle **doit être prouvée et garantie** afin de pouvoir être visible et crédible aux yeux des étudiants, des partenaires institutionnels et de la société en général […] »

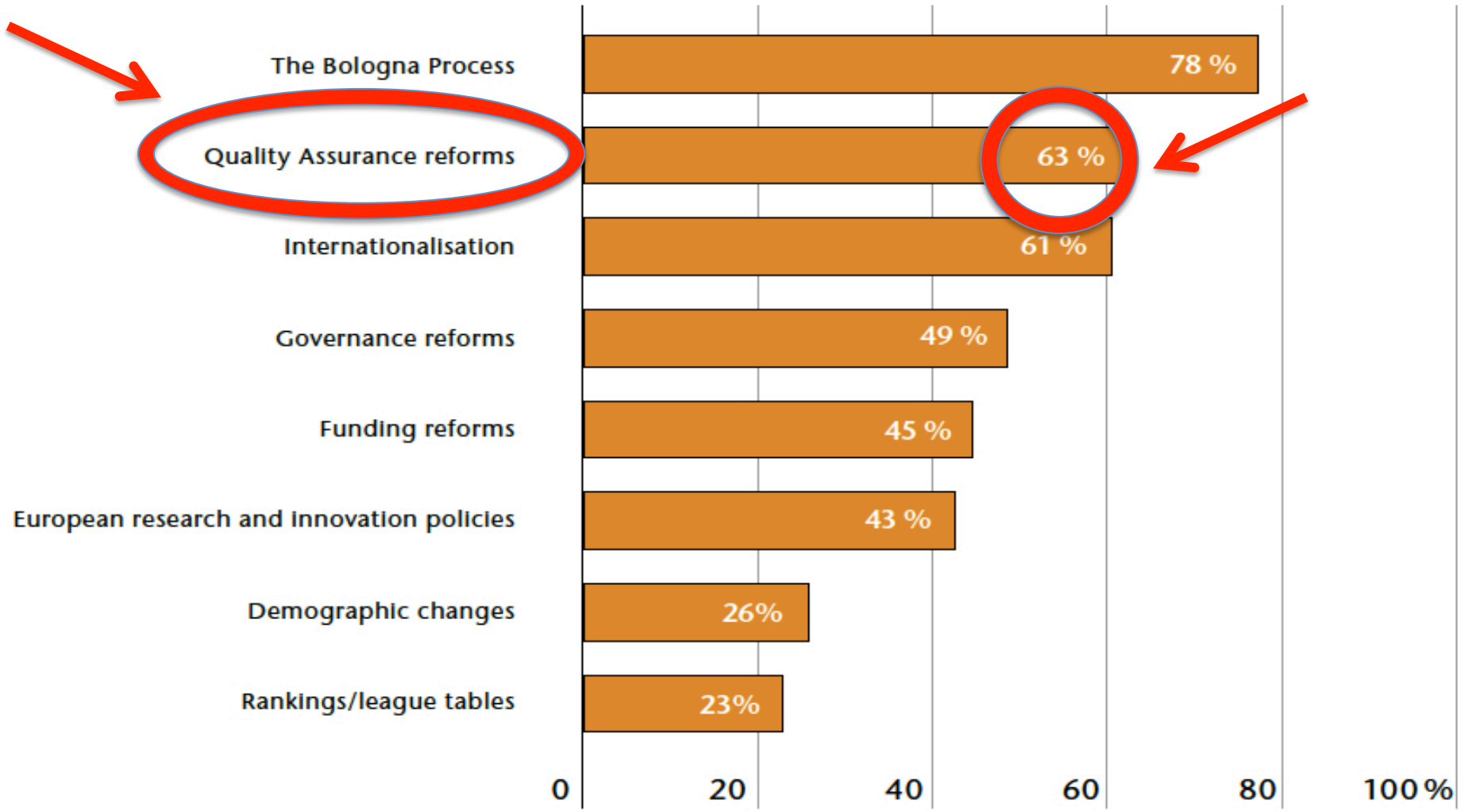
(Message de Salamanque « Bâtir l'espace européen de l'enseignement supérieur », mars 2001)

Table 2. **Q8. Over the last ten years, how important have the following changes been to your institution (high importance)?**



EUA - Trends 2010 – 821 institutions

Table 4. **Q7a. Over the past three years, how important have the following developments been for your institutional strategy (high importance)?**



EUA – Trends 2010 – Sursock & Smidt

Berlin 2003 : Le tournant

bologna process

berlin 2003

Il a été démontré que la Qualité de l'enseignement supérieur est au coeur du développement de l'Espace Européen de l'Enseignement…

Ils soulignent également qu'en cohérence avec le principe d'autonomie des institutions, **la responsabilité première de l'assurance qualité incombe aux institutions** et constitue la base d'une réelle transparence / »accountability » du système académique

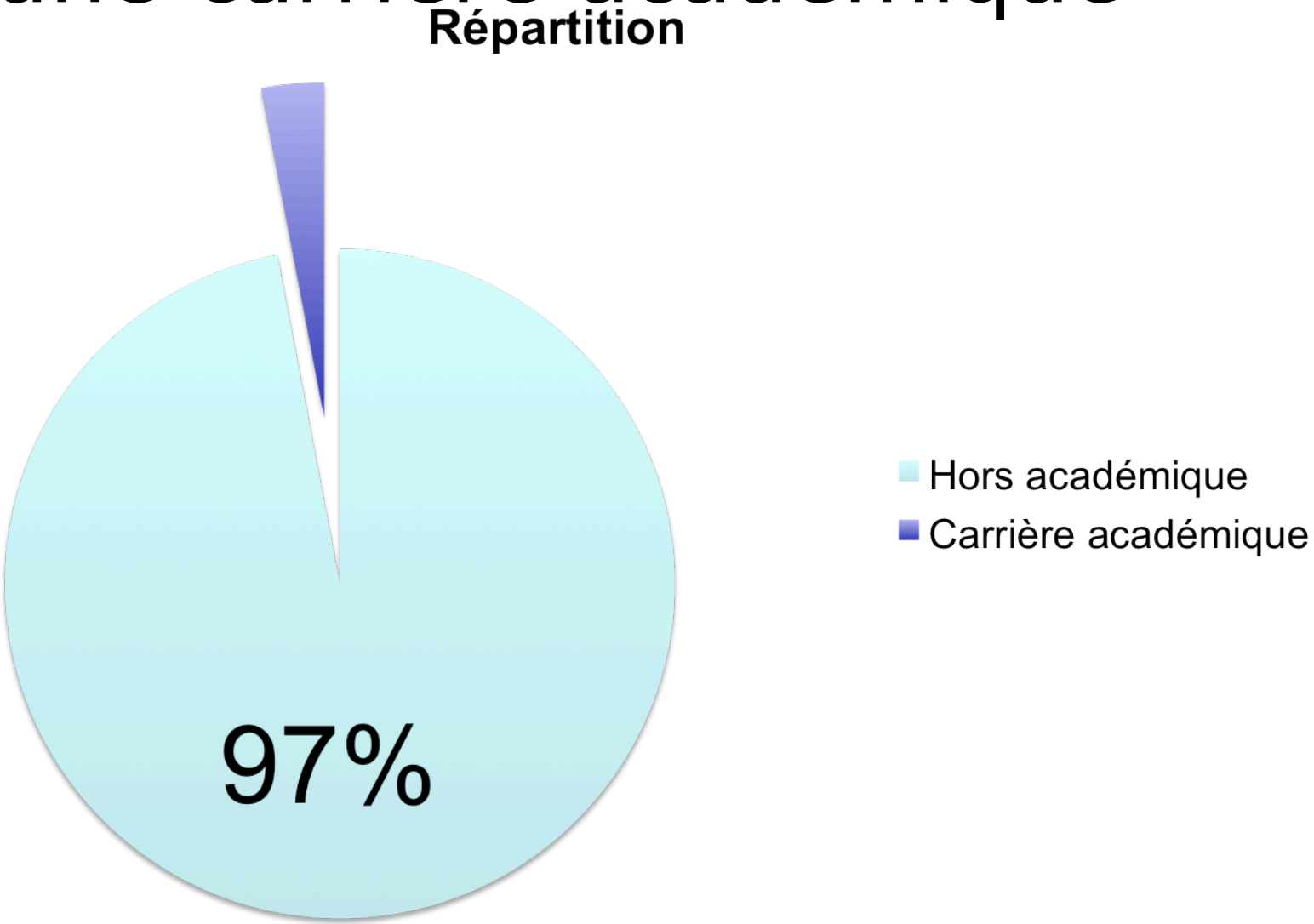
3 niveaux d'analyse

- Politique
- Économique
- «Pédagogique»

Economique

- Réduction finances
- « Employabilité »
- Compétition

< 3 % des étudiants feront une carrière académique



Economique

- Réduction finances
- « Employabilité »
- Compétition

le nouvel Observa

Le palmarès des universités

Taux de réussite, qualité de l'enseignement, ouverture internationale, vie étudiante...

88 établissements au banc d'essai

Que dit l'économie cette semaine ?

Challenges

www.challenges.fr

«Nos diplômés font jeu égal avec ceux des meilleures écoles»
LAURENT BATSCH, PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Universités
LES MEILLEURS MASTERS

p.56

• Droit • Gestion • Sciences • Technologies • RH • Environnement...

Comment bien s'orienter

LE MODÈLE DE MARIO MONTI

p.48

N°296 DU 12 AU 18 AVRIL 2012 BELGIQUE 2,60 € / ALLEMAGNE 5 € / CANADA 4,95 $ / MAROC 30 DH / ANTILLES-RÉUNION 3,20 € / ZONE CFA 2000 CFA / TOM 550 CFP
M 05726 - 296 - F: 2,50 €

Le palmarès des universités…

Que dit l'économie cette semaine ?

Challenges

www.challenges.fr

« Les universités sont engagées dans une vraie révolution »
LIONEL COLLET
PRÉSIDENT DE LYON I ET DE LA CPU

LES FACS D'EXCELLENCE

Les atouts des 20 meilleures :

• Scolarité • Autonomie • Accompagnement • Insertion p.48

PEUGEOT CITROËN : QUI EST PHILIPPE VARIN p.94

TINTIN : UN BUSINESS DE 80 ANS p.16

N°171 DU 4 AU 10 JUIN 2009 · BELGIQUE 2,70 € · ALLEMAGNE 2,90 € · CANADA 4,95 $ · MAROC 30 DH · ANTILLES-REUNION 3,90 € · ZONE CFA 2000 · GRATTOIR 55 CFP

© BERNOTDELESSIPOUR CHALLENGES

M 05726 - 171 - F: 2,00 €

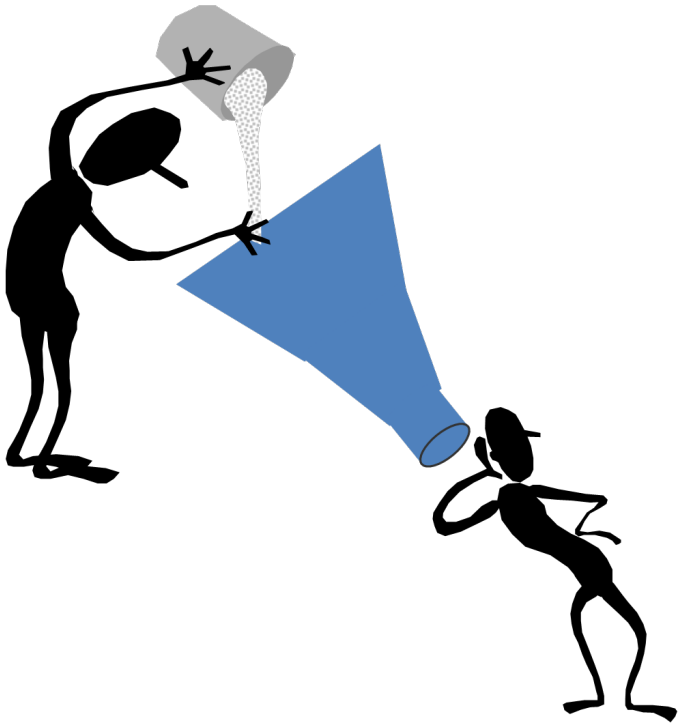
« Trends 2010 data show that an increasing number of European HEI s have begun to rise to the challenge of attracting and teaching a more diversified student body «

3 niveaux d'analyse

- Politique
- Économique
- «Pédagogique»

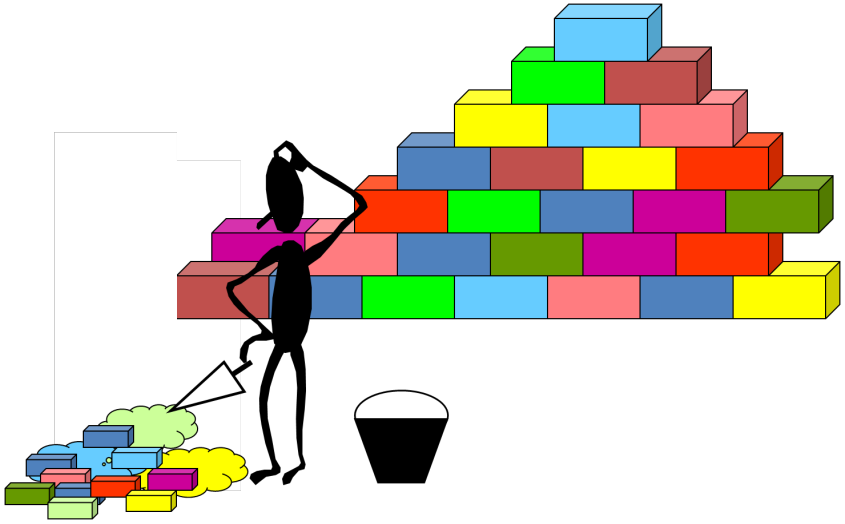
Université d'Evora, Passé & présent….

De la transmission…



- Apprenant-e récepteur-trice de l’information
- Accumulation de connaissances

… à la construction



- Apprenant-e constructeur-trice de ses savoirs (sujet actif)
- Responsabilisation et autonomisation de l’apprenant-e

Un changement radical

Centré professeurs → Centré étudiants

basé contenus → “Learning outcome”

Implications de « Bologne » au plan Qualité

- Exigences quant à qualité de l’enseignement
- Exigences quant à la « visibilité »
- Renouvelle définition de la qualité de l’enseignement

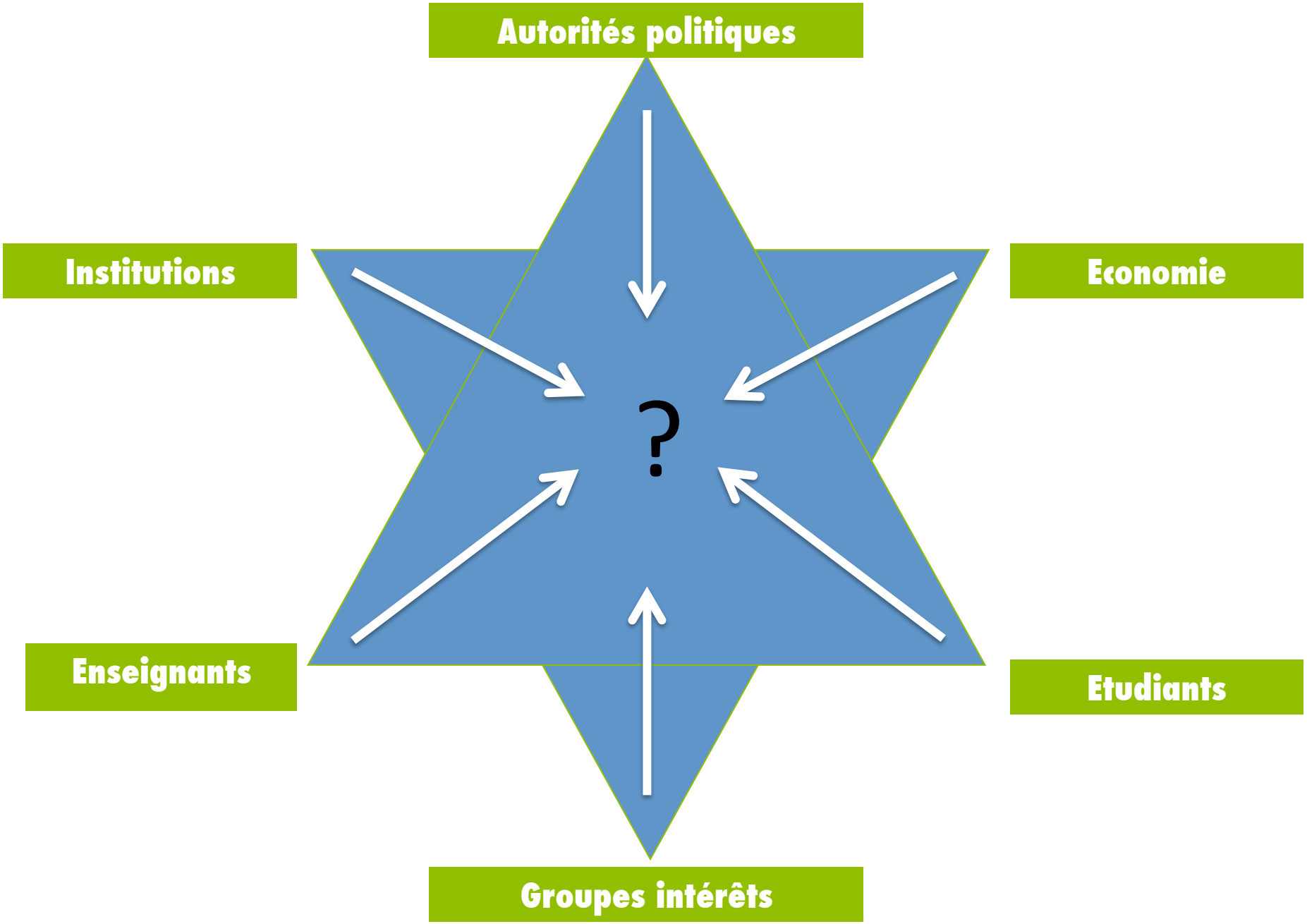
Pourquoi ce focus sur la qualité ?

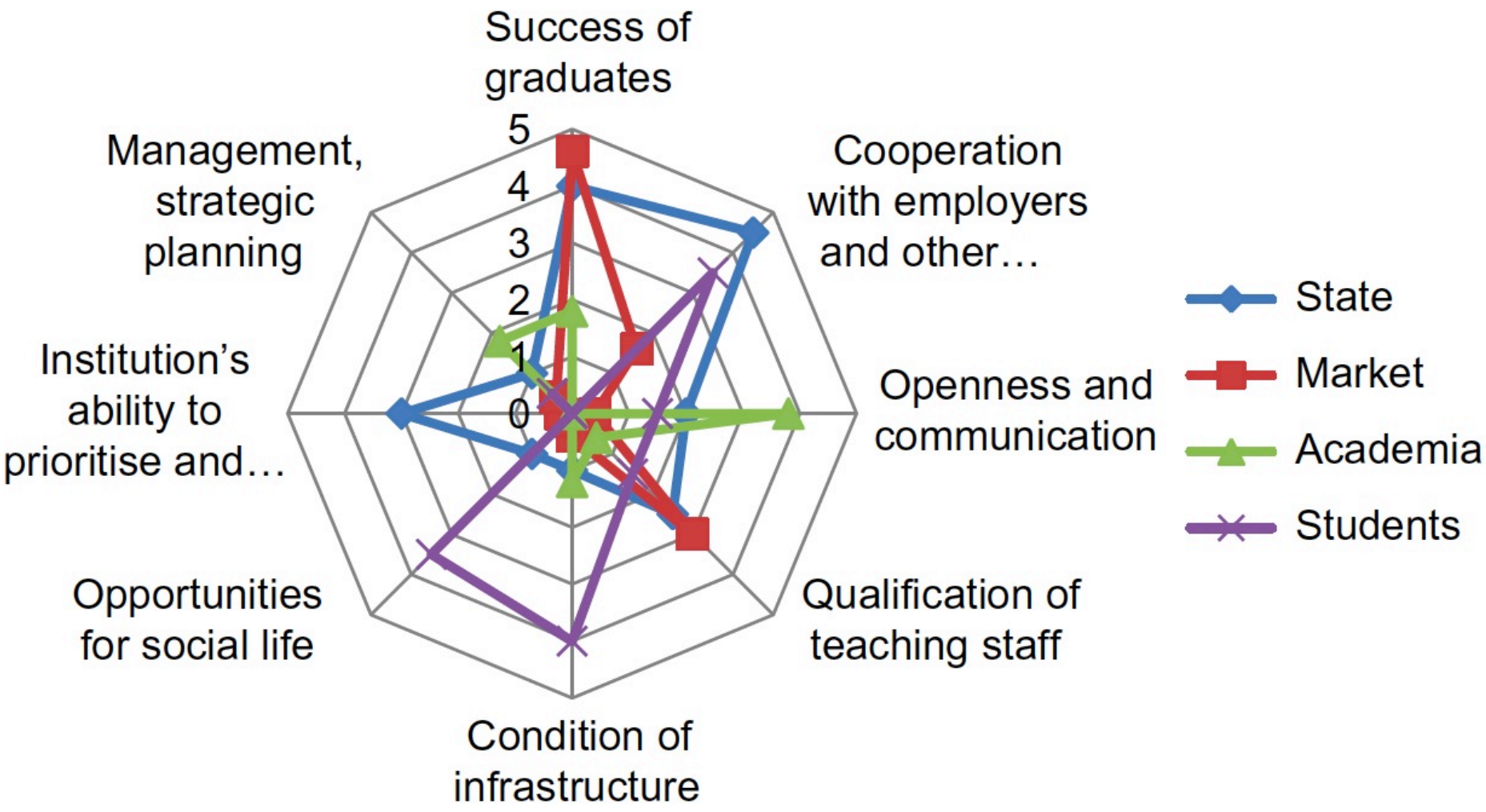
Quelles conséquences pour l'institution ?

Comment réguler ces tensions ?

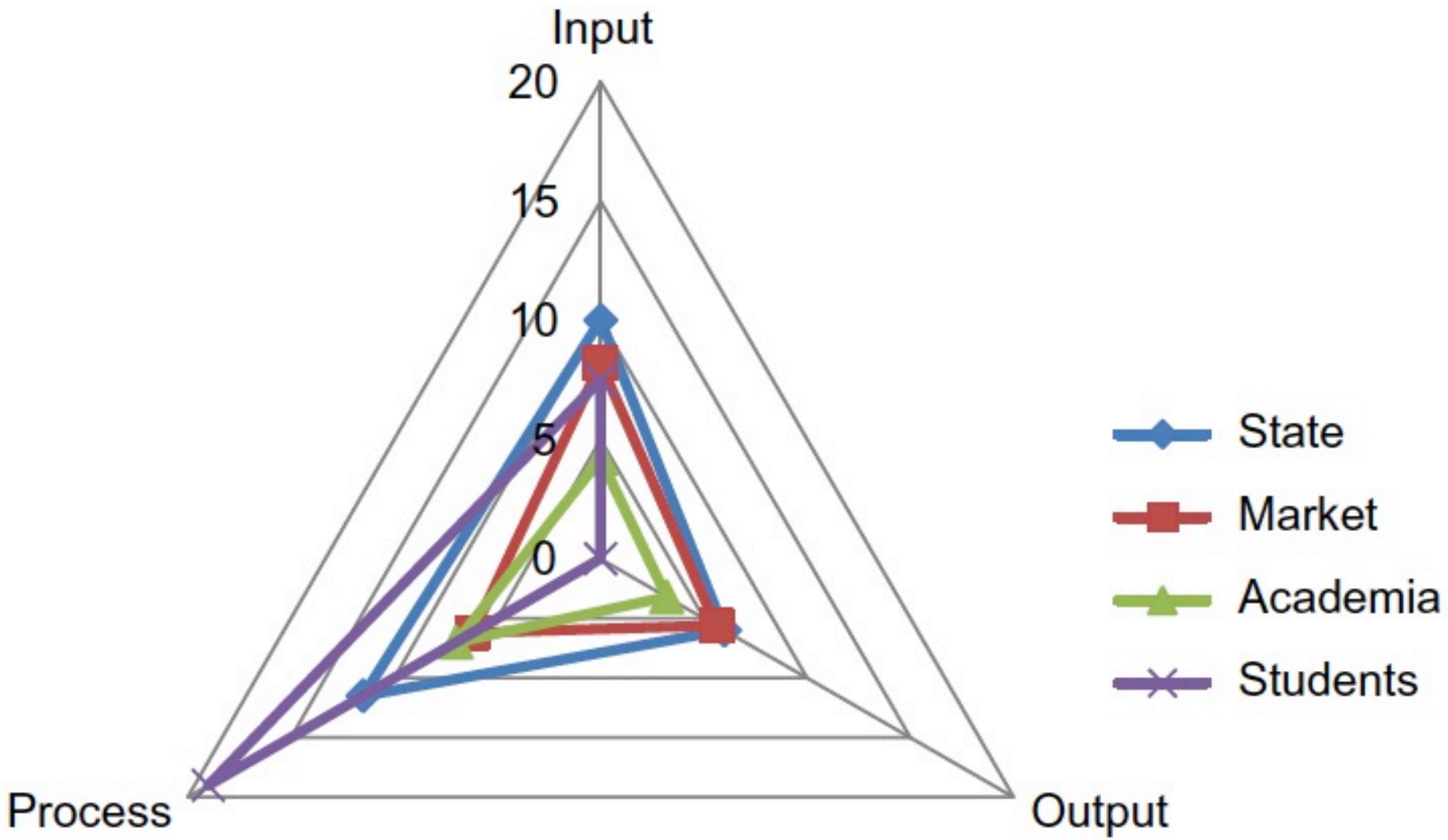
Enjeu 1

Répondre à des attentes différentes

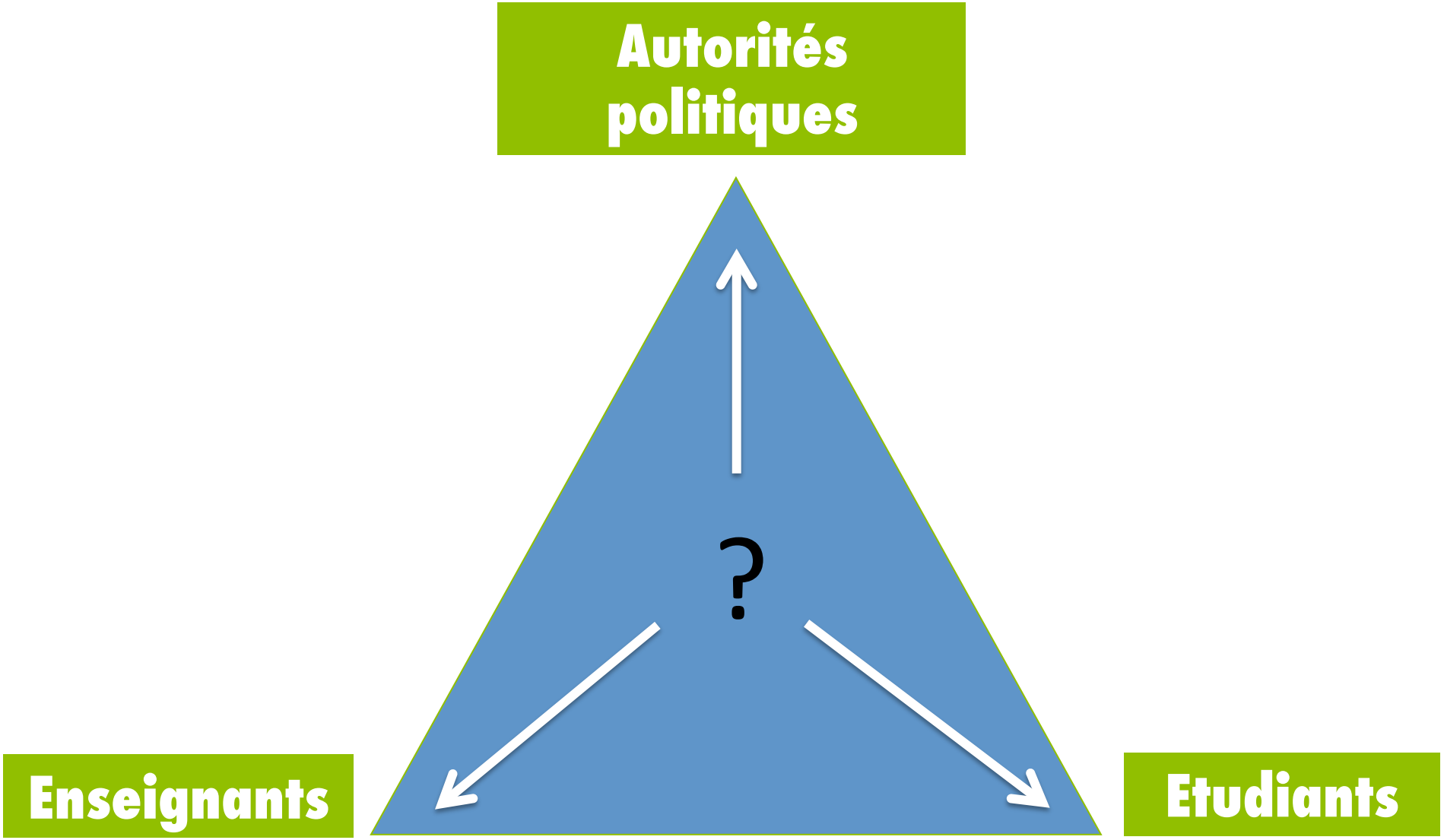

Autorités politiques
Institutions
Economie
?
Enseignants
Etudiants
Groupes intérêts



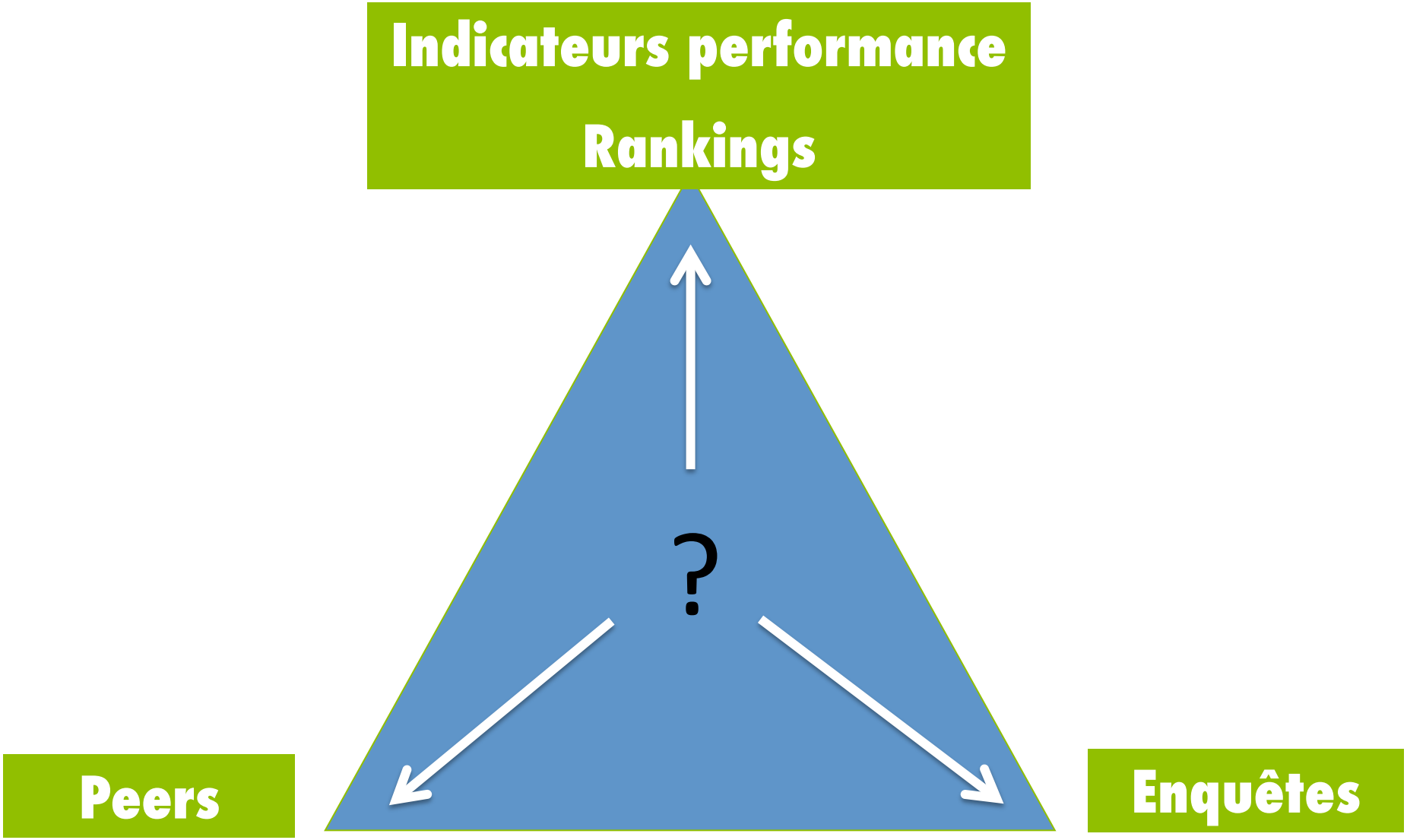
Udam & Heidmets 2013



Udam & Heidmets 2013



Répondre aux différentes attentes

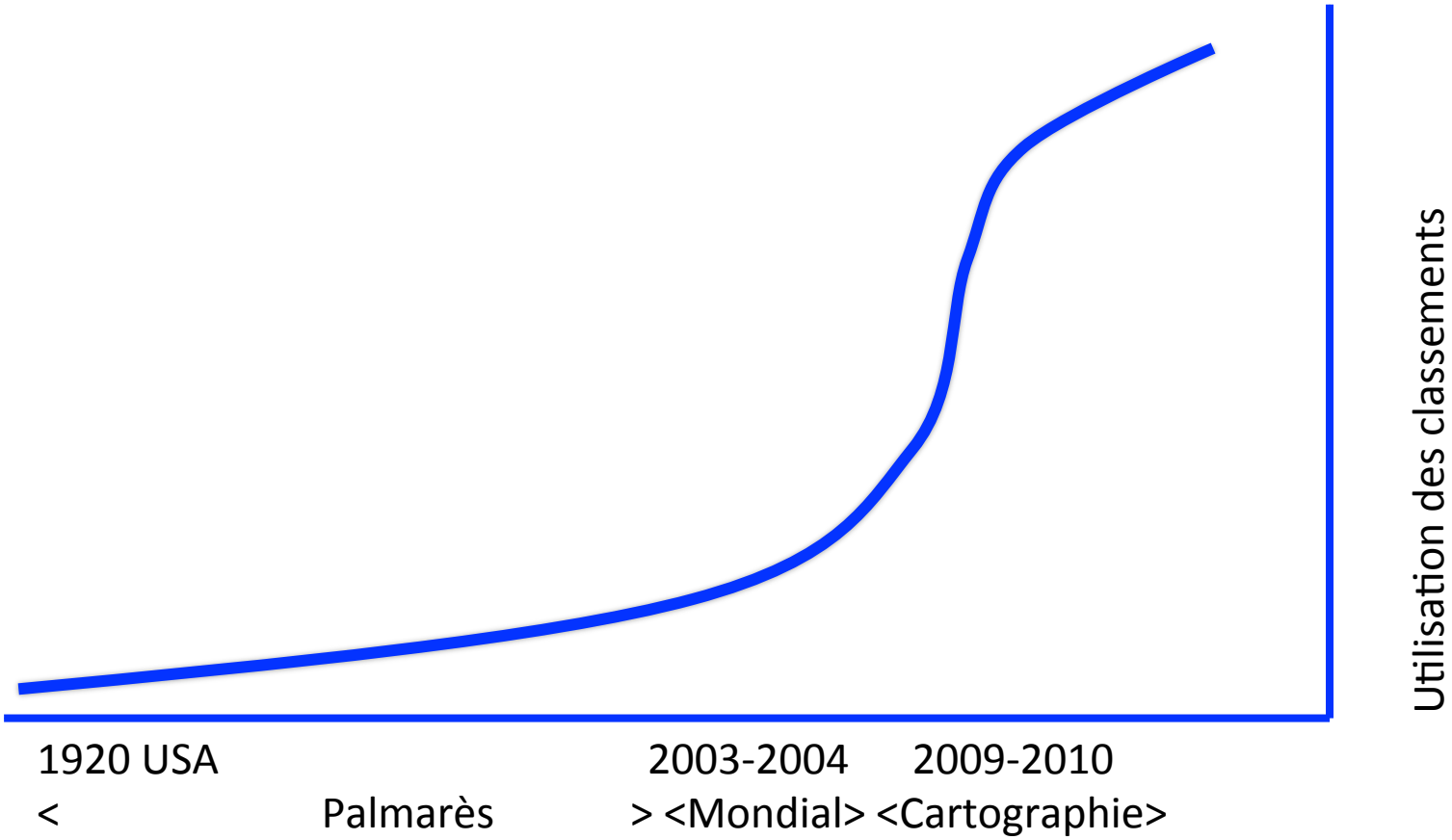


Répondre aux différentes attentes

Devenus incontournables dans le paysage

« While rankings have been dismissed by many people because of methodological flaws, they cannot be ignored and have become a driver of policy and institutional strategy. »

E, Hazelkorn 2008



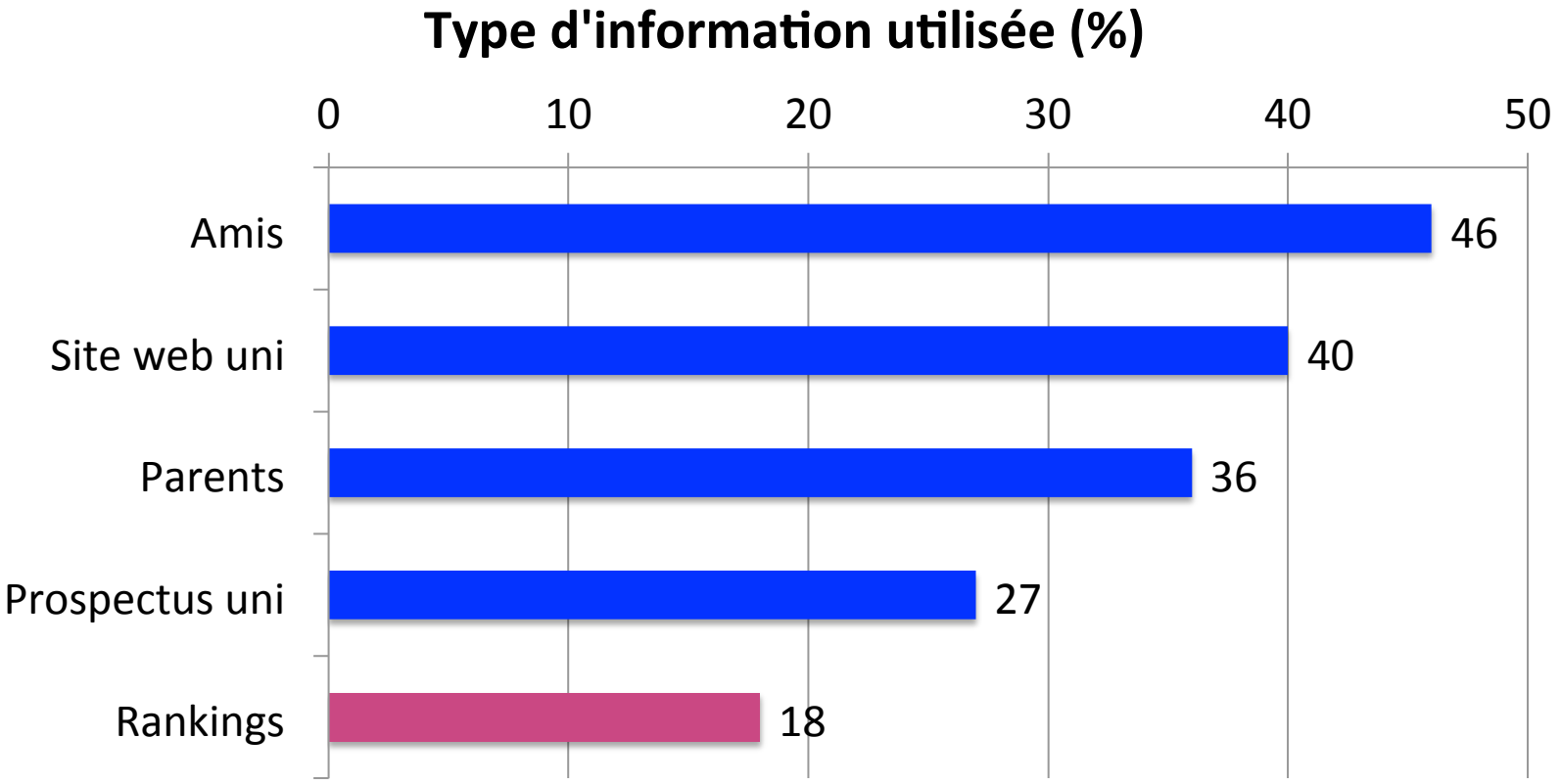
D'après Ekkila et Kaupi, *2011*

Indicateurs peu adéquats

« Global university rankings continue to focus principally on the research function of the university and are still not able to do justice to research carried out in the arts humanities and social sciences »

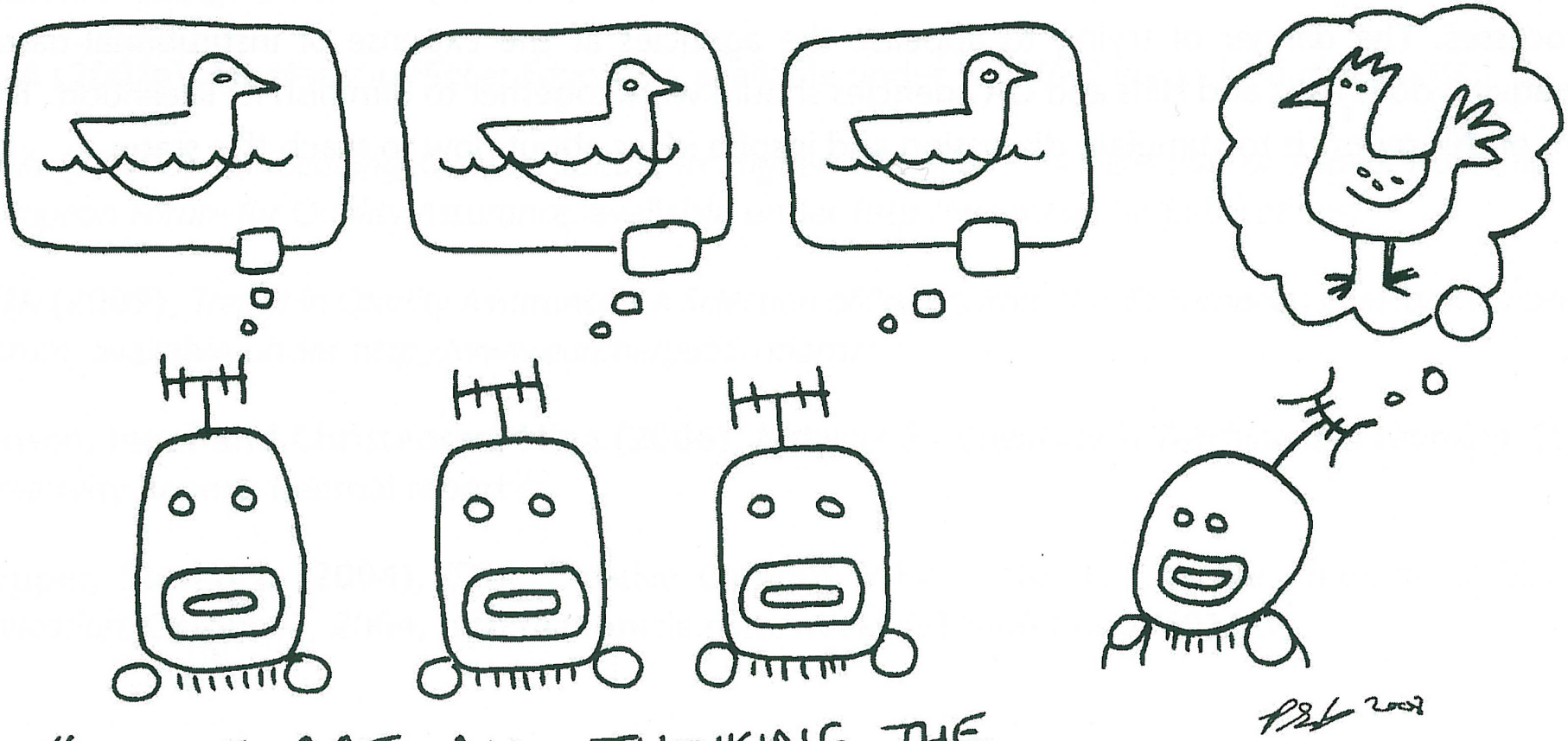
A, Rhauvargers 2013

Qu’est ce qui influence les étudiants ?



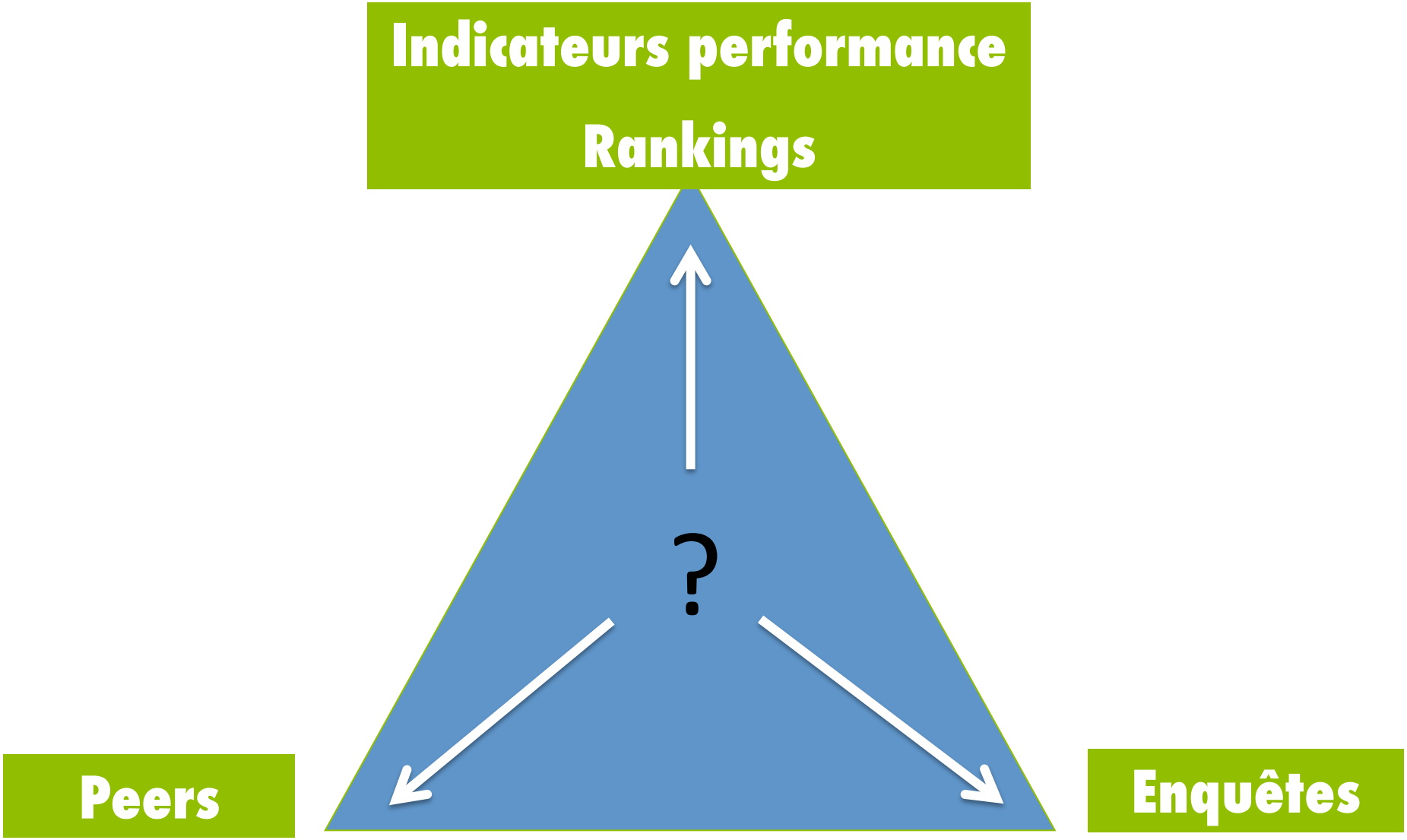
International Student Barometer 2009, in *International Focus*, n°62, 06.10.10

- Rankings mesure très partielle de la qualité et obstacle à diversité.
- Indicateurs n’ont pas de valeur absolue
- Indicateurs doivent être liés aux objectifs



"IF WE ARE ALL THINKING THE SAME THING, WE'RE PROBABLY NOT THINKING."

© Patrick Sanders, prhsuk@yahoo.co.uk



Répondre aux différentes attentes

Critères Shangai

- Alumni Nobels (10%)
- Profs Nobels (20%)
- “Highly cited” Profs (20%)
- Pub. Nature+Science (20%)
- Publication SCI (20%).
- Taille Institution (10%)
  (5 premiers critères/nb EPT)

European
Research
Council

Bringing Great Ideas to Life

Home
About
Grants
Library
Press & Public
Events

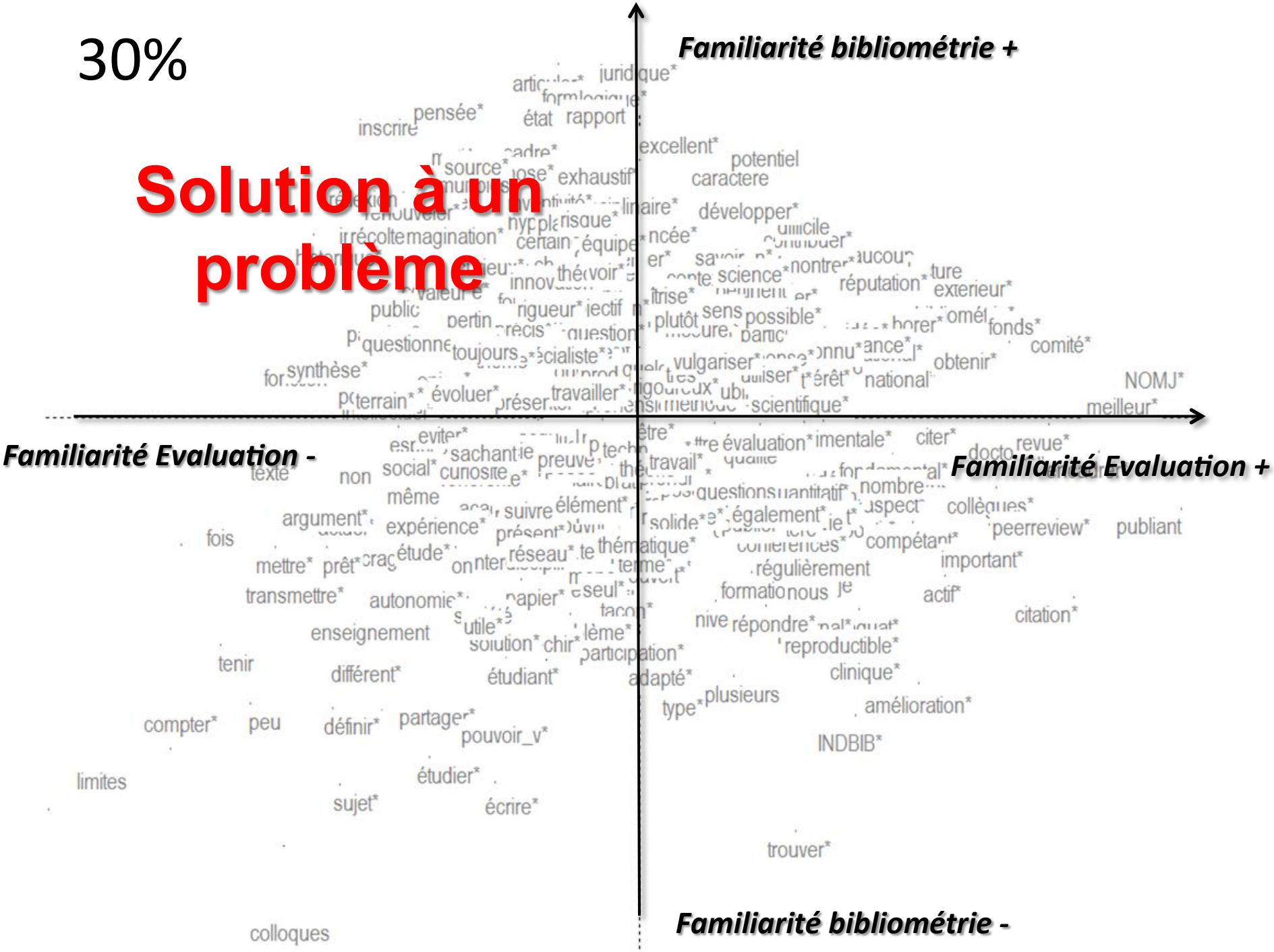
FAQ • Help • Glossary • What's New • Recruitment • Contact • Search

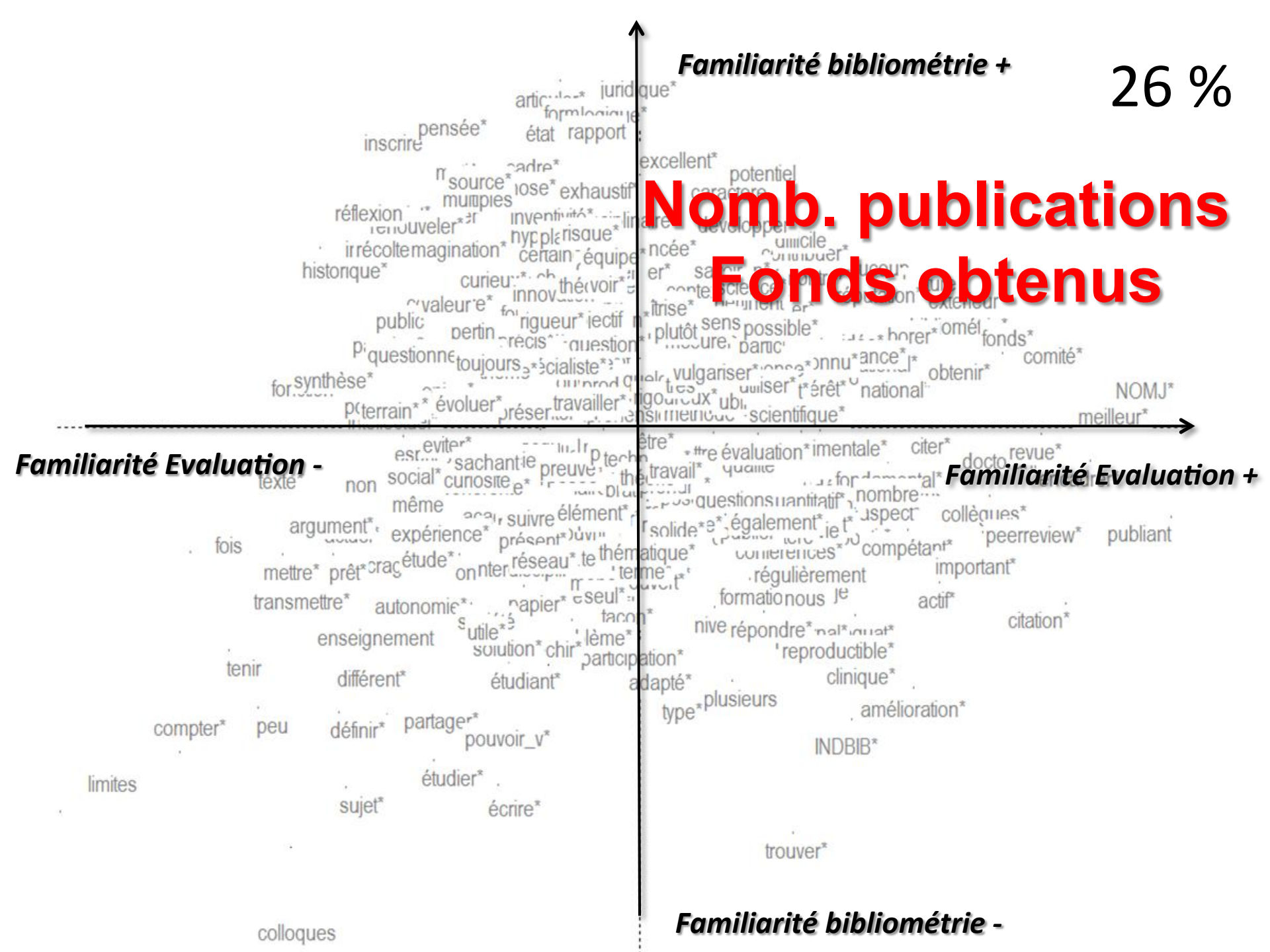
Scientific excellence is the sole selection criterion

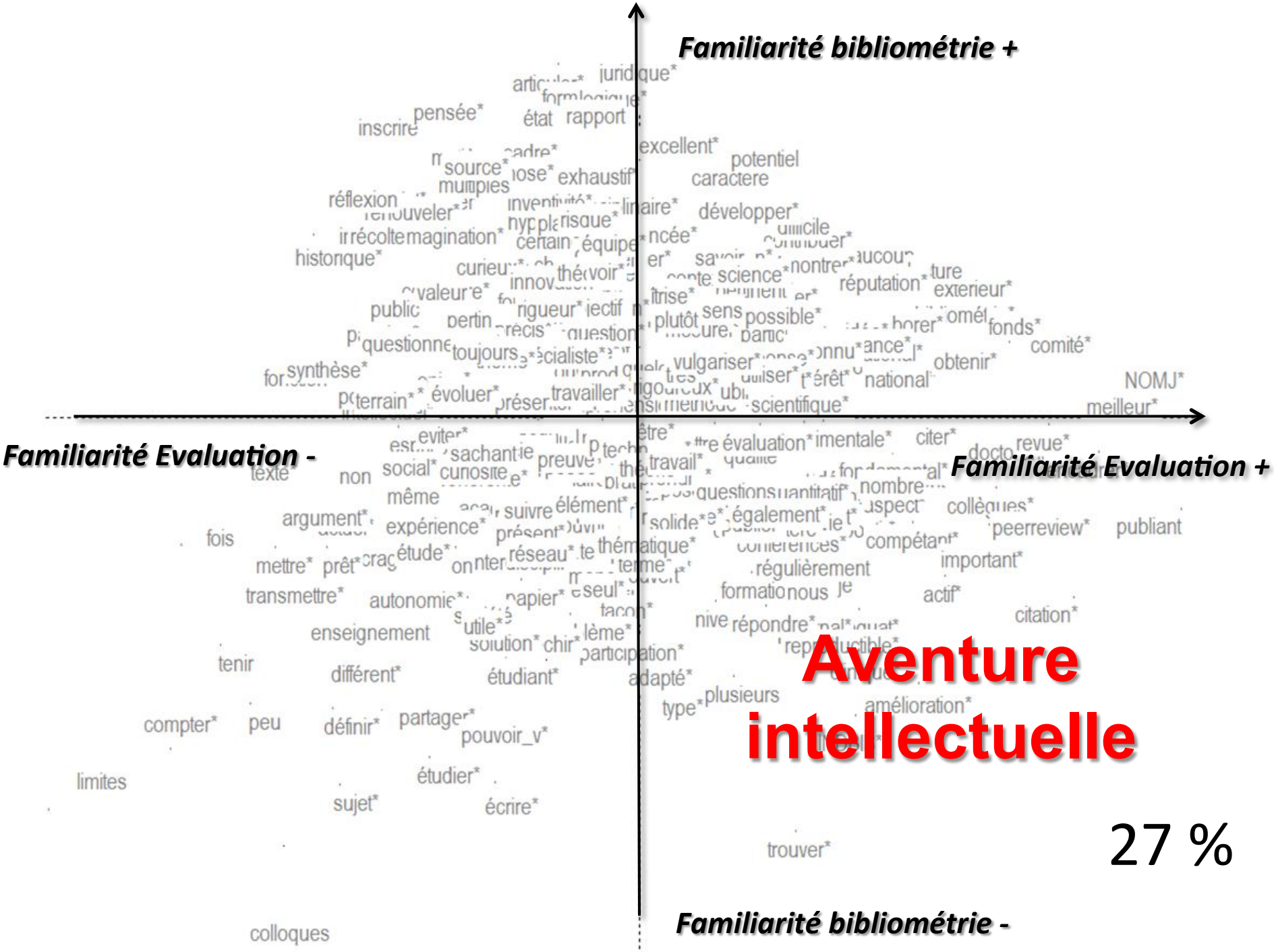
Galilée soumis à une peer review…

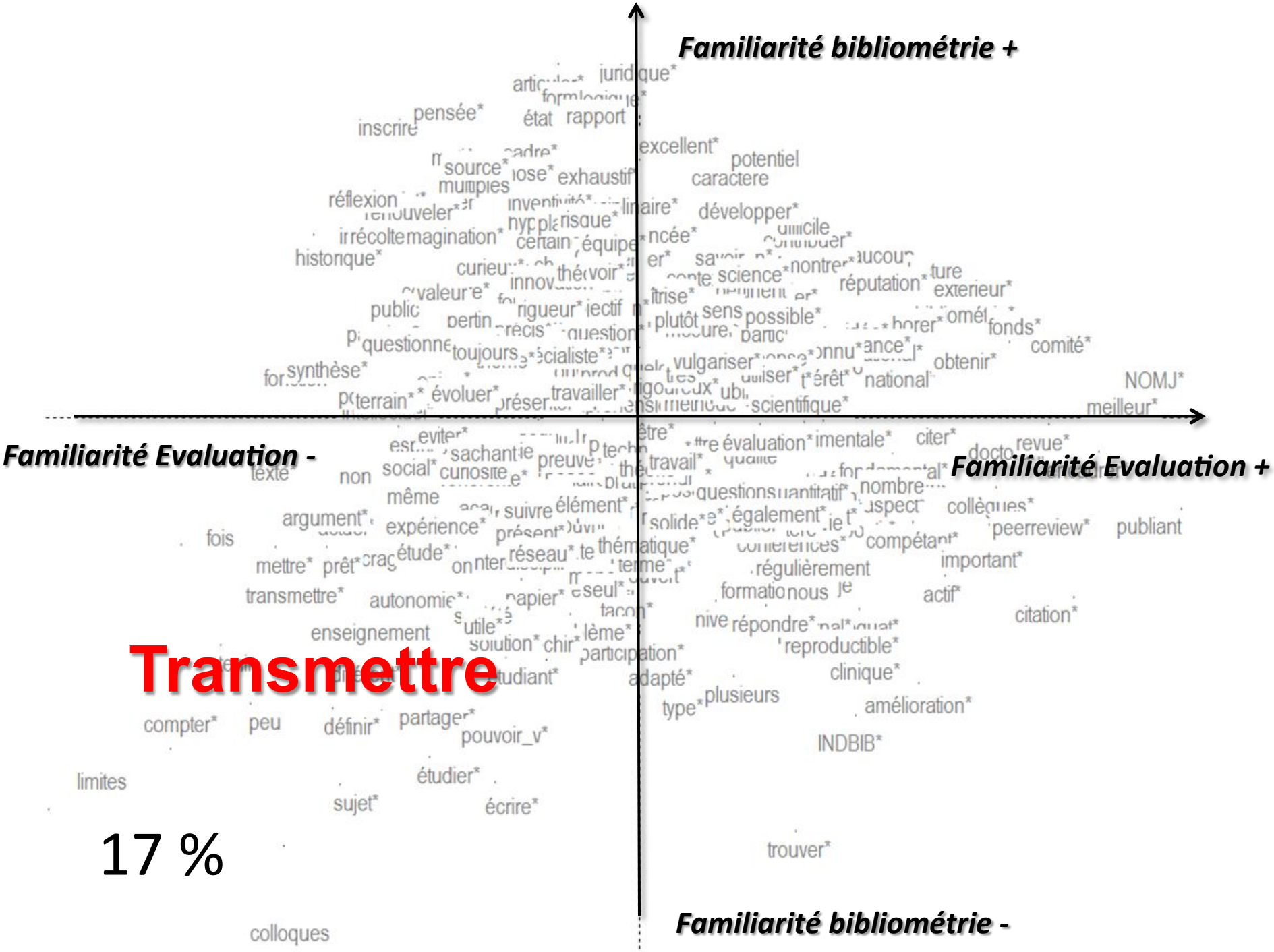
30%

Solution à un problème




Familiarité bibliométrie +
26 %
Nomb. publications
Fonds obtenus
Familiarité Evaluation -
Familiarité Evaluation +
Familiarité bibliométrie -
pensée*
état
rapport
inscrire
excellent*
potentiel
source*
exhaustif
réflexion
risque*
historique*
curieu*
théorie*
valeur*
public
pertinent
rigueur*
plutôt
sens
possible*
fonds*
comité*
questionne
toujours
vulgariser*
obtenir*
synthèse*
évoluer*
travailler*
national
NOMJ*
terrain*
scientifique*
meilleur*
éviter*
évaluation*
citer*
revue*
texte
non
social*
curiosité
travail*
nombre
même
élément*
collègues*
argument*
expérience*
suivre
également*
peerreview*
publiant
fois
étude*
réseau*
thématique*
compétant*
mettre*
prêt*
régulièrement
important*
transmettre*
autonomie*
papier*
seul*
actif*
citation*
enseignement
utile*
solution*
répondre*
reproductible*
tenir
différent*
étudiant*
participation*
adapté*
clinique*
type*
plusieurs
amélioration*
compter*
peu
définir*
partager*
pouvoir_v*
INDBIB*
limites
étudier*
sujet*
écrire*
trouver*
colloques


Familiarité bibliométrie +
Familiarité Evaluation -
Familiarité Evaluation +
Familiarité bibliométrie -
Aventure intellectuelle
27 %


Familiarité bibliométrie +
Familiarité Evaluation -
Familiarité Evaluation +
Familiarité bibliométrie -
Transmettre
17 %
pensée*
état
rapport
excellent*
potentiel
caractere
développer*
réflexion
historique*
curieu*
innov
valeur*
public
pertin
rigueur*
plutôt
sens
possible*
réputation*
exterieur*
fonds*
comité*
questionne
toujours
synthèse*
évoluer*
travailler*
scientifique*
vulgariser*
obtenir*
national
NOMJ*
meilleur*
terrain*
évaluation*
imentale*
citer*
revue*
texte
non
social*
curiosite
travail*
nombre
même
suivre
élément*
collègues*
argument*
expérience*
également*
peerreview*
publiant
fois
étude*
réseau*
thématique*
compétant*
important*
mettre*
prêt*
régulièrement
transmettre*
autonomie*
papier*
seul*
formation
actif*
citation*
enseignement
utile*
solution*
répondre*
reproductible*
participation*
clinique*
étudiant*
adapté*
plusieurs
amélioration*
compter*
peu
définir*
partager*
pouvoir_v*
INDBIB*
limites
étudier*
sujet*
écrire*
trouver*
colloques

Compréhensions différentes de la Qualité

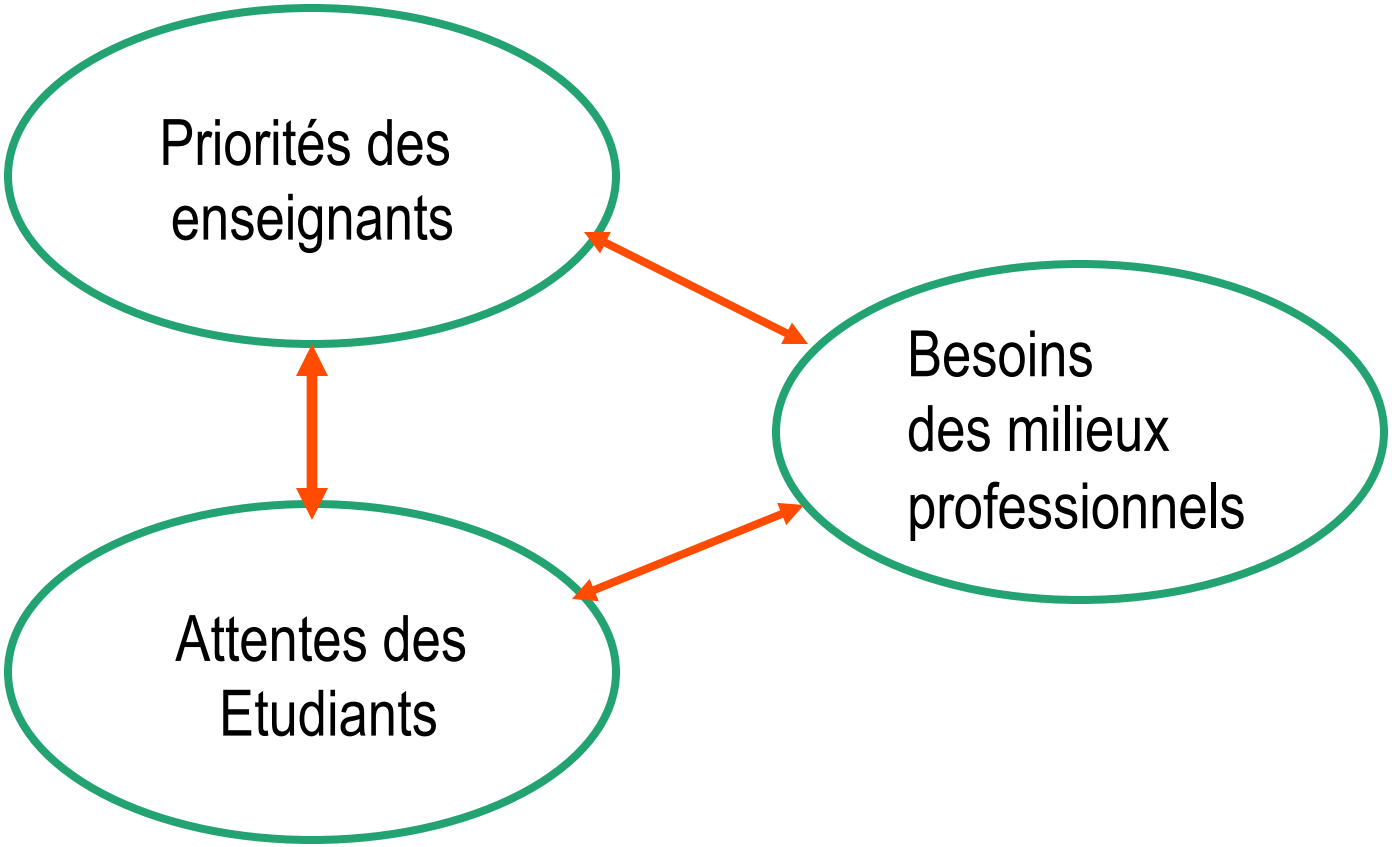
Exceptionnel

Satisfaction du client

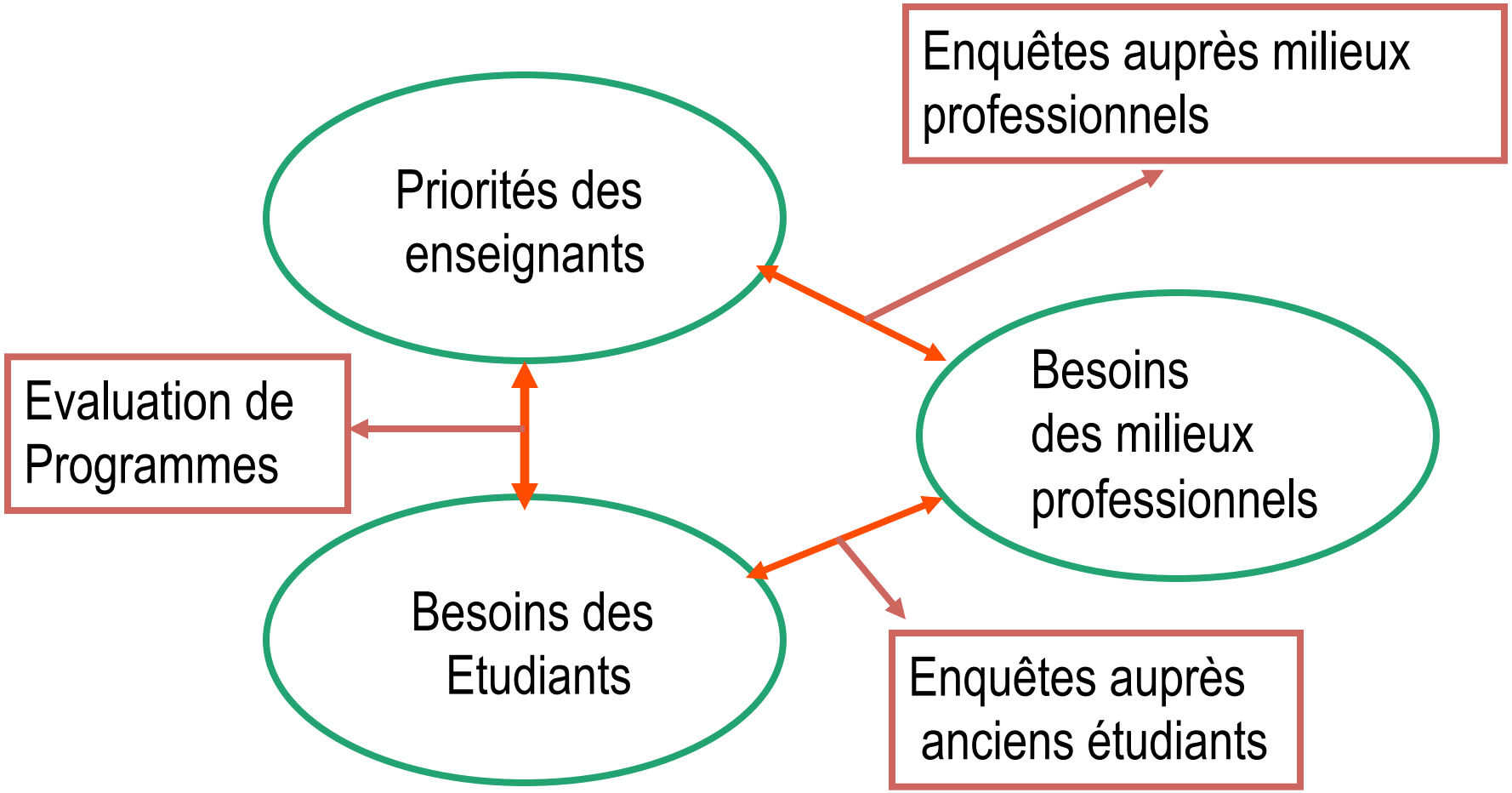
Rapport qualité prix

80% Fitness for purpose

Des besoins et priorités différentes

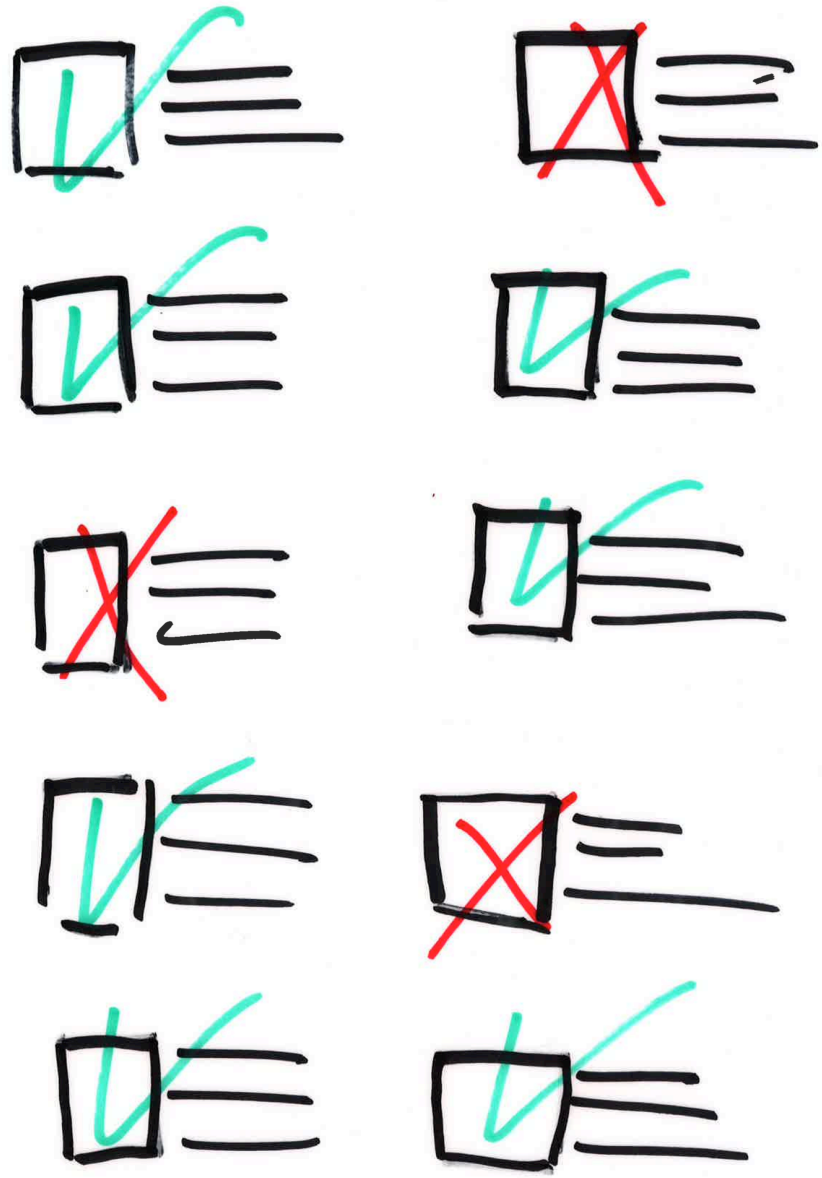


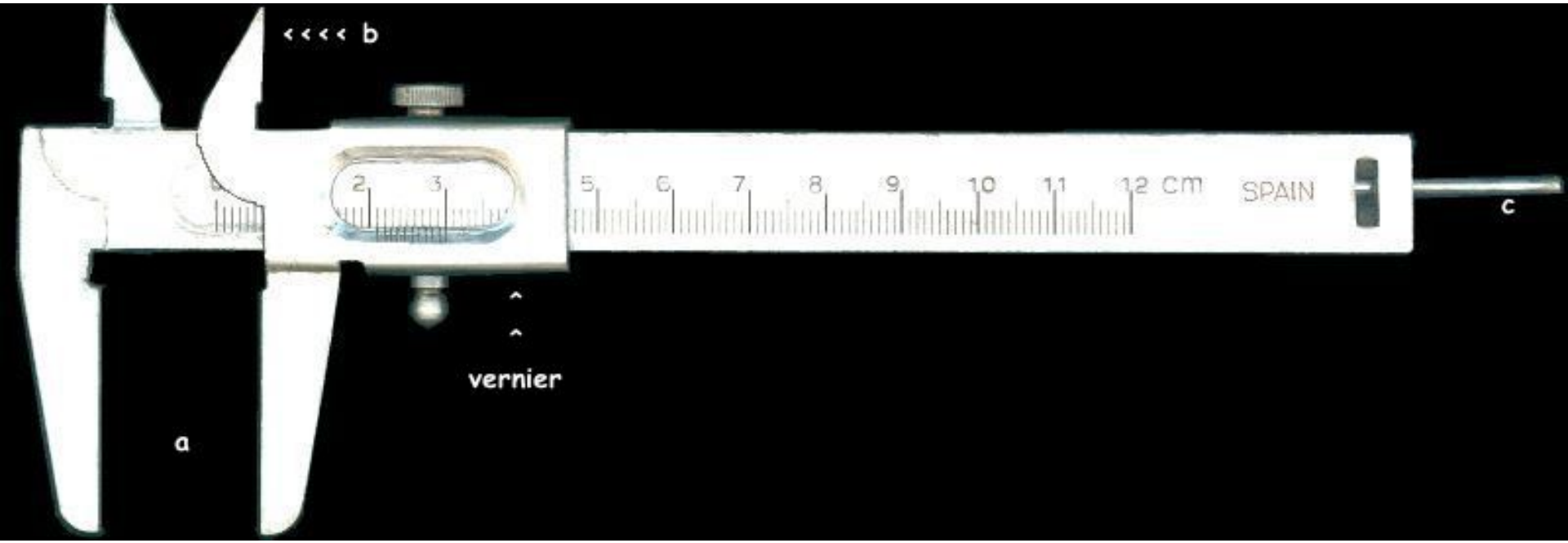
Une approche « dynamique »
La qualité comme processus de régulation de tensions



Des visions différentes du processus

Quelle image associez vous le plus spontanément aux démarches qualités ?




<<<< b
2
3
5
6
7
8
9
10
11
12 cm
SPAIN
c
vernier
a

COACH

Un exercice purement bureaucratique ?

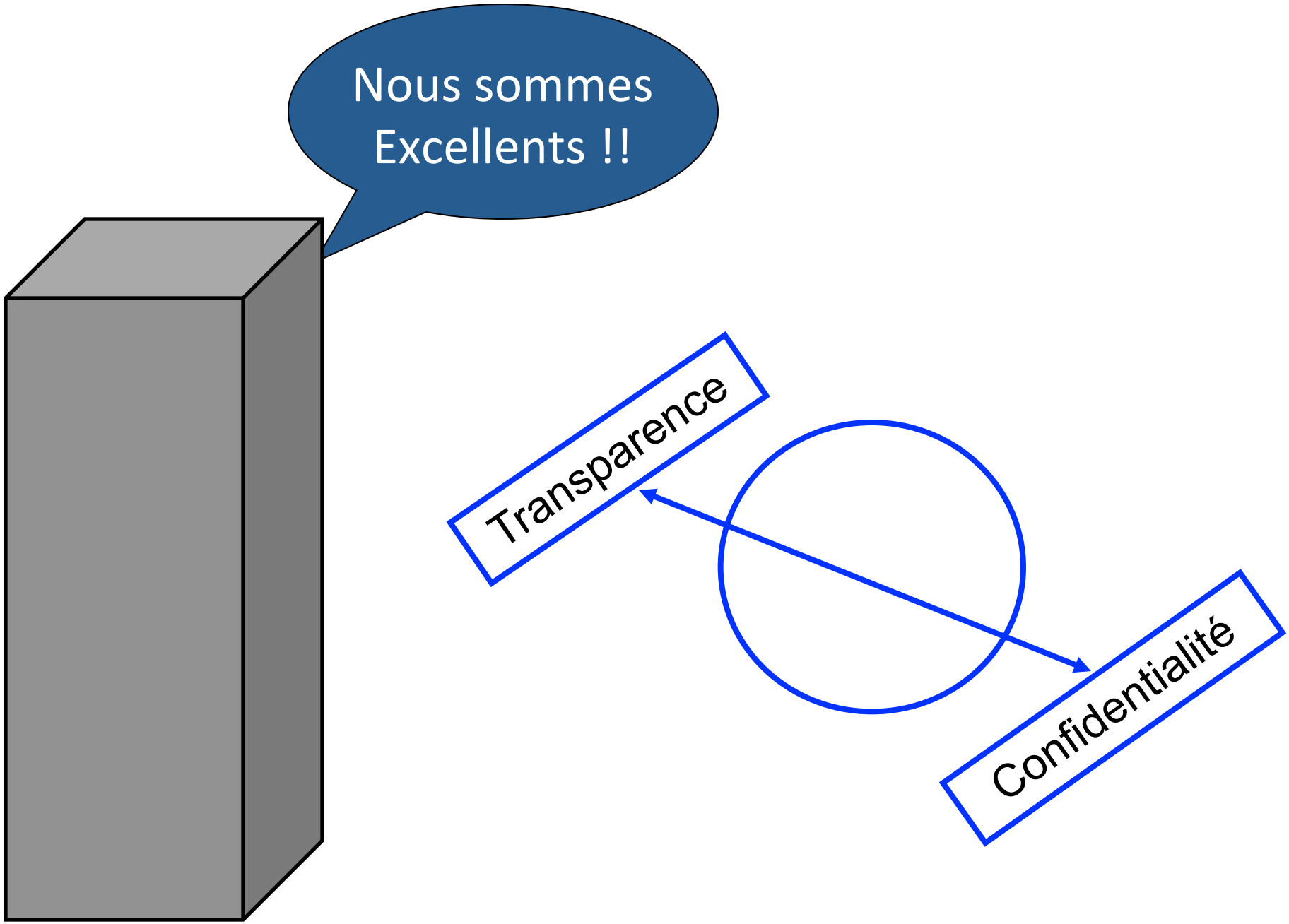
L’occasion d’une réflexion, d’un changement ?

Tensions au niveau des valeurs

S'inscrit dans un champ de tensions

Eduquer un grand nombre	↔	Identifier relève
Contribuer au développement	↔	Rayonner à l'international
Accountability	↔	Liberté académique
Recherche de pointe	↔	Valorisation enseignement
Service public	↔	Financement externe

……..


Nous sommes Excellents !!
Transparence
Confidentialité

Pourquoi ce focus sur la qualité ?

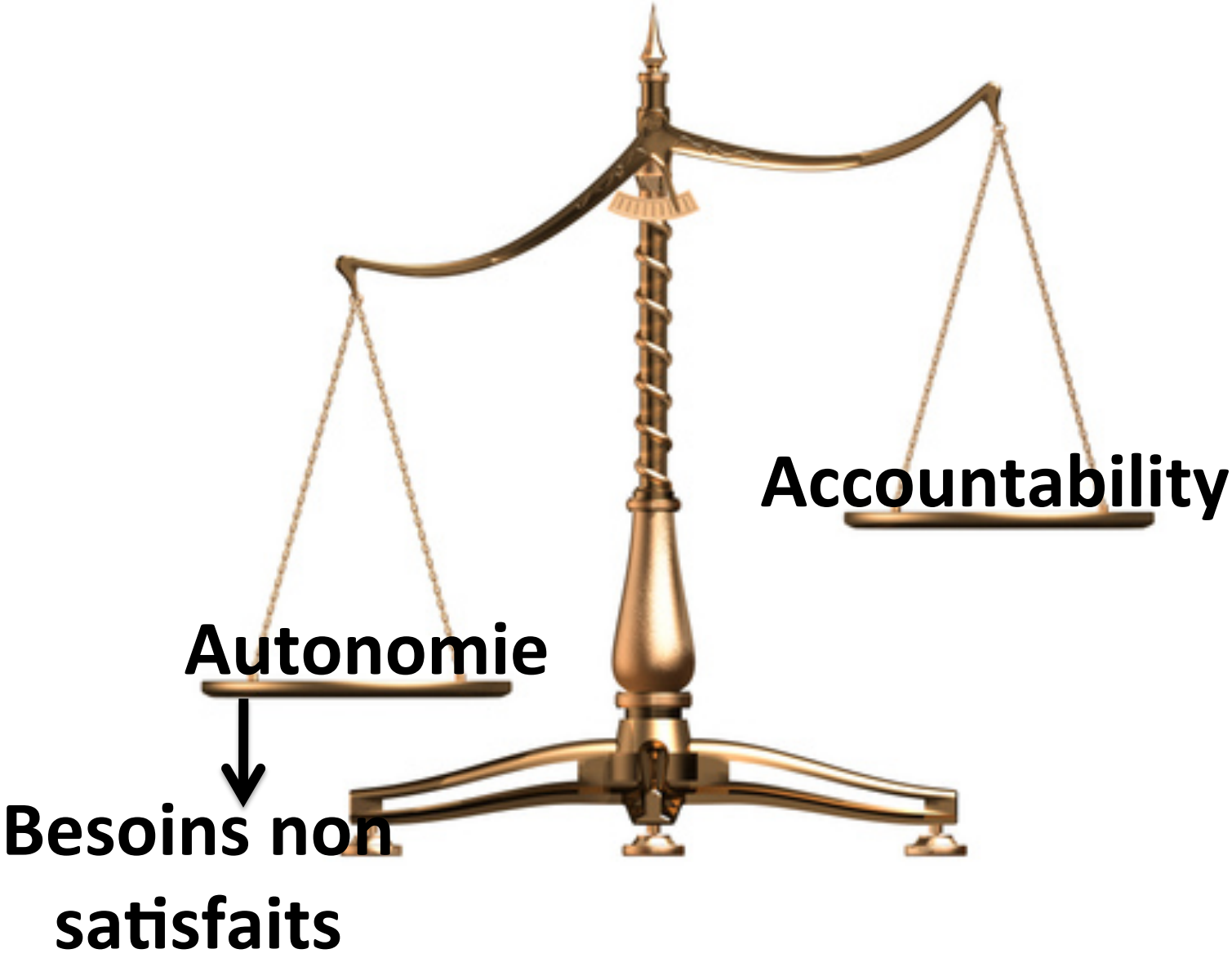
Quelles conséquences pour l'institution ?

Comment réguler ces tensions ?

Enjeu 2 , Double, de la qualité

Concilier
Accountability &
Amélioration

Trouver l'équilibre entre Autonomie & Accountability


Accountability
Autonomie
Besoins non satisfaits

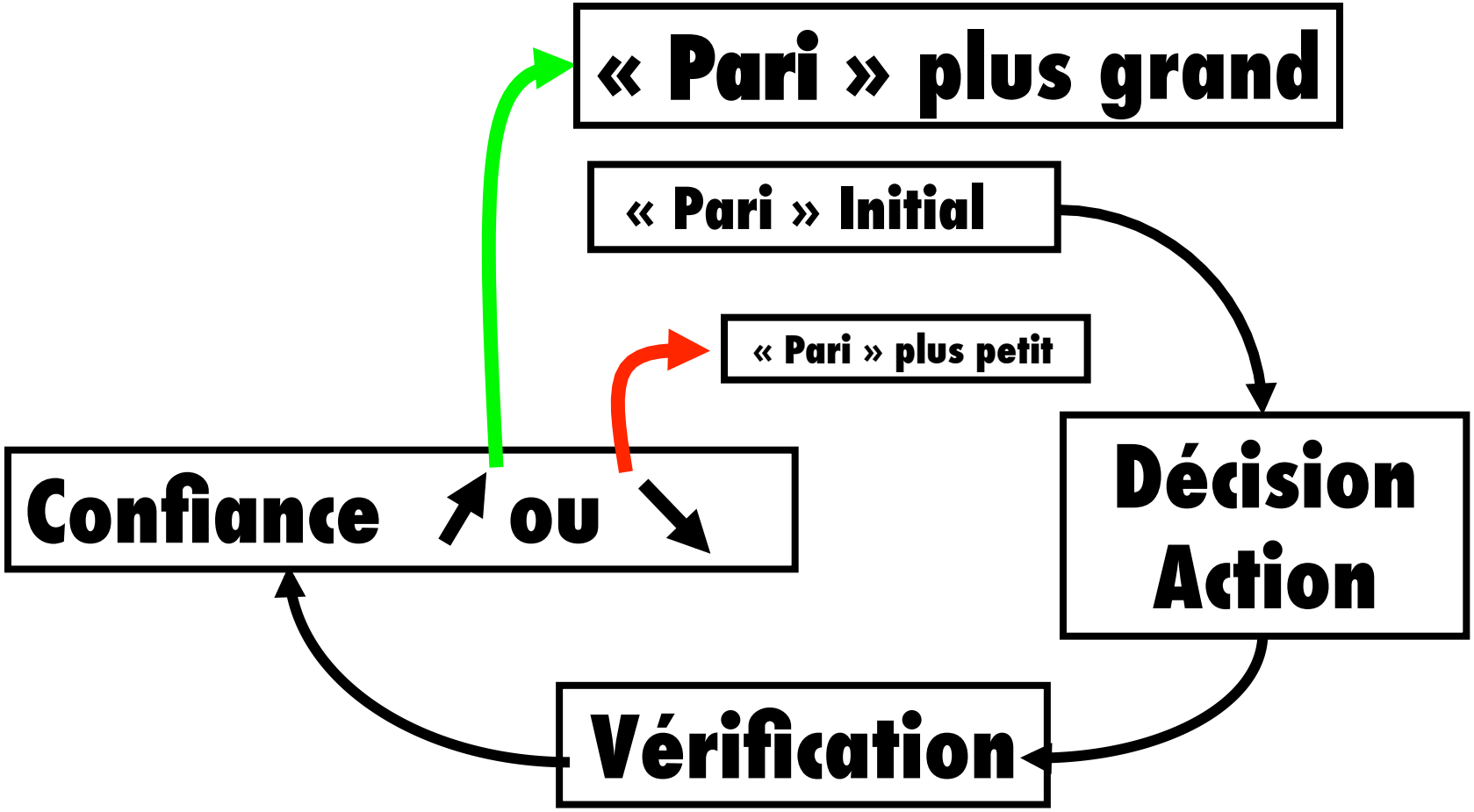
Autonomie
Accountability
Bureaucratie

BUT = effet réel sur la qualité pas une bureaucratie

Enjeu 3

Créer confiance

Confiance construite sur verification



Enjeu 4

Créer des démarches qualité pour développer l'institution

OECD OCDE

Review of quality teaching in higher education

- Avoir une forte implication du leadership
- Combiner processus «Top-Down» & «Bottom-Up»
- Impliquer la communauté universitaire
- Développer des mesures de soutien
- Donner suffisement de ressources pour la qualité
- Diffuser une culture qualité

F. Henard 2010

Enjeu 4

Développer une Culture Qualité

Culture Qualité

« Qualité en tant que **valeur partagée** et **responsabilité collective** de toute la communauté incluant étudiants et personnel administratif. »

EUA 2006

Differents niveaux

- **Valeurs**

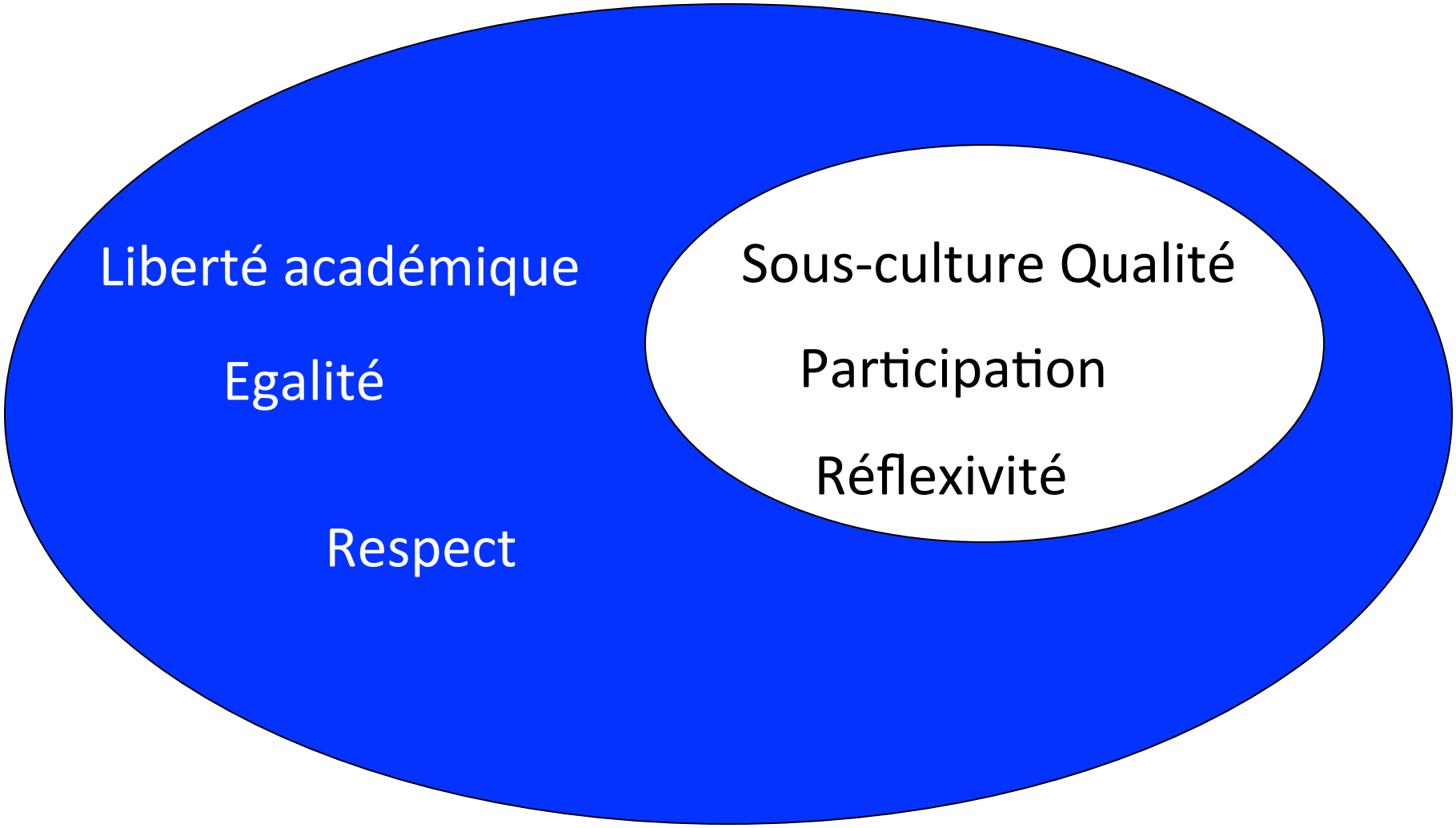
- Recherche collective de l'amélioration

- **Processus**

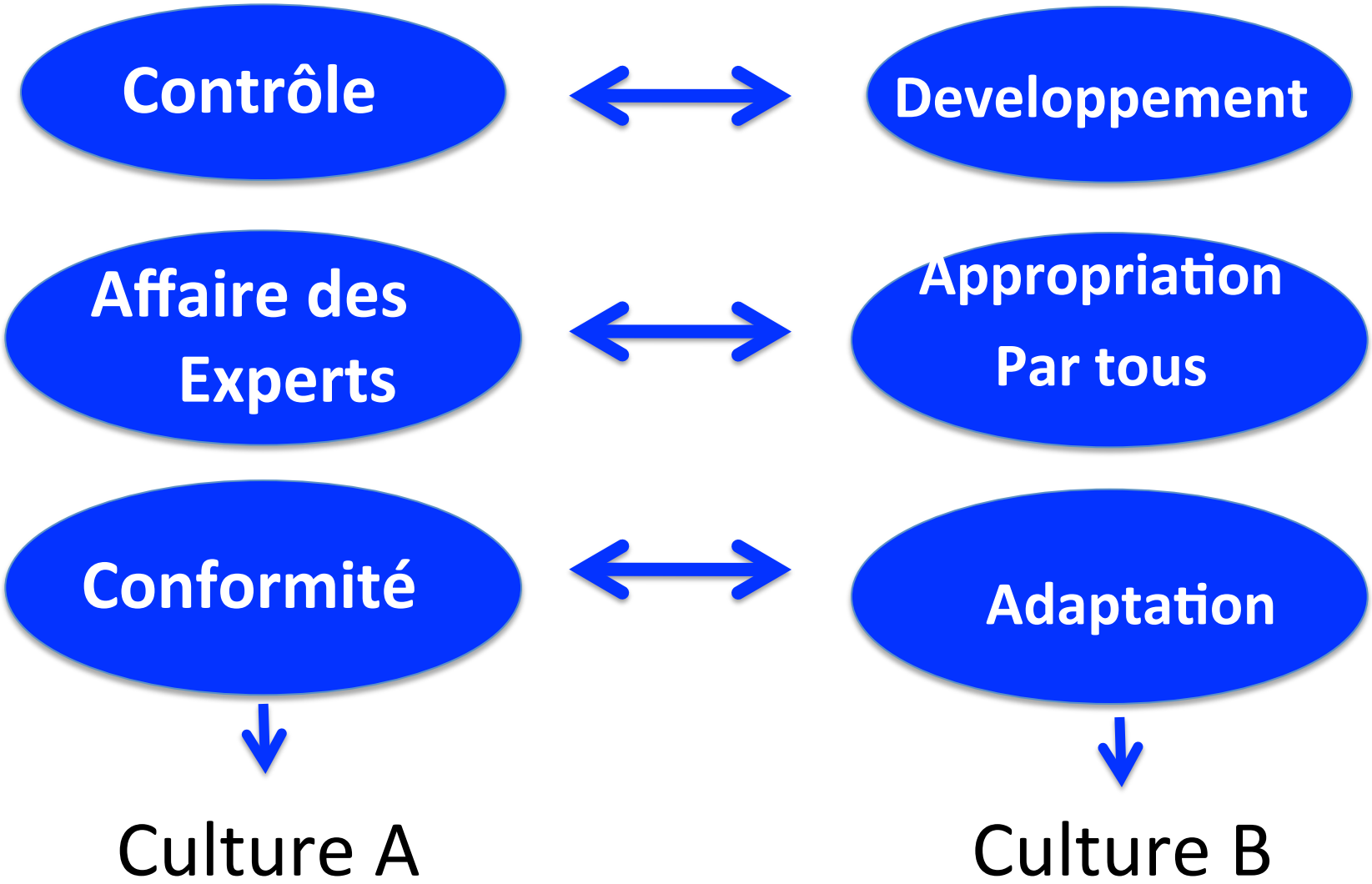
  - Valeurs sous-jacentes aux processus

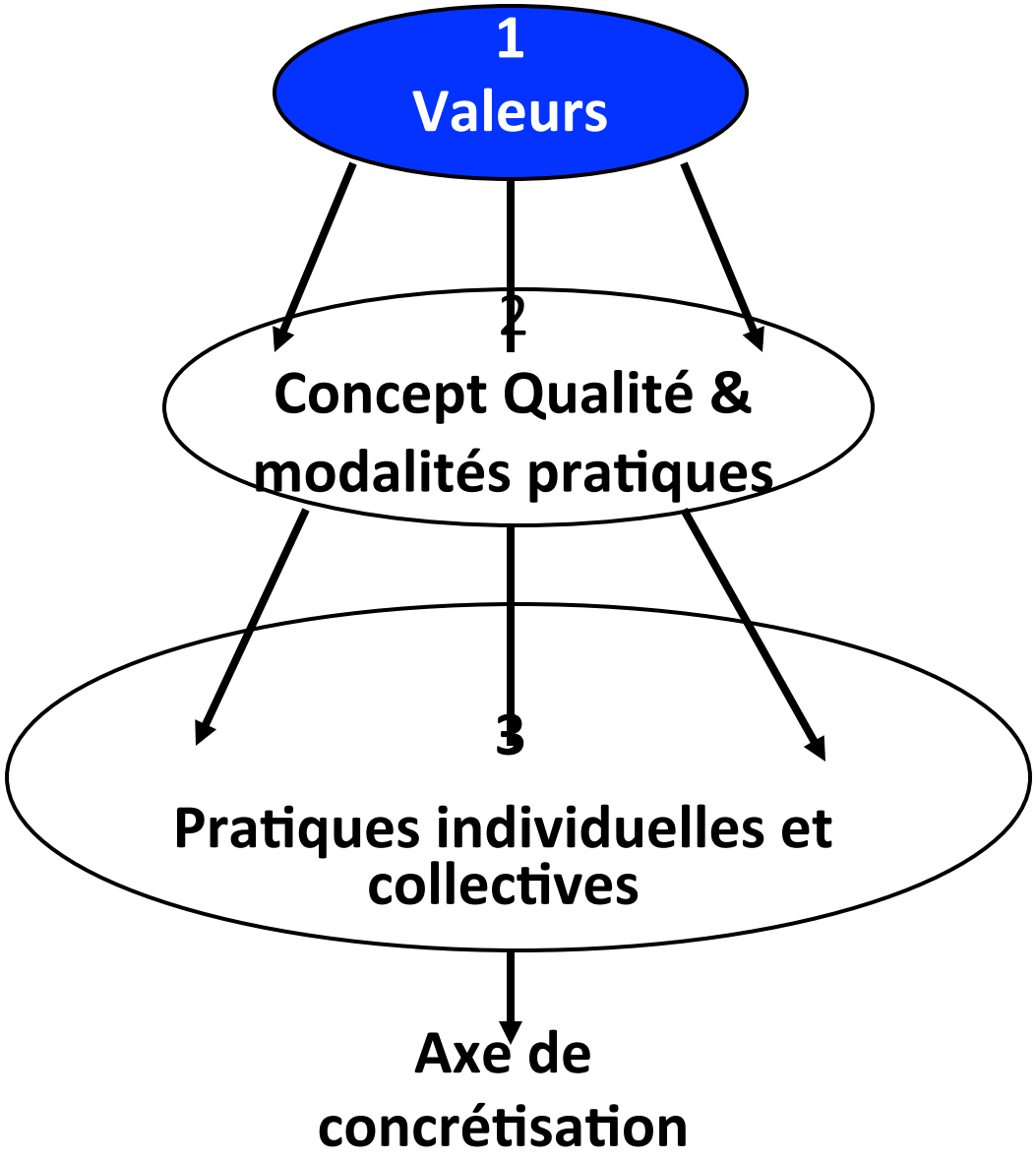
Au cœur de la culture organisationnelle : les valeurs

Culture organisationnelle



Differents “jeux” de valeurs créent differentes Cultures Qualité



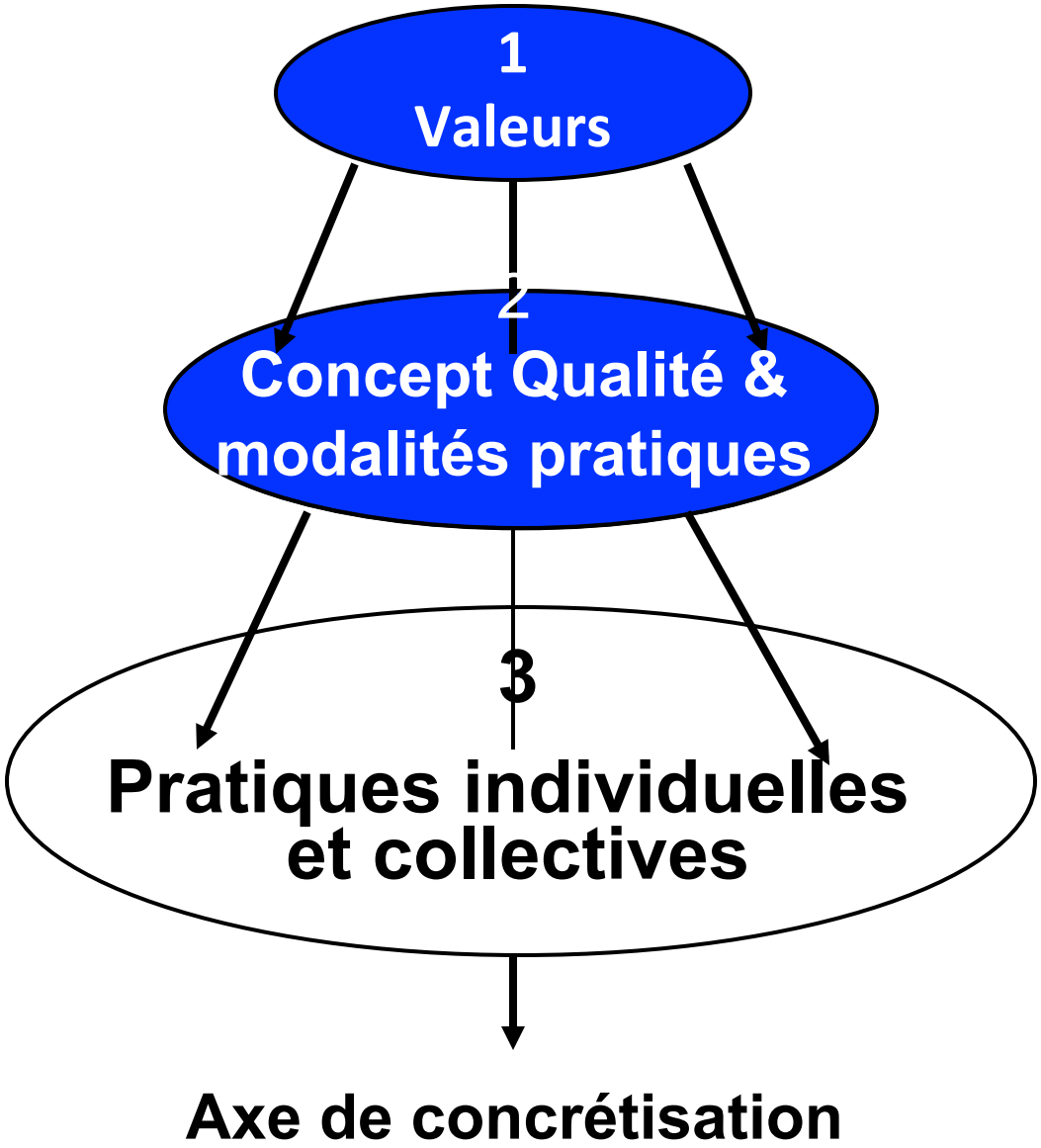

1
Valeurs
2
Concept Qualité &
modalités pratiques
3
Pratiques individuelles et
collectives
Axe de
concrétisation

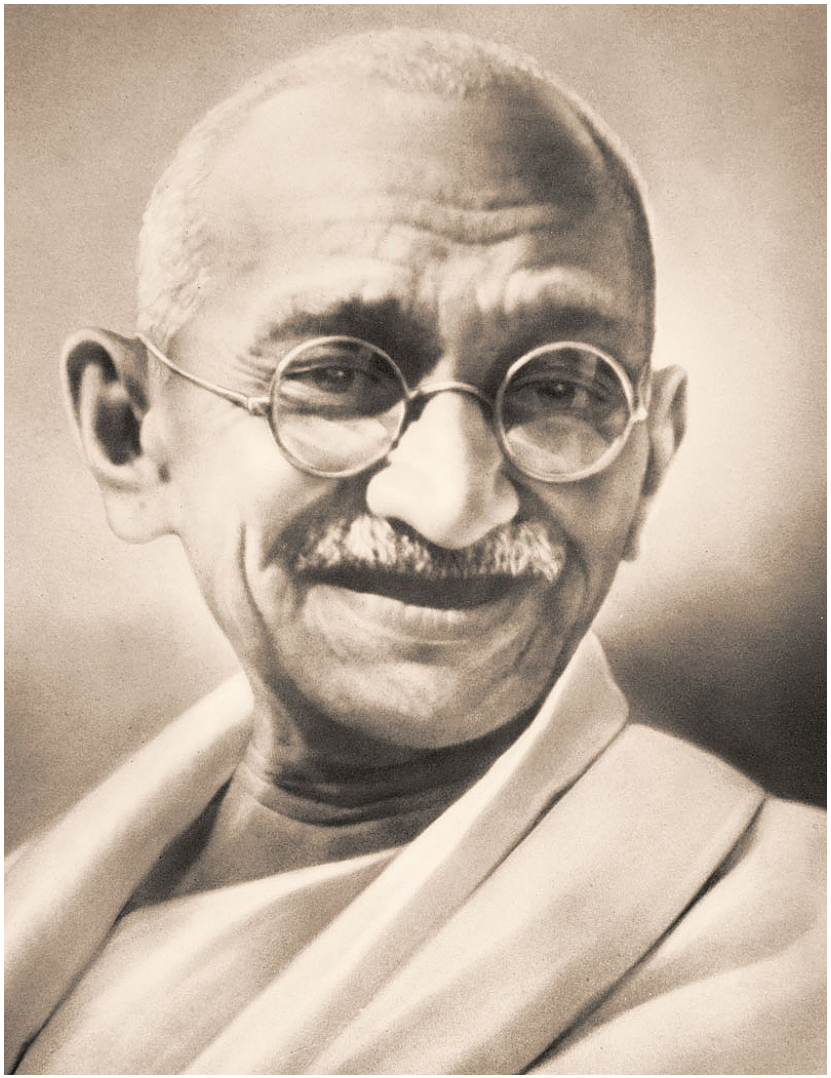
Assurance qualité interne

- Promouvoir une culture qualité qui soutien la créativité et l'innovation .
- Evaluation internes pragmatiques et « cost- effectives ».
- Le leadership doit communiquer les besoins pour ces processus, les construire de manière participative et les lier au développement stratégique..
- Développer un bon système d'information.
- Bon leadership et dotation d'une unité qualité qui doit éviter la bureaucratisation

Culture favorable au développement

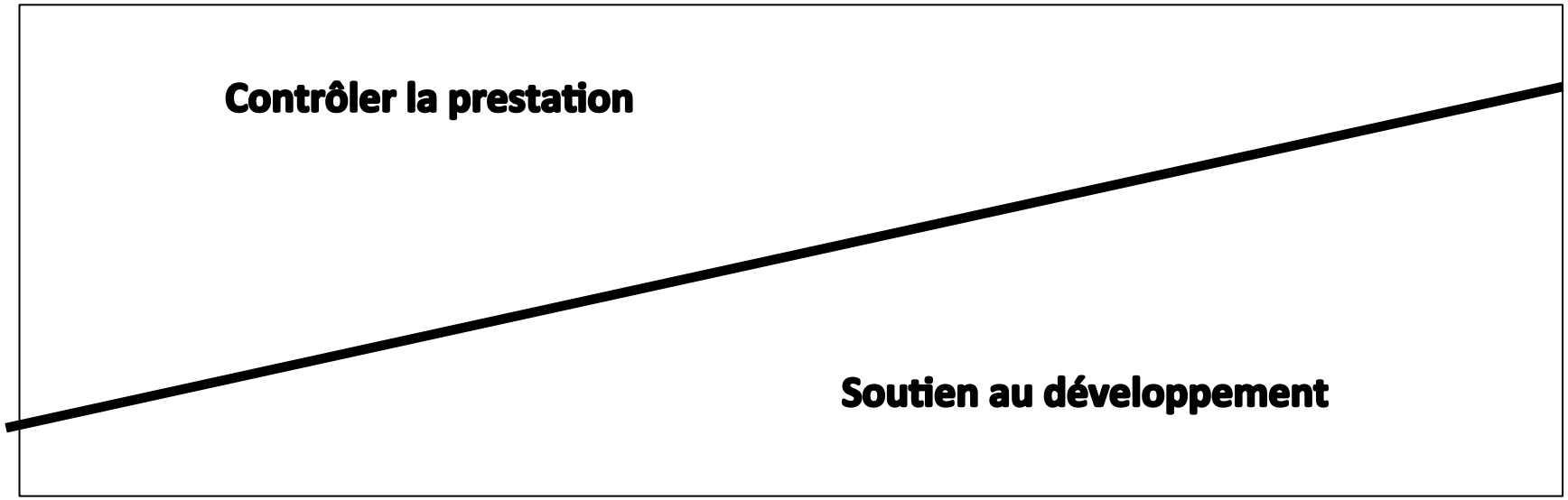
- Réflexivité
- Responsabilisation
- Participation / communication
- Chercher erreur pas coupable
- Approche systémique

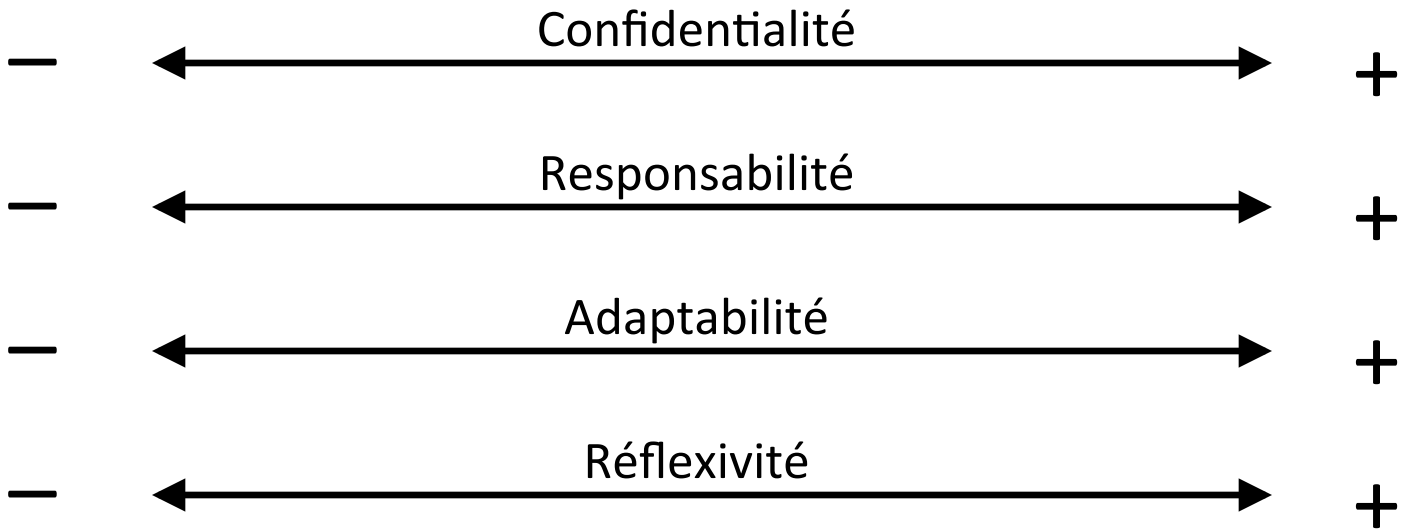

1
Valeurs
2
Concept Qualité &
modalités pratiques
3
Pratiques individuelles
et collectives
Axe de concrétisation

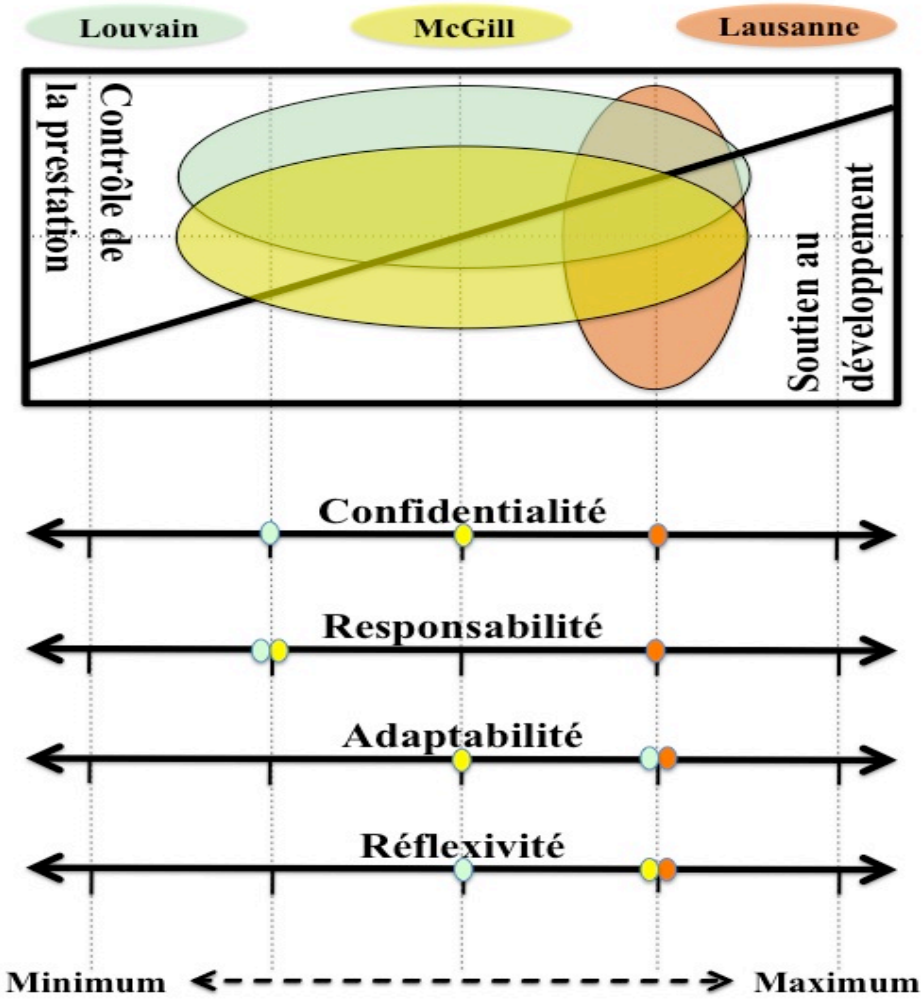


“If you want to change the world you must **BE** the world you want to see ”

Gandhi


Contrôler la prestation
Soutien au développement


Confidentialité
Responsabilité
Adaptabilité
Réflexivité


Louvain
McGill
Lausanne
Contrôle de la prestation
Soutien au développement
Confidentialité
Responsabilité
Adaptabilité
Réflexivité
Minimum
Maximum

Enjeu 5

Impliquer le Leadership

- "*The general assumption that is inherent in much organisational research on the relationship between leadership and culture is that*

leaders create cultures

… and cultures yield leaders. The dynamics of this reciprocal process vary from organisation to organisation"

- Dickson and Mitchelson, 2007

2 missions / défis majeurs

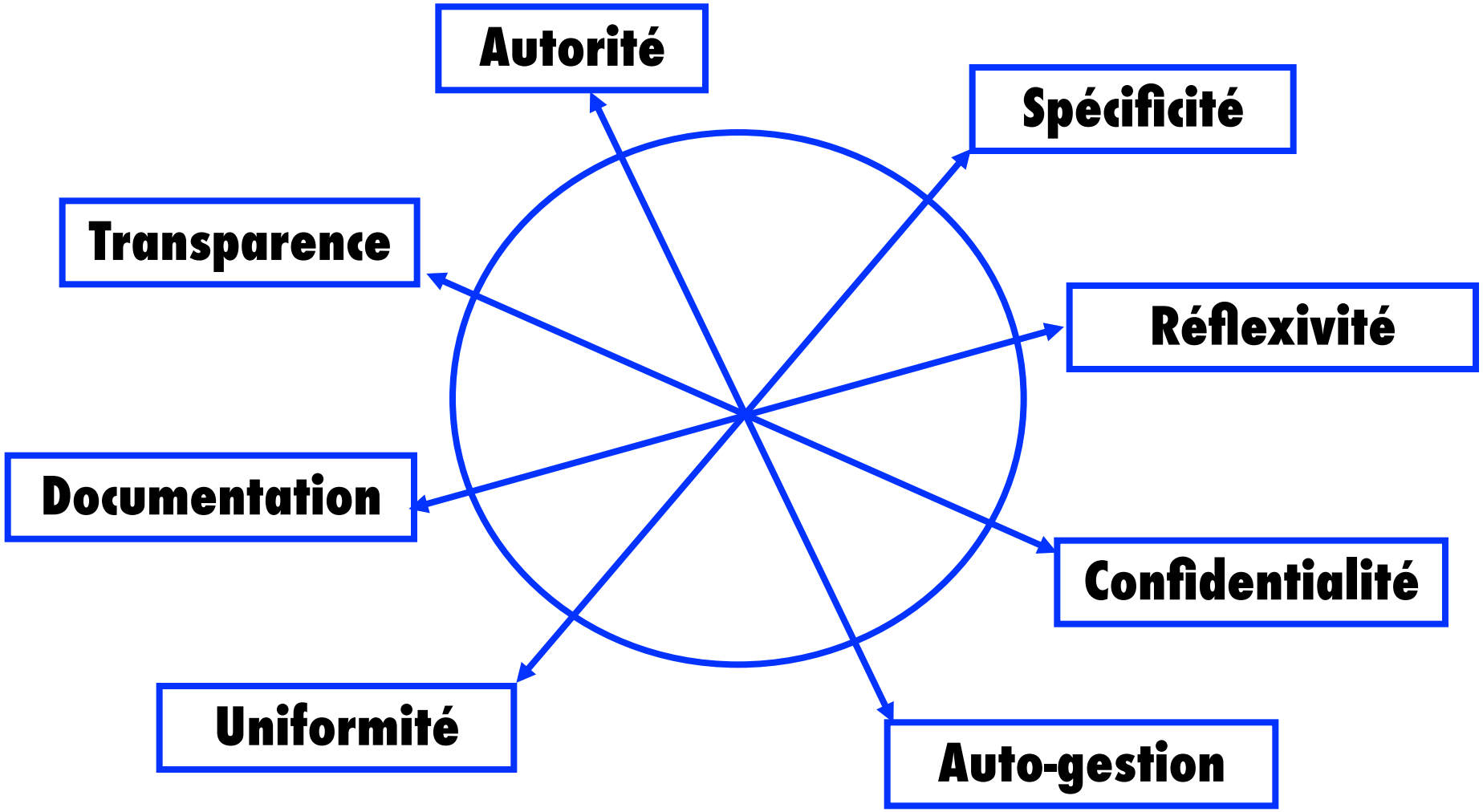
1. Etablir et maintenir la cohérence du système dans toute l'institution et dans tous ses processus

2. Créer l'adhésion au système (Valeurs et pratiques) par tous les membres de l'institution

1. Cohérence du système

- Réguler les « tensions » du système Qualité

Réguler les tensions entre valeurs



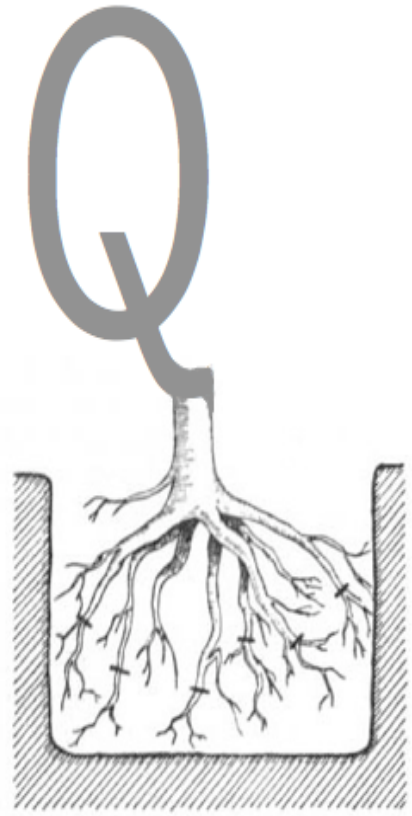
1. Cohérence du système

- Réguler les « tensions » du systèmes Qualité
- Liens avec stratégie générale de l’institution
- Apporter un support pour l’innovation et changement
- S’assurer de la continuité

2. Favoriser l'appropriation

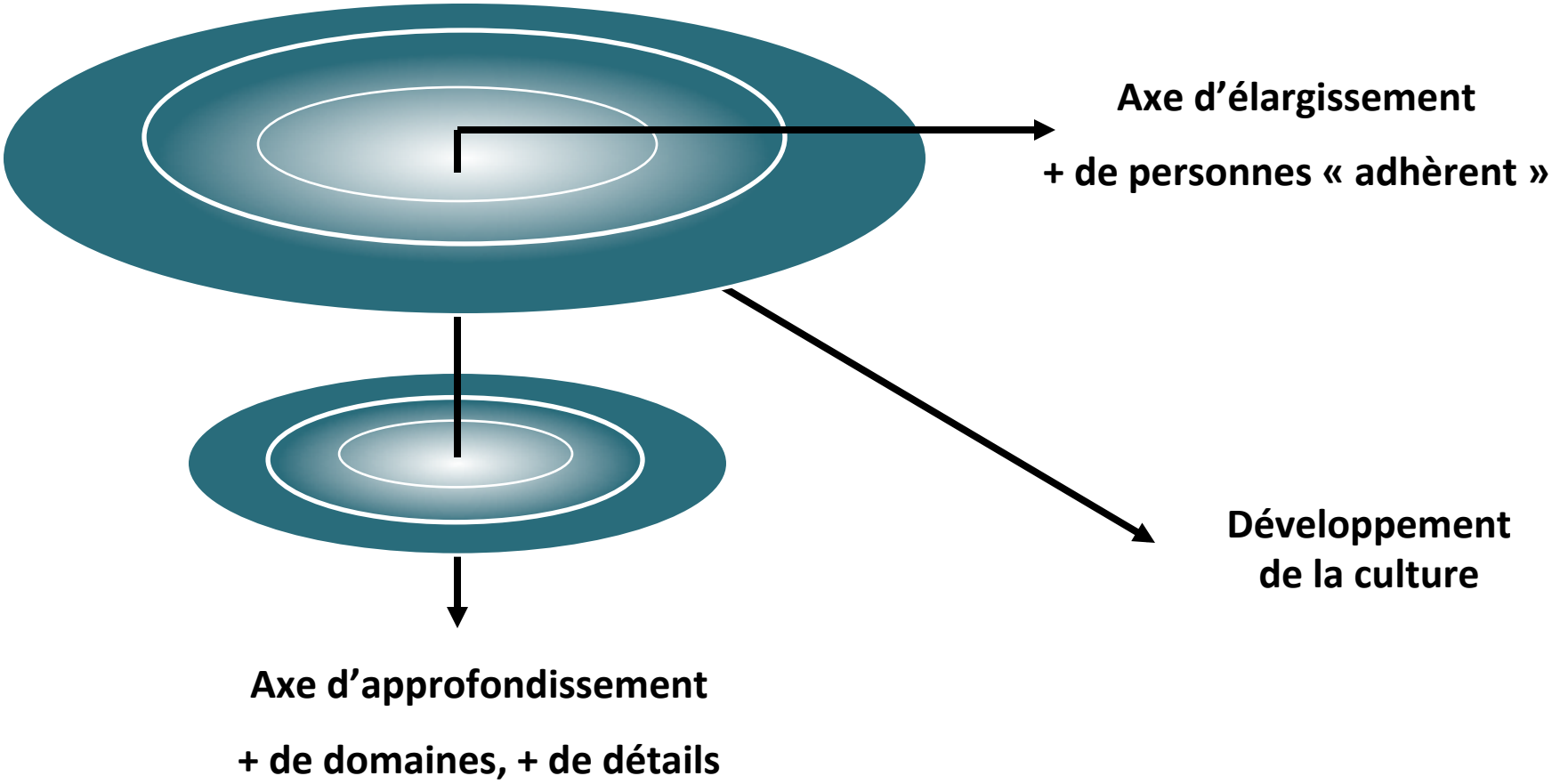
- Partager sa vision, ses valeurs, favoriser les interactions
- S'assurer de la cohérence des décisions avec les valeurs prioritaires
- Expliciter la relation Décision – Valeurs
- Etre vigilant sur une bonne utilisation des ressources
- Communication « just in time », récurrente, « référencée », langage adapté

enraciner une culture qualité



- **Un engagement fort de la direction**
- **Combiner processus « top-down » et « bottom up »**
- **Impliquer la communauté**
- **Développer des mesures de soutien**
- **Un effort dans la durée**

Développer une culture qualité



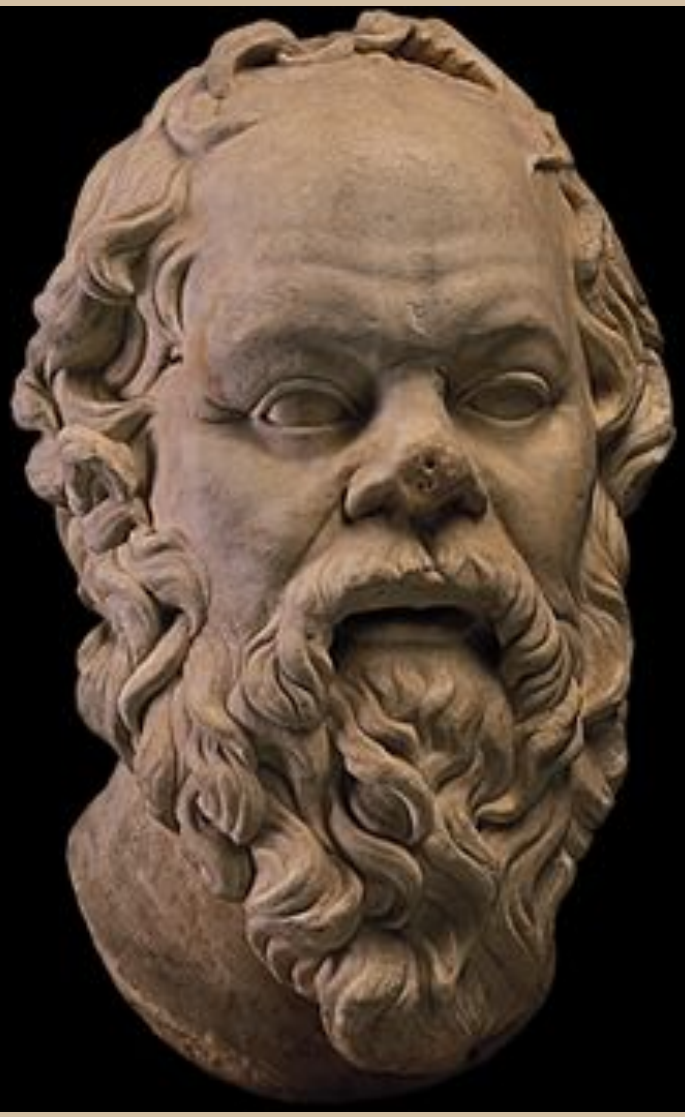
Une recherche constante d’équilibre

En conclusion…

- La qualité s’inscrit dans un champ de tensions nécessitant une régulation permanente.
- Une régulation peut se faire par le développement d’une culture qualité
- L’enracinement d’une CQ passe par un engagement institutionnel fort et dans la durée

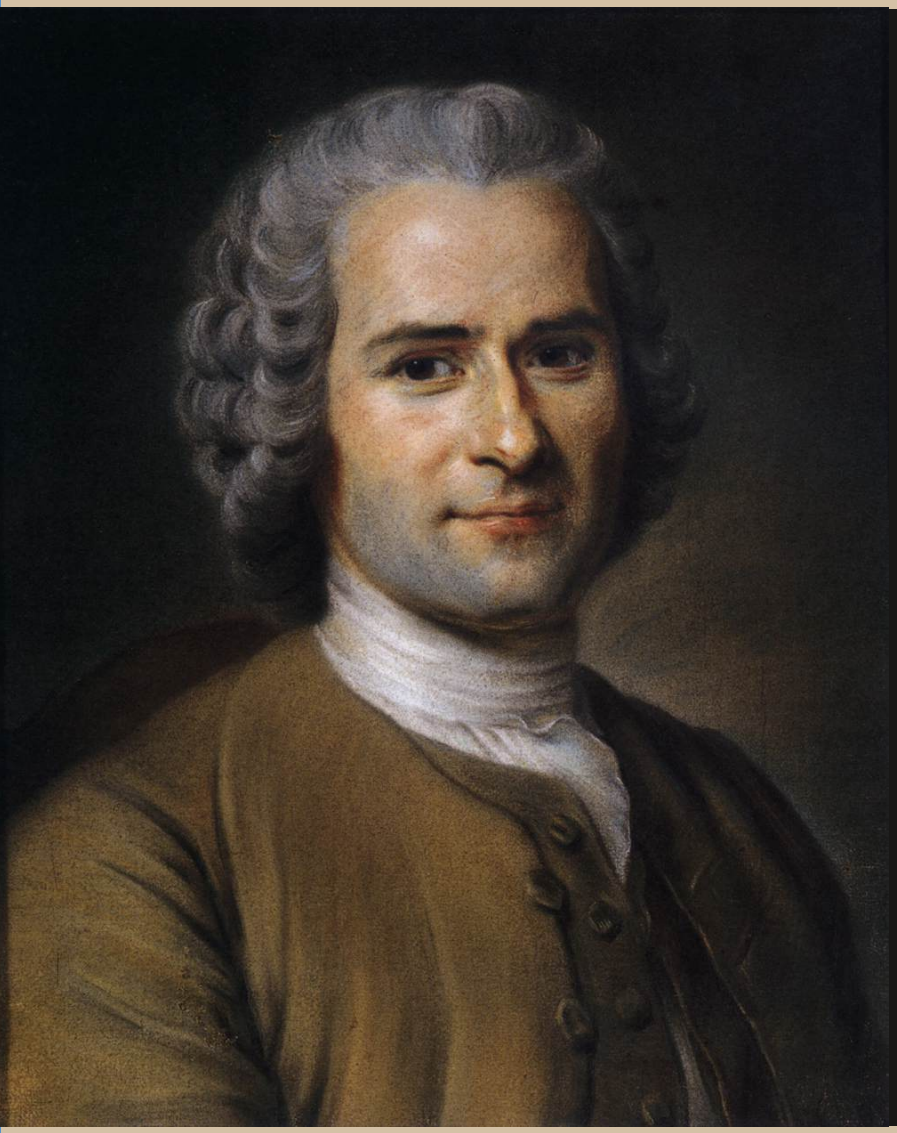
En conclusion…

Eviter que la recherche de la conformité remplace la réflexion sur la pertinence



Mais ceux qui s’attachent à moi, bien que certains d’entre eux paraissent au début complètement ignorants, font tous, au cours de leur commerce avec moi, …, des progrès merveilleux non seulement à leur jugement, mais à celui des autres

Socrate



En sortant de mes mains, il ne sera, j'en conviens, ni magistrat, ni soldat, ni prêtre ; il sera premièrement homme : tout ce qu'un homme doit être, il saura l'être

J.J. Rousseau

Le souci de la qualité

n’est pas nouveau, ce qui change:

- Reflexion collective
- Exigence de visibilité

One size fits all

Un dispositif diversifié
Just in time – just in line

« To day quality assurance is viewed as one of the main steering mechanisms in higher education and as the only instrument that addresses both teaching and research processes directly »

Sursock 2011