Collège Doctoral Languedoc-Roussillon

THÈSE

Pour obtenir le grade de

Docteur

Délivré par **L'Université Paul Valéry Montpellier III**

Préparée au sein de l'école doctorale ED 60 UMR CRNS
Et de l'unité de recherche ART'DEV
Territoires, Temps, Société et Développement

Spécialité *:* **Science de Gestion**

Présentée par **Mme Imane MEKKAOUI SKIREDJ**

MANAGEMENT PUBLIC : VERS UN SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES RH DANS LES EES DU MAROC CAS UMI

Soutenue le 28/11/2022 devant le jury composé de

Mme Wafae KHLIF, Professeure, Toulouse Business School Barcelone Espagne	Présidente
M Zineddine KHELFAOUI, HDR, Université Paul Valéry Montpellier III France	Directeur de Thèse
Mme Lalla Latifa ALAOUI, Professeure, Université Mohammed V Rabat Maroc	Rapporteur
M Sofiane TAHI, HDR, Université Picardie Jules Verne Amiens France	Rapporteur

UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY MONTPELLIER 3

L'université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse, ces opinons doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A Mes Parents
Mon Mari
Mon Fils

Remerciements

“Une quête commence toujours par la chance du débutant

et s’achève toujourspar l’épreuve du conquérant.”

(Paulo Coelho)

Cette thèse constitue le fruit de nombreux efforts et beaucoup de sacrifices durant plusieurs années, mais il n'en demeure pas moins, que ce travail n'aurait pu aboutir sans l'aide de plusieurs personnes. Il est de mon devoir de les remercier pour leurs soutiens. Ma première pensée est pour mon directeur de thèse, le Professeur **Zineddine KHELFAOUI**, qui a repris le travail du défunt **Pr Alain Briole** paix à son âme, qui a encadré, orienté et corrigé ce travail. Je lui suis reconnaissante de m'avoir accordé le temps nécessaire et de sa réactivité permanente malgré ses nombreuses préoccupations. Il a repris mon travail en cours de route, m'a encouragé, soutenue, motivé pour avancer dans les moments d'incertitudes qui ont ponctué mon travail. La thèse est une aventure semée d'embûche, de défi, de doute, de mal être, d'angoisse, mais on dit que « *le plaisir est dans la douleur* » selon l'écrivain Paulo Coelho.

Je voudrais exprimer ma gratitude aux membres du jury, les Professeurs Mme LALLA LATIFA ALAOUI, M Sofiane TAHI et Mme Wafae KHLIF; qui ont accepté d’évaluer ce travail doctoral.

Un grand merci à mes collègues doctorants et docteurs de l’équipe ART DEV et CORRHIS- ORHA, sans oublier le personnel administratif du Site St Charles.

A ma Mère Professeure **Amina HABITOU** et à mon père Professeur **Ali MEKKAOUI**, grâce à leurs soutiens permanent, leurs confiances et leurs amours, qui m'ont porté et guidé toujours vers le droit chemin, j'espère les avoir honorés. A ma Sœur, ma tante et mes Frères. Et enfin, à mon tendre Mari **Nizar SKIREDJ** qui m'a soutenu par tous les

moyens, je te remercie pour ta compréhension pendant les moments difficiles.

A mon Fils **Adam SKIREDJ** qui m'a donné la force et la volonté pour finir grâce à ses sourires, et son amour. Bien entendu la liste est longue, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de cette aventure intellectuelle passionnante.

Sommaire :

Introduction Générale 9

Première partie 22

Structure Universitaire, une Organisation Complexe :Courants et Débats 22

Chapitre 1 : La gestion des organisations publiques 23

Section 1 : Sociohistoire des métaphores organisationnelles..... 23

Section 2 : Les théories socioéconomiques des organisations publiques 42

Conclusion Chapitre I 93

Chapitre 2 : L'université Marocaine entre spécificités et standardisation 95

Section 1 : Cadrage général 98

Section 2 : Les Axes à réformer de l'université publique marocaine..... 127

Conclusion Chapitre 2 : 160

Conclusion de la partie 1..... 161

Deuxième Partie..... 163

Méthodologie de recherche et Etude Empirique..... 163

Chapitre 1 : L'approche méthodologique et épistémologique de la recherche..... 164

Section 1 : Choix méthodologique et positionnement théorique..... 165

Section 2. Aperçu sur l'université du Bi-pôle Fez Meknès : Université Moulay Ismail Meknès (UMI) 181

Conclusion Chapitre 1 196

Chapitre 2 : Les Pratiques et les Incidences de l'Evaluation des EES 197

Section 1 : La conception du questionnaire et récolte des données 197

Section 2 : Pour un modèle Rénové d'Evaluation par les Parties Prenantes Universitaires 260

Conclusion Chapitre 2 268

Conclusion Partie 2 269

Conclusion Générale 270

Bibliographie 276

Activités scientifiques et Communications 286

Figures et Tableaux 287

Annexes 289

Table des Matières 339

Introduction Générale

La concurrence entre les départements de recherche, l'amélioration de l'image de marque des universités et la compétition pour être dans le classement de Shangaï sont un ensemble de réalités qui marquent désormais les modes de fonctionnement de certains Etablissements d'Enseignement Supérieur (EES). La recherche de performance délimite désormais les frontières entre les établissements « classés » et ceux qui sont « non-classés ». Aujourd'hui, certaines universités, comme celles du Maroc par exemple, traversent une crise de légitimité et positionnement académique.

Comparativement aux universités européennes, les universités publiques marocaines ne sont pas toujours conformes aux standards de qualité attendue. Elles ne sont pas préparées au nouveau contexte mondial qui les oblige à l'amélioration continue des maquettes de formation, des dispositifs d'orientation des étudiants et les diverses méthodes, pour faire rayonner économiquement leurs établissements sur les territoires proches, afin de réduire les inégalités sociales.

L'émergence de la nouvelle économie du numérique par exemple, place les valeurs de la performance, de la qualité et de la transparence autant que des valeurs d'évaluation du capital humain et d'innovation, au cœur des organisations publiques et privées. L'enseignement supérieur n'est pas épargné par le phénomène de la nouvelle économie. Désormais, l'université publique est amenée à fonctionner comme une entreprise privée en important son idéologie, son vocabulaire, ses méthodes. Il s'agit d'importer les bonnes pratiques reposant sur des principes d'autonomie, de flexibilité, de réduction des gaspillages et de mérite.

Une entreprise se perfectionne parce qu'elle est soumise à l'évaluation de ses clients, de même une bonne université devrait fonctionner de la même façon en étant soumise à l'évaluation de ses Parties Prenantes (étudiants, familles, contribuables, etc.). La remise en question stimule la performance.

Améliorer une organisation suppose en partie l'évaluation et la stimulation de son capital humain pour en comprendre les limites et les inviter à les dépasser. Cette prise de conscience impose aux établissements supérieurs d'optimiser les missions de leurs collaborateurs pour qu'elles soient, par exemple, plus efficientes en matière d'insertion sociale de leurs étudiants, de recherche scientifique, d'inclusion des minorités et d'innovation pédagogique.

Aujourd'hui, les instances et les référents internationaux estiment qu'une université est de qualité quand elle respecte les normes de performance définit par le processus de Bologne. En effet, l'évaluation de la performance Rh des universités est aujourd'hui principalement tirée par la vision de l'Europe et de son Conseil Supérieur de l'éducation et de la formation et de la recherche. Ce conseil[1] a fixé les normes de l'excellence universitaire pour harmoniser la valeur des diplômes sur un même espace régional.

A partir de ce moment, le Maroc suit le modèle européen et les recommandations des bonnes pratiques de Bologne.Ses instances politiques ont prévu qu'entre 2015 et 2030 des efforts devaient être réalisés pour améliorer son système d'enseignement et de recherche. Désormais, la fameuse réforme LMD (Licence, Master, Doctorat) est plus approfondie pour faciliter les échanges et les passerelles entre les universités du bassin méditerranéen.

De même, chaque université de la région du Maghreb doit tendre vers plus d'autonomie politique et budgétaire en définissant elle-même ses objectifs, ses recrutements et la nature de ses missions selon les structures d'opportunités et de contraintes de son environnement.

L'adhésion à Bologne, c'est aussi l'invitation des universitaires à signer une sorte de « *charte de qualité* » les poussant à s'auto évaluer pour s'améliorer en permanence. Cette charte représente une liste d'engagements visant la responsabilisation des professionnels afin qu'ils respectent les normes des standards internationaux. Cette mise en conformité vise aussi à réduire la dépendance des universités publiques envers l'Etat marocain en cherchant des fonds par elles-mêmes, comme une entreprise pourrait le faire.

[1]https://www.csefrs.ma/le-conseil/presentation-du-conseil/le-conseil/?lang=fr

Cependant, ce n'est un secret pour personne, qu'aujourd'hui, l'université publique marocaine est en «crise». Ce constat fait l'unanimité. Elle n'est ni vraiment autonome ni vraiment décentralisée. Il y a des écarts entre les normes de l'excellenceet la réalité.

Sur le plan de financement, elle reste encore sous la tutelle budgétaire du ministère de l'enseignement supérieur. En interne, elle éprouve des contraintes pour gérer l'inflation de ses masses d'étudiantes. La massification altère la qualité des formations transmises. Le ratio professeurs / élèves est au plus bas.

Les modules dispensés sont inadaptés au marché du travail. Les étudiants des premières années n'ont pas toujours les prés-requis culturels du fait d'un système secondaire défaillant au niveau linguistique.

L'université est qualifiée comme défaillante par les familles et les représentants. Ils préfèrent mettre leurs enfants dans les écoles privées et françaises. Cependant, l'université enregistre aussi de grand dysfonctionnements au niveau de son management.

Le modèle de gouvernance a un faible rendement, il est à la fois hésitant et centralisé. Les professeurs sont démotivés. La rigidité de la gouvernance et le manque de souplesse, fait en sorte, qu'elle manque de légitimité au niveau international.

Dans la 1ère partie de cette thèse, nous allons analyser qu'une organisation de type universitaire est un ensemble d'objectifs *financiers et non financiers* qui ne sauraient se passer d'un système de contrôle de ses coûts, de ses résultats et de ses activités rendant compte de la réalité complexe des choses.

A l'aide d'indicateurs, le contrôlede gestion est l'outil qui évaluera le niveau de confiance de ses parties prenantes (innovation, image de marque, satisfaction sociale, etc.) Antoine Masingue *& al*[2] .

Le contrôle de Gestion réalise des bilans et assure la préparation de l'avenir, en anticipant la planification de nouveaux projets, autant qu'il optimise les résultats de ceux à courts et moyen termes.

[2]Masingue, Antoine, Audrey Philippart, et Jérémy Lorain. « *La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. Contribution au débat au travers de la méthode des scenarii* », Gestion et management public, vol. 5 / 2, no. 4, 2016, pp. 39-58.

C’est un moyen utile pour orienter la trajectoire d’une organisation malgré la multitude des indicateurs et l’incertitude de son environnement complexe.

Cette recherche, mène donc, a une réflexion sur les diverses difficultés et solutions du modèle universitaire marocain au prisme de la pensée gestionnaire. Elle tente de porter un regard critique sur les réformes pour tendre vers les normes de qualité attendues par l’ensemble des parties prenantes parmi lesquelles on retrouve des étudiants, des élus, des chefs d’entreprise, des enseignants-chercheurs, des administrateurs et des organismes de contrôle.

En prenant exemple sur un EES, cette thèse tente de comprendre comment cette organisation réalise ses actions de management pour renforcer ses multiples indicateurs de performance.

Notre projet a pour ambition de rendre compte du rôle des mécanismes d’évaluation Rh de cette organisation.

Il s’agit de déterminer dans quelle mesure la recherche de la qualité est prioritaire ou pas pour ses administrateurs et si les résultats obtenus assurent la satisfaction des usagers qui ont foi dans le service public.

L’idée, est d’avoir une vision globale des outils mobilisés par l’EES pour mesurer les écarts de performance et les initiatives en cours.

Consciente que le volet humain constitue la clé de voute de tout développement, cette réflexion sur l’évaluation de la qualité universitaire, se justifie d’une part, par le dynamisme sociétal actuel du Maroc et d’autre part, par notre volonté de cerner plus particulièrement la trajectoire que prend l’enseignement supérieur au Maroc.

C’est dans le cadre de ces préférences, qu’il nous a semblé intéressant d’approfondir notre compréhension des enjeux et des limites de la nouvelle université au Maroc.

Dans cette thèse, nous interrogeons leurs pratiques d'optimisation des missions suivantes :

- Missions d'enseignement et de pédagogie **;**
- Missions de gouvernance **;**
- Mission de rayonnement économique **;**
- Mission d'intégration professionnelle des étudiants.
- Mission d'intégration des pratiques d'évaluation de la qualité.

Au regard des classements mondiaux, nous avons dit que la qualité de gestion des EES au Maroc est discutable sur le plan de la gestion du capital Humain. Mais ce constat est trop général et vague, car comme nous le verrons, les critères de performance retenus d'un classement international à un autre sont très variables. Il existe un conflit mondial d'interprétation des normes d'évaluation des universités. La qualité est une question de perception collective. En effet, nous ne savons pas vraiment ce qu'est une organisation sans défaut.

Notre thèse nous a conduit à débattre sur les normes culturelles définissant la qualité. On peut cependant affirmer, sans risque de se tromper, que chaque partie prenante des EES a sa propre définition de la qualité, en fonction des bénéfices pratiques que chacun retire. Par exemple, il est facile de comprendre que pour l'étudiant précaire, la qualité universitairese mesure, en partie, en fonction de la hauteur des bourses perçues.

Pour l'enseignant, il y a qualité quand les conditions de travail sont bonnes (statut, salaire etc.). Pour les familles, la qualité se mesure en fonction de la hauteur de l'employabilité des étudiants ayant reçu un type de formation compatible avec le marché du travail.

Pour éviter que ce conflit de perception de la performance ne masque les problématiques territoriales de chaque université, nous nous appuierons sur un cas pratique comme exemple référent, celui-ci a des particularités disciplinaires, des atouts autant que des contraintes budgétaires propres. On ne mesure la valeur des organisations et de leurs managements qu'à leurs façons de résoudre des problèmes singuliers et d'opportunités précises qu'elles exploitent intelligemment, ou pas, pour devenir performantes.

En effet, une université est un territoire concret avec des frontières, des sites et des filières précises. Selon sa taille et ses défis locaux et nationaux, elle a ses priorités en matière de gestion, d'évaluation et de reconnaissance de son capitalhumain.

En fonction des bonnes pratiques, dans le champ de l'enseignement supérieur qu'elle peut mobiliser ou pas, elle fait toujours un usage spécifique des recommandations des organismes de contrôle (ministère de tutelle, normes, processus Bologne, etc.).

Même s'il existe des similitudes avec les autres universités marocaines, il n'en reste pas moins que l'Université de *Meknès*, reste singulière dans sa manière de définir l'excellence notamment à travers de nombreuses mesures et actions qui ont été entreprises par l'UMI pour la réalisation des missions qui lui sont confiées, qui se déclinent vers les objectifs du **développement durable**, et qui sont : **« Assurer une éducation de qualité sur pied d'égalité tout au long de la vie »**, telles étaient les orientations générales de la loi 01-00 dont leurs déclinaisons relèvent de la vision propre de chaque université. Aussi, la mise en place de la vision stratégique de la réforme 2015- 2030, du Conseil Supérieur de l'Education et de la Formation, Instance National chargé de l'évaluation du rendement interne et externe des universités marocaines, a renforcé l'adhésion de l'UMI aux valeurs du développement durable.

Selon Popper, « *ce n'est pas parce que l'on a vérifié des milliers de fois que les cygnes sont généralement blancs qu'ilne peut pas en exister des noirs*[3]». Or, l'expérience montre qu'il existe des cygnes noirs.

Autrement dit, notre observation de l'université de Meknès tente de dépasser la doxa générale sur les universités marocaines.

Le contexte général de notre thèse est donc d'identifier les rapports des universitaires aux normes de qualité proposées par le Conseil de Lisbonne. L'idée étant de savoir à quelle échelle les divers acteurs partagent l'idéologie de la performance, de l'évaluation de leurs pratiques et de la qualité des offres pour satisfaire les diverses parties prenante sources de prestige des EES.

[3]Gavard Perret Marie Laure &Al,«*Méthodologie de la recherche en science de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* », Paris, Edition Pearson, 2e édition, 2012

La problématique centrale de notre thèse est donc de se demander principalement ***« Dans quelle mesure la mise en place d'un dispositif d'évaluation des performances RH dans les universités change les modes de management ? Eten quoi, ce changement affecte la perception de la qualité des offres attendue par les parties prenantes ? ».***

L'idée centrale est d'analyser le rôle des mécanismes de l'évaluation auprès des acteurs de cette université pour en optimiser le rendement. Il s'agit de comprendre comment les efforts mobilisés en matière d'amélioration continue sont perçus par les étudiants, les enseignants, l'administration, les chefs d'entreprise et les élus marocains.

Néanmoins, pour répondre à cette problématique, nous explorerons théoriquement et empiriquement trois hypothèses de recherche. Mais avant de les présenter, notons qu'en science de gestion, les scientifiques explorent les organisations soit en partant de l'observation empirique et en induisent ensuite des règles générales, auquel ils s'inscrivent dans une démarche empirico inductive. Soit, ils partent de la théorie qu'ils lisent dans les livres (concepts, paradigmes, etc.) et vérifient ensuite leurs hypothèses sur le terrain des organisations. Cette dernière manière de construire le savoir est notre démarche. Nous optons pour **la démarche hypothético-déductive.**

Les hypothèses sont des réponses anticipées à la question que l'on se pose. Les enquêtes de terrain et la revue bibliographique les discutent en fin de thèse.

Ces intuitions portent essentiellement sur la réalité perçue des acteurs de l'université, en tant qu'ils sont cause définitionnelle du phénomène de la qualité universitaire, autant qu'au rôle qu'ils accordent aux outils pour l'évaluer.

Hypothèse 1: **La culture de l'évaluation dissout le pouvoir des enseignants et génère des résistances au changement.**

Nous estimons en effet que les outils et les normes d'évaluation de la performance des Enseignants-Chercheurs est loin d'être valorisante pour eux.

Ces nouvelles normes sont perçues non comme des moyens d'amélioration des pratiques professionnelles mais plutôt comme des dispositifs de contrôle de leurs comportements, de leurs rôles et missions traditionnels.

Tout changement des conditions de travail oblige à sortir autant de ses habitudes, que de ses zones de confort.

Nous estimons que la culture de l'évaluation fait perdre de l'autonomie aux Enseignants-chercheurs. Ils doivent produire plus d'efforts pour le même salaire de fonctionnaire. Ces nouvelles normes remettent en question de plus leurs libertés académiques. La réduction de l'université en signes mathématiques (indicateurs de performance, d'objectifs à réaliser)suscite chez eux des résistances au changement.

Hypothèse 2: **L'intégration des méthodes du management privé se heurte à la pratique du management public**

Nous estimons qu'il n'y pas de lien entre les perceptions de l'évaluation de la performance des RH et les pratiques concrètes des acteurs. Il nous semble que la culture bureaucratique de la fonction publique au Maroc reste encore un frein si l'on en croit les classements internationaux. Nous faisons l'hypothèse que la culture des moyens et des allocations publiques dans l'université domine encore sur la culture des résultats. L'esprit du fonctionnariat use de stratégie non pas en « *ajustant de façon optimale les moyens* » en vue d'un meilleur emploi des fonds publics, mais en fonction du profit personnel (carrière, conservatisme des zones d'incertitude, etc.). Le fonctionnaire réduit ses contributions en s'abritant derrière les règles, les statuts et les moyens disponibles selon l'idéologie wébérienne de l'administration. Il ne se sent pas responsable de l'efficacité de son action puisqu'il n'y a pas de véritable processus de mise en responsabilité dans l'administration reposant sur des processus contribution / rétribution (mérite, investissement, etc.). Nous estimons que l'intégration des méthodes de management du privé n'est pas encore opérationnelle dans le monde public.

Ces nouvelles méthodes de management génèrent des comportements opportunistes, individualistes et aléatoires. Elles suscitent des résistances au changement.

Hypothèse 3: **L'instauration d'une charte de qualité peut modifier la trajectoire de la performance de l'Université**

Malgré les pressions extérieures incitant à la performance, nous estimons que le nouveau management public (NPM) en place n'est pas toujours négatif malgré les résistances au changement. L'instauration d'une *charte de qualité* peut dans certains cas infléchir l'action des fonctionnaires et des responsables. Si la recherche du consensus est validée par les principaux responsables de l'université qui adhèrent à certains engagements, il est possible que la convergence des accords participe au déploiement d'une série d'efforts en matière de responsabilisation, de motivation et de recherche de la qualité des offres pour satisfaire les parties prenantes.

Par ces Trois hypothèses, notre projet vise à décrire les logiques de réappropriation des enjeux de l'excellence. On veut comprendre comment l'université reste en veille, pour adapter son offre de formation au marché de l'emploi. Il s'agit de rendre compte des dispositifs d'encouragement et d'incitation du personnel à faire évoluer leurs pratiques en matière d'animation et de pédagogie notamment. Selon nous, il ne suffit pas de publier des articles pour être un enseignant performant. Un bon chercheur, n'est pas forcément un bon pédagogue. Cela nécessite des compétences de *leadership* que possède un certain nombre restreint de professeurs engagés, mais malheureusement, manquent à un grand nombre d'enseignants chercheurs marocains.

Concernant les indicateurs de recherche, nous nous sommes appuyés sur le modèle *Balanced scorecard* de Kaplan et Norton. Cet outil est au service du contrôle de gestion. Il en charge de découper, de contrôler et de photographier les différentes sources de la valeur des organisations. Il nous a aidé à définir quatre perspectives sur lesquelles la qualité d'une EES peut se construire.

Ces perspectives sont celles des parties prenantes qui se déclinent comme suite :

- La perspective client (usagers, clients, consommateurs, etc.) ;
- La perspective des processus internes (collaborateurs, organisations, compétences) ;
- La perspective apprentissage et croissance (concurrent, marché de l'innovation, partenaires) ;
- La perspective financière (actionnaires, financeurs, *shareholder* etc.).

Au début de la réalisation de cette recherche, nous avons mené une enquête exploratoire qui nous a été d'une grande utilité, nous avons sondé plusieurs hauts responsables pour tester nos questions et mieux connaitre notre terrain et moyennant un questionnaire semi-directif (voir annexe), nous avons récolté des informations auprès des publics suivants :

- Etudiants (LMD) **;**
- Professeurs toutes disciplines confondues **;**
- Directeurs et Doyens **;**
- Administrateurs **;**
- Elus politiques et Chefs d'entreprise **;**
- Présidence et vice-présidents de l'université

Nous avons opté pour notre choix d'échantillon à la méthode du choix raisonné[4], d'une part, pour nous permettre de sélectionner de manière précise les éléments de l'échantillon, mais aussi de respecter les critères de sélections choisis par le chercheur. Il faut savoir, que le choix raisonné est souvent utilisé en expérimentation effectuées sur une population d'étudiants, ou une discipline particulière, etc…, ce qui répond au critère d'homogénéité, donc sa validité interne et sa significativité sont fortement élevées.

Ainsi, au lieu de tester un très grand échantillon, on peut explorer isolément l'effet de quelque variable sur un petit échantillon.

Il faut noter aussi que notre échantillon a été construit en respectant les préconisations de Corbin et Strauss (1967) qui mettent en avant le principe de saturation théorique.

Il y a plusieurs controverses sur le cas unique en littérature, les partisans, estiment, que la construction d'une théorie à partir d'un seul cas, est tout à fait sensée et que le cas unique peut être source de généralisation scientifique sur l'organisation. Cette approche accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe[5].

[4] BIU Montpellier- www.cairn.info, *Méthodes de recherches en management* (2014) Ch 8 p.233-251
[5] BIU Montpellier- www.cairn.info, *Méthodes de recherches en management* (2014) Ch 8 p.233-251

Notre priorité est accordée à la qualité des liens de causalité entre variables.

Parmi nos limites, est que ce type de recherche réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier, aussi la taille de notre échantillon qui ne permet pas d'assurer la représentativité ni la généralisation de toute la population des universités. Nous aurions pu ajouter les familles et les médias à notre corpus de recherche autant que nous aurions pu élargir le cercle de personnes sondées. Néanmoins, sa taille nous semble suffisante pour approfondir nos connaissances sur les défis de l'évaluation des performances et de la qualité qui sont relevés ou pas par l'université.

La méthode d'enquête, elle s'est réalisée par mailing et questionnaire auto-administré. Le décodage des réponses en revanche a été réalisé par le logiciel NVivo. C'est une application d'analyse de données qualitatives qui permet de collecter, organiser et visualiser des données non structurées ou semi-structurées. Pour compléter, notre modèle d'analyse nous avons recouru également à l'analyse de contenu des discours de Laurence Bardin [6] pour interpréter le sens latent des témoignages et des récits des personnes mais aussi pour la validation externe des résultats nous avons eu recours aux outils du Logiciel SPSS pour la vérification et la validité de nos hypothèses.

Sur le plan épistémologique, le courant interprétativiste et systémique nous a semblé le plus pertinent. Nous sommes partis du principe que le réel est fonction de la position autant que des perceptions des acteurs dans un espace organisationnel. Leurs intérêts, leurs croyances et leurs idéologies participent selon nous, a la définition de l'identité des missions universitaires (outils d'évaluation, normes d'excellence, etc.). Le courant interprétativiste et systémique aborde les organisations, comme le produit interactif d'un réseau d'intentionnalités ayant un impact sur la construction sociale de la réalité. En nous inspirant des travaux de JeanLouis Le Moigne[7], nous avons renoncé à l'idée de vérité. Notre épistémologie s'est plutôt cristallisée sur les processus de perception du monde, des choses et des êtres. Outre la phénoménologie des normes de la qualité perçue, notre ambition en fin de thèse est de proposer un dispositif d'évaluation interne.

[6] Bardin Laure, «*L'analyse de contenu*» Paris, PUF, 2013

[7]Le Moigne Jean Lois, « *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* », in Marrtinet A.-C. (ed), Epistémoloqies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990

Architecture de la Thèse

Cette thèse est composée de Deux parties :

La Première Partie visualise l'acheminement conceptuel qui nous permettra de déterminer le contexte et le cadre théorique de notre recherche.

Le premier chapitre de la thèse synthétise une littérature spécialisée. Elle fait le point à la fois sur la théorie socioéconomique des organisations et celle des parties prenantes autant qu'elle s'attache à décrire les modèles multidimensionnels de l'évaluation de la performance et le concept de management public. Une partie de la littérature s'attache de plus à présenter l'histoire de l'université marocaine de la période des indépendances politiques des années 50 jusqu'à aujourd'hui. Un focus est réalisé sur la qualité du système d'enseignement secondaire et les effets de celui-ci sur les étudiants de première année. A la suite de soi, nous présentons les problèmes et les failles du système de l'enseignement supérieur (niveau d'autonomie de l'établissement, outil d'évaluation du corps professoral et démotivation des Enseignants-Chercheurs, etc.)

Le second chapitre s'attache à décrire notre regard épistémologique relatif au courant interprétativiste. Il présente également de manière plus détaillée l'université de *Moulay Ismail Meknès* et les caractéristiques sociales des acteurs interrogés et sondés. Enfin, une section est consacrée à notre protocole de recherche, de recueil et d'analyse des réponses.

La Deuxième Partie est consacré à l'étude empirique effectuée qui sera structurée en deux chapitres :

Dans le Premier Chapitre, nous allons exposer notre positionnement méthodologique et épistémologique puis nous allons détailler le choix du terrain, la particularité de notre cas d'étude, le choix de notre échantillon.

Le Deuxième Chapitre présentera l'analyse des résultats recueillis du questionnaire et l'analyse du contenu du guide d'entretien. Nous allons montrer la démarche générale de l'étude qualitative et quantitative.

Ensuite nous allons expliquer le modèle enrichi du guide d'évaluation qui peut être retenu par le top management afin de réguler les dysfonctionnements en temps réel.

Enfin la **Conclusion Générale** présentera une synthèse du travail et soulignera les grands apports théoriques et empiriques de cette recherche, ainsi que les limites et les perspectives qu'elle ouvre pour des futures recherches.

Figure 1 : Architecture du travail de recherche



Première partie

Structure Universitaire, une Organisation Complexe : Courants et Débats

Cette 1ère partie est une présentation du cadre conceptuel de notre analyse sur l'organisation, en associant plusieurs disciplines telles que le management public, le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines et la sociologie des organisations. L'analyse de la littérature a pour objectif de préciser notre objet d'étude et de mener une réflexion sur le mode de management organisationnel, la théorie socio-économique des organisations, la théorie des Parties Prenantes et l'évaluation de la performance qui influe sur la qualité.

Chapitre 1 : La gestion des organisations publiques

Le présent chapitre se fixe comme objectif principal, de proposer une présentation synthétique de l'organisation. L'attention sera également portée sur d'autres disciplines telles que le management public, le contrôle de gestion, la gestion RH. Après avoir explicité les différentes notions fondamentales de la thématique, nous proposerons un aperçu global de la littérature relative à notre sujet, qui sera l'occasion pour nous de préciser le positionnement de notre angle d'analyse.

Section 1 : Sociohistoire des métaphores organisationnelles

L'université est une organisation complexe. Dans cette section nous allons essayer d'apporter une certaine clarté, d'abord en définissant les différentes notions en jeu.

1. La notion d'organisation :

La notion d'organisation n'est pas facile à définir. Ses définitions dépendent autant des auteurs que l'on mobilise que des paradigmes de connaissances. Ce phénomène est traversé par des logiques culturelles, politiques, économiques et gestionnaires. Il y a de nombreux facteurs entremêlés. Il faut les distinguer et les décrire au moins pour les désenchevêtrer afin d'en comprendre clairement les relations.

Par exemple, une université est une organisation. Elle représente une variété de phénomènes socioéconomiques en interaction parmi lesquelles on retrouve des parties prenantes, des prestations de services, des stratégies de développement ou encore des ressources internes et externes. Ici, il y a des flux d'information, des problématiques budgétaires et des jeux de pouvoir autour d'enjeux pédagogiques, administratifs et scientifiques. Mais cet exemple est loin d'épuiser la notion d'organisation.

D'après la littérature[8] [9], une organisation est une entité socialement structurée (groupement, association, entreprise) menant à de multiples actions pour atteindre des objectifs marchands ou non marchands. Porteurs de projet, ses acteurs sont généralement rationnels. Ils se coordonnent sous la direction de managers de proximité eux-mêmes en lien avec diverses instances internes et externes (fournisseurs, usagers, clients, médias) pour évaluer les coûts et les avantages de tel ou tel projet.

Les organisations sont des groupes d'acteurs hiérarchisés. Chacun a un rôle, une utilité et une identité pour construire des projets. Leur comportement obéit à des règles institutionnelles, des expertises et des normes dont l'orientation est déterminée par diverses variables (économiques, territoriales, sectorielles). Une organisation est donc complexe.

C'est un système dynamique inscrit dans un temps et un espace. Les acteurs accomplissent une série d'actions (cherchant des finalités). Mais ces actions sont en parties déterminées par des causes intentionnelles, structurelles ou conjoncturelles.

Résonnant avec les théories systémiques d'Edgar Morin, Donaldson et Preston (1995) définissent la notion d'organisation comme une totalité sociale complexe composée par « des intérêts coopératifs et divergents ».

Ses lieux d'action cristallisent diverses attentes autour de la production de ressources (création de valeur) qui d'une façon ou d'une autre alimentent à la fois des compromis et des rivalités.

Selon Henri Savall et Véronique Zardet[10]: « *Ces relations de conflits-coopérations sont complexes et à la fois interpersonnelles. Les protagonistes ont des intérêts antagonistes et intra personnels. Chaque acteur a des objectifs multiples antagonistes dans l'instantané et, de surcroît, se trouve écartelé par le conflit d'horizon temporel entre ses objectifs à court terme et à moyen ou long terme [….] L'organisation est ainsi un espace*

[8]Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herroros, Yves-Frédéric Livian, *« Les nouvelles approches sociologiques des organisations » Paris*, Editions du Seuil, 3e édition, 2005

[9]Philippe Bernoux, « *La sociologie des organisations, initiation théorique suivie de douze cas pratiques* » Paris, Editions du Seuil, coll. Essais, 3e édition, 2005

[10]Henri Savall, Véronique Zardet. « *Evolution des outils de contrôle et de critères de performance face aux défis de changement stratégique des entreprise* », 22ème Congrès de L'AFC, mai 2001, France, Archives ouvertes.fr, en ligne, [article consulté le 23/07/2020], lien : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584652/document

dialectique de contradictions,de tensions explicites et implicites, composé de ressources rares matérielles et immatérielles, ce qui engendre des conflits multiformes, spontanés, permanents et légitimes »

Il n'est pas facile de définir toutes les dimensions d'une organisation[11]. Cet objet est composite, contradictoire,évolutif voire flou. Objet difficile à identifier avec précision, une organisation peut concerner autant une entreprise familiale, une administration publique (université) ou encore une multinationale. Les adjectifs pour la qualifier sont innombrables.

Selon J.M. plane12, « … il n'existe pas une définition unifiée et synthétique de ce qu'est une organisation. Si aucune définition ne fait l'unanimité car l'organisation est un objet d'analyse dont se sont saisies plusieurs disciplines, il convient aussi d'ajouter les paradoxes et les ambiguïtés mis en évidence par les spécialistes.

Une organisation apparaît ainsi comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et, simultanément, comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs. Elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir ».

Pour dévoiler l'ensemble de ses dimensions, Gareth Morgan[13] (1998) propose néanmoins de l'appréhender sousl'angle d'une série de métaphores. Concentré de sens quasi poétique, la métaphore est pédagogique. Elle permet d'évaluer synthétiquement cette réalité sociale en quelques traits. En désignant une chose par l'emploi d'une image, la métaphore laisse deviner des qualités essentielles et analogues à la fois. Elle fonctionne par similitudes et synthèse. Ellerésume des expériences humaines et sociales dans des images simples, faciles à comprendre.

Dans son ouvrage de référence[14], Gareth Morgan use de sept métaphores. Dans ce qui suit nous avons

[11] J.M. Plane, « *Management des organisations, Théories, concepts, performances* », Paris, Dunod, Coll. Management Sup, 2019

[12]Jean-M Plane, « *Théorie des organisations* », Paris, Dunod, 4e édition, 2013, pp.7-8.

13Gareth Morgan, « *Images de l'organisation* », Paris, De Boeck, 1999

14 Gareth Morgan, « *Images de l'organisation* », Paris, De Boeck, 1999

approfondit les sources d'inspiration théorique de l'auteur tout en gardant ses métaphores. Celles-ci ne reprennent *in fine* que l'histoirechronologique des idées gestionnaires et managériales qui ont participé à définir cette notion au XXe siècle.

2. L'organisation comme machine :

Pour Gareth Morgan, une organisation est une machine avec ses répétitions, ses enchaînements et ses raideurs. L'auteur puise cette image chez Frederick Taylor et les auteurs classiques du management. La chaine d'assemblage et l'usine sont les emblèmes du machinisme organisationnel. Idem pour l'armée et les administrations.

Il y a dans ce type d'organisation des normes formelles ainsi que des rouages sociotechniques (homme-machine) accomplissant des tâches au service de buts.

On pourrait dire que certaines universités publiques actuelles sont des machines. Comme les usines, elles ont des projets,des règles et des routines fixes. La gestion de la massification des étudiants, par exemple, se caractérise par des logiquesbureaucratiques et du conformisme. La machine est raide, elle manque de souplesse et n'aime pas changer pour améliorer ces procédures de gestion de ces flux pour limiter le décrochage des étudiants de 1ère année.

Cette vision date du 19ème siècle, époque de l'industrialisation. Au 20ème siècle, des auteurs comme Frederick Taylor[15] (1911), Henry Fayol[16] (1925) et Max Weber[17] (1947) perçoivent l'organisation comme l'intégration progressive d'un dispositif scientifique du travail dans lequel les gestes des travailleurs sont spécialisés, chronométrés et normés. Ici,un organigramme sépare ceux qui pensent l'action et les décisions sur la base du contrôle de l'information rationnelle (planification, conception, etc.) et ceux qui exécutent mécaniquement le choix dit « rationnel » des décideurs[18].

[15]Frederick Winslow Taylor, « *La direction scientifique des entreprises* », Paris, Dunod, 1957.

[16]Peaucelle J-L, C. Guthrie, « *Henri Fayol, un patron français* », Paris, Éditions Le Harmattan, 2019,

[17] Weber M, « *Economie et société* », Paris, 2 tomes, Poche Pocket, 1995

[18] Philippe Lorino « *Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ?* », *Revue Projectics / Proyéctica / Projectique*, n°19, 2018.

Cette verticalisation de la division du travail scientifique ne responsabilise pas les exécutants mais vise l'efficacité de la production.

Elle est néanmoins critiquée durant le 20ème siècle par des intellectuels marxistes.

Ces derniers critiquent la domination du capitalisme sur les corps, les esprits et les interactions. Marx[19] nous apprend que la répétition des mêmes gestes et la hiérarchie aliènent et produit de la fausse conscience. L'ouvrier devient autant étranger à lui-même qu'à son travail. Les mauvaises conditions de travail produisent du conformisme disciplinaire et de l'obéissance aveugle. Selon les marxistes, la domination technico-rationnelle est froide.

L'organisation scientifique du travail masque la souffrancedes hommes et la perte de soi. Elle manque de convivialité et de chaleur humaine. Elle n'invite ni à la créativité ni à l'implication. Mais génère des résistances (grèves, etc) .

Les mots clefs de l'imaginaire de l'organisation-machine sont : « *la planification du travail, son pilotage, son contrôle,la productivité efficace, le conformisme des collaborateurs, la rationalisation des choix et l'aliénation* ».

3. L'organisation en tant qu'organisme vivant :

Selon Gareth Morgan, une organisation n'est pas qu'une machine. C'est aussi un organisme vivant. Du moins, c'est un*organe organisé*[20] dont la croissance est tributaire d'un contexte extérieur. Cette vision est biologique. Gareth Morgan la puise chez Darwin et d'autres auteurs issus de la systémique, on va le voir. Ce regard part du principe qu'une organisation est en relation avec son milieu. Elle dépend des diverses variations et sollicitations de celui-ci. Une organisation comme un corps humain doit fournir des réponses pour s'adapter aux menaces et aux opportunités de survie.

19*Marx Karl, « Le capital », Paris, PUF, 2009*

[20]Charles T. Wolfe, « *Organisation ou Organisme ? L'individuation organique selon le vitalisme montpellierain* », *La Découverte, « Dix-huitième siècle* » 2009/1 n° 41 | pages 99 à 119

Il en va de même pour une organisation universitaire. Ce type d'organisation ne peut pas ne pas prendre en compte les diverses sollicitations des parties prenantes de son environnement (famille, Etat, réseaux sociaux, etc.). Le milieu socio-économique est fait de contraintes (concurrence, mondialisation) et de soutiens (fonds publics, partenariats, etc.).

Ces éléments orientent à la fois les processus administratifs, leurs dispositifs pédagogiques ainsi que les stratégies d'insertion professionnelles des étudiants.

Ainsi, la vision biologique offre une grille de lecture permettant de caractériser les organisations et leurs échanges comme un tout composé de parties en interactions. L'ensemble forme un système de relations socioéconomiques clôt sur lui-même dit Edgar Morin[21].

Selon Burns, T., & Stalker[22] (1961), un organisme vivant ou social s'autorégule pour se conserver dans la contingence. La contingence, c'est le hasard du monde. Ici, il y a des interactions aléatoires et des événements imprévisibles.

Cette contingence détermine autant le vivant que les hommes et les collectifs de la production. Une organisation sociale autorégulée au rythme de la contingence est ainsi tenue d'être aussi souple qu'un animal dans la nature.

Sans raideur, une organisation doit anticiper les alertes, compter sur ses forces et apprendre des règles de son milieu pour rester en vie faceaux changements aléatoires du monde.

Mais en s'adaptant au changement, une organisation influence celui-ci et ce dernier réagi aux actions de celle-là. Touteaction suppose des réactions donnant à voir des relations visibles et invisibles.

Ainsi, il y a des interdépendances entre le dedans et le dehors des organisations.

« *Actions et réactions forment des boucles de rétroaction formant des systèmes de relations* » dit Edgar

[21]Morin Edgar : « *La méthode : La Nature de la nature »,* Paris, Le Seuil, coll. « Points », 1977.

[22] Burns, T., & Stalker, G. M., « *The Management of Innovation* », London, Tavistock, 1961

Morin[23].

Des allers retours relationnels forment des cercles à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. Les relations sont circulaires. Une organisation entretien donc de nombreux cercles relationnels et interactionnels avec son milieu social (politiques, institutionnels, culturels, médiatiques, etc.) et ses composantes internes.

La totalité est en forme de feedbacks, de flux d'information et d'effets de contexte qu'il s'agit d'anticiper, de neutraliser ou d'aligner selon les objectifs. Une organisation est donc un système vivant. C'est « *une unité multiple et complexe unissant les contraires de façon inséparable* » dit Ali Aït Abdelmalek[24].

Selon Daniel Crepin[25], « *un système, c'est n'importe quel ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'une finalité. D'un point de vue pratique, l'approche systémique est un mode d'investigation consistant à raisonner en priorité sur la finalité* de l'objet d'étude (ce qu'on appelle le système) et sur les *interactions* entre les élémentsde ce système, *plutôt que sur le contenu* de chacun de ces éléments. De préférence à une analyse fine des éléments du système, on va donc essayer de comprendre comment *tout cela fonctionne ensemble ou dysfonctionne ».*

A titre d'exemple, des psychosociologues comme Mayo[26] et Maslow[27] ont mis en évidence l'idée qu'il est tout à fait possible d'optimiser en interne les liens entre la productivité et le bien-être des collaborateurs des organisations tout en ayant un impact positif sur la perception des clients (qualité des offres).

Le regard systémique (ou organiciste) permet depenser le changement en pensant les interactions des parties du système entre les dedans et le dehors.

[23]Morin Edgar : « *La méthode : La Nature de la nature »,* Paris, Le Seuil, coll. « Points », 1977.

[24]Ali Aït Abdelmalek, « *Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité* », Revue *Sociétés*, 2004/4 (no 86), pages 99 à 117

[25]Crepin Daniel, «*L'approche systémique : pour manager plus efficacement, un nouvel outil de lecture des organisations* », *Recherche en soins infirmiers*, 2007/4 (N° 91), pages 97 à 105

[26] Marc Mousli. « *Elton Mayo et l'école des relations humaines* ». Alternatives Économiques, n°256, mars 2007

27 Maslow A, « *Devenir le meilleur de soi-même* », Paris, Collection Eyrolles, 2013

Les mots clefs de la métaphore de l'organisme vivant sont : « *système, interaction, rétroaction, adaptation au changement, interdépendance, anticipation et information* ».

4. L'organisation comme cerveau :

Ici, Gareth Morgan compare l'organisation à un cerveau. Un cerveau traitant, sélectionnant et combinant des signes, des images et du texte entre plusieurs pôles de gouvernance (hémisphères). Cette métaphore vient du monde de la cybernétique (informatique) via des auteurs comme Norbert Wiener.

La métaphore cérébrale se cristallise sur la notion d'information dans la mesure où la maîtrise rationnelle de celle-ci participe à créer de la valeur. Sa gestion assure de meilleures décisions, plus rationnelles. L'information est l'outil phare pour réduire l'incertitude. Elle rend prévisible l'environnement autant que les conditions de l'action et de ses conséquences dans l'organisation.

Le management des informations suppose aussi de savoir les décoder, de les hiérarchiser, de les vérifier ou encore de les stocker (protéger) mais aussi de les restituer sous forme de communication (codage, documents, marketing, etc…).

Pour Bernadette Ferchaud[28], les informations incluent aussi les savoirs et les connaissances. Il s'agit de savoir les capitaliser pour ensuite les faire circuler afin de sauvegarder la mémoire de l'organisation entre les générations (séniors/ juniors).

Elle prétend que ce management permet « *le partage des connaissances et favorise les opportunités de développement et la compétitivité par l'expertise technique* ».

De même, Bernadette Ferchaud pense que la mobilisation rapide de l'information trouve plus facilement des solutions orientées vers le client, l'innovation ou encore la réputation sociale. Ainsi, l'information améliore les pratiques professionnelles en optimisant la qualité des offres produites. L'exploitation ingénieuse de l'information produire du sens et influence les perceptions et les comportements (communication, propagande) des consommateurs en externe etdes salariés en interne.

[28] Bernadette Ferchaud, « *De la gestion de l'information à la gestion des connaissances* », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2001/1 (Vol. 38), pages 43 à 45

Selon Norbert Wiener[29], l'organisation est un système contrôlant des bases de données permettant de :

- ✓ Prévoir les signaux faibles de son milieu ;
- ✓ De rester en veille et interpréter les données ;
- ✓ De prendre des mesures d'ajustement correctif pour anticiper des scénarios de changement suivant les trajectoires des informations émergentes du milieu.

Pour Antony Giddens[30], l'information est aussi pour les dirigeants une source d'auto critique. Elle permet l'auto- réflexivité quant aux normes stratégiques et culturelles qu'ils s'autorisent d'adopter pour penser l'action. L'information facilite ainsi la remise en question par le doute pour interroger les prisons psychiques et politiques de la doxa dominante.

C'est un outil critique pour changer son propre regard sur les traditionnels cadres de références, les normes et les cultures d'entreprise déterminant les comportements et l'action organisationnelle.

Enfin, le mouvement autoréflexif généré par l'information est un moyen de rafraichir le rapport que les autres membres de l'organisation entretiennent avec l'information (qui sait quoi ? qui doit savoir quoi ? pourquoi ? avec quels effets ?). Ainsi, l'information est source de réflexivité et de contrôle social. Pour Giddens, elle renvoie à la notion de contrôle réflexif.

A ce propos, il dit : « *On postulera que la réflexivité estl'aptitude du sujet à envisager sa propre activité pour en analyser la genèse, les procédés ou les conséquences, autrement dit la pratique de la réflexivité constitue la possibilité qu'a tout acteur social d'examiner sa situation*[31]».

Pour illustrer ces théories de l'information aux primes des organisations universitaires, il est possible de dire qu'une université est une organisation traversée par des savoirs et des connaissances. Ce temple de la raison s'en sert pour critiquer et optimiser ses décisions, ses pratiques et ses normes de gestion. Mais aussi pour partager et valoriser son patrimoine immatériel auprès de différents publics.

[29]Norbert Wiener, *« Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains »*, Paris, éd. Seuil, Coll. Points, 2014

[30]Giddens Antony, *« La constitution de la société* », Paris, PUF, 1987

[31]Giddens Antony, *« La constitution de la société* », Paris, PUF, 1987

Les mots clefs de la métaphore cérébrale sont : « *Apprentissage, décodage-codage, autoréflexivité, amélioration continue, décision, gestion des connaissances, usage social de l'information, feed-back, ajustements* ».

5. L'organisation comme groupe culturel :

Selon Gareth Morgan, une organisation est aussi un groupe culturel. Un groupe qui a une identité et une histoire se traduisant sous forme de normes, de valeurs et de règles intériorisées, imposées et partagées par l'ensemble de ses membres. Cette définition de l'organisation puise dans la tradition sociologique.

Les sociologues pensent en effet que les normes, les valeurs et les règles forment un ensemble symbolique qui tisse un imaginaire commun. Un imaginaire avec ses symboles que l'on voit dans les rites, les routines et les pratiques.

Une organisation est une totalité symbolico-historico-pratique ayant un impact sur les savoirs, les savoirs faire et les savoirs être des personnes. Cette totalité culturelle les oblige à se mettre en conformité car ils en subissent la pression sociale dit Durkheim[32]. Tout comme elle leur garantit dans le même temps protection et intégration (droit, statut, avantages sociaux).

Pour Comprendre la gestion d'une organisation dans un pays, il faut avoir une parfaite connaissance de la culture de la société locale dans son ensemble. Les recherches d'Hofstede[33] sur les interactions entre cultures ont permis d'établir une théorie sur les dimensions culturelles selon laquelle est basé sur l'idée de la valeur qui peut être placée sur six dimensions culturelles comme suite :

[32]Durkheim E. « *Les Règles de la méthode sociologique* », Paris, coll. «Bibliothèque de philosophie contemporaine», 2005

[33] Geert Hofstede, « *Culture & organisation* », 3ème édition Août 2010.

Figure 2 : Les dimensions culturelles de G. Hofstede



Source : Extrait du Livre « culture & organisation » G. Hofsted

Le niveau de protection et d'intégration d'un groupe est toujours l'indicateur maximal de son niveau de cohésion sociale (fierté d'être ensemble). Mais notons toutefois que les obligations d'un groupe entravent toujours la libertédes individus. Elles déterminent leurs conduites et leurs croyances via un ensemble de normes écrites et de micro-prescriptions non écrites pour voir le réel sous le prisme d'une certaine définition (représentations sociales).

Sous peine de faire tomber les individus dans l'anomie, il n'y a pas d'organisation sans normes prescriptives, ni traditions, ni *us et coutumes*. La force historique des coutumes dit Durkheim[34] « *est un poids symbolique coercitif qui s'imposent aux individus de l'extérieur* ». La norme des traditions organisationnelles est une contrainte. La culture d'entreprise entrave les libertés de faire, de croire et de sentir.

[34]Durkheim E. « *Les Règles de la méthode sociologique* », Paris, coll. «Bibliothèque de philosophie contemporaine», 2005

Par exemple, pour Yves Verneuil[35] l'histoire de la corporation enseignante depuis le 17 e siècle est réputée pour être inscrite dans des traditions normatives disciplinaires, bureaucratiques ou encore syndicalistes. Ces normes s'immiscent inconsciemment « dans les commissions servant à gérer la carrière des enseignants pour des questions de nomination, d'avancement ou de promotion ».

Néanmoins, la définition du périmètre culturel des organisations est généralement le fait des détenteurs du pouvoir de celle-ci. Ces derniers sont plus libres que les autres. En matière d'histoire et de coutumes, ils fixent ce qu'il faut penser, faire et croire.

Ils certifient la culture légitime dit Bourdieu[36]. Ils donnent un sens à l'histoire de l'organisation. Plus que les autres, ils participent à écrire la mémoire des hommes.

Les « détenteurs du monopole de la culture légitime » définissent qui est compétent et qui est incompétent. Ils forgent les mythes à retenir (ré écriture de l'histoire) tout en balisant les interprétations des exploits des fondateurs. Leurs discours justifient la légitimité des grandeurs sociales[37]. Toutefois, les autres ayant moins de pouvoir culturel n'en sont pas pour autant démunis.

Ils ne sont pas des automates, leurs capacités réflexives à renégocier le sens des grandeurs, des mythes et des récits des détenteurs de la culture légitime (Bourdieu) marquent des écarts (visibles ou invisibles) avec les normes prescrites par les dominants.

La liberté de penser engendre parfois des conflits d'interprétation (P. Ricœur) sur les écarts acceptables ou inacceptables dans les organisations.

Quoi qu'il en soit, l'angle culturel (normes, valeurs, histoire) permet de décrire les mentalités, les discours et les conflitsentre les donneurs d'ordre et les exécutants.

[35]Yves Verneuil, « *Corporatisme et néo-corporatisme : les instances de gestion de la carrière des enseignants depuis le XVIIe siècle* », Histoire de l'éducation 2016/1 (n° 145), pages 9 à 18

[36]Etienne Géhin, « *Bourdieu Pierre : La distinction, critique sociale du jugement.* », Revue française de sociologie, 1980, vol. 21, n° 3, pp. 439-444

[37]Boltanski Luc, Thévenot Laurent, « *De la justification. Les économies de la grandeur* », Paris, Gallimard, 1991. Etienne Géhin, « *Bourdieu Pierre : La distinction, critique sociale du jugement*. », Revue française de sociologie, 1980, vol. 21, n° 3, pp. 439-444

En s'appuyant sur la culture, les responsables d'organisation peuvent toutefois mobiliser plus efficacement leurs membres. Tout groupe a une histoire, une identité et un discours commun. Mais aussi des goûts, une sensibilité, une esthétique ainsi que des visions éthiques et politiques partagées.

Sortir du cadredes représentations dominantes d'une organisation, c'est faire fi des causes culturelles qui animent le fonctionnement des organisations. Il n'est pas possible de penser le changement sans s'appuyer sur l'existant culturel. Cet existant détermine les niveaux de motivation, d'implication et d'appropriation des enjeux.

Retenons que les mots clefs de l'organisation comme système culturel sont : « *normes, valeurs, croyances, règles, mythes, représentation dominantes, mentalités, histoire, identité, perceptions, cohésion, récits historiques* »

6. L'organisation comme un système politique :

Reprenant les travaux de Michel Crozier[38] (1977), Gareth Morgan voit également l'organisation comme un système politique traversé par des jeux de pouvoir. C'est un « *foyer de manipulation* » et de contre manipulation ou chacun luttepour maintenir son autonomie. Ces jeux de pouvoir visent la reconnaissance, l'obtention de poste et l'influence. Pour gagner, les individus s'appuient sur des stratégies interpersonnelles et le sentiment d'incertitude. L'incertitude donne le pouvoir à ceux qui maîtrisent les informations stratégiques.

Ceux-là instrumentalisent des contacts sociaux, jouent avec leurs compétences et celles des autres. Ils s'appuient également sur les connaissances des règles du système pour obtenir plus de poids.

Selon la conception qu'ils se font du pouvoir (autocratique, bureaucratique, démocratique) et de leur position dans l'espace de la lutte professionnelle, ils manient des idéologies pour infléchir la chaine des décisions.

[38]Crozier M, Erhard Friedberg, « *L'acteur et le système* », Paris, Collection Points, 1971

Michel Crozier[39] dit à propos de l'organisation : « *c'est un instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres* ».

Depuis les travaux de Marx[40] sur le matérialisme historique, on sait que l'histoire des sociétés est traversée par des conflits entre des dominants et des dominés. Ces deux groupes luttent pour s'approprier des ressources rares (or, statuts,privilèges). La rareté est sources de distinction dit Bourdieu[41].

Elle offre la légitimité sociale. Dans une organisation, c'est la même chose. Il y a du conflit parce que les ressources légitimes sont inégalement réparties (reconnaissance, salaire, conditions, etc.). Cette inégalité créée de la frustration relative et du ressentiment[42]. Par ressentiment, il faut entendre envie selon Nietzsche[43].

Et par frustration relative[44], il faut entendre selon R. K. Merton une tension psychologique entre ce que les individus veulent (buts) et ce qu'ils peuvent faire (moyens) en fonction d'une structure d'opportunités qu'offre le contexte de l'action (règles officielles, officieuses, etc.). Pour réduire cette tension psychologique, chacun adopte alors des masques et des types de rationalité stratégique sans toujours posséder les ressources pour gagner selon les règles et la morale légitime.

Ainsi, les conflits qui naissent dans les organisations relèvent du sentiment d'injustice.

Ces conflits peuvent se cristalliser sur des conflits d'intérêts, de valeurs ou du pouvoir. Ils font naître des alliances, des asymétries relationnelles et des actions de rétention d'information pour se rendre imprévisible aux yeux des autres.

[39]Crozier M, Erhard Friedberg, « *L'acteur et le système* », Paris, Collection Points, 1971 ; *p 196*

[40]Marx Karl, « *Le capital* », Paris, PUF, 2009

[41]Bourdieu, Pierre, « *La distinction* », Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 672 pages

[42]Nietzsche Friedrich, « *Par-delà le bien et le mal* », Paris, Essaie Poche, 2000

[43]Dubet, François. « *Frustration relative et individualisation des inégalités* », *Revue de l'OFCE*, vol. 150, no. 1, 2017, pp. 11-26.

[44]Merton R.K, « *Eléments de théorie et de méthode sociologique* », Paris, Armand Colin, 1997

Mais la création de *zones d'incertitude* (Crozier, 1977) peut toutefois se prévoir si l'observateur des organisations repositionne tous les acteurs, leurs relations et leur place dans le système.

Ainsi, comprendre une organisation dans sa dimension politique suppose de cartographier les positions (dominants/do- minés), les intérêts (buts, valeurs, désirs, etc.), les alliances (opposant/partisan du pouvoir) et les marges de manœuvres(techniques, syndicales, politiques, économiques) ainsi que les critiques idéologiques sur les modes de gestion.

Les mots clefs de l'organisation comme système politique sont : « *la rationalité strat*égique, *les zones d'incertitude, la manipulation d'influence, les conflits d'intérêts, la négociation des normes, la frustration, le pouvoir, les jeux d'alliance* ».

7. L'organisation comme prison psychique :

Selon Gareth Morgan[45], l'organisation est aussi un espace psychique dans lequel se manifestent des émotions individuelles et collectives pouvant agir comme des prisons mentales. La métaphore de la prison psychique est puisée dans le corpus psychanalytique.

Une organisation peut en effet être vue comme un condensé d'affects, de pulsions et d'histoires personnelles libérant ou entravant les projets collectifs des organisations.

Les espaces de travail sont souvent semblables à une série d'individus enfermés dans des schémas fantasmatiques. Ces schèmes agissent comme des filtres.

Des filtres de perception essentialisant les collectifs sous l'angle des affects et de l'irrationalité.

Cette irrationalité peut se manifester par l'angoisse, le doute ou l'enthousiasme. Ces émotions représentent une prison psy- chique altérant la définition du réel.

[45]Gareth Morgan, « *Images de l'organisation* », Paris, De Boeck, 1999

Alors que la vision culturelle dont nous avons parlé, perçoit l'organisation comme un tout autonome et supérieur à la somme des individus qui la composent (le tout s'impose aux parties sous forme de culture d'entreprise), la métaphore de la prison psychique la conçoit au contraire comme une addition d'individus ayant des visions fantasmatiques résistantes aux programmes de socialisation de la culture d'entreprise (formation, etc.).

Néanmoins, Gareth Morgan indique que la réalité inconsciente des individus nourrit la culture de l'organisation et réciproquement. La grille de lecture est donc dynamique. Elle se rapproche de l'interactionnisme symbolique de Goffman46. Bien que Goffman et Freud soit des pensées éloignées, il n'est pas interdit de les rendre complémentaires en mobilisant par exemple la notion de cadre de l'expérience propre à Goffman. L'organisation est composée de cadres d'expérience.

La cadre de l'expérience est un concept qui inclue les discours, les affects et les réactions vécus par un individu durant ses rites d'interactions. Ces rites d'interactions permettent à l'observateur d'objectiver le sens vécu par un individu à ce qui se passe ici et maintenant avec les autres.

Dans les interactions ritualisées, la psyché est en effet un lieu de production du sens et d'émotion.

Ainsi, il n'est pas interdit de faire varier les grilles de lecture tant qu'il est possible de donner du sens à ce qui se passe dans l'organisations.

Il est aussi possible de comprendre les conduites individuelles sous l'angle de leur histoire (enfance, école). Le parcours biographique d'un individu (Cv) participe à former ses mécanismes de défense (refoulement, projection, sublimation, etc.) autant que ses réactions. Autant de phénomènes inconscients qui le piègent à répéter certains discours ou conduites. L'aveuglement psychique touche tous les acteurs des organisations. Y compris les dirigeants.

[46]Erving Goffman, « *Les Rites d'interaction* », Paris, Les Editions de Minuit, 1974

En tentant d'imposer leurs décisions (désirs), les histoires personnelles se heurtent souvent à celle des autres. C'est une des raisons pour lesquelles, les individus ne peuvent, dans certains cas, ni innover ni prendre en compte la réalité effective. Les conflits, le stress, ou les relations de dépendance génèrent des frictions contre productives ou encore des décalages non perçus. Autant de mécanismes psychiques de résistance au changement bien connu en gestion des organisations.

« *La résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'en- gage l'organisation. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage…* [47]». Les mots clefs de l'organisation comme prison psychique sont : « *Les émotions, les phénomènes inconscients, les mécanismes de défenses, les récits de vie, les résistances au changement, les désirs cachés, les cadres de l'expérience etc* ».

8. L'organisation comme instrument de domination :

L'organisation comme instrument de domination est proche des métaphores culturelles et politiques. Néanmoins, Gareth Morgan déplace la focale du pouvoir vécu dans les organisations en s'appuyant sur d'autres courants théoriques.

Outre Crozier et Marx, l'auteur mobilise aussi Max Weber et Roberto Michels. Ces derniers ne perçoivent plus le pouvoir entre tous les individus (jeu interpersonnel) mais le perçoivent comme une relation entre une caste d'experts etdes groupes moins diplômés.

Pour Weber, le pouvoir en tant que domination est avant tout lié au phénomène de la rationalisation bureaucratique. Uneorganisation est avant tout une bureaucratie. Il y a des papiers, des bureaux, des services mais aussi des procédures, des lois et des règles de droit impersonnelles. La culture bureaucratique dans les organisations s'est développée au début du XXe s.

[47]Soparnot, Richard. « *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus* », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 97, no. 4, 2013, pp. 23-43.

On la retrouve encore aujourd'hui dans toutes les entreprises contemporaines. Selon M. Weber[48], elle sécrète trois types de domination. Troistypes inspirant l'obéissance spontanée au détenteur de l'autorité :

- ✓ *Type 1 : la domination charismatique* : ce type représente « *la qualité extraordinaire (que l'on retrouve chez prophètes et les sages, thérapeutes et juristes, mais aussi chez les chefs de peuples chasseurs et les héros guerriers) d'un personnage pour ainsi dire doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels*[49] » Un leader charismatique est généralement sympathique, créatif et passionné. Il sait mobiliser les personnes, les idées et les passions.

  C'est parce que sa personnalité sort de l'ordinaire que ses consignes sont acceptées. Il ya toujours des leaders plus ou moins charismatiques dans une organisation. Ils se distinguent de ceux qui manquent de magie sociale.

- ✓ *Type 2 : la domination rationnelle légale* : ce type est légitime parce qu'elle repose sur la connaissance des règles et des lois de l'organisation par un individu ayant un statut et réussi un concours administratif sélectif. Celui qui maîtrise l'ordre des règles tient en respect ceux qui croit à la légitimité de ces règles (arrêtés, droits, procédures). L'organisation est en effet un ensemble structuré de règlements impersonnels faisant l'économie de l'arbitraire et dont l'application se fait par l'intermédiaire d'individu dont le statut juridique (et non la personnalité) oriente les attitudes des autres membres dans une direction : l'intérêt organisationnel. Celui qui incarne un statut et qui recherche l'intérêt collectif au moyen de règles inspire lalégitimité du commandement dit Weber.

- ✓ *Type 3 : la domination traditionnelle* : le leader traditionnel est un type *autorisé à faire autorité* (Bourdieu) parce que toutes ses actions s'inscrivent dans une communauté d'interprétation historique partagée parles autres membres de l'organisation. Ayant une vue générale sur les valeurs immémoriales du groupe,

[48]Weber M, « *Economie et société* », Paris, 2 tomes, Poche Pocket, 1995

[49]**Régis** Dericquebourg, « *Max Weber et les charismes spécifiques* », *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 137 | janvier - mars 2007, mis en ligne le 05 juin 2010, consulté le 23 mars 2020. URL : http://journals.openedition.org/assr/4146 ; DOI : https://doi.org/10.4000/assr.4146

sa légitimité repose sur des attentes historiques satisfaites.

Pour définir une autre variable du pouvoir dans l'organisation, Gareth Morgan évoque dans son ouvrage[50] la *loi d'airain de l'oligarchie* de Roberto Michels[51]. Selon ce politiste italien, à mesure qu'une organisation grossie, elle exsude en son sein, une tendance oligarchique. On voit ici apparaitre une élite de spécialistes qui travaillent pour son propre compte tout en tenant des discours de mis en commun des ressources.

Selon Michels, le phénomène élitiste s'accroit à mesure que les problèmes de l'organisation se complexifient. Ce phénomène est manifeste dans le monde universitaire. Dans ce monde, des questions à des problèmes complexes sont géréespar des spécialistes maîtrisant la complexité de l'administration des êtres et des choses.

Ces derniers jonglent avec des expertises, des discours et des chiffres. Ces manipulateurs de symboles savent se rendre indispensables. Pour cela, ils édifient des plans d'actions solides. Ils se montrent professionnels. Mais ils souffrent, dit Roberto Michels, de tendances aristocratiques.

Le sentiment d'être imminent (vanité sociale) constitue une prison mentale qui les éloigne des besoins de la base. Il fragilise la cohésion du groupe autant que les principes de la participation démocratique.

Dans ces conditions, la caste des initiés n'est plus au service de l'organisation mais se sert de celle-ci pour se rendre inamovible.

Le pouvoir n'est plus un outil pour faire quelque chose mais devient une fin en soi (carriérisme, individualisme, élitisme).

En s'émancipant des contraintes du dialogue social, ils font sécession avec la base de l'organisation et suscitent du ressentiment qui entrave les logiques de la participation.

[50]Gareth Morgan, « *Images de l'organisation* », Paris, De Boeck, 1999

[51]Robert Michels**, «** *Sociologie du parti dans la démocratie moderne, Enquête sur les tendances oligarchiques de la vie des groupes* », Paris, Gallimard, coll. « *Folio essais* », 2015,

L'aristocratisme des initiés constitue ainsi la *loi d'airain de l'oligarchie.*

L'organisation a été présentée dans cette section, en tant que champ de recherche, pour expliquer la performance et les caractéristiques spécifiques à chaque modèle d'organisation ainsi que les modes de contrôles existants dans celles-ci organisations.

Section 2 : Les théories socioéconomiques des organisations publiques

Dans cette section nous allons présenter une revue littérature sur le contrôle de gestion, les outils du contrôle de gestion tel que le BSC, aussi le NPM, nous allons définir la notion de qualité, de performance.

1. Le contrôle de gestion : le pilotage des coûts, des résultats et des activités

Selon Antoine Masingue &al[52], une organisation est avant tout la réalisation d'un ensemble d'objectifs qui ne sauraient se passer d'un système de contrôle de ses coûts, de ses résultats et de ses activités. Mais qu'est-ce qu'un contrôle de gestion au juste ? D'après Armelle Godener et Marianela Fornerino[53], un contrôle de gestion « doit rendre compte correctement de la réalité complexe des organisations.
Il doit permettre la préparation de l'avenir de la société en sus de l'optimisation des résultats à court terme et à leur permettre de piloter la performance financière et non financière ».

En premier lieu, cet outil évalue le budget des organisations (à moyens et longs termes) et les retombées positives des coûts investis. Cela se traduit essentiellement par des indicateurs financiers. Mais avec l'évolution des techniques de contrôle (*balanced scorecard*, etc.), le contrôle devient plus global. Il ne se réduit plus à des paramètres financiers ou quantitatifs.

[52]Masingue, Antoine, Audrey Philippart, et Jérémy Lorain. « *La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. Contribution au débat au travers de la méthode des scenarii* », *Gestion et management public*, vol. 5 / 2, no. 4, 2016, pp. 39-58.

[53]Armelle Godener et Marianela Fornerino, « *La métamorphose du contrôle de gestion* », *L'Expansion Management Review*, 2005/4 (N° 119), pages 54 à 59

Les décisions de gestion inclues désormais des indicateurs « *de qualité, de gestion des délais, d'innovation,d'image de marque qui sont des vecteurs de compétitivité parfois plus importants que les coûts* » disent Armelle Godener et Mariane la Fornerino.

Par exemple, dans le cas d'une organisation publique universitaire, sa mission n'est pas que quantitative. Elle ne doit pas seulement fabriquer un certain nombre de diplômés aptes à intégrer le marché du travail ni à produire un certain nombre d'articles scientifiques et de chercheurs pour le développement culturel des pays. Une université est aussi compétitive quand elle atteint ses objectifs au niveau démocratique (intégration des boursiers, etc.), pédagogique (diversification des formations, etc.) et organisationnel (adaptation des emplois du temps, etc.). La performance publique ou privée des organisations n'est pas n'est pas que financière ou quantitative, elle est aussi sociétale et organisationnelle. Le contrôle de gestion mobilise ainsi plusieurs indicateurs de performance qui sont :

- ***Les indicateurs financiers ;***
- ***Les indicateurs organisationnels ;***
- ***Les indicateurs commerciaux ;***
- ***Les indicateurs RSE.***

Cette multi dimensionnalité des critères de contrôle que nous développerons dans la partie suivante sous l'angle des perspectives des parties prenantes (que photographie le *Balanced Scorecard*[54]) est un système de management *« qui traduitla mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie »* affirment Kaplan et Norton[55].

[54]Outils de contrôle de gestion innovant inventé par Kaplan et Norton

[55]Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard - Measures That Drives Performance*. Harvard Business Review, January – February, 1992.

Ainsi un système de contrôle de gestion est un dispositif[56] d'évaluation, qui via ses responsables, organise, prévoit et optimise la synergie entre des moyens engagés (budget, ressources humaines, expertises) et des objectifs à atteindre (qualité, image de marque, etc.). Son but est de contrôler des coûts et d'organiser le développement des activités de l'entreprise.

En second lieu, les professionnels du contrôle ont pour mission de rendre prévisible les comportements (les individus, les services, les parties prenantes, etc.). Le but du contrôle de gestion est de produire des normes comportementales, techniques et procédurières (standard, cadre de référence, etc.), c'est un outil de mise en conformité des acteurs.

Selon Antoine Masingue *&al*[57] : « *Vouloir contrôler* [la gestion d'une organisation]*, c'est chercher à orienter des actions, des comportements – sinon des savoirs, des buts ou des valeurs. La raison d'être d'un système de contrôle est d'accroître les chances que les individus internalisent les objectifs organisationnels et qu'ils se comportent de manière à atteindre ses buts. Le contrôle de gestion se caractérise d'abord par l'utilisation de mesures (souvent comptables) pourpiloter l'organisation par les résultats* ».

Le contrôle de gestion appartient autant à la métaphore cérébrale qu'a la métaphore de la domination dont nousavons traité plus haut (cf. section 1). Les experts en la matière, généralement proche du pouvoir, utilisent beaucoup d'informations pour sécuriser les décisions et orienter les attitudes de travail. La justification « chiffrée » par exemple permet de réaliser les conditions du management par objectif.

« *Le management par objectif (MPO) est fondé sur deux convictions principales : (1) tout manager, du directeur général à l'agent de maîtrise, doit avoir des objectifs clairement définis ; (2) ces objectifs doivent découler des buts de* l'entreprise [...] *L'objectif convertit le but en cible à atteindre. La notion d'objectif est au cœur du*

[56]Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard - Measures That Drives Performance*. Harvard Business Review, January – February, 1992.

[57]Masingue, Antoine, Audrey Philippart, et Jérémy Lorain. « *La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. Contribution au débat au travers de la méthode des scenarii* », Gestion et management public, vol. 5 / 2, no. 4, 2016, pp. 39-58.

management. Selon le MPO, il ne peut pas y avoir de management sans objectifs. Pourquoi ? Si manager c'est transformer du travail en performance, pour manager, il faut pouvoir mesurer les performances, c'est-à-dire rapporter les résultats obtenus aux objectifs fixés en début de période. On n'est pas performant dans l'absolu. Est performant celui qui produit des résultats à la hauteur des objectifs qui lui ont été fixés.

Parler de la performance d'unde ses collaborateurs exige de lui avoir fixé des objectifs d'une part, d'être capable d'évaluer ses résultats d'autre part[58]*.* »

Notons au passage que le chiffrage de l'activité donne une impression d'objectivité. Cette impression est performative59, elle facilite le changement par un langage expert qui « *fait faire, fait croire et fait agir*».

L'expertise scientifique impressionne. *« Les stratégies du chiffre peuvent être intégrées à des tactiques de transformation, de communication ou de manipulation »* dit Albert Ogien.

Le chiffre influence donc les croyances des exécutants sans expertise (ils s'auto contrôlent ou se sentent responsables) ainsi que l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières peuvent être des clients ou des usagers. Elles ont besoin d'indicateurs pour donner une valeur prédictible à la qualité des offres d'une organisation qu'elles peuvent ensuite comparer avec les autres offres du marché. Outre le contrôle des comportements par les chiffres, Merchant K. A[60] dit qu'il existe plusieurs modes de contrôle des organisations :

- ✓ « *Le contrôle par la bureaucratie : opéré par des règles écrites, qui définissent ce qu'il faut faire et ne pasfaire et prévoient des sanctions.*
- ✓ *Le contrôle par les qualifications et la culture : ce sont les valeurs et les normes culturelles (ou lesqualifications exigées) qui orientent les comportements* ».

[58]Delavallée, Eric. « *La direction par les objectifs, et après ?* », *L'Expansion Management Review*, vol. 117, no. 2, 2005, pp. 83-91.

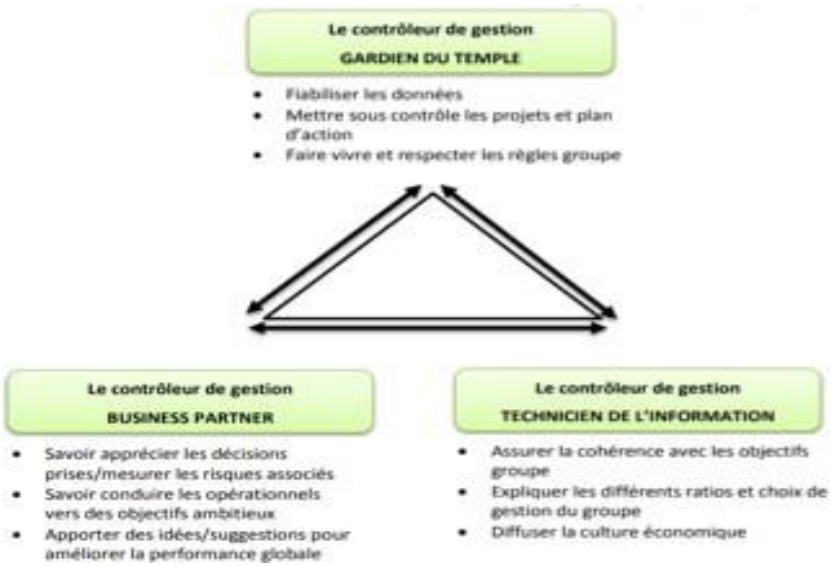
[59]**Austin John Langshaw , « *Quand dire, c'est faire* »**, Paris, Essais, 1991

[60]Merchant, K, A., 1982, « *The control function of management* », *Sloan Management Review*, pp.44-45

Le contrôle de gestion est donc un système de mise en responsabilité. En troisième lieu, c'est aussi un système d'information. Ce système d'information alimente des tableaux de bord permettant de prendre des décisions stratégiques.

Les concepteurs et les exécutants des organisations les alimentent régulièrement avec des types d'information que l'on a cités plus haut.

Figure 3 : Les trois activités du contrôleur de gestion[61]



Source : Extrait du Livre M.A, A.P et J.L « La place de la fonction Contrôle de gestion au sein de l'organisation »

Ces tableaux ont vocation à rationnaliser la complexité de la réalité organisationnelle. Ils mettent de l'ordre dans le désordre et permettent *in fine* de piloter l'action, de donner des consignes justifiées mais aussi de coordonner l'action entre l'interne et l'externe des organisations selon des échelles de temps variables.

Autrement dit, la maîtrise rationnelledes informations qu'offrent les tableaux de bord facilite des prises de décision fondées sur des arbitrages multicritères permettant de limiter les risques dans un contexte marqué par l'incertitude.

[61]Masingue, Antoine, Audrey Philippart, et Jérémy Lorain. « *La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. Contribution au débat au travers de la méthode des scenarii* », Gestion et management public, vol. volume 5 / 2, no. 4, 2016, pp. 39-58.

Selon Henri Savall et Véronique Zardet[62] « *L'activité de gestion* [par le contrôle de gestion] *consiste à assurer des arbitrages entre objectifs antagonistes dans l'espace des acteurs et dans le temps. La problématique de la décision de gestion consiste donc à prendre en compte, d'une part les différents types d'objectifs (commerciaux, financiers, sociaux,industriels, administratifs) et, d'autre part, leurs horizons temporels multiples. Nous convenons qu'il y a décision de gestion lorsqu'il y a arbitrage multicritères prenant en compte différentes facettes de l'entreprise et de leurs logiques d'action*. »

Au-delà des tableaux de bord favorisant les décisions efficaces, donnons quelques exemples d'indicateurs. On retrouve comme on l'a dit des indicateurs quantitatifs. Ils peuvent évaluer les dépenses et les recettes d'un budget. Il peuty avoir aussi des comparatifs prévisionnels d'une année à l'autre : temps de travail, gains de productivité, absentéisme,turnover, capacité d'accueil des organisations. Il y a une infinité d'indicateurs. Dans tous les cas, ces éléments de mesureévitent les gaspillages ou permettent encore de réaliser des économies d'échelle comme ils sont des outils pour aider à produire de l'épargne ou de l'investissement.

Sur le plan des indicateurs qualitatifs, ces derniers peuvent évaluer le climat social, les comportements des clients etla qualité de vie (bien-être) des entreprises.

L'analyse du facteur humain détermine autant les décisions que l'analyse économique des organisations. Un contrôle de gestion ne peut dissocier les variables sociales des variables économiques. Cela fonctionne ensemble. La mesure de la performance est à la fois qualitative et quantitative.

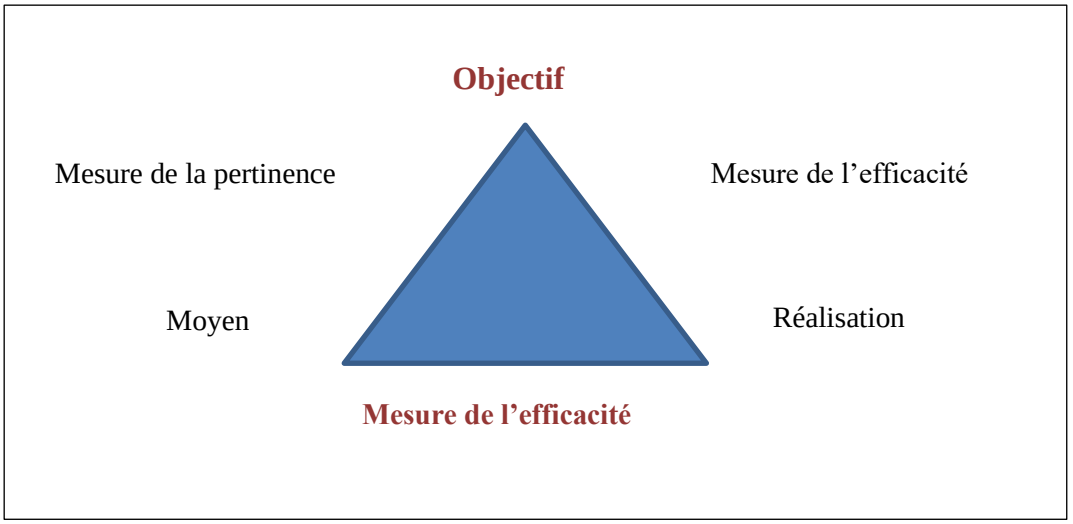
« *L'utilisation de critères quantifiables et opportuns ne garantit pas la bonne performance. L'acte même de pilotage et de mesure de la performance peut avoir des effets secondaires susceptibles d'entraver la performance globale de l'organisation.*

[62]Henri Savall, Véronique Zardet. « *Evolution des outils de contrôle et de critères de performance face aux défis de changement stratégique des entreprise* », 22ème Congrès de L'AFC, mai 2001, France, Archives ouvertes.fr, en ligne, [article consulté le 23/07/2020], lien : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584652/document

Les démarches d'évaluation doivent dès lors s'appliquer à ne pas nuire aux autres déterminants des performances organisationnelles — dont notamment le travail des hommes — faute de quoi ces performances pourraient être amoindries[63]»

Selon Domine Bessire[64], il existe trois critères mesurables de la performance : *la pertinence, l'efficience et l'efficacité*. Ilest possible de les obtenir en ayant une vision d'ensemble des objectifs, des moyens et des résultats d'une organisationà un moment donné. Dans la section consacrée à l'évaluation, nous revenons plus bas aux définitions des trois critères de la performance :

Figure 4 : Le contrôle de gestion en tant qu'outil de pilotage



Source : Extrait du Livre B. Dominque « Définir la performance »

A partir des indicateurs de mesure, les experts du contrôle « *transforme du travail en performance* »[65]. A la suite de quoi, la performance génère du chiffre d'affaires. Ainsi, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs disent « *ce qui est* » et montrent le chemin « *vers ce qui devrait-être* ». On ne pilote le changement (l'avenir) que ce que l'on est capable de mesurer. Notons toutefois que les interprétations des indicateurs pour penser le changement ne sont pas toujours fiables.

[63]Mathias Bouckaert, « *L'évaluation des performances des universités au regard du développement durable : une perspective internationale* »,Thèse, Economies et finances, Université Paris-Saclay, 2016. Français, p198

[64]Bessire, Dominique. « *Définir la performance* », Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. Tome 5, no. 2, 1999, pp. 127-150.

[65] Delavalée, Eric : « La direction par les objectifs, et après ? », L'Expansion Management Review, Vol. 117, no. 2, 2005, pp. 83-91

Surtout quand les professionnels du contrôle s'aveuglent sous le prisme d'une seule poignée d'indicateurs non concertés avec les autres membres de l'organisation. Une poignée d'indicateurs fixes ne reflète pas toujours une possibilité pour créer de la valeur.

Privilégier certains chiffres peut masquer par exemple des contributions non quantifiables relevant des interactions, des apprentissages et des émotions collectives (nouer par exemple de la confiance avec des partenaires n'est pas toujours quantifiable).

Dès lors, il n'est pas toujours facile de convertir des informations (input) en décision performante (output : objectifs, règles, valeurs).

Autrement dit, le contrôle de gestion est un élément de diagnostic préparant la formalisation des objectifs mais il n'élimine pas toutefois l'incertitude des facteurs économiques et humains ni la complexité de leurs interactions.

En effet, la formalisation des objectifs n'est pas toujours déclinable au niveau du terrain. La grille de lecture des managers n'est pas celle des opérationnels.

Selon Philippe Lorino, les uns pensent l'action loin du terrain quand les autres la vivent dans « le chaos situé » de la réalité.

Dans un contexte d'incertitude complexe, la théorie de la décision rationnelle des managers est donc imparfaite.

Depuis les travaux d'Herbert Simon sur la théorie limitée des choix rationnels, nous savons que les décideurs sont touchés d'un peu de cécité du fait du manque d'information, des biais cognitifs ou de manque de temps. D'après Philippe Lorino[66], celui qui conçoit l'action (d'après les informations du contrôle de gestion) sans jamais la vivre ne pourra jamais comprendre les émotions, les aléas et les réseaux interpersonnels qui émergent dans le flux des affaires courantes de ceux qui l'exécutent.

Aujourd'hui, la réalité économique est imprévisible. Nous sommes dans la société des crises et des

[66] Philipe Lorino « Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? », Revue Projectics/Projecique, n. 19, 2018.

risques[67].De même, les parties prenantes des organisations sont nombreuses. Elles n'ont pas toujours les mêmes intérêts que les dirigeants.

Elles n'évoluent pas avec les mêmes types de rationalité. Les objectifs à atteindre sont parfois ambigües et contradictoires. C'est souvent le cas dans les organisations non marchandes.

Elles butent au confluent de la rationalité politique (servir l'intérêt général), de la rationalité économique (équilibrer le budget) et de la rationalité opérationnelle (faire de la qualité). L'organisation est un lieu de conflit d'interprétation entre plusieurs ordres de légitimité (politiques, économiques, culturelles).

C'est la raison pour laquelle il faut donner davantage d'autonomie aux acteurs du terrain. Ils sont des sources d'information pour réorienter autant les décisions du management que les évaluations du contrôle de gestion.

2. La méthode de recherche des coûts performances cachés

Dans le cadre d'une étude sur le monde de l'évaluation de la performance des organisations, il nous semble intéressant de mobiliser la méthode de recherche des coûts performance cachés. Elle fait partie des modes de contrôle de gestion. Cette méthode a été mise au point par Henry Savall à l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) de Lyon. Elle permet de penser le changement des organisations en identifiant les coûts cachés de ses dysfonctionnements afin de les convertir en valeur ajoutée.

Si une organisation ne régule passes dysfonctionnements, cela peut lui coûter cher en termes de coût de contre-performance. Surtout si elle n'anticipe pas les maillons faibles ou les potentiels de ses activités, elle devient moins compétitive.

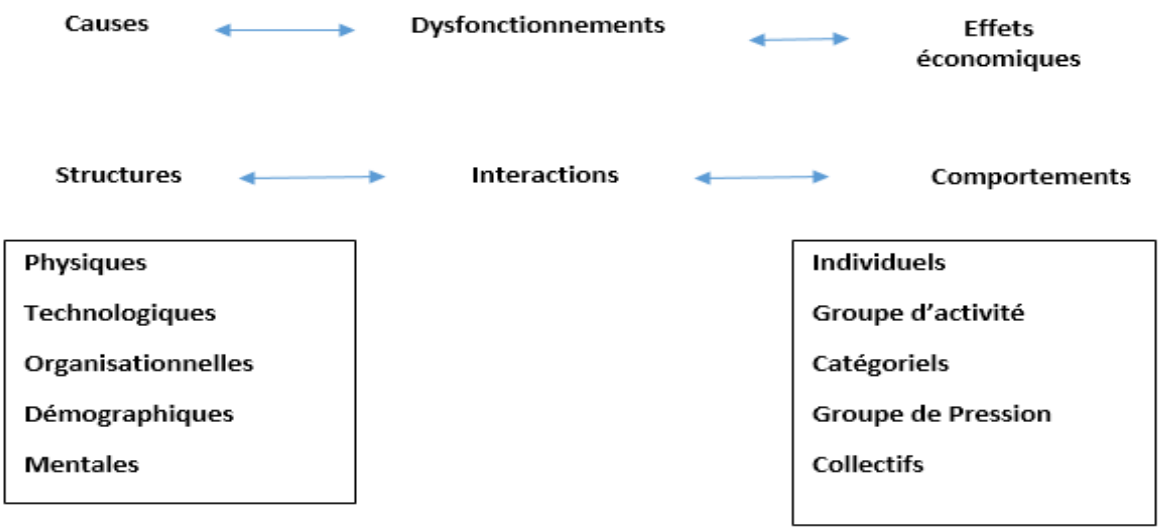
Elle ne maximise pas son utilité pour répondre à des besoins, ni pour répondre à son profit. Elle doit donc chercher les failles pour optimiser ses activités.

[67] Fressoz, Jean-Baptiste, et Dominique Pestré « Risque et société du risque depuis deux siècles », Dominique Bourg ed., Du risque à la menace. Penser la catastrophe. Pesses universitaires de France, 2013, pp. 17-56.

Ce faisant, elle se donne les moyens de penser le changement en réduisant les limites de ses décisions rationnelles.

Selon Henry Savall[68], « *il existe dans toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité et sa taille, des déperditions sociales, économiques et financières du fait de l'existence de dysfonctionnements liés à l'interaction entre les structuresde l'entreprise et les comportements des hommes* ». Ces déperditions sont bien souvent régulières et invisibles aux yeuxdes responsables des organisations.

Figure 5 : L'analyse socio-économique des organisations[69]



Source : Savall. H et Zardet V. 1995

Domaines de dysfonctionnement	Indicateurs de coûts cachés	Composants des coûts cachés
Conditions de Travail Organisation du Travail Gestion du Temps Formation Intégrée Communication- Coordination Concertation Mise en Œuvre Stratégique	L'Absentéisme Les Accidents du Travail La Rotation du Personnel La Non Qualité Les Ecarts de Productivité Directe	Sur-Salaire Sur-Temps Sur-Consommations Non-Productivité Non-Création de Potentiel

Source : Savall H. « analyse socioéconomique des organisations »

[68] Savall H, « Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficience économique et du développement humain », Revue d'Economie Appliquée, decombre 1977, n°4, 36 p.

[69] Hanen Safi, « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie ». Thèse de gestion et management, conservatoire national des arts et métiers, juin 2012, Archives ouvertes en ligne, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780757/doument

Elles représentent des causes altérant les résultats de l'organisation. Il s'agit alors de comprendre les dysfonctionnements et leurs causes invisibles par l'observation. « Ces pathologies récurrentes non visibles » peuvent être du gaspillage de temps de travail, des erreurs techniques ou des anomalies productives. Elles peuvent se manifester sous forme d'absentéisme des collaborateurs et de non-qualité des offres (indicateurs) entrainant des surcharges de salaires ou de temps (coûts cachés).

Pour Henry Savall, ce type de dysfonctionnements est à chercher non pas, dans la superstructure, mais dans l'infrastructure de l'organisation (conditions de travail, politique de management, niveau de concertation, etc).

Alors qu'il définit la superstructure comme l'ensemble « *des éléments visibles tels que le portefeuille d'activités, les produits, les flux financiers et les implantations sur le marché pour l'environnement* par contre, est le système « *d'interaction entre la structure (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques) et les comportements humains*[70]».

Henry Savall dit[71] : « *La performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction des structures de l'organisation et des comportements des hommes qui agissent au sein de cette organisation* ».

Pour le dire autrement, la conversion des dysfonctionnements en valeur ajoutée se trouve dans l'articulation entre les conditions technico-économiques (structure) et les facteurs humains de l'organisation. Généralement, les causes des dysfonctionnements générateurs de coûts cachés sont à chercher dans les processus de management de l'organisation.

Les mauvaises méthodes de coordination dues aux écueils de pilotage de l'action collective par les responsables de la direction peuvent expliquer les faibles résultats. Les défauts de pilotage engendrent parfois des blocages de communication (manque de sens et de dynamisme etc.) ou de mise en circulation de l'information entre les membres des collectifs de travail (concertation, etc.).

[70] Savall H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficience économique et du développement humain », Revue d'Economie Appliquée décembre 1977, n°4, 36 p.

[71] Savall H. et Zardet V, « Maitriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable ». Economica, 1995, p 173

De même, les dysfonctionnements peuvent aussi s'expliquer par l'absence ou la dégradation des systèmes de maintenance au niveau des procédures de travail et des normes comportementales attendues (toilettage).

Selon Laurent Cappelletti, Olivier Voyant et Henri Savall[72], l'évaluation des coûts cachés peuvent s'étudier sous six angles

- Les biens et services dépensés sans motif ;
- Les sursalaires des faibles contributions ou des personnes absentes ;
- Evaluation des activités peu stratégiques prenant trop de temps ;
- Evaluation de non-production en cas d'absence d'activité ou d'un arrêt de travail ;
- Evaluation de non-création de potentiel et des risques probables liés.

.

	sursalaires	surtemps	surconsommations	non-productions	non-création de potentiel	risques
absentéisme						
accident du travail						
rotation du personnel						
défauts de qualité						
écarts de productivité directe						

Source : Extrait Cappelleti L., O. V, H.V, « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés »

[72] Cappelletti Laurent, Olivier Voyant, Henri Savall, « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », ACCRA, n°2, 2018/2, pages 71 à 91

3. La théorie des parties prenantes selon le Balance Score card

Le Balanced Score card (BSC) approfondi notre vision de la gestion des organisations. C'est un autre outil de contrôle de gestion qui permet de définir la théorie des parties prenantes ainsi que l'évaluation des indicateurs de performance des entreprises privées ou publiques. Il représente un outil pour prendre des décisions équilibrées entre plusieurs indicateurs (qualitatifs et quantitatifs).

Conçus par R. Kaplan et D. Norton en 1992, cet outil se nomme en français le tableau de bord prospectif. François Meyssonnier et Fana Rasolofo-Distler[73] disent : « *le Balanced Score card (BSC) fait partie des nouveaux outils de gestionqui se diffusent actuellement dans les organisations. Dans le champ du contrôle de gestion, c'est une des deux innovations majeures des dernières années* ».

Par exemple, les présidents d'université[74] s'en servent tant de manières synchroniques que diachronique. Le tableau de bord prospectif est aussi rétrospectif. Il permet de réaliser des bilans, des suivis et de se projeter dans l'avenir via des zooms sur les différentes parties et articulations composants le système de la performance universitaire. Ce dispositif de pilotage est d'abord le fruit d'une réflexion collective alignant des facteurs humains, techniques, mais aussi des objectifs, des cibles et des fonctions supports sur une carte stratégique permettant de trouver des solutions à des problèmes.

Les tableaux de bord sont des outils assurant des fonctions de test, d'exécution et de stratégie ou encore de maintenance ou d'immobilisation. Intégrative, sa méthode suit les liens de causalité, de réciprocité ou de circularité d'unensemble d'indicateurs.

[73] François Meyssonnier, Fana Rasolofo-Distler « BSC et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. Retour d'expérience » Revue française de gestion, 2011/2, n°211, p. 81-92

[74] Patrik Hestzel, Pierre-Yves Duwoye, Lionel Collet, « Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord stratégique du président d'université et de son équipe », conférence des présidents d'universités, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Aril 2010, (article consulté en ligne, le 05/05/2018), lien : hppt://cache.media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/2010/68/3/GUIDE_TB_Pdt_Avril_2010_144683.pdf

Selon Patrick Hetzel[75] **: «** *Le tableau de bord du Président d'une université est un instrument de pilotage et de gestionsynthétique, à la fois rétrospectif et prospectif, s'appliquant à un champ d'activité particulier et diversifié. Il invite à la prisede décision. Il recense une série hiérarchisée d'indicateurs relatifs à l'atteinte d'objectifs et à l'analyse de flux d'informationsquantitatives. Il peut, en outre, servir à mettre sous contrôle les risques inhérents et les incertitudes stratégiques* ».

Les tableaux de bord types « *Balanced Score card* » offrent donc une vue globale du développement et des activités. Ils permettent d'améliorer diverses problématiques simultanément en créant un dialogue entre responsables autour des causes et des effets des divers variables de la performance citées plus haut. Les différents services d'une organisation peuvent en effet se les réapproprier (marketing, mangement, etc…) et en tirer des enseignements pour réévaluer leurs projets propres en fonction des risques du marché (perception, tendances, etc.).

Selon Youssef Errami[76]: « *L'originalité du Balanced Scorecard tient au caractère multidimensionnel de la performance et à l'existence d'un modèle sous-jacent reliant différents indicateurs entre eux. Il se présente comme un outil de gestion stratégique. Il permet, tout d'abord, d'articuler l'action locale et les buts de l'entreprise.*

Il doit ensuite constituer le point de rencontre des processus de contrôle : la déclinaison des objectifs, leur communication, la planification opérationnelle et le retour d'information ».

Outre l'idée que cet outil traduit en mode multicritère le passé des organisations en actions futures opérationnelles, l'autre idée est de dire que ce tableau fait dialoguer dans un plan général des liens de réciprocité, de circularité ou de contradiction entre quatre perspectives qui sont :

[75] Patrik Hestzel, Pierre-Yves Duwoye, Lionel Collet, « Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord stratégique du président d'université et de son équipe », conférence des présidents d'universités, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Aril 2010, (article consulté en ligne, le 05/05/2018), lien : hppt://cache.media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/2010/68/3/GUIDE_TB_Pdt_Avril_2010_144683.pdf

76 - Youssef Errami, « Le Balanced Scorecard : entre modélisation de la création de valeur et déploiement stratégique », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/1 (N° 94), pages 93 à 110

- La perspective client (usager, client, consommateurs, etc.) ;
- La perspective des processus internes (collaborateurs, organisations, compétences) ;
- La perspective apprentissage et croissance (concurrent, marché de l'innovation, partenaires) ;
- La perspective financière (actionnaires, financeurs, *shareholder* etc.).

Ces perspectives que nous développerons dans la partie suivante, sont généralement relatives à des groupes d'acteurs (clients, marché, collaborateurs, etc.). Ces derniers sont des parties prenantes dites « *stakeholder* » signifiant porteurs d'intérêts en français et qu'il ne faut pas confondre avec les « *shareholder*s » qui sont uniquement les actionnaires.

Aujourd'hui, la performance ne repose plus uniquement sur la dimension financière, les critères de performancese sont élargis, on l'a dit.

Les comportements et les intérêts d'autres acteurs participent à la création de valeur. La responsabilité des organisations est dès lors d'intégrer les multiples intérêts contradictoires des Parties Prenantes et des « *shareholder*s ».

Par exemple, une organisation universitaire est entourée d'un ensemble de parties prenantes comme l'Etat (perspective financière), les étudiants et les familles (perspective usager/ client), des enseignants et des administratifs (perspective des processus internes) et un marché international de la formation en mutation (perspective apprentissage et croissance).

Ayant des intérêts propres, chaque partie fait pression sur les objectifs et les missions de l'université. C'est dans ce sens que le BCS peut aider les décideurs à prendre des décisions équilibrées sans toutefois pouvoir satisfaire intégralement les intérêts de tous.

Selon Samuel Mercier[77], « *L'analyse des parties prenantes s'intègre dans le processus de planification de l'entreprise, et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise […] Il existe une importance de la coopération entre l'entreprise et ses salariés, ses clients et la communauté au sein de laquelle elle opère […] L'organisation est une constellation d'intérêts plutôt qu'un instrument aux mains d'un seul individu.* ».

Ainsi, toute décision selon les indicateurs du BSC se fait au confluent d'une gestion croisée entre plusieurs perspectives catégorielles en contradiction mais jouant un rôle décisif dans la survie de l'entreprise. Le BSC met donc en relief les contradictions et les alliances utiles de l'organisation.

Du moins, en fonction du poids de nuisance de chaquepartie, cet outil anticipe des voies de négociation pour que chacune puisse maintenir un intérêt à coopérer.

Samuel Mercier78 estime à cet égard que : *« Le pouvoir des dirigeants dépend de la communauté dans son ensemble. L'entreprise moderne est une institution économique qui a un objectif social aussi bien qu'une fonction économique qui est de faire des profits. C'est l'opinion publique qui, en fin de compte, fait la loi. »*

Dans un monde dominé par l'opinion publique numérisée, le BSC aide les dirigeants à cerner les effets interactifs des perspectives de chaque partie prenante (l'opinion publique autour de l'organisation).

Le *Balanced Scorecard* offre ainsi une photographie des contradictions et des chaines de causalités internes et externes permettant aux membres des comités de direction de redéfinir leurs cadres d'analyse, la hiérarchie des problèmes, la conception des solutions et les scénarii de résolution. Il permet aussi bien de comprendre les liens qu'il permet de les dissocier pour s'interroger au caspar cas sur les besoins et les perceptions des investisseurs, des collaborateurs, des partenaires-concurrents du marché etdes usagers pour définir des objectifs, des mesures, des cibles et des initiatives.

[77] - Mercier Samuel, « *Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?* Management & Avenir, n° 33, 2010, pages 142 à 156.
[78] Mercier Samuel, « *Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?* Management & Avenir, n° 33, 2010, pages 142 à 156.

Figure 6 : La vision stratégique selon les perspectives proposées par le BSC[79]

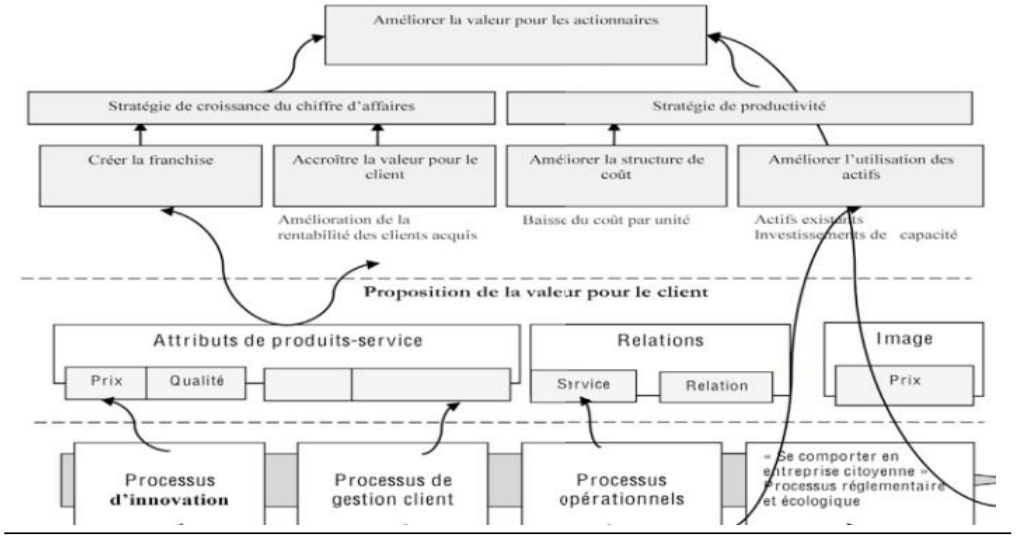


Source : Extrait Mabrouk Aib, Oumhani Belmokhtar, « Conception d'un tableau de Bord Stratégiue Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière »,

Le *Balanced Scorecard* est une sorte de carte mentale dont les différentes perspectives permettent de cerner des freins,des délais mais aussi des alliances, des opportunités et des responsables de projets par secteur en charge de suivre des indicateurs (vérifiables, compréhensibles, prédictifs) pour les corriger le cas échéant en fonction des stratégies de croissance de CA ou de productivité prévues.

[79] Mabrouk Aib, Oumhani Belmokhtar, « Conception d'un tableau de Bord Stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière », La revue des Sciences de Gestion 2010/3, n°243 – 244, p 121-131.

Figure 7 : La chaine de causalité entre les indicateurs de la performance[80]



Source : Mabrouk Aib, Oumhani Belmokhtar,
« Conception d'un tableau de Bord Stratégiue Application
à l'activité amont d'une compagnie pétrolière »

La figure n° 7 présente une partie des circuits possibles entre les multiples intérêts contradictoires des « *stakeholder* » et des « *shareholder*s ». Il montre la complexité de la décision des gestionnaires.

Celle-ci dépend dela réalité (passé - présent), des objectifs (futur) et des écarts à réduire. Selon Mabrouk Aib et Oumhani Belmokhtar[81] :

« *Chacun des axes, financiers, qualités, clients, compétences de l'entreprise, processus et personnel, joue un rôle dans lacréation de valeur et constitue un facteur permettant d'atteindre une performance durable, d'où l'utilité d'un système depilotage apte à suivre ces indicateurs qui ne sont pas seulement financiers : le tableau de bord stratégique. Ce dernieroffre une vision multidimensionnelle de la performance et dote l'organisation d'un système d'aide à la décision ; mettantà la disposition de chaque responsable d'unité de gestion des indicateurs synthétiques, pour comparer ses performances aux objectifs et réagir en conséquence*».

[80] Mabrouk Aib, Oumhani Belmokhtar, « Conception d'un tableau de Bord Stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière », La revue des Sciences de Gestion 2010/3, n°243 – 244, p 121-131
[81] Idem

4. Les quatre perspectives du Balance Score card

Pour gérer les contradictions croisées des parties prenantes d'une organisation, le BSC[82] pilote de façons équilibrées les quatre perspectives abordées plus haut. Il convient à présent de rentrer dans les détails de ces perspectives.

- ***La perspective client-usager***

La satisfaction de l'usager/ clients (Etudiant/ Famille) d'une organisation est fondamentale. Une organisation aura d'autant plus d'actionnaires qui l'aideront à financer de nouveaux projets.

La rentabilité des investissements et la confiance des actionnaires reposent sur la satisfaction des Parties Prenantes.

Qui sont les clients/ Usagers de l'enseignement supérieur ?

On le verra dans la figure ci-dessous inspirer des travaux d'Owlia et Aspinwall[83] (1996) comme suite :



Source: Extrait Mohammed S Owlia, Elaine M Aspinwall, article, A Famework for the dimensions of quality in higher education

[82] Kaplan R. and Norton D. [1992], « *The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performances* », Harvard Business Review, p. 71-79.
[83] Mohammed S Owlia, Elaine M Aspinwall, article, A Framework for the dimensions of quality in higher education 1996

Owlia et Aspinwall (1996) ont étudié la question de l'identification du client de l'EES, ils ont mené une enquête par questionnaire auprès de 124 personnes, notamment des enseignants et des universitaires en Europe, en Amérique du Nord, en Australie. Les résultats montrent que les étudiants sont considérés comme les clients les plus importants des EES, suivis par les E/ses, l'Etat et la société, le personnel et les familles comme montré sur la figure ci-dessus. 84% des établissements américains et 72% des établissements anglais considèrent l'étudiant comme le client principal.

Toutefois, Johnson et Deem[84] (2003) motionnent la résistance du personnel académique à cette considération de l'étudiant comme client.

En fait, selon ces deux auteurs, si l'étudiant a ce statut, cela impliquera la satisfaction de ses besoins au niveau du management des EES, y compris en ce qui concerne l'élaboration des formations, ce qui risque d'être contradictoire avec les valeurs fondamentales de l'Enseignement supérieur.

Aussi, selon Achour Leila, « la satisfaction est définie, comme un sentiment positif éprouvé par un consommateur suite à une expérience de consommation, et découlant d'une comparaison entre, les attentes vis-à-vis du service et la performance perçue de celui-ci. C'est donc l'écart entre les attentes du client /l'usager, et son expérience de consommation, qui détermine son niveau de satisfaction[85] ».

La satisfaction usager/client est qualitative est une question de réputation ou de perception sur le service et la qualité des offres, ces éléments doivent s'aligner dans l'imaginaire des véritables besoins de l'usager final.

La question fondamentale à se poser pour sonder la perspective client-usager est : « Comment mes portefeuilles de clients me perçoivent ? »

En termes d'indicateurs quantitatifs, la satisfaction peut se chiffrer en mesurant les réalités suivantes :

[84] - Deem R. and Johnson, R. (2003), "*Risking the university? Learning to be a manager-academic in UK universities*" 2003, p. 158

[85] - Achour Leila. « *La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque. Une étude empirique auprès des consommateurs Tunisiens deyaourts* », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 222, no. 6, 2006, pp. 61-68.

- Quantification de la consommation par segment de marché selon le sexe, âge, etc.
- Quantification des offres par client à l'échelle de période (année, semestre, etc.)
- Le taux de satisfaction (taux d'insertion), retour sur les réseaux sociaux (réputation).

- ***La perspective financière***

« *L'axe financier représente les objectifs à long terme de l'entreprise. Kaplan & Norton proposent trois phases stratégiques financières qui, croisées avec la situation de marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité), fournissent une gamme d'indicateurs. Cette liste doit être comprise comme un ensemble de domaines d'indicateurs, susceptibles d'être adaptés au contexte particulier de l'entreprise*[86] ».

Dans cette gamme d'indicateurs, on retrouve généralement des critères récurrents suivants :

- La trésorerie nette ;
- La compétitivité des prix ;
- Le seuil de rentabilité

Ces indicateurs appartiennent au champ de la comptabilité. Ils représentent les grands axes de la santé financière d'une organisation privée, mais dans notre cas il s'agit d'une organisation publique. Ils traduisent si le budget des organisations publiques est durable. Ils dictent aussi les possibilités d'investissement.

Dans notre cas, il s'agit des budgets alloués à l'université, afin de réguler ses besoins en termes de matériels,mobiliers et équipements d'enseignements, comment elle augmente sa capacité d'accueil, comment est pilotée la gestion budgétaire … etc.

86 - Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil. « *Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage* ». Journées Scienti- fiques et Techniques de Sonatrach, JST' 7, Nov. 2006, Oran, Algérie.

- ***Perspective apprentissage et croissance***

« *La base fondamentale pour le succès stratégique doit se réaliser avec le personnel de l'organisation. L'innovation des personnes créatrices est la seule source assurée de succès et d'avantages concurrentiels à long terme*[87]». En effet, dans le capitalisme de la connaissance et des nouvelles technologies, l'innovation est un facteur de croissance et de compétitivité. Mais les Ressources humaines des organisations ne deviennent pas innovantes sans formation. Formation et innovation sont **intimement** liées.

Pour être innovant, il faut apprendre et être habitué à sortir de ses zones de confort. C'est un état d'esprit que l'organisation doit promouvoir en organisant des politiques régulières de formation actualisées.

Les organisations à la pointe de l'innovation insistent pour développer les compétences transversales de leurs collaborateurs. La formation du personnel est un enjeu stratégique pour le rendre compatible avec les impératifs du marché.

L'apprentissage du sens de la créativité, de l'autonomie (apprendre à apprendre) et de l'esprit critique ou collaboratif représente un ensemble de savoirs faire et de savoir être se traduisant par des bénéfices économiques et sociaux importants.

La diffusion de ces multiples dispositions au sein de l'organisation forme une culture communeet facilite les décisions du fait de la mise en lien des informations, des connaissances et des nouvelles compétences requises.

L'adaptation aux nouveaux métiers émergeants est indispensable. Il n'y a pas de croissance économique sans croissance intellectuelle.

[87] - Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil. « *Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage* ». Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach, JST' 7, Nov. 2006, Oran, Algérie.

Les organisations doivent investir dans le capital humain en s'interrogeant sur les bases de données, les relations d'apprentissage individuelles et collectives (transfert de compétences, tutorat, compétences numériques, formation, etc.)

Selon Abdelkader Baaziz[88], *« Dans une organisation apprenante et croissante, où la culture encourage les personnes à faire des suggestions et remettre en cause le statut, il en résulte un flux important de nouvelles idées généré par les employés. Ces idées sont essentielles au développement futur de l'organisation, parce qu'elles viennent des experts qui sont impliqués directement et quotidiennement dans les processus métier de l'entreprise.* »

- ***Perspective des processus internes***

Selon Abdelkader Baaziz et Mustapha Khelil : « *On distingue deux catégories de processus internes :*

—**Les processus opérationnels** *représentent la chaîne de valeur (transparence, équité,* égalité*) de l'organisation et visent à apporter de la valeur ajoutée aux usagers. La compétitivité de l'organisation* dépend *directement de son efficacité qui dépend elle-même de l'intégration de la chaîne de valeur et de son adaptabilité aux évolutions de l'environnement (national, internationale) de l'organisation.*

—**Les processus supports** *visent à optimiser le fonctionnement de l'organisation. Pour ces processus, l'organisation cherchera plutôt à rentabiliser rapidement l'investissement et à réduire les coûts*[89]».

Autrement dit, les processus opérationnels et supports sont l'ensemble des étapes de la production et des procédures (expertises, actions, techniques) maximisant la valeur de l'organisation aux yeux des usagers. Leur efficacité est susceptible d'être améliorée en fonction de l'évolution des besoins de ces derniers.

[88] - Abdelkader Baaziz , « *Apport du Knowledge Management dans l'amélioration de la prise de décision dans une Organisation* », 5ème Inforum,Apr 2006, Oran, Algérie.[Archives ouvertes en ligne] ffhal-00823872f

[89] Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil. *« Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage ». Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach*, JST' 7, Nov. 2006, Oran, Algérie

Cette amélioration peut jouer sur la qualité des offres de formation ou pour être au 1er rang des classements des instances internationales.

Selon J. Magretta[90], une organisation peut dominer son marché en jouant sur les coûts (délocalisation), la distinction (savoir se différencier sur le marché, faire ce que les autres ne font pas) ou la focalisation (cibler un segment de marché particulier).

Les principaux éléments que nous retenons du BSC sont issus de Kaplan & Norton (1996), nous les confronterons à la réalité des EES pour nous permettre de voir son application comme aide au pilotage indispensable à la démarche qualité et à la performance globale de l'université :

Figure 8 : Exemple de vision stratégique applicable à l'université selon les 4 perspectives de BSC

AXE PROCESSUS INTERNES

- Elaborer un plan de prévisions budgétaires
- Valoriser les qualités pédagogiques des enseignants et du Personnel Administratif
- Orienter efficacement les étudiants

AXE CLIENTS –USAGERS* (PARTIES PRENANTES)

- Mettre en place un service d'orientation efficace
- Suivi et Accompagnement des lauréats sur le marché du travail
- Offrir des formations compatibles avec le marché

AXE RESSOURCES

- Améliorer la visibilité et la réputation de l'université (réseaux sociaux)
- Accroître les accords et partenariats pour des contrats de recherche
- Inciter à la production scientifique
- Augmenter l'attractivité des programmes pour les Étudiants étrangers

AXE APPRENTISSAGE

- élaborer un système d'évaluation de satisfaction de toute les PP comme les enquêtes, les questionnaires en temps réel…
-Favoriser les formations continue pour le corps professoral notamment en langues étrangère ainsi que le corps administratif et techniques

Source : Propre réalisation

[90] Joan Magretta, « *Comprendre Michael Porter. Concurrence. Stratégie* ». Eyrolles, 2012.

Ces Indicateurs de mesure seront associés sur le plan stratégique de l'université comme suite :

Figure 9 : Exemple Association du plan stratégique aux indicateurs

AXE PROCESSUS INTERNES

- Réduire l'écart financier avec la prévision budgétaire
- Mesure de la qualité au travers des enquêtes pédagogiques
- Taux d'encadrement
- Nombre d'heures de formation

AXE CLIENTS –USAGERS (PARTIES PRE-NANTES)

-- Durée des études

- Degré d'insertion professionnelle des lauréats

-Suivi des lauréats

AXE RESSOURCES

- Proportion d'étudiants subsidiables
- Part de marché relative
- Nombre de soumissions à des appels d'offre de recherche
- Taux d'obtention de contrats de recherche parrapport aux soumissions
- Nombre de publications (base annuelle par chercheur)
- Part d'étudiants Erasmus dans la population étudiante totale

AXE APPRENTISSAGE

- Taux de réponse aux enquêtes auprès des Parties prenantes.
- Evaluation des enseignants par les étudiants

-Retour sur formation du corps professoral, administratif et technique.

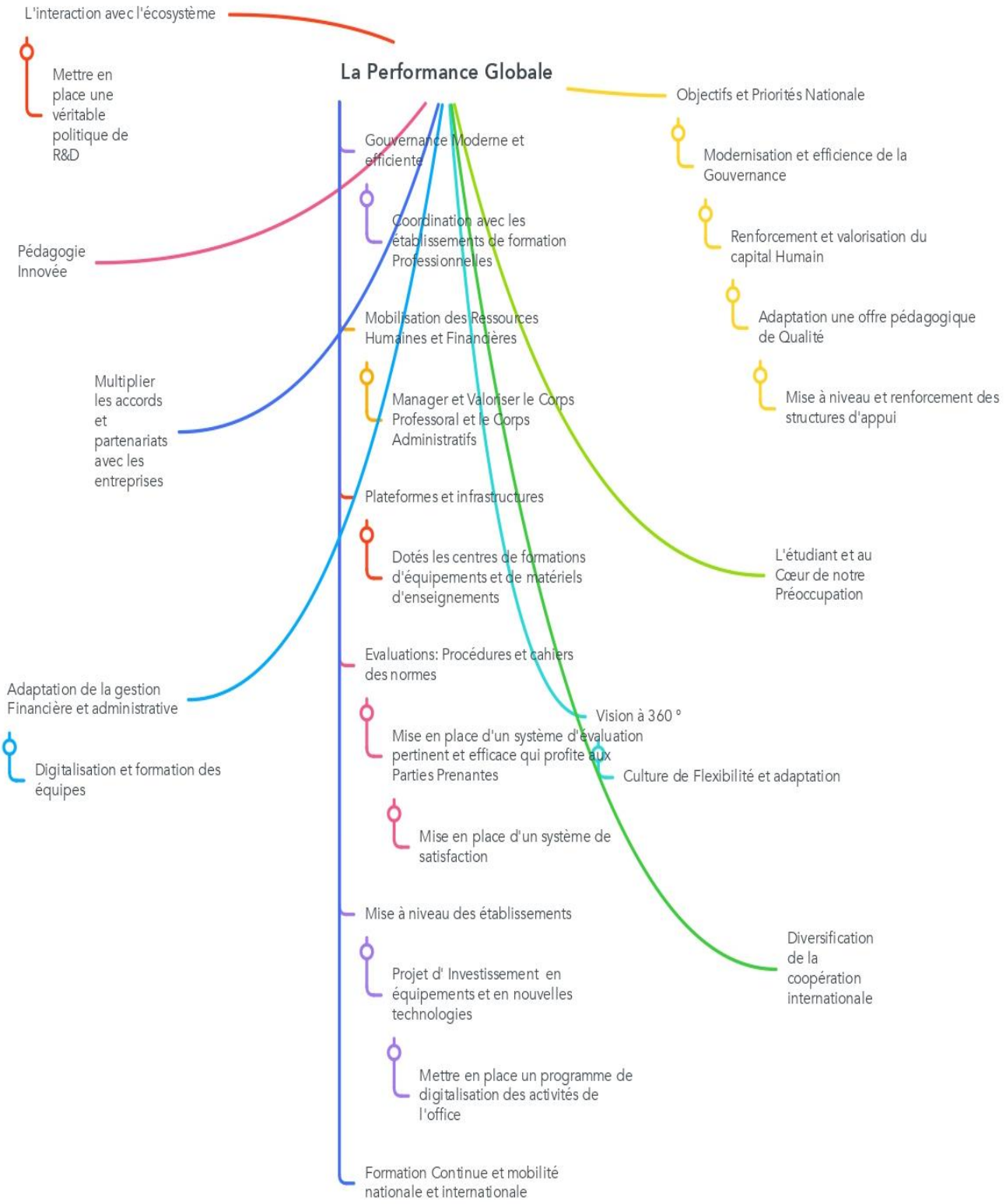
Source : Propre réalisation

A travers cette transposition nous pouvons dire que le BSC peut être adéquat comme outil de gestion et aide au pilotage.

Vue le caractère polymorphe de la performance universitaire, cet instrument permet un double usage à la fois, un contrôle et un diagnostic qui assure la mise en œuvre de la vision stratégique et la nécessité de son éventuel réajustement mais aussi d'un contrôle interactif permettant ainsi l'émergence de stratégies innovantes en matière de gouvernance. Qui favorisera l'équilibre d'une approche combinée « top-down » et « Bottom-»[91].

[91] - Simons R. (1995), « *levers of control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Reneval*", Boston, Massachusetts:Harvard Business School Press.

Figure 10 : Mind Mur Performance globale (propre réalisation)



Le nouveau éco système impose de nouveaux mécanismes pour le pilotage des EES, ce travail de recherche s'attache de répondre aux enjeux qui leurs sont imposés, les EES exercent plusieurs métiers au profit de plusieurs bénéficières ; ils ont une très grande responsabilité publique pour assurer le retour sur investissement public, face à la concurrence intellectuelle nationale et internationale, face à l'évolution des modes de gouvernance et de gestion, l'assurance qualité universitaire oblige à une amélioration continue pour atteindre une performance globale et durable.

5. Le New Management Public

La Gouvernance universitaire, est soumise à de profonds changements organisationnels s'inscrivant dans les principes du *New Public Management*, à travers le Contrôle de gestion, inspiré du monde marchand de l'entreprise, ce courant importe dans le mangement public des concepts tels que ; la performance, l'autonomie, les capacités stratégiques, la qualité, l'efficacité… .

Ce modèle est dit « libéral » puisque les partisans de ce modèle invitent la gestion des administrations publiques à s'inspirer des entreprises privées. Contrairement au secteur public, le privé est plus efficient face au changement. Il décentralise ses actions. Il a de petites unités à l'écoute du terrain, évite les gaspillages et corrige ses procédures en fonction des innovations de la concurrence. C'est en imitant la souplesse de l'entreprise que le NMP veut réformer l'administration publique.

Le NMP puise ses sources dans « *l'école du choix public* ». Plus connu sous le nom de « *Public Choice* », ce courant de recherche est avant tout critique.

Il critique les méthodes de gestion, les performances et l'usage stratégique des règles par les acteurs des administrations.

Selon Cyril Benoît[92], « *Le terme Public Choice fait originellement référence à un programme de recherche dont l'ambition est d'expliquer les comportements politiques en s'appuyant sur une série de postulats empruntés à l'économie néoclassique. Les motivations des politiciens et des bureaucrates, les choix électoraux et leurs conséquencesainsi que le rôle des groupes d'intérêts constituent ses terrains d'investigation privilégiés.* »

Dans ce courant, nous retrouvons des auteurs comme James M. Buchanan et Gordon Tullock. Ces pères de la nouvelle gestion publique offrent des grilles de lecture pour montrer l'impuissance des gestionnaires publics (gaspillage,manque d'efficacité, conformisme, etc.).

Leurs théories analysent les rationalités stratégiques des acteurs publics en montrant comment au nom de l'intérêt général, ils tirent secrètement des profits privés (électoralisme, avantages personnels, etc.). De plus, les biens et services dépensés au nom de l'intérêt général, le sont parfois sans motif (gabegie, etc.) et les contributions des acteurs des administrations ne correspondent pas toujours à leurs salaires (surcoût, absence, manque d'implication, etc.)

Dans les années 70 et 80, les chefs de file du « *Public Choice* » pointent donc les insuffisances de fonctionnement des administrations des États-Providence issues de la tradition wébérienne.

Nous revenons plus bas pour dire ce qu'il faut comprendre quand on parle de tradition wébérienne quand il s'agit notamment d'analyser en détail l'action rationnelle des bureaucraties.

Mais en attendant retenons l'idée que l'Etat Wébérien est perçue par les auteurs du « *choix public* » comme *contre performatif*. Il n'est ni efficient ni efficace. En période de crise, les Etats Providence de type wébérien ont du mal à se réformer.

[92] Cyril Benoît, « *Dictionnaire d'économie politique* », Paris, Presse Sciences Po, 2018

Selon James M. Buchanan et Gordon Tullock, l'Etat wébérien est lourd. La complexité administrative n'est plus adaptée aux nouveaux mécanismes de pilotage d'institution publique.

Dans certains pays, les bureaucrates gaspillent l'argent du contribuable (budgets d'Etat, etc.) sans consultation démocratique de l'ensemble des parties prenantes. Les élus, eux, ne cherchent pas tant à bien gérer l'action publique qu'ils ne pensent à leur réélection. Ils prennent parfois des décisions démagogiques.

De plus, les offres publiques qu'ils proposent à leurs publics s'inscrivent dans une vision trop centraliste ou trop éloignés des réels besoins. Les politiques publiques n'ont pas toujours de véritables effets pour les populations visés. Elles ont en revanche l'avantage de maximiser l'intérêt des entrepreneurs de la morale politique (avantages de carrière, etc.).

Selon, James M. Buchanan et Gordon Tullock, les services publics ne rendent pas toujours véritablement service aux publics. L'action publique manque d'optimisation. Il y a des coûts cachés non identifiés.

D'après Béatrice Van Haeperen[93], « l'idée principale du NPM est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace, et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé. À la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, le NPM oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capables de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients. »

Dès lors, le manque de performance de l'Etat wébérien justifie aux yeux des tenants du « *NPM* » des réformes en matière de désendettement, de démocratie et de réorganisation. Mais aussi en matière de redistribution, de justice et de nouvelles règlementations.

[93] - Béatrice Van Haeperen, « *Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne* »,Reflets et perspectives de la vie économique, (Tome LI),2012, , p 83

Mais ces réformes ne sont souhaitables que si les Parties Prenantes s'approprient, comprennent et s'investissent dans les politiques publiques proposées (éducation, santé, etc.).

Ils deviendront fondamentaux puisqu'ils sont affectés par les décisions publiques. Dans un cadre démocratique, ils représentent des groupes d'intérêts ou de perspectives exerçant une influence sur

la légitimité des organisations publiques.

Dans le cadre du NMP, Coline Ruwet[94] estime *« ces multi stakeholders (parties prenantes) sont de plus en plus mobilisées en amont dans l'élaboration de cadres normatifs ou de dispositifs destinés à définir, mettre en œuvre ou encore évaluer les politiques publiques. […] Il s'agit d'inclure et de susciter l'adhésion d'une multiplicité d'acteurs concernés dans la phase d'élaboration d'instrument normatif et, par conséquent, d'assurer l'effectivité et l'efficacité de l'application de ce dernier* ».

Mais quels sont les origines historiques du New Public Management ?

Selon Kaoutar Lahjouji *& al*, l'orientation des nouveaux modes de gestion publique des Etats « *se rapportent particulièrement à l'insatisfaction des citoyens vis-à-vis des services et des administrations politiques […] incapables de répondre à leurs exigences de démocratisation […] L'OCDE cite d'autres impératifs tels que le développement du marché mondial ; […] Les secteurs publics des pays membres manquaient de performance et accumulaient des déficits budgétaires et de la dette publique. Les changements du management public ont commencé au Royaume-Uni au début des années 1980 avec la privatisation généralisée ; des coupes gouvernementales et des délestages qui ont commencé pendant les premières années du gouvernement Thatcher. Aux États-Unis, l'événement clé était la publication de "Reinventing Government" par Osborne et Gaebler (1992), qui a abouti à la "Nationale Performance Review" menée par le vice-président Al Gore (1993*[95]*».*

[94] - Coline Ruwet, « *Que représentent les stakeholders ? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000* », *Revue française de science politique*, vol 60, juin 2010, pages 1115 à 1135

[95] - Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi, «*Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports?*», Laboratoire de recherche, Managementdes organisations, Université Mohamed V, Rabat 2018. Lien : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01801445/document

Sur informés par internet, les *parties prenantes* des administrations publiques se comportent comme des clients exigeants. On l'a dit. Ils émettent des avis sur la dépense de leurs impôts (contribution) et la qualité des services publics(rétribution). Ils souhaitent une administration plus accueillante, plus personnalisée, plus inclusive (démocratie, justice,écologie, etc.).

C'est dans ce contexte critique qu'est né le NMP. La pression des opinions publiques remet en question la performance des Etats. Cette pression justifie le changement des modes d'organisations des administrations « *En d'autres termes, il s'agit de développer une culture de performance et d'évaluation dans le secteur public*[96]» via des modèles de management faisant la promotion d'une culture du résultat par une rationalisation des comptes publics.

Il faut moderniser l'Etat et le mettre en phase avec les méthodes du privé. La complexité rigide de ses règles entrave le mécanisme de l'offre et de la demande. L'Etat doit répondre à cette dernière avec plus de réalisme. Il doit rendre des comptes aux citoyens en rendant responsables ses administrateurs.

La modernisation de l'action publique suppose alors de prendre en compte un ensemble d'indicateurs de performance (organisationnels, financiers, etc.). Chaque pôle administratif de l'Etat doit désormais s'en servir pour fixerdes objectifs à destination de cibles à satisfaire, de mesurer des écarts et de prendre des initiatives en concertation avec les parties prenantes.

Et ce, même si, selon Coline Ruwet[97] *« il est impossible et même non souhaitable que toutes les personnes qui sont concernées par une décision s'impliquent directement dans les délibérations à son propos. Impossible car nos identités,nos valeurs et nos intérêts sont pluriels, les décisions qui affectent nos vies sont multiples et dispersées. Par ailleurs, Thomas Chritiano souligne que nous ne pourrions sans doute jamais nous mettre d'accord pour déterminer si les éléments essentiels de l'égalité sont satisfaits ».*

[96] Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi, «*Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports?*», Laboratoire de recherche, Managementdes organisations, Université Mohamed V, Rabat 2018. Lien : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01801445/document

[97] - Coline Ruwet, « *Que représentent les stakeholders ? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000* », *Revue française de science politique*, vol 60, juin 2010, pages 1115 à 1135

Selon Yves Chappoz et Pierre-Charles Pupion[98], les actions du NMP se caractérisent par les notions d'efficacité, de flexibilité, de responsabilité, la qualité des prestations offertes, l'atteinte des résultats fixés en amont mais aussi par « *une séparation de la prise de décision stratégique relevant du pouvoir politique de la gestion opérationnelle relevant de l'administration ».* L'idée maitresse du NMP est l'éclatement des hiérarchies administratives centralisées en plusieurs agences décentralisées capables de réaliser à la périphérie des territoires les décisions de l'Etat central.

L'idée est l'amélioration de la gouvernance pour prendre des meilleures décisions tout en introduisant « *de la concurrence dans les structures publiques pour diminuer le coût et améliorer la qualité des services offert*[99] *».* Ce nouveau mode de gestion publique met ainsi en place des mécanismes d'émulation entre les pôles et les agents publics. Il développe la culture de l'autonomie, de la responsabilité et de la créativité. Voilà ce qu'il en est globalement pour le NMP. A présent faisons un point sur la conception de l'Etat selon Max Weber et comparons cette conception avec celle du NMP. L'idée étant de montrer le manque d'efficacité de la conception Wébérienne.

L'interprétation de l'action administrative selon Max Weber[100] part du principe qu'une administration est efficace et rationnelle quand ses agents respectent scrupuleusement les règles impersonnelles d'une organisation verticale et centralisée. Recrutés et sélectionnés sur concours, le niveau de formation (rationalité) des fonctionnaires permet à la foisde répondre à une spécialité (savoir-faire) et une fonction précise (mission). A la suite de quoi, l'attribution d'un statutrèglemente et régule la liberté d'action des fonctionnaires dans la gestion des administrations. Ce faisant, les hommes sont obéissants et conformes aux conditions règlementaires de leurs statuts pour exécuter l'action demandée.

Comme dans beaucoup d'une entreprise privée, il pourrait y avoir du favoritisme en ce qui concerne le recrutement, la promotion, la formation, les primes et l'intégration des Ressources Humaines.

---

[98] - Yves Chappoz, Pierre-Charles Pupion, « *Le New Public Management* », *Gestion et management public,* Volume 1/n°2, 2002, pages 1 à 3

[99]- Béatrice Van Haeperen, « *Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne* », Reflets et perspectives de la vie économique,(Tome LI),2012, , p 83

100 - Max Weber, « Economie et société : les catégories de la société », T1, Paris, Essai, Poche, 2003

Point « d'arbitraire » ou de flatterie. *« PourMax Weber, l'administration publique est le modèle du maximum de rationalisation possible dans la vie sociale.*[101]*»*.

Néanmoins dans ce modèle, -qui ne vaut probablement pas pour tous les corps à l'université ; la motivation des fonctionnaires repose non sur le mérite mais sur la sécurité de l'emploi et l'avancement dans la carrière selon des règles d'ancienneté[102]. Ici, le fonctionnaire n'est pas incité à optimiser son action pour optimiser l'administration. Il doit simplement faire vivre l'idéologie du service public (servir les autres) selon les règles de l'administration. Il n'est pas soumis aux contraintes de l'évaluation de la performance. Il n'y aucune obligation de résultats.

Selon les théoriciens du NPM, l'acteur des organisations wébérienne (le fonctionnaire) est stratégique. C'est un *homo économicus* qui pense avant tout à lui avant de penser aux autres.

C'est un consommateur comme un autre, son intérêt prime. Il ne croit pas dans l'idéologie du service public, son action au travail n'est pas uniquement déterminée par des valeurs sociales comme le dit Weber[103] (rationalité axiologique). Il maximise avant tout ses intérêts économiques personnels. Il a plutôt une rationalité instrumentale égoïste.

Selon les théoriciens du NPM, le fonctionnaire de l'administration wébérienne évalue et anticipe les structures d'opportunités du marché bureaucratique (information). Il profite des « *zones d'incertitudes*[104] » pour reprendre les termes de Michel Crozier ; Il use de stratégie non pas en «*ajustant de façon optimale les moyens »* en vue d'un meilleur emploi de son temps de travail et des fonds publics, mais en fonction de son profit personnel : il réduit ses contributions en s'abritant derrière les règles, les statuts et l'idéologie du service public.

101 - Martuccelli, Danilo. « Critique de la philosophie de l'évaluation », Cahiers internationaux de sociologie, vol. 128-129, no. 1, 2010, pp. 27-52.

102 - Michel Lallement, « Max Weber : aux sources de la sociologie allemande », Revue sciences humaines, mars 2004 [article, consulté le : 24/04/2019], lien : https://www.scienceshumaines.com/max-weber-1864-1920-aux-sources-de-la-sociologie-allemande_fr_3918.html

103 - Max Weber, « Economie et société : les catégories de la société », T1, Paris, Essai, Poche, 2003

104 - Crozier M, FriedbergE, « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Paris, Ed. Poche, 2014

Il n'est pas tenu comme responsable de l'efficacité de son action puisque dans la conception wébérienne, celle-ci n'est ni mesurée, ni évaluée par aucunes parties prenantes. Il ne se sent pas responsable de son action puisqu'il y a une forme d'opacité de ses véritables contributions.

Selon Michel Lallement : « *L'action purement rationnelle en finalité est le fait de ceux qui orientent leurs activités en ajustant de façon optimale les moyens dont ils disposent aux fins désirées et en tenant compte des conséquences possibles de leurs actions*[105]*. »*

C'est la raison pour laquelle toutes les réformes occidentales de rationalisation des choix budgétaires ont échouéentre les années 70 et 80. Tant que les fonctionnaires n'étaient pas tenus comme responsables et autonomes, mais aussi évalués au mérite ou selon des indicateurs de performance contrôlant leurs actions, il y a toujours eu, selon les contextes, les pays et les cultures administratives, un manque de transparence (gestion des fonds) et de meilleures collaborations entre les administrations centrales et les administrations périphériques (Hôpitaux, universités, etc.)

Mais avec le temps et les critiques sociales, « *les dirigeants politico-administratifs ont appris à dépasser le clivage entre le modèle privé (fondé sur la logique du marché) et le modèle public (basé sur la bureaucratie wébérienne et la suprématie légale). Autrement dit, ils font preuve de créativité*[106] explique Pyun Hae-Ok.

L'administration se donne désormais des objectifs de performance, de transparence, de proximité et d'évaluation de la qualité des offres publiques.

[105] - Michel Lallement, « *Max Weber : aux sources de la sociologie allemande* », Revue sciences humaines, mars 2004 [article, consulté le :24/04/2019], lien :https://www.scienceshumaines.com/max-weber-1864-1920-aux-sources-de-la-sociologie-allemande_fr_3918.html

[106] - Pyun, Hae-Ok. « *Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France* », Management & Avenir, vol. 65, no. 7, 2013, pp 32-47.

Figure 11 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP[107]

	Administration wébérienne	Administration New Public management
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les objectifs, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle,structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : - Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi, : *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?*

Ainsi, le new management public est un mode de gestion relativement autonome. Les Etats donnent les grandes orientations et des moyens à des établissements publics décentralisés. La responsabilité de ces dernières est de définir des moyens pour satisfaire autant les directives ministérielles (rendre des comptes) que les parties prenantes (les satisfaire). La bonne gestion publique s'appuie non plus uniquement sur le respect de règles impersonnelles, mais sur des objectifs de performance (indicateur, mesure, évaluation).

La nouvelle gouvernance publique repose ainsi sur plusieurs principes :

- La maîtrise des coûts via la rationalisation des choix budgétaires ;
- Fragmentation des mastodontes administratifs en plusieurs unités autonomes ;
- Mis en concurrence et responsabilisation des unités par une culture de la performance managériale orientéevers les usagers (qualité des produits) ;
- Management des incitations à trouver des moyens alternatifs efficients ;
-
- Adoption des standards de performance ;
- Évaluation des unités redevables de leurs actions et de leurs résultats ;

[107] - Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi, « *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?* », Laboratoire de recherche,Management des organisations, Université Mohamed V, Rabat 2018. Lien : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01801445/document

- Principe de contractualisation : « *l'orientation actuelle s'intéresse davantage à intégrer les organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples, notamment les partenariats publics/privés ce qui engendrel'inclusion de l'action publique et du travail public dans une large sphère de parties prenante*[108]».

Pour résumer, la bonne gestion publique :

1. L'Etat fixe les orientations et transfère aux unités administratives la liberté de les réaliser. L'état se comporte comme une tutelle, ses unités comme des exécutantes ;

2. En fonction des ressources allouées par l'Etat, les modes de gestion des unités ont une « approche marché » ;

3. Les actions décentralisées des établissements publiques cherchent à se rapprocher des besoins des citoyens consommateurs et des territoires proches. Autonomes dans l'usage de leurs moyens, elles ont une obligationde résultat.

6. De l'idéologie de l'évaluation à ses indicateurs de mesure

« *Il n'y a pas une définition unique du terme "évaluation". Le terme est polysémique. Conceptuellement, on peut regrouper les définitions en deux grandes catégories : l'une met l'accent essentiellement sur la rationalité économique ; l'autre s'intéresse à d'autres formes de rationalité*[109]».

En effet, il y a des évaluations reposant sur des indicateurs durs et chiffrés. Des indicateurs réduisant la vie des organisations en signes mathématiques. Puis il y a des indicateurs, plus mous, plastiques et symboliques. Notamment, ceux appartenant à l'image de marque, la culture de l'entreprise et le capital humain.

[108] - Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi, « *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?* », Laboratoire de recherche, Manage- ment des organisations, Université Mohamed V, Rabat 2018. Lien : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01801445/document

[109] - Nasser Mansouri-Guilani, « *Promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques* », Les avis du Conseil économique social et environnemental, les éditions des journaux officiels, sept 2015, [article, consulté en ligne le 07/05/2019], lien : https://www.ladocumentationfrancaise. fr/var/storage/rapports-publics/154000666.pdf

L'évaluation est plus qu'un outil de chiffrage au service de l'action efficace des organisations. C'est devenu une idéologie : une culture internationale, numérique et institutionnelle.

Des réseaux sociaux en passant par les applications mobiles jusqu'aux universités, ***tout le monde évalue tout le monde***. Les dispositifs de jugements sont partout[110].

Ils régulent les conditions de l'échange marchand. Ils représentent des intermédiaires entre les organisationset les consommateurs. Ils aident ces derniers à faire des choix et de prendre des décisions.

Selon Nicole Azoulay[111] : *« cinq grandes catégories de dispositifs de jugement sont identifiées : les appellations (labels, certifications…), les cicérones (critiques, experts, guides), les classements (prix, palmarès…), les confluences (compétences d'accueil et d'informations sur les lieux de vente), les réseaux (relations interpersonnelles par lesquellesexpériences et connaissances circulent) ».*

Selon Berland Nicolas et Ève Chiapello, la prise en compte des organisations par de ce modèle idéologique « *n'est pas seulement portée par la volonté de rechercher une efficience toujours accrue, mais aussi par une évidente séduction idéologique*[112]».

La transparence publique des évaluations est synonyme de qualité et de consensus sur la légitimité des identités, des techniques et des procédures des entreprises. Dans l'espace numérique, internet laisse de nombreuses traces. Les parties prenantes peuvent les compiler et les croiser pour se faire un avis sur le caractère multidimensionnel des biens marchands et des produits culturels ou singuliers (hôpital, université, film, œuvre d'art, etc.).

« *Après les risques et les investissements, on évalue maintenant les hôpitaux, les chercheurs, les universités, les services de sécurité, les psychothérapies. De l'évaluation individuelle des aptitudes et des compétences à l'évaluation par les parlementaires, les experts et les usagers de politiques sanitaires, tout est devenu objet potentiel d'évaluation*[113]».

[110]- Karpik Lucien, « *L'Économie des singularités* », Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences Humaines », 2007.

[111] - Nicole Azoulay, « *Lucien Karpik, L'économie des singularités, Gallimard, 2007.* », Revue de la régulation, 3/4 | 2e semestre/Automne 2008 [mise en ligne le 15 novembre 2008], consulté le 17 août 2020. URL : http://journals.openedition.org/regulation/4853

[112] - Berland, Nicolas, et Ève Chiapello. « *Le rôle des réformateurs sociaux dans la diffusion de nouvelles pratiques de gestion : le cas du contrôle budgétaire en France (1930-1960)* », Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. Tome 10, no. 3, 2004, pp. 133-160.

113 - Damon Julien, « La fièvre de l'évaluation », Revue sciences humaines, N°208, octobre 2009

Dans ces conditions, les organisations se sentent plus que jamais redevables envers divers publics. Ces derniers représentent des parties prenantes ayant un pouvoir de consécration, ils font et défont les réputations.

La réputation sociale d'une organisation est un indicateur de performance à ne pas négliger. Il faut savoir l'évaluer car les parties prenantes qui la forment commentent les multiples classements des organisations dont la presse et les réseaux sociaux se font écho.

Les organisations doivent donc savoir apprécier le vortex des représentations et des impressions qui s'agrègent dans les écosystèmes via :

- Des analyses sur les réseaux sociaux ;
- Des enquêtes de satisfaction internes et externes ;
- Des analyses des remontées de terrain sur site ;
- Des analyses des discours médiatiques.

Outre la dimension contraignante de ce contrôle social, Martuccelli Danilo[114] estime que l'intégration des dispositifs d'évaluation dans les organisations a toutefois plusieurs avantages pour ces dernières :

- ***Avantage démocratique :***

La culture de l'évaluation introduit une dose de démocratie, chacun peut donner son avis. Les indicateurs de performance chiffrée sont des éléments de traçabilité que l'on peut se servir pour réaliser des comparaisons, faire des choix et prendre des décisions. Ils permettent les discussions, les échanges et les débats d'amélioration.

- ***Avantage de transparence***

L'évaluation des indicateurs de performance rend visibles les objectifs, les moyens et les résultats des

[114] - Martuccelli, Danilo. « *Critique de la philosophie de l'évaluation* », Cahiers internationaux de sociologie, vol. 128-129, no. 1, 2010, pp. 27-52.

organisations. Notamment, avec la publicité numérique, l'accès à l'information est plus facile, les secrets des bureaucrates s'éventent. Il y a beaucoup moins de situation ou les acteurs des organisations sont en situation d'asymétrie informationnelle par rapportà d'autres acteurs.

Le sentiment de suspicion lié au secret de l'information est remplacé par un sentiment de sécurité dufait de la libre circulation des données.

- ***Avantage de créativité***

L'évaluation des écarts de performance est un facteur stimulant la qualité du travail rendu. La mise en concurrence généralisée des acteurs des organisations les pousse à se dépasser. L'évaluation limite les inerties, les immobilismes et les résistances au changement. Evaluer les activités de l'organisation, c'est faire évoluer les compétences mais aussi la qualité des prestations et des offres.

- ***Avantage de légitimité***

L'évaluation de la qualité des offres par les *parties prenantes* des organisations peut renforcer la reconnaissance sociale des professionnels. La médiatisation de leurs résultats positifs renforce le rayonnent des images de marque.

- ***Gains de temps***

« Grâce aux batteries d'indicateur[115] », les mesures objectives des objectifs obtenus et à atteindre évitent de perdre en débats subjectifs. La culture de l'évaluation fait gagner du temps

- ***Capitaliser sur les bonnes pratiques pour innover***

Selon Martuccelli Danilo, l'évaluation des organisations permet d'identifier les bonnes pratiques. Les dispositifs de veille internes ou externes ont la fonction de capter les bonnes expériences, outils ou comportements validés comme donnant des résultats positifs par les autres membres de l'organisation. Ils facilitent la constitution de référentiel ou de démarches d'amélioration continue pour rester apprenant et performant.

[115] Martuccelli, Danilo. « Critique de la philosophie de l'évaluation », Cahiers internationaux de sociologie, vol. 128-129, no. 1, 2010, pp. 27-52.117 - Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. « *Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théories* », Paris, Dunod. 2012

Mais que signifie évaluer au juste ?

Selon Cadin & *al*[116], l'évaluation est l'acte d'attribuer une valeur à un objet (personne, service, action, etc.) à l'aide d'instruments de mesure et de standards de référence visant une norme ou un idéal à atteindre. L'évaluation aide à porter un jugement selon des critères d'interprétation objectifs et subjectifs.

Elle met en interaction des outils, des acteurs et des choix de méthode. Ces trois éléments marchent ensemble. Ils sont en interaction et déterminent les résultats de l'évaluation. Ainsi, les résultats ne peuvent pas ne pas intégrer des représentations communes et des subjectivités divergentes qui conduisent les décideurs à juger avec approximation la réalité (mélange d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs interprétés).

De même, une évaluation est toujours inscrite dans un temps (une époque, un moment, etc.). Par exemple, pour diagnostiquer et concevoir un projet, elle peut se faire en amont *(évaluation ex ante)* ou en fin pour tirer des enseignements ou des retours d'expérience *(évaluation ex post)*. Mais aussi durant la phase du développement pour identifier les blocages et les inerties du projet *(évaluation in itinere)*.

Bref, une évaluation est toujours dans un devenir, une histoire, un temps qui passe avec ses ruptures, ses continuités et ses aléas.

De plus, la valeur d'une chose (organisation, résultats, etc.) n'existe pas en soi. Elle n'existe que dans le regard du sujet observateur qui construit intellectuellement l'objet qu'il évalue en situation sociale. En effet, on évalue toujours quelque chose quelque part avec quelqu'un dans certaines conditions marquées par des pressions sociales (conformisme, etc.). Une évaluation se déroule ainsi dans un espace social dans lequel « *l'homme et son contexte restent toujours la mesure de toutes choses* » dit Protagoras.

[116] - Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. « *Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théories* », Paris, Dunod. 2012

Toute évaluation est donc relative aux intentions des évaluateurs, de l'outil et d'autres facteurs sociaux.

Selon Cadin *& al*[117], les processus d'évaluation sont constitués de cinq facteurs :

- La visée : *pourquoi évaluer ?*
- L'objet : *évaluer quoi ?*
- Le référentiel : *évaluer par rapport à quoi ?*
- Les acteurs : *qui évalue qui (ou quoi) et pour qui ?*
- Les procédures : *comment évaluer ? Avec quelles procédures et déroulement ?*

Les actes d'évaluation produisent ainsi des connaissances et des savoirs. Autant d'éléments cognitifs que l'on peut ensuite diffuser à tous les échelons de l'organisation pour renforcer les compétences, donner des consignes ou aider à réduire les risques.

Selon Henriette Gardent[118] « *Quel que soit son objectif, toute action d'évaluation repose sur un recueil d'information, suivi d'une analyse et d'une présentation synthétique des conclusions auxquelles la procédure aboutit. Dans l'idéal, l'évaluation est une démarche qui devrait permettre d'améliorer l'efficacité du processus de décision. Sa finalité est de fournir des informations utiles à tous les acteurs impliqués, quel que soit leurs niveaux d'intervention, dans leurs domaines d'action respectifs (gestion, financement, régulation, etc.), sans oublier l'usager final : le client* ».

Les principaux outils d'évaluation sont :

- Les sondages ;
- Les entretiens individuels ;
- Les auto-évaluations individuelles ou collectives internes ;

[117] Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. « *Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théories* », Paris, Dunod. 2012.
[118] - Gardent Henriette « *Évaluer : avec quoi ?* », Gérontologie et société, vol. 24 / n° 9, 2001, pages 97 à 109.

- Les indicateurs chiffrés des tableaux de bord (par année, services, etc.) ;
- Le contrôle de gestion (Balance Score card) ;
- Les audits organisationnels par des cabinets d'experts.

'* ces outils sont inexistants dans les EES marocains.

De plus, il n'y a pas d'évaluation qui ne se fasse sans rapport à un référentiel normatif, évaluer un étudiant, un chiffre d'affaires d'un commercial ou encore la pression sanguine d'un malade, elle n'a de sens qu'en référence à des moyennes, des seuils et des normes instituées par des communautés de pratiques.

Par exemple, si la norme à atteindre est l'égalité des chances à l'université et que la norme fixée par le ministre de tutelle pour atteindre cet idéal relève d'un certain nombre d'étudiants boursiers par an, il s'agira alors d'interpréter les données récoltées dans l'année en cours en fonction de la norme idéale. Mais le sens de ces mêmes données peut varier en fonction d'autres normes intermédiaires.

Evaluer est un travail d'interprétation. C'est un acte qui croise les informations. Le statut du sens de l'interprétation est à comprendre en fonction du contexte socio-économique.

Mais, quelles que soient les méthodes d'évaluation et les interprétations, tout projet d'évaluation suppose de dégager descritères et des indicateurs. « *Les critères représentent les attributs observables relatifs aux différentes dimensions de la performance tandis que les indicateurs constituent des indices mesurables permettant d'apporter une information sur les critères.*

L'évaluation d'un critère se fait donc généralement sur base de plusieurs indicateurs.[119] »

[119] - Bouckaert Mathias, « *L'évaluation des performances des universités au regard du développement durable : une perspective internationale* »,Thèse,Economies et finances,Université Paris-Saclay, 2016. Français, p 213.

Même s'ils sont généraux, les critères (financiers, organisationnels, etc.) doivent cependant être :

- **Pertinents** : la pertinence d'un critère renvoie généralement aux problèmes et aux besoins de l'organisation. Généralement, ces critères relèvent de la satisfaction des attentes des usagers et de l'évolution de la réputationdes organisations auprès des parties prenantes.

- **Efficaces** : L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

- **Efficients** : le choix de l'efficience vise à regarder la manière dont les objectifs ont été atteints à moindres coûts (financiers, humains et organisationnels). C'est le ratio entre les résultats et les moyens « *On distingue deux aspects de l'efficience : le premier, les unités de production et de services qui sont en rapport avec la raison d'être de l'organisation ; le second, le coût de production des biens et des services. Dans quelle mesure l'organisation est-elle ou non rentable à cet égard ? Telle est la question de l'efficience*[120] ».

- **Impactants** : Les mesures d'impact relèvent de la mesure des *retombées* de l'action à moyens et longs termes. Elles concernent les effets collatéraux (prévus et imprévus) sur plusieurs facettes de la réalité organisationnelles (secteurs, publics, territoires, etc).

- **Financièrement viable :** L'aspect financier est incontournable. Facilement mesurables, les critères financiers renvoient à la liquidité, à la trésorerie et à la rentabilité à plus ou moins longs termes. Mais aussi aux dépenses et ses sources de revenus.

Pour simplifier, si elle veut survivre, l'organisation doit produire au moins la quantité de ressources qu'elleconsomme. En termes de système, c'est ce qu'on appelle homéostasie. Une organisation doit cependant tirer constamment des ressources de son milieu sous peine de s'étioler.

Ainsi, lorsqu'on fait une évaluation organisationnelle,il est crucial d'évaluer la santé financière de

120 - Nathalie Audigier, « L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion », Communication et organisation, 34 | 2008, 178-201.

l'organisation[121]*."*Selon Nathalie Audigier.

Dans tout processus d'évaluation, il ne faut pas tant chercher à viser l'exhaustivité ou encore la complétude, car le risque est de se noyer dans un nombre infini de critères. Au contraire, il est préférable de rester pragmatique en visant la faisabilité des priorités. Une évaluation prend du temps, de l'énergie et de l'argent. Dès lors, il faut réaliser des arbitrages entre de multiples dimensions de l'organisation.
La gestion de la complexité suppose d'être simple en « *lisant dans l'esprit de l'organisation*[122]», ses lignes de force, ses effets d'émergence et ses boucles récursives de rétroaction (Edgar Morin). Ensuite vient le temps du choix des indicateurs et de la quantification des critères retenus. Ce temps de la mesure se cristallise sur les faits. Rappelons que cette quantification rassure les acteurs finançant les projets (les pouvoirs publics). Ils ont besoin d'assurance, leurs décisions de financement reposent en partie sur la compréhension des indicateurs, la qualité des chiffres retenus donne des garanties.
En fonction du niveau d'appropriation des parties prenantes, ils mettent en confiance (ou pas). Ils sont des indices pour saisir la bonne utilisation des fonds versés.

Ainsi pour optimiser les conditions de la confiance, la méthode SMART[123] propose de sélectionner les indicateurs selonla grille de lecture suivante :

[121] - Nathalie Audigier, « *L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion* », Communication et organisation, 34 | 2008, 178-201.

122 - Henry Mintzberg, « Le manager au quotidien », Paris, Éditions d'Organisation, 1973.

[123] - Maes, Alain. « *Le management coordonné (SMC ou QES)* », Le management intégrateur. Fondements, méthodes et applications, sous la direction de Maes Alain. De Boeck Supérieur, 2012, pp. 103-115.

Figure 12 : Méthode SMART



Source :Extrait de Maes, Alain. « Le management coordonné (SMC ou QES)»

Une fois les premières mesures faites, les méthodes d'évaluation se poursuivent généralement par un travail articulant coûts et retombés.

Le processus repose sur des inventaires, des additions et des pondérations (moyennes). La logique de l'agrégation des coûts et des bénéfices est généralement un regroupement de résultats uniques disant les multiples performances des différentes dimensions de l'organisation.

En outre, comme nous avons vu plus haut dans la figure n°8. Nous avons proposé une méthodologie de réponse à ces enjeux à travers le *Balance Score card*. Dans les environnements complexes, les objectifs et les acteurs sont pluriels, incertains, souvent en conflit (latent ou manifeste). Il faut donc savoir dégager des scénarios et des hypothèses croisant de multiples informations susceptibles d'anticiper diverses conséquences possibles.

L'enjeu étant pour tout décideur de se poser « *les questions portant sur l'utilité de chaque action relativement à chaque critère*[124]». Avec la survie des organisations reposant de plus en plus sur la confiance des parties prenantes, il est prudent d'analyser les chiffres et leurs interprétations au regard de la présence de jugements sociaux explicites ou non.

[124] - Noël, Jean-François, et Jessy Tsang King Sang. « *Apports et limites des méthodes d'évaluation économique du patrimoine* », TechniquesFinancières et Développement, vol. 118, no. 1, 2015, pp. 35-49.

Toute décision de gestion suppose des compromis et des négociations en fonction de l'état des forces au sein de l'organisation.

« *Ces caractéristiques de l'analyse multicritère montrent comment une certaine composante subjective peut s'introduire dans un processus de décision, sans pour autant perdre de vue toute exigence de rationalité, ni empêcher celui-ci de tenir compte de la complexité des relations entre économie et patrimoine. Inversement, l'absence d'une telle composante, en particulier dans les méthodes d'évaluation monétaire, entraîne une certaine rigidité qui les empêche d'adhérer parfaitement à la complexité des situations qu'elles entendent traiter et d'en rendre compte convenablement*[125] ».

7. Les enjeux de la qualité pour les organisations

En réaction aux critiques du productivisme tayloriste et plus largement de la massification marchande du capitalisme ayant des impacts négatifs sur la société, les parties prenantes des organisations contemporaines sont de plus en plus attentives aux questions de la ***Qualité*** des offres. Le secteur non marchand n'est pas épargné par le phénomène. L'usager/client refuse la standardisation des biens et des services publics sans qualité.

A ce propos, Hanen Safi[126] explique que « *sous la poussée de l'industrialisation et du développement des méthodesde fabrication de masse au début du XXe siècle, la notion de la qualité concerne toutes les activités de productions devenues plus formelles et plus techniques. La gestion de la qualité a aussi connu une vraie révolution avec l'apparition des nouvelles mesures et exigences pour les fabrications provoquées par la deuxième guerre mondiale* ».

[125] - Idem

126 - Hanen Safi, « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseigne- ment supérieur en Tunisie ». Thèse de Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers, juin 2012, Archives ouvertes en ligne, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780757/document

Notion floue, hybride et composite, la qualité oriente désormais le comportement des organisations dans la définition desproduits, des procédures et des comportements de travail. Les parties prenantes mettent un point d'honneur à ce que lesorganisations s'engagent à devenir respectueuses des aspirations sociales et sociétales des clients / des usagers.

Le mot qualité vient du latin « *Qualitas* » et signifie « manière d'être ». Cette manière d'être peut concerner certesles conditions de travail, mais aussi les compétences, les conditions d'accueil et les effets écologiques et sociaux des organisations sur la société, la qualité est une notion globale.

On dit que quelque chose est de qualité, quand cela se traduit par la supériorité à la moyenne. La qualité est un critère de distinction ou de différentiation sociale (Bourdieu), la qualité est le contraire de la médiocrité. Dans la pyramide des prestiges sociaux, c'est un outil de classification sociale.

De plus, la qualité n'est pas la quantité, les usagers des organisations stigmatisent les organisations produisant des biens uniques sans prendre en compte la diversité culturelle des demandes. Ils refusent l'interchangeabilité ou la massification des êtres et des choses.

La critique de l'uniformisation[127] du monde marchand par les jeunesses politisées débouche de plus en plus sur des exigences de suivi, d'accompagnement personnalisé (information) et d'assurancequalité certifiée par des acteurs de confiance (normes ISO, etc.).

Généralement, une certification attestant de la qualité d'une chose (bien/service) est un label. Comme un prix Nobel, unlabel vient au bout d'une chaine d'évaluation. Il est évalué par des acteurs indépendants, compétents et accrédités.

Le label doit être conforme à une norme, un cahier des charges, un référentiel écrit. Une norme de qualité rappelle des valeurs partagées, des engagements sociaux et des promesses techniques que l'on retrouve généralement dans des chartes d'organisation ou dans un style de management. Selon Blanc Natacha :

« *une charte qualité est un document regroupant, de façon synthétique, les engagements de l'ensemble*

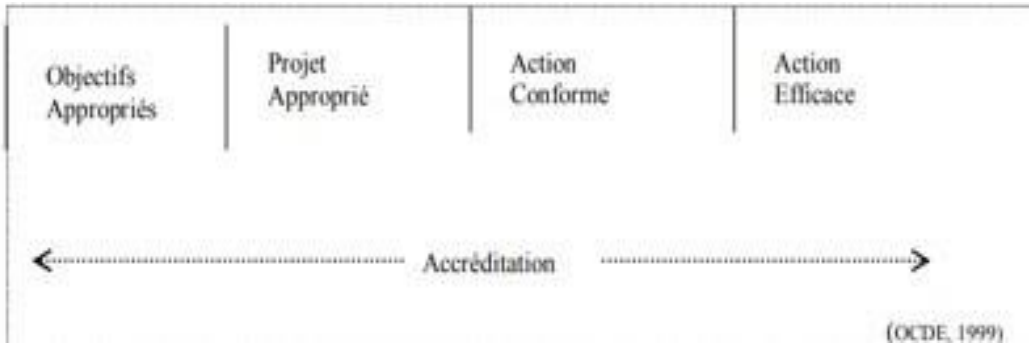
[127] - Marcuse Herbert, « *L 'Homme unidimensionnel* », Paris, Gallimard, 1968

des membres d'un organisme ou d'une profession envers leurs clients[128] »

Par exemple, un certificat universitaire est un label reconnu quand des évaluateurs rigoureux suivent les principes d'action attestant à d'autres parties prenantes des mécanismes permettant de rendre compte des véritables compétences de ses lauréats.

Ainsi, un étudiant est dit compétent quand l'université est reconnue comme telle par d'autres instances d'évaluation.

L'accréditation de la qualité est le résultat d'une chaine de contrôle. Cette chaine implique une traçabilité d'acteurs et d'actions répondant à des besoins.



Source : OCDE 1999

L'AFNOR[129] définit la certification comme étant « *une assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou norme officielle* ». Un objet, un service ou une compétence dequalité est sans défaut.

Selon Doucet Christian[130]« *un objet de qualité est un objet sans défaut, c'est-à-dire qui répond à ses spécifications et, plus généralement, aux attentes de ses utilisateurs. Un teinturier est de qualité si les vêtements sont correctement nettoyés (sans taches). Une démarche qualité mesure les défauts constatés*

[128] - Blanc Natacha, et al. « *Le label : une démarche qualité* », Cahiers de l'action, vol. 30, no. 4, 2010, pp. 45-59.

[129] - Association Française de Normalisation, « *Gérer et assurer la qualité* », Paris, Edition AFNOR, 1989, p166

[130] - Hanen Safi, « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie ». Thèse de Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers, juin 2012, Archives ouvertes en ligne, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780757/document.

par rapport à nos attentes[131] ».

La qualité est essentiellement une notion en lien avec la culture des parties prenantes (aspirations implicites, attitudes explicites, etc.). Leurs perceptions définissent ce qui relève des défauts et de la qualité, du normal et du pathologique.

Garvin[132] estime que « *la qualité est quelque chose qu'on ne peut approcher qu'à travers l'expérience et la perception de la présence ou non de certaines caractéristiques ou attributs que possède un produit. La qualité est une variable visible et mesurable.»* Cette variable visible et mesurable peut-être le prix ou la nouveauté d'un service.

Aujourd'hui, une entreprise est crédible quand elle se dote de dispositifs de gestion intégrale de la qualité. Elle doit se doter de services d'inspection et de vérification (produits, procédures, compétence).

La mise en visibilité des services encharge de la qualité produit non seulement un effet de crédibilité auprès de la société autant qu'ils permettent d'induireune culture d'entreprise incitant les membres des organisations à s'inscrire dans un processus d'amélioration continu. L'instauration des dispositifs de gestion intégrale pousse ainsi tous les acteurs à se dépasser pour donner des réponses positives aux besoins du marché.

Selon l'UNESCO[133], «*la qualité est un concept complexe, dynamique, à facettes multiples, qui s'appuie sur des donnéeshistoriques, souvent défini par ce qui fait défaut plutôt que par son contenu.*

Elle est le reflet de conceptions socio-économiques, culturelles et politiques au niveau régional, national, mondial ».

131 - Doucet Christian. « *La qualité : pourquoi, comment ?* », Christian Doucet éd., La qualité. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 5-14.

132 - Garvin D.« Competing on the Eight Dimensions of Quality », Harvard business Review. November -December 1987, n°6, pp101-109.

133 - UNESCO, 1998a, « *Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXIe siècle : Vision et actions* », Commission II : Qualité de l'enseignement supérieur, rapport final, Paris : Unesco, 34 pages.

Selon les représentations dominantes du marché, les démarches de qualité ont un impact sur les stratégies des organisations. Elle engage tous les services à réaliser des actions curatives, préventives ou de pro réactivité. Ces effortsdoivent être systématiques, coordonnés et régulièrement actualisés.

La qualité est une démarche totale (systémique, stratégie globale). Mais aussi des dispositifs de mobilisation du personnel pour améliorer les offres, les procédures et les savoirs être. La culture d'entreprise doit penser client ou usager. Il faut penser comme lui s'il veut être rassuré ou informé. Ou s'il veutdes offres qualité-prix supérieures à celle à la moyenne du marché. La recherche de la qualité exige se tenir en veille, de se former, de faire circuler les nouvelles informations et de mobiliser tous les acteurs, de l'accueil téléphonique jusqu'aux plus hautes instances de la direction. Penser client suppose de le séduire et de le fidéliser dans le temps, durablement. La qualité est un état d'esprit que tous doivent partager.

Selon Hanen Safi[134] : « *La qualité totale s'impose comme un levier du développement de la concurrence, del'évolution des exigences des clients et son évolution nous conduit vers le management de la qualité. Le client demandeun produit ou un service de qualité bien définie à un prix compétitif. La qualité totale concerne désormais non seulementle produit, mais engage toute la direction, de sorte à obtenir la satisfaction des ressources humaines, de l'usager final tout en prenant en compte les variables de l'environnement* ».

Par exemple, l'université doit se considérée comme un coproducteur de service, pour être performante, elle conçoit, organise, fournit des offres de formations qui doivent être de qualité. L'amélioration continue de ces offres, grâceà l'implication des parties prenantes, incite tout à chacun dans le sens de l'intérêt collectif, et donc à proposer des améliorations.

[134] - Hanen Safi, « *Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie* ». Thèse de Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers, juin 2012, Archives ouvertes en ligne, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780757/document.

Cette forte intégration de l'ensemble de la communauté universitaire implique un mode de management qui associe qualité et changement nécessaire pour la performance globale ; ce mode organique mis en évidence par T. Burns et G.Ms Stalker[135] qui se caractérise par :

- La transparence du fonctionnement : pyramide managériale ;
- La liberté d'expression : autonomie et initiative aux parties prenantes ;
- La garantie d'une cohérence : « up-down » « Bottom-up ».

[135] - T. Burns & G. M. Stalker " *The Management of Innovation*", Oxford University Press, 1994.

Conclusion Chapitre I

Aujourd'hui l'organisation ne limite plus à mesurer les actifs financiers mais s'intéresse de plus en plus à la valeur desactifs intangibles. On parle de management des organisations publiques mais on ne donne pas un grand intérêt à son capital intellectuel composé d'actifs humains qui constitue aujourd'hui la clé de performance par excellence.

Le contrôle de gestion s'est fortement développé au cours des récentes années à travers notamment des systèmes de pilotage et de *reporting* mettant en œuvre un ensemble d'indicateurs sociaux.

Il ne s'agit pas uniquement de la gestion sociale, mais c'est le contrôle de gestion dans une problématique générale et stratégique qui intègre de plus en plus la dimension RH dans ses modèles.

La transposition du modèle BSC sur la réalitédes EES initié par Kaplan et Norton témoigne de cette évolution du contrôle de gestion, dans la mesure où les variablesRH se voient attribuer le rôle de « Drive » de performance accorde au capital humain un rôle central dans la valeur de toute organisation.

Notre premier objectif, à travers la revue de littérature sur l'organisation, les théories managériales nous avons tracé un bref historique de l'évolution du management des organisations.

Notre deuxième objectif a été de mettre en projection plusieurs notions telles que le NPM, l'évaluation, la qualité et ses liens avec la performance dans son ensemble.

En dernier, notre ambition était de pouvoir délimiter la problématique de mesure d'évaluation et son impact sur la qualité.

La mesure sociale ne va pas sans toutefois poser de redoutables problèmes de méthodologie (un modèle inspirer du privévers une réalité publique).

Il ne s'agit pas uniquement de compter, mais d'apprécier sur la base d'un jugement argumenté suivant des critères qualitatifs.

La difficulté de transformer des variables qualitative (compétence, performance,.) en variable quantitatives à travers un score, il y a la contrainte et l'instabilité des variables sociales qui peuvent varier selonles conditions de travail.

L'étude empirique que nous allons projeter dans la 2ème partie de ce travail, mobilisera ces apports théoriques, dans le cadre d'une méthodologie d'enquête sur un échantillon d'université sur le Bi-pôle Fès-Meknès.

Chapitre 2 : L'université Marocaine entre spécificités et standardisation

Du point de vue institutionnel, l'université est une unité d'enseignement supérieur, de recherche, public et/ouprivée, elle délivre des grades et diplômes au nom de l 'Etat ou en son nom propre (pour le cas des formations privées).Elle est aussi divisée en plusieurs groupes composés de personnel administratif, de personnel académique, de personneltechnique, des étudiants, des chercheurs, des doctorants. L'université peut être de taille variable, elle est ouverte à tout le monde et ses acteurs disposent d'un même accès à l'information en toute transparence.

Les missions de l'université sont diverses et multiples, intimement lié au pouvoir public. La stratégie de son ministère de tutelle oriente les objectifs majeurs et les grandes lignes directoires de sa réforme.

Cependant, les processus de transformation et de résultat issus de ces systèmes échappent souvent à la mesure car le caractère politique implique que les objectifs comme décisions et repose sur un jeu de pouvoir qui se déroule en interne. Nous rejoignons sur ce point Hofstede[136] (1978) qui considère que les hôpitaux et les universités sont hybrides, en effetle caractère aléatoire de ce type d'institution réside dans le fait que les objectifs y font souvent défaut.

Du point de vue traditionnel, elle prodige des formations et développe l'esprit critique, l'Université c'est avant tout un ensemble d'acteurs évoluant dans un « cadre bureaucratique » ayant des missions de service public. Le rôle des enseignants est de transmettre aux étudiants des formations pour développer leurs capacités d'analyse indispensablesà la vie professionnelle et citoyenne.

[136] - G. Hofstede « T*he poverty of management control philosophy*" Academy of Management, Review, july, 450-470, 1978.

Le rôle des responsables administratifs est d'assurer une gestion budgétaire, financière administratif notamment le pilotage de cet établissement en assurant la logistique et l'articulation entre les différents services de l'établissement.

Sa mission historique, c'est la recherche. Instituée en Europe vers le XIXème siècle, la recherche se concrétise actuellement dans les revues scientifiques à comité de lecture. A l'intérieur de ces revues plus ou moins reconnues,les enseignants chercheurs produisent des articles scientifiques plus ou moins reconnues. Ces articles sont des outils d'échange. Ils participent à maintenir un lien avec la communauté scientifique internationale. Les acteurs de cette communauté se rencontrent généralement dans des colloques que les universitaires organisent ou auxquels ils se rendent.

« *On considère les universitaires à la fois comme des professeurs et comme des chercheurs. […] L'image desuniversités comme centres d'enseignement et de recherche est désormais ancrée dans les mentalités*[137]. » La recherche participe dans le développement et l'économie du pays. « *La recherche universitaire [contemporaine] fait tourner l'économie de la connaissance, tout comme l'électricité a fait tourner l'économie industrielle*. »

Pour jouer un rôle dans l'économie de la connaissance, les enseignants chercheurs répondent de plus en plus à des appels d'offre. Leurs nouvelles missions sont de chercher des partenariats économiques pour produire (des brevets, savoirs, etc.) et faire rayonner l'université au-delà de ses frontières territoriales. L'enjeu est de concevoir des idées ! Commercialisables pour le pays tout en réduisant ses inégalités.

Avec le processus européen de Bologne de 2000, processus institutionnel réformateur que l'on présente dans les parties qui suivent, les tâches des enseignants se sont donc alourdies (multiplication des relations, des informations et des actions, etc.).

[137]- Vorley, Tim, et Jen Nelles. « *(Re) conceptualiser l'université : le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la "Troisième mission"* », Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, vol. 20, no. 3, 2008, pp. 145-165.

Ils sont de plus en plus contraints par une recherche de compromis permanente entre recherche fondamentale et recherche appliquée, enseignement général et enseignements professionnels, participation à la vie administrative et recherche de partenariats.

Selon Vorley Tim et Jen Nelles : « *Foucault voit dans les universités une forme d'organe étatique de moindre coût, capable de réaliser les objectifs sociaux, économiques et politiques. […] Le dialogue entre les gouvernements etles universités est la preuve que ces dernières répondent aux besoins de l'État, soulignant par là même la puissante dynamique existant entre ces deux interlocuteurs, de toute évidence, les universités sont désormais tenues de jouer un rôle socio-économique accru, dans le contexte d'une refonte des politiques, des mesures incitatives et des priorités*[138]».

Enfin, les missions de l'université reposent aussi sur des valeurs démocratiques d'inclusion. L'université est un service public, ces critères de performance universitaire ne peuvent plus uniquement se réduire à des critères scientifiques, techniques et financiers.

La performance universitaire est aussi sociale. Elle doit améliorer les conditions de la vie étudiante, assurée une formation de qualité qui correspond à un marché de travail. La politique sociale menée doit conduire sans distinction les hommes, les femmes mais aussi les personnes en situation de handicap vers les formes les plus élevées de la culture et de la recherche.

Pour résumer, voici les principales missions de l'université que les outils de mesure de la performance doivent évaluersous formes d'indicateurs traduisant la qualité attendue par les parties prenantes :

- Mission de formation et de pédagogie
- Mission d'insertion professionnelle des étudiants
- Mission de production et de valorisation des résultats scientifiques

[138] - Vorley, Tim, et Jen Nelles. «*(Re) conceptualiser l'université : le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la "Troisième mis-sion"*», Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, vol. 20, no. 3, 2008, pp. 145-165.

- Mission démocratique d'inclusion culturelle
- Mission de développement économique et de rayonnement

Section 1 : Cadrage général

Dans cette section nous allons voir l'historique de l'université marocaine mais aussi expliquer la caractéristique de ses mécanismes de pilotage et l'implication de ses acteurs.

1. Histoire de l'université marocaine

Situé dans le nord-ouest de l'Afrique à proximité de l'océan Atlantique, le Royaume du Maroc est une monarchie comptant environ 50 établissements universitaires à accès ouvert pour trente-quatre millions d'habitants en 2018 pour un peu moins d'un million d'étudiants inscrits. La langue officielle est le marocain. Mais l'arabe dialectal (darija) et leberbère (amazigh) sont les plus parlés. L'arabe classique est lui, réservé pour les plus dotés en capital culturel (milieu universitaire, etc.).

Au Maroc, l'université de Quaraouyne est connue pour être la plus vieille institution universitaire du monde. Maimonide et Averroès ont enseigné dans cette école coranique de Fès créée en 859. Ils ont facilité l'ouverture des esprits vers des savoirs universels.

Averroès est notamment connu pour avoir traduit les œuvres d'Aristote en Europe au XIIe siècle. Il a conciliélogos et foi musulmane. En 1570, le centre coranique de Marrakech ouvre ses portes.

La tradition commence àagréger aux savoirs religieux des enseignements en lettres, en philosophie et mathématiques. Relativement autonomes, lesuniversités de l'ancien régime n'étaient pas aussi autonomes qu'aujourd'hui.

Les établissements étaient largement centralisés par le pouvoir politique.

Au début du XXe siècle jusqu'à l'Indépendance, le Maroc réforme ses enseignements au grès de l'histoire. L'arrivée du protectorat français, avec le Général Lyautey (1912-1925), multiplie les départements de Sciences naturelles sous l'égide de *l'Institut Scientifique* de Rabat. Cette université forme de nombreux spécialistes (en géologie, écologie, etc…).

L'enjeu pour le protectorat français est de cartographier les richesses du Maroc. Le pays manque d'ingénieurs. L'université forme essentiellement les enfants des classes favorisées. Les enfants des classes modestes de cette période reçoivent eux principalement un enseignement religieux fondé sur « le par cœur ». Malgré la modernisation, cette méthode se retrouve encore aujourd'hui dans l'enseignement primaire et secondaire.

A propos de cette politique de formation du Général Lyautey, Vermeren Pierre[139] dit « *Sa politique scolaire […] vise à conforter les bases de la société marocaine. À destination des élites urbaines, il fonde les "écoles de fils de notables" dans les grandes écoles […] chargées de sélectionner les élèves des "collèges musulmans" de Fès et Rabat. Aux antipodes de la politique républicaine et méritocratique […], Lyautey installe un système […] malthusien, hiérarchisé et ségrégationniste. Le plus étonnant n'est pas tant l'existence de ce projet que la permanence presque séculaire de ses effets, et l'adhésion rencontrée au sein de la classe dirigeante marocaine.*»

Comme en France, le modèle éducatif marocain actuel est à deux vitesses. L'histoire de la reproduction de ses inégalités culturelles est à chercher dans la distinction entre l'école pour l'élite et l'école pour le peuple[140]. Eduqués dans les « écoles françaises » en langue française, les enfants des notables maitrisent le français quand ils arrivent à l'université (85 % des élites marocaines).

[139] - Vermeren, Pierre. «*La formation des élites marocaines, miroir de la mondialisation?*», Le Télémaque, vol. 39, no. 1, 2011, pp. 53-66.

[140]- Bourdieu Pierre, «*La noblesse d'État : Grandes écoles et esprit de corps*», Paris, les éditions de Minuit, 1989

Le français est la langue d'enseignement à l'université. Alors que les élèves issues de milieu modeste ne connaissent quele marocain ou l'arabe classique dans l'enseignement secondaire public, ils se heurtent dès l'entrée en université avec leclivage entre la langue enseignée en secondaire et celle appliquée dans le système des études supérieurs.

Pierre Vermeren dit : « *Une petite élite dûment sélectionnée et brillante perpétue à la tête du Maroc une classe sociale dynamique et conservatrice, grâce à la qualité de la formation dispensée par les établissements qu'elle fréquente. […] Au Maroc, les écoles françaises sont un sas entre la société et les prestigieuses institutions internationales de formation*[141]».

Ces inégalités sociales sont le résultat des réformes l'indépendance du Maroc en 1956. Sous le règne de Feu le Roi Hassan II, les élites ont nationalisé le pays en « marocanisant » les enseignements et les enseignants. Cette politique linguistique visait la décolonisation de l'imaginaire marocain en « *supprimant notamment les enseignements français dit "subversifs" : histoire de l'Europe, philosophie, sociologie*[142]».

En 1980, le ministre de l'Education Azzedine Laraki supprime ces modules de formation du champ éducatif marocain en considérant que l'athéisme marxiste et français des sciences sociales était incompatible avec les dogmes linguistiques musulmans.

Mais cette politique est perçue comme un échec quelques années plus tard tant pour le patronat que pour les enseignants. Ces derniers s'aperçoivent de l'insécurité linguistique des étudiants arrivant en première année, alors que les premiers constatent les faibles compétences professionnelles des jeunes une fois sur le marché.

[141] - Vermeren, Pierre. *« La formation des élites marocaines, miroir de la mondialisation?»*, Le Télémaque, vol. 39, no. 1, 2011, pp. 53-66.
[142] - idem.

Mais revenons en arrière. Entre 1955 et 1956, « *l'enseignement supérieur au Maroc était à l'état embryonnaire : 2000 étudiants seulement. Les Marocains en représentaient moins du quart, soit 350 étudiants, dont 146 israélites. Autrementdit, le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc comptait cette année un peu plus de 200 étudiants musulmans, unchiffre insignifiant par rapport à la population marocaine en âge de poursuivre des études supérieures*[143]».

De plus, le nombre de femmes faisant des études était bas tout comme celui des licenciés sortant du supérieur (50 par an). De même, les instituteurs marocains qualifiés (niveau BEPC) étaient peu nombreux par rapport au nombre d'instituteurs français. Il fallait donc former davantage d'instituteurs marocains pour combler le problème de manque.

Une politique de bourse et de partenariat avec la France fût mise en place[144], les universités françaises avaient notamment pour mission de valider et certifier la qualité des enseignements dispensés au Maroc.

« *Cette pénurie de bacheliers a suscité une vive concurrence entre départements et organismes recruteurs (établissements d'enseignement supérieur, administration...). Cette concurrence se traduisait par des compléments de bourses et autres avantages, ainsi que par des pré-recrutements à partir de la classe de seconde*[145]».

Néanmoins entre 1957 et 1968, le réseau des acteurs de l'éducation primaire, secondaire et universitaire se coordonne et se modernise pour répondre aux nouvelles demandes du marché du travail en perpétuel mutation.

[143] - Zouaoui Mekki, *«L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance : La dégradation de la qualité était-elle inéluctable?»* Centre national de la documentation, haut-commissariat au plan du Royaume du Maroc,2005, p 162.

[144] Idem.

[145] - Zouaoui Mekki, *«L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance : La dégradation de la qualité était-elle inéluctable?»* Centre national dela documentation, haut commissariat au plan du Royaume du Maroc, 2005, p 162

L'université diversifie ses formations et réaménage ses espaces. Par exemple, la Faculté de droit de Rabat sedéveloppe pour offrir des programmes de certification en économie, gestion et sciences politiques. Elle créée aussi descentres de recherche pour former des chercheurs. Dans la même ville, se développe à la même période, la faculté de médecine, puis l'ENA[146] et l'INSEA[147].

Entre 1965 et 1975, c'est le début de la massification de l'enseignement supérieur. Alors que le Maroc avait en 1965 six mille étudiants, en 1975 ils sont désormais 75 000. Les effectifs se féminisent. On retrouve sur les campus une diversité de profil, suite à cela la création des classes préparatoires et les lycées français se démocratisent donnant l'accèsà tout le monde.

Le nombre de docteurs formés par l'université est jugé trop faible par les responsables publics par rapport au nombre de docteurs étrangers.

Par contre, selon Zouaoui Mekki, «*il est largement admis que la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc durantcette période était honorable. Cette qualité était attestée, notamment, par l'équivalence quasi automatique des diplômes avec ceux des universités étrangères. La qualité de la formation s'expliquait par les principaux facteurs que sont le bonniveau d'ensemble des bacheliers, le caractère élitiste de l'enseignement supérieur que traduit la surreprésentation desélites urbaines éduquées, un assez bon encadrement, tant sur le plan quantitatif (taux d'encadrement, conditions du déroulement des études) que qualitatif (corps enseignant expérimenté), un marché de l'emploi favorable aux diplômés du supérieur, une assez bonne maîtrise de l'arabe et du français et, enfin, la perception des études supérieures commele moyen privilégié de promotion sociale*[148]».

Mais se posent entre 1970 et 1980, les effets culturels et organisationnels de la massification étudiante sur la qualité des formations.

---

[146] - Ecole nationale d'administration.

[147] - Institut National de statistique et d'Economie Appliquée.

[148]- Zouaoui Mekki, *«L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance : La dégradation de la qualité était-elle inéluctable?»* Centre national de documentation, haut commissariat au plan du Royaume du Maroc, 2005, p 162

À trop vouloir produire en masse pour réduire la pénurie d'instituteurs, les politiques ont semble-t-il négligé la qualité de la transmission qui n'était pas la priorité à ce moment, la question de la sélection et celle des capacités d'accueil pour intégrer les nouvelles masses étudiantes.

Pendant cette période, l'absence de culture sélective dans l'enseignement supérieur et la faible qualification des maîtresdans le secondaire, conjugués aux problèmes des familles modestes en passant par la dévalorisation du statut d'enseignant jusqu'aux faibles taux d'encadrement des étudiants dans les établissements ont progressivement participé au dénigrement de l'enseignement national marocain. L'opinion publique médiatique marocaine dit globalement que son université publique actuelle est « *usine à fabriquer des chômeurs* »

La massification a produit de plus des formateurs peu compétents du fait de l'absence d'une politique d'incitation Rh pour attirer les meilleurs et de l'absence de formation continue à long terme pour redresser la compétence des formateurs en poste. Quand les formateurs ont un faible capital culturel et que les plus brillants rejoignent les secteurs les plusavantageux, il n'est pas étonnant que les nouveaux bacheliers arrivant avec de faibles compétences.

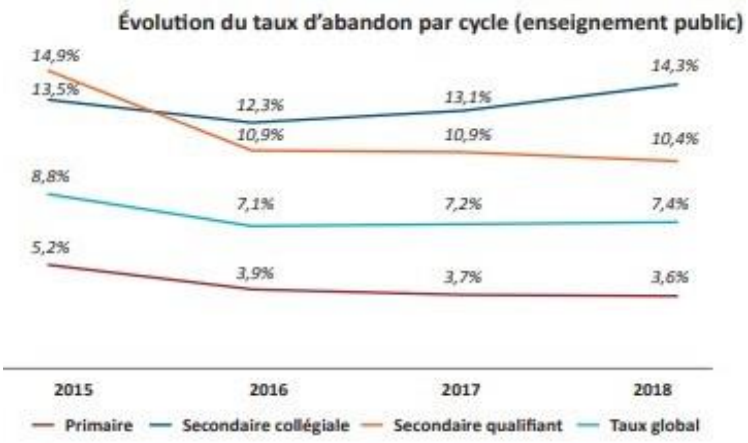
Aujourd'hui, le « *le Maroc occupe la 123*ème place parmi les 1*89* pays *avec un indice de 0.667/1 (Indice de développe- ment humain) a été calculé en 2018. Parmi les principaux facteurs expliquant cette contre-performance, figurent les déficits significatifs en matière d'éducation : […] la faiblesse des acquisitions scolaires, le clivage linguistique, la pédagogie en difficulté, l'inadéquation des formations avec le marché du travail, le déficit de formation des enseignants et leurs conditions de travail difficiles et enfin l'image altérée de l'école. D'autres facteurs tels que l'analphabétisme, l'accès incomplet et inéquitable à l'enseignement, le redoublement et le décrochage scolaire, qui semblent être à la foisun des facteurs et des résultats de l'échec de l'école marocaine*[149]».

[149] - Zahra Zerrouqi, *«Les performances du système éducatif marocain»,* Revue internationale d'éducation de Sèvres [En ligne], 70 | 2015, mis en ligne le 18 janvier 2017, consulté le 14 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/ries/4474; DOI : 10,4000/ries.4474.

Figure 13: Evolution du nombre d'abandons entre 2015-2018

Évolution du nombre d'abandons par cycle d'enseignement

CYCLE D'ENSEIGNEMENT	2015	2016	2017	2018
Primaire	179 533	131 797	127 435	126 195
Secondaire collégial	195 949	179 921	194 012	212 133
Secondaire qualifiant	132 821	95 956	96 150	93 548
Total global	**508 303**	**407 674**	**417 597**	**431 876**



Évolution du taux d'abandon par niveau d'enseignement (enseignement public)

CYCLE D'ENSEIGNEMENT	NIVEAU D'ENSEIGNEMENT	2015	2016	2017	2018
Primaire	1° Année Primaire	2,5%	1,8%	1,6%	1,4%
	2° Année Primaire	2,7%	1,3%	1,0%	1,1%
	3° Année Primaire	3,1%	1,7%	1,4%	1,4%
	4° Année Primaire	4,0%	2,6%	2,4%	2,3%
	5° Année Primaire	5,8%	4,0%	4,0%	3,8%
	6° Année Primaire	**13,6%**	**12,1%**	**12,1%**	**12,4%**
Secondaire collégial	1° Année Collégiale	11,0%	8,9%	9,9%	12,0%
	2° Année Collégiale	9,8%	9,1%	10,0%	11,4%
	3° Année Collégiale	**19,1%**	**18,1%**	**18,8%**	**19,3%**
Secondaire qualifiant	Tronc Commun	8,2%	6,6%	6,3%	6,9%
	1ère Année Bac	8,6%	7,7%	7,4%	7,4%
	2ème Année Bac	**27,0%**	**17,9%**	**19,2%**	**17,1%**

Source : INE ; rapport Atlas Territorial de l'abandon scolaire 2014-2018

Selon l'analyse du rapport de l'INE[150] concernant l'analyse des taux d'abandon par niveau d'enseignement, le 1er constatest que les taux d'abandon atteignent leurs niveaux maximaux dans les classes terminales des cycles. En 6ème an-née primaire par exemple, le taux d'abandon enregistré en 2018 est de 12,4%.

[150] - INE. Analyse des parcours de la cohorte 2014-2018 et cartographie communale

En 3ème année collégiale et 2ème année du baccalauréat, il est de 19,3% et 17,1% respectivement, ce qui montre que la difficile transition des élèvesdu primaire au collégial et plus particulièrement du collégial au qualifiant.

Cet abandon trouve son explication dans plusieurs raisons, notamment l'offre limitée des collèges et lycées surtout dans les zones rurales, le retard dû à l'âge accumulé suite aux redoublements successifs des élèves et d'autres raisons familiales comme la pauvreté. Néanmoins, ce qui est problématique est que les taux d'abandon persistent durant les premières années du primaire.

Au fil du temps, et ce, jusqu'à aujourd'hui, la pression du nombre conjugué au refus politique de la sélection se traduit par un faible taux d'encadrement d'étudiants par professeur à cause de la massification.

La massification est le véritable problème de l'université, ce problème dégrade la qualité de performance universitaire. Les professeurs n'ayant pas le temps de faire du cas par cas, les étudiants actuels sortant du cycle Licence semblent avoir des difficultés dans les domaines suivants :

- Aptitude à écrire correctement ;
- Capacité de synthèse, d'analyse ;
- Manque d'esprit critique ;
- Autonomie, etc..

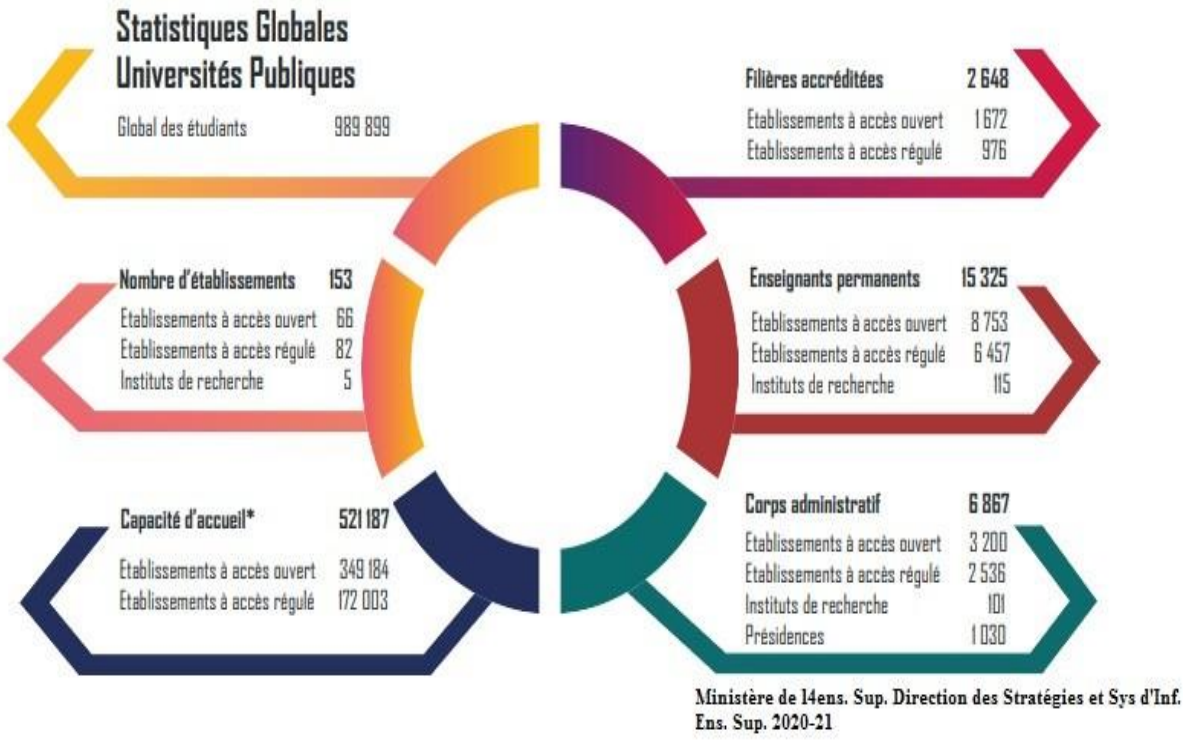
Pour réguler cette massification, le pays s'est doté de plusieurs universités et établissements privés. Le système éducatif a diversifié ces enseignements. Il s'est peu à peu professionnalisé pour être compatible avec le marché. A travers, les sciences humaines et sociales en passant par celles de l'ingénieur et des sciences dures, le système de l'éducation nationale reste encore double. Il marche à deux vitesses pour les catégories d'élèves des classes moyennes et ceux des classes favorisées.

Pour tirer l'économie vers le haut, le Royaume conserve des pôles éducatifs d'excellence.

« *En 2007, il y avait 105 institutions implantées dans 17 villes et offrant 14 types d'enseignement pour un total de 369493 étudiants*[151]».

Par contre, en 2020-2021, le nombre d'établissement est passé à 153 dans tout le royaume tous types de formationsconfondus (accès ouvert/ accès régulé/ institution de recherche).

Figure 14 : Statistiques Globales des Universités publiques marocaines 2020-2021



Selon les rédacteurs[152] du rapport sectoriel de l'enseignement supérieur de 2020-21 « *les établissements universitaires à accès ouvert, sont au nombre de 153. Ils accueillent plus de 92% des étudiants de l'université alors que les établissements à accès régulé, en forment 85.6%* ». En 2020-21, il y a environ 989 899 étudiants à l'université publique.

[151] - Ahmed Ghouati, *« L'enseignement supérieur au Maroc : de l'autonomie à l'indépendance ? »*, Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique, Volume 8, 2010, p 23 – 47.
[152] INE rapport enseignement supérieur 2020-2021.

Figure 15 : Structure des étudiants 2020-21

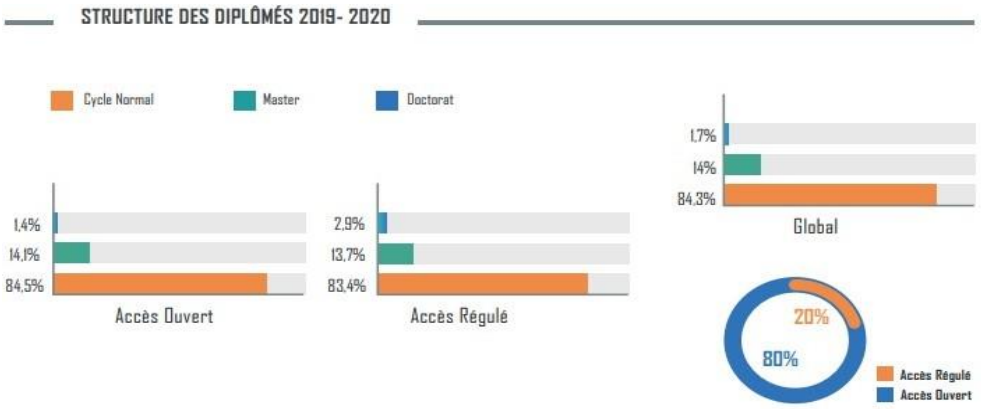


Figure 16 : Configuration des effectifs étudiants par cycle et diplômés 2019-2020

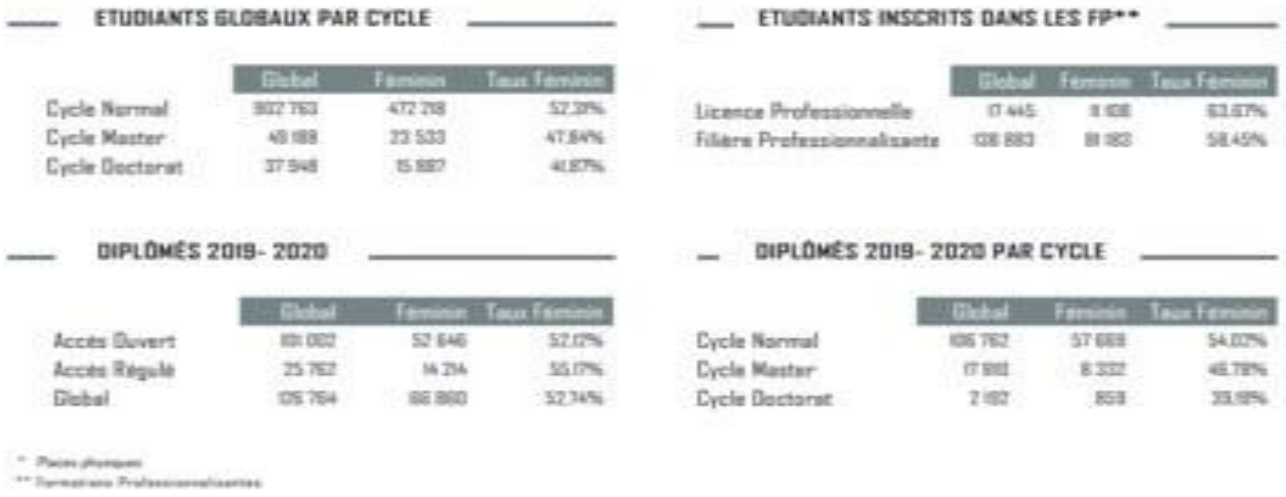


Figure 17 : Structure des diplômés entre 2019-2020

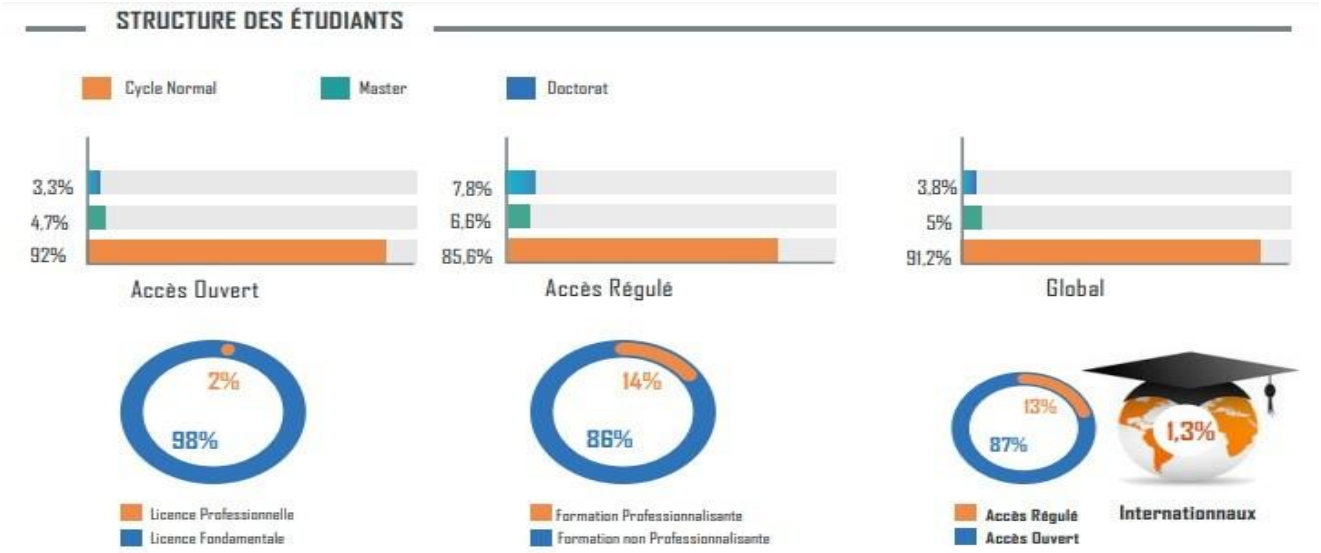


Figure 18 : Configuration des effectifs étudiants[153] par cycle et diplômés 2018-2019

Effectifs des diplômés par domaine et par cycle d'études 2018-2019

Domaine d'études	Global				Féminin			
	Cycle normal	Master	Doctorat	Total	Cycle normal	Master	Doctorat	Total
Sciences Juridiques, Economiques et Sociales	41 370	5 443	676	**47 489**	21 456	2 384	191	**24 031**
Lettres et Sciences Humaines	26 457	2 488	751	**29 696**	14 085	1 013	197	**15 295**
Sciences	13 492	3 522	680	**17 694**	6 698	1 610	325	**8 633**
Accès ouvert	**81 319**	**11 453**	**2 107**	**94 879**	**42 239**	**5 007**	**713**	**47 959**
Sciences et Techniques	3 466	1 228	268	**4 962**	2 059	631	106	**2 796**
Médecine	1 377	23	493	**1 893**	925	11	244	**1 180**
Pharmacie	199			**199**	143			**143**
Médecine Dentaire	269		23	**292**	197		20	**217**
Sciences de l'Ingénieur	3 765	385	130	**4 280**	1 729	149	53	**1 931**
Commerce et Gestion	2 467	576	10	**3 053**	1 486	352	7	**1 845**
Sciences de l'Education, ENS et ENSET	2 290	771	12	**3 073**	1 270	376	6	**1 652**
Technologie	6 164			**6 164**	3 293			**3 293**
Traduction		104		**104**		62		**62**
Sciences de la Santé	205	132		**337**	156	82		**238**
Sport	27			**27**	12			**12**
Accès régulé	**20 229**	**3 219**	**936**	**24 384**	**11 270**	**1 663**	**436**	**13 369**
Total	**101 548**	**14 672**	**3 043**	**119 263**	**53 509**	**6 670**	**1 149**	**61 328**

[153] Direction des Stratégies et des Systèmes d'information, Statistiques universitaire public 2018-2019

Figure 19 : Structure des diplômés en 2018-19

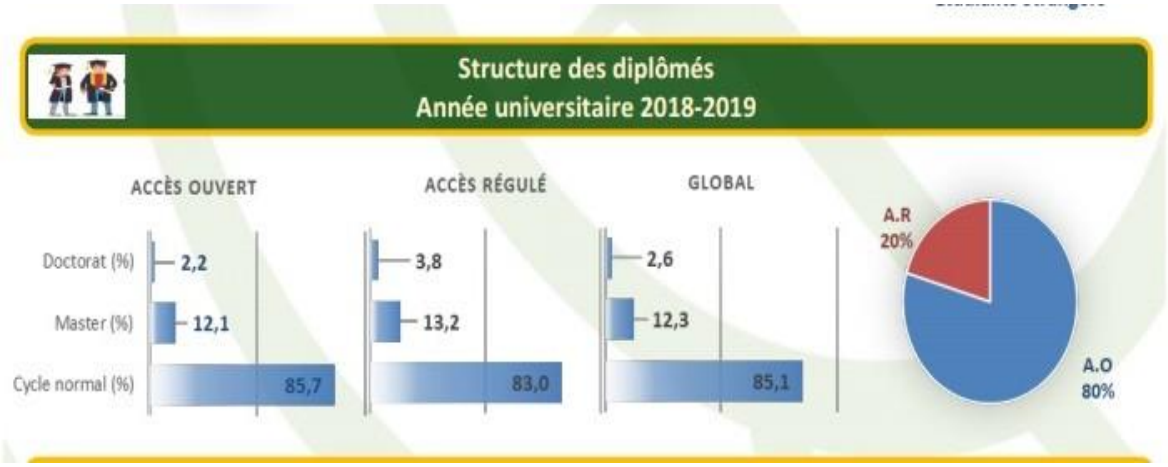


Tableau 1 récapitulatif :

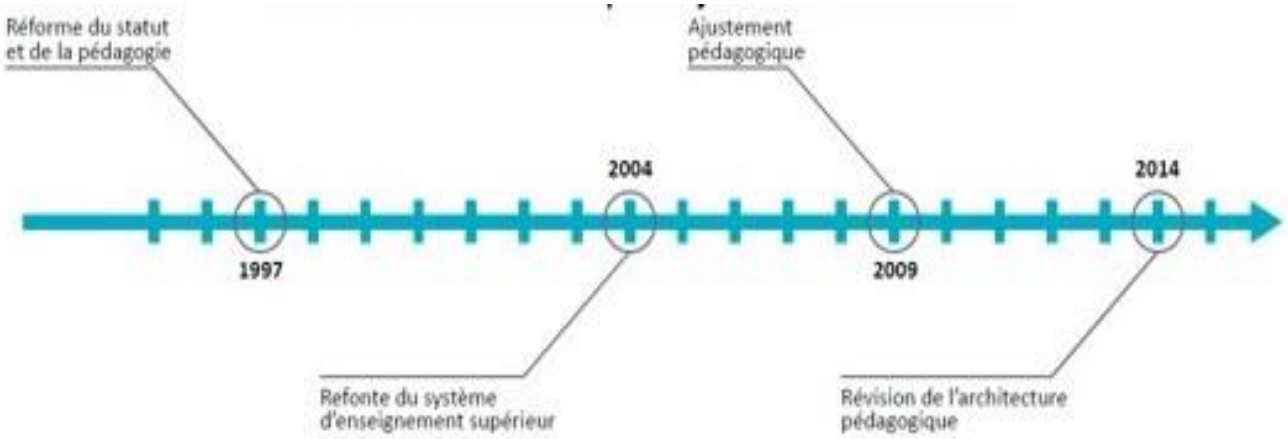
Diplômés par Cycle	2018-2019	%	2019-2020	%
Normal	101 548	85%	106 762	84.5%
Master	14 672	12.1%	17 810	14.1%
Doctorat	3 043	2.2%	2 192	1.4%

Entre 2018-19 et 2019-20 nous remarquons que dans le premier cycle du supérieur en accès ouvert connait une légère baisse de 0.9% des diplômés en cycle normal, et 2% de plus de diplômés pour le cycle Master et de 0.8% pour le cycle doctorat ; ce qui s'explique en grande partie par la pandémie COVID19 qui a changé le monde universitaire en passant à un enseigne- ment à distance.

Cette expérience à distance a fait émerger d'autres défis que les EES n'étaient pas prêtes à subir, changeant les codes d'enseignements, les méthodes d'évaluation, la manque de qualifications des enseignants en TIC, les disparités sociales (pauvreté des familles en matériel : pc ou téléphone, accès à internet), les difficultés se sont amplifiées.

Les réformes se sont succédé. Notamment, depuis que le Maroc a adopté le système LMD issu du processus de Bologne en 2004. Nous allons revenir plus tard sur ce point.

Figure 20 : Chronologie des réformes en faveur de l'enseignement supérieur[154]



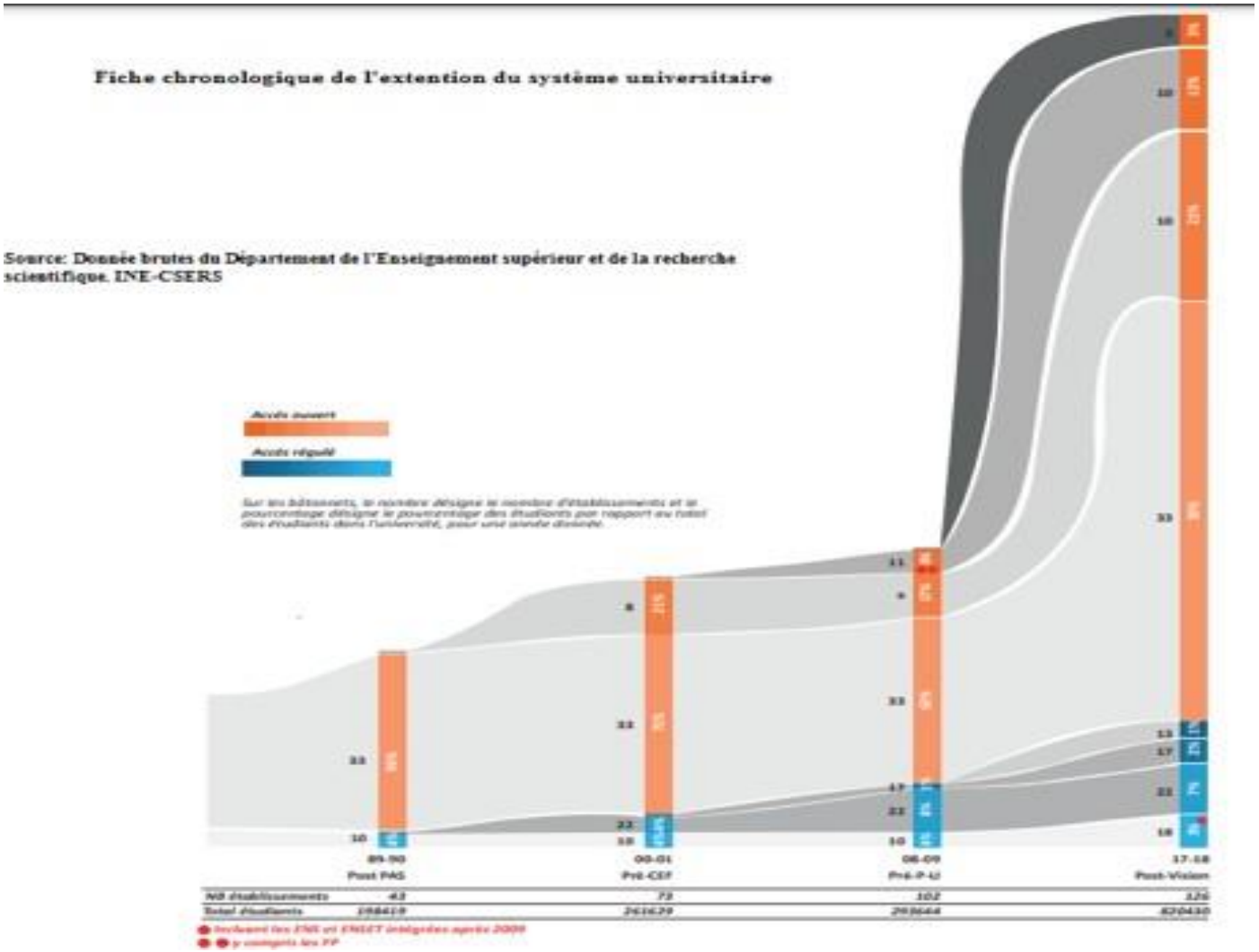
Source : INE



Les réalisations du Maroc suite à la mise en place de l'architecture LMD, l'a poussé à réviser ses contenus de formation et améliorer son offre et l'orienté vers le monde du travail.

[154] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, « *L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert* », Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/lenseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr.

Figure 21 : Chronologie de l'extension du système universitaire, la décennie 2010, l'exigence de la relance de la réforme



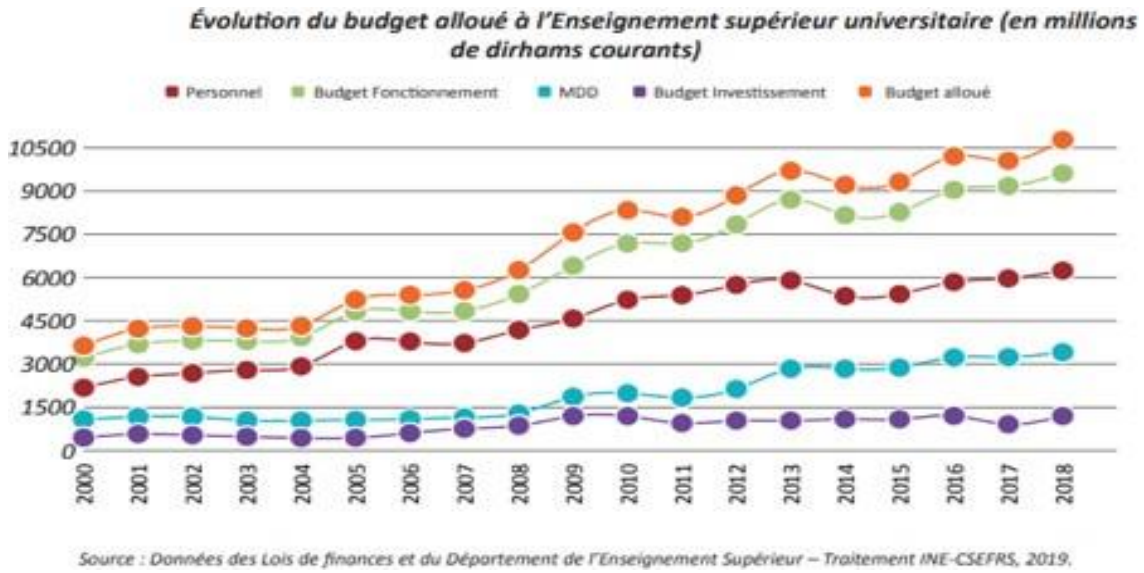
Pour répondre aux défis rencontrés, la relance pendant 2010 a été orientée vers :

- La réduction de la massification
- La diversification des établissements en offrant diverses formations qui correspondent à chaque région.
- La création de plusieurs établissements à accès régulier plus localisé géographiquement entre le Nord,Centre et Sud.

La stratégie des pouvoirs publics concernant la spatialisation du secteur de l'enseignement supérieur avait pour but premier réduire le nombre d'étudiant qui viennent des villes non universitaires, chaque université implante et étend sesnoyaux universitaires afin de renforcer l'attractivité de chaque territoire.

Dans sa vision du plan urgence depuis la réforme de 2000-2012, le budget alloué à l'Enseignement supérieur universitaire est passé de 3,5 milliards de dirhams courants à plus de 10,7 milliards de dirhams courants entre 2000 et 2018.

Figure 22 : Evolution du Budget de 2000 à 2018



Source : Données des Lois de finances et du Département de l'Enseignement Supérieur – Traitement INE-CSEFRS, 2019.

La masse salariale a légèrement augmenté entre 2012 et 2018, passant de 5,7 à 6,2 milliards de dirhams. Cependant, l'effort sur les bourses aux étudiants et les subventions aux universités a connu une hausse plus importante.

Évolution du budget de l'Enseignement supérieur universitaire-Principales rubriques

Principales rubriques	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Salaires	5 705	5 860	5 322	5 385	5 803	5 930	6 200
Bourses	718	1 254	1 280	1 328	1 628	1 628	1 628
Subventions aux cités	344	389	390	400	400	390	420
Subventions aux établissements universitaires	777	884	862	862	911	917	1 057
Autres subventions	129	138	143	128	128	143	140
Recherche scientifique (subventions aux centres nationaux de recherche)	79	79	79	79	80	81	86
Administration	52	57	46	44	47	44	42
Total Budget de Fonctionnement	7 804	8 660	8 122	8 225	8 997	9 133	9 573
Budget alloué à l'investissement	1 000	1 000	800	800	896	876	1 160
Budget Enseignement Supérieur universitaire	8 804	9 660	8 922	9 025	9 893	10 009	10 733

Sources : Données Lois de finances et MENFPESFCRS.

Le budget alloué aux bourses a effectivement doublé entre 2012 et 2018, passant de 0,72 à plus de 1,6 milliards de dirhams et les subventions aux établissements universitaires sont passées de 0,78 à plus de 1 milliard de dirhams pendant cette même période.

2. Les conséquences des failles linguistiques du secondaire sur le supérieur

Le problème qui se pose avec acuité est la maitrise de la langue d'enseignement et de communication. Il estimportant de distinguer l'enseignement secondaire de l'enseignement universitaire public pour comprendre la crise que traverse actuellement le système public supérieur marocain. La faible performance de l'un explique en partie celles de l'autre. Dans le primaire et le secondaire, d'abord, les scores internationaux[155] des petits Marocains sont très en deçàde la moyenne internationale.

[155] - Les scores en mathématique et sciences sont mesurés par une association internationale nommée *« l'International Association for the Evaluation of Educational Achievement »* via le TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study). Les scores en compétences litté- raires et compréhension de l'écrit sont eux mesurés par la même association hollandaise via le PIRLS : «Progress in International Reading LiteracyStudy».

Surtout en matière de langue et communication, les scores réalisés sont loin derrière les performances des élèves de Singapour, de la Corée du Sud ou encore de la Finlande.

Dès lors, chaque année, le système universitaire reçoit une cohorte de nouveaux étudiants en première année qui n'ont pas les bases pour entamer un cycle universitaire. Les écoles publiques du secondaire sont surchargées, il y a trop d'élèves par classe. Même si le budget de l'éducation est l'un des plus budgétivores du Gouvernement actuel, il n'en reste pas moins que les infrastructures du secondaire restent dégradées. On constate des sous-effectifs d'enseignants, mal valorisés, il y a une crise de vocation chez les professeurs. De plus, les départs en retraite n'ont pas été remplacés, le désengagement des enseignants à cause du manque de moyens, de l'absentéisme et du décrochage.

Selon le rapport de l'instance nationale d'évaluation du système d'éducation évaluant en 2015 les élèves en mathématiques et sciences : «*la composition, le climat et les conditions de travail au sein des* établissement*s ainsi que les problèmes rencontrés par les enseignants ne semblent guère propices aux apprentissages. Environ 80 % des élèves fréquentent des établissements comptant plus d'élèves défavorisés que d'élèves aisés; par ailleurs, la part des élèves scolarisés dans des établissements où les problèmes de discipline sont, selon les directeurs, modérément ou fortement présents oscille autour de 50 %; Aussi, environ 12 % des élèves en quatrième année et 20 % en huitième ont des enseignants qui estiment que leurs établissements manquent de sécurité et d'ordre; Les enseignants révèlent également que les conditions de travail ne sont pas toujours en leur faveur. En effet, 50 % des élèves en quatrième année et plus de40 % en huitième, ont des enseignants qui déclarent rencontrer des problèmes modérés ou sévères*[156]».

Plus haut dans la partie expliquant les raisons de la crise linguistique expliquant les raisons du décrochage des étudiants de première année, il faut dire que celle-ci est entretenue au niveau du secondaire par les tenants de l'arabisation.

[156] - Conseil Supérieur de l'Education, de la formation et de la recherche scientifique, Instance nationale d'évaluation du système d'éducation, *« Résultats des élèves marocains en mathématiques et sciences dans un contexte international»*, Rapport Thématique, TIMSS 2015, P 44

En effet, au Maroc, il y a des tensions entre ceux qui prônent la modernité et ceux prônant le conservatisme dialectal. Cette bataille idéologique bloque la réforme créant ainsi une confusion chez les enseignants et les étudiants eux-mêmes qui entrave à la coordination entre le secondaire et le supérieur[157]. Et ce, même si sa majesté le Roi Mohamed 6 lors de son discours à insister sur les enjeux éducatifs pour faciliter l'intégration des jeunes dans l'économie de la connaissance.

La Charte nationale de l'éducation et de la formation signée en 1999 met d'ailleurs l'éducation et l'enseignement supérieur au 1er rang des priorités du pays. Il s'agit de renouer la confiance du peuple marocain et le système éducatif.

«*La Charte définit [*entre autre*] une politique linguistique cohérente et constante visant à assurer la meilleure maîtrisepossible de la langue arabe et des langues étrangères et une plus grande harmonie entre les cycles d'éducation formation, tout en développant les compétences de communication sous ses multiples formes*[158]».

Au-delà de son effet d'annonce, cette Charte est un système de recommandations invitant les acteurs des réseaux éducatifs marocains à proposer un socle commun de connaissances à tous les élèves pour lutter notamment contre l'analphabétisme ou l'illettrisme. Elle vise également la revalorisation du statut des enseignants tout en incitant les parents d'élèves à coopérer avec eux pour lutter contre l'échec scolaire dès la petite enfance. Autrement dit, elle préparele pays à rentrer dans l'économie de la connaissance.

Suite à cela la loi 01.00 promulguée en 2000. Dont le but est de résoudre les failles du système universitaire public touten redéfinissant ses nouvelles missions parmi ces principes, on retrouve :

- Une gouvernance moderne et souple ;
- L'égalité des chances dans l'accès à l'enseignement ;
- La formation des compétences et la diffusion des connaissances ;

[157]- Abdelaziz Meziane Belfkih, *«La charte nationale d'éducation-formation»*, Revue internationale d'éducation de Sèvres, 27 | 2000, 77-87.
[158]- Idem

- Le développement économique par l'innovation ;

- Le rayonnement du patrimoine du Maroc ;

3. La standardisation des normes universitaires

Pour rayonner aujourd'hui dans le monde, les pays n'échappent pas aux normes de l'économie du savoir. « *Le savoir, c'est le pouvoir* » dit Foucault. C'est dans ce cadre que s'inscrit le processus de Bologne. Le pouvoir des nations passeen effet par la production de l'intelligence, des brevets et des innovations techniques. Cette production vise la reconnaissance des pays sur la scène internationale.

Pour faciliter cette reconnaissance, ce processus est un ensemble de directives européennes datant des années 2000. Il estappuyé par le Traité de Lisbonne les années qui suivent. Ces directives aident les pays et leurs universités à développer lamobilité étudiante sur plusieurs territoires. Au départ, il y avait 29 pays européens. Ils s'accordent pour créer un espacede circulation de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation. Les conditions de possibilités pour adhérer à cet espace se fait sur fond de coopération, d'émulation et de comparaison entre les universités de chaque pays signataire duprocessus de Bologne.

« *Pour ce faire, ils [29 pays européens] choisissent non pas de recourir à la loi, mais d'expérimenter un mode inédit de coopération intergouvernementale baptisé « Méthode ouverte de coordination ». Il s'agit d'un dispositif qui fonctionne à l'incitation, à l'émulation entre pairs et à la surveillance multilatérale, sans recours à la contrainte légale, c'est-à-dire qui met le benchmarking (ou évaluation comparative) et la coopétition (agencement organisationnel qui couple coopération et compétition) au cœur de son fonctionnement. Pour une gestion*[159] *« efficace » des politiques publiques, ils recourent donc à la science managériale. Ils introduisent notamment la culture de la quantification des performances, et recourent à la pratique des classements et à leur publicisation* ».

[159] - Eloire Fabien, *« Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique »*, Revue L'Homme & la Société, 2010/4 (n° 178), pages 17 à 38

Autrement dit, si les universités des nations veulent avoir un rôle dans la compétition international de l'économie dela connaissance, elles sont tenues de se conformer aux règles de jeu. Un peu comme si un individu s'inscrivait dans untournoi sportif. Il doit connaitre les règles et les stratégies pour arriver en tête de classement. Bologne organise en effetles conditions de l'encadrement public de la compétition entre plusieurs joueurs (universités). Dans ce cadre régulateur, *« les variations des performances sont expliquées par les variations de l'effort déployé par les compétiteurs, lesquelles sont elles-mêmes commandées par les variations du système d'incitations financières*[160]*»*.

Ainsi, le Maroc a épousé dès l'année 2003 la réforme LMD (Licence, Master, Doctorat) du processus de Bologne. Néanmoins, disons que cette réforme est un système de règles permettant aux pays en voie de développement de s'aligner sur les standards de qualité occidentaux. Selon Ahmed Ghouati, cette réforme représente un outil pour « *améliorer la gouvernance et la gestion des flux d'étudiants. En 2006, d'autres objectifs sont apparus progressivement, tels que la professionnalisation des formations, l'orientation des programmes de recherche vers la R&D, la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité*[161]*»*.

Aujourd'hui, la domination du marché appartient aux diplômés sortant des universités de renommées. Ces diplômés sont d'autant mieux accueillis par le marché quand leurs universités respectent les normes de qualité. Outre Bologne mettant en place des mécanismes d'incitation à la performance, la performance universitaire est aussi incitée à se définirpar d'autres instances d'évaluation. Ces instances peuvent être ministérielle (HCERES) ou simplement appartenir à la société internationale.

A l'étranger, le classement de ***Shanghai***[162] est par exemple un palmarès international très attendu. Autant par le champ médiatique, politique et académique des pays.

[160] Idem

[161] - Ahmed Ghouati. Une décennie du processus de Bologne au Maghreb. Esprit Critique : Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Pays-de-la-Loire, 2015, 23 (01). ffhal-01323868f

[162] - Eloire Fabien, *« Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique »*, Revue L'Homme & la Société, 2010/4 (n° 178), pages 17 à 38

Sa définition de la performance est Anglo-saxonne. Cette vision de la performance s'impose d'ailleurs de plus en plus à celles des ministères qui tentent eux de la définir en fonction des aspirations démocratiques locales.

Mais les normes locales sont souvent dépassées par le pouvoir de séduction decelles de *Shanghai* écrit Fabien Eloire. Et ce, malgré les résistances critiques des pays pour inventer des alternatives internationales d'évaluation. La France a par exemple tenté de proposer de nouveaux classements internationaux plus conformes à leurs intérêts nationaux en inventant d'autres critères de performance, de qualité et d'excellence.

Selon le classement de *Shanghai*, la qualité de l'enseignement ne se définit pas au nombre d'étudiants ayant publié plusieurs articles à succès mais au nombre de prix Nobels obtenus parmi les anciens élèves et les chercheurs en poste.

De même, la qualité de l'institution universitaire selon *Shanghai* ne se définit pas au nombre d'étudiants boursiers qu'elle peut accueillir dans ses locaux mais davantage par le nombre de citations de ses chercheurs dans les revues scientifiques reconnues (bibliométrie).

Retenons l'idée que le jugement de la performance relève aujourd'hui d'un conflit mondial d'interprétation entre toutes les universités. Il existe en effet plusieurs dispositifs de jugement en concurrence. Autant à l'échelle locale qu'internationale, il y a des batailles culturelles pour construire la légitimité de la performance sur plusieurs critères dit d'excellence.

Dans les faits, le jugement des universités prend en compte autant des critères locaux, nationaux que mondiaux, démocratiques que marchands, publics que privés.

Il existe une infinité de critères d'évaluation plus ou moins reconnus, plus ou moins débattus et controversés pour des raisons disciplinaires, de différences entre les établissements et d'enjeux territoriaux. Mais *Shanghai* reste la référence à atteindre.

Certains responsables politiques et académiques sont souventsous le charme de la diplomatie culturelle des modèles d'enseignements anglo-saxons.

Néanmoins, en guise d'alternative, les critères que l'on peut sélectionner pour juger de la **performance d'une université** peuvent être par exemple la présence des universités sur les réseaux sociaux et web, l'augmentation de la production scientifique indexée, les débouchés professionnels des filières, le taux de rendement des établissements, le nombred'étudiants insérés dans les entreprises. Les critères que l'on peut retenir sont quasi infinis.

La définition de la performance ou de la qualité est avant tout une question d'intention, d'objectifs et de priorités culturelles locales inscrites dans un contexte plus large et généralement composées de parties prenantes influençant les critères de jugement (familles, médias, marché de l'emploi, etc.).

Mais quel que soit les critères engagés pour ancrer la reconnaissance sociale de la performance, le processus de Bologne reste un guide de bonnes pratiques pour accompagner les pays en voie de développement. Il les aide à rejoindreles normes attendues par le marché international de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation.

Conçu en plusieurs étapes entre 1998 et 2010 par 29 ministres de l'Enseignement européen, le processus de Bologne avait pour finalité initiale la création d'un Espace européen d'Enseignement supérieur (EEES). Les étudiants devaient pouvoir circuler entre universités de façon homogène via une reconnaissance commune des diplômes et des niveaux d'étude à l'étranger.

L'enjeu pour les responsables européens était « *d'élargir l'accès aux études, de renforcer les pôles d'excellence et de diversifier les sources de financement*[163]» des universités pour « *consolider la place de l'Europe dans le monde* ». Entre temps, les pays du Maghreb récupèrent dès 2003 les règles d'évaluation, de circulation, d'équivalence et de qualité. Le Maroc se sert encore aujourd'hui des normes européennes pour s'aligner aux normes internationales même si leur système d'enseignement est à bout de souffle.

En 2000, les principes de la loi 01.00 s'inspirent de ceux de Bologne. L'université Marocaine s'appuie sur ce processus de Bologne en adoptant le LMD (Licence, Master, Doctorat).

Ce système est un dispositif architectural de certification. Il comprend trois niveaux d'études progressifs eux-mêmes composés de modules d'enseignement calculés en nombre d'heures (charge de travail) réparties en deux semestres.

Chaque cours dispensé (majeur ou optionnel selon la filière) représente un nombre de crédits (ECTS[164]) que l'étudiant peut capitaliser pour obtenir progressivement sa licence, son master ou son doctorat.

Le système LMD offre, en d'autres termes, des cours à la carte permettant aux étudiants de personnaliser un parcours etde passer d'une filière à l'autre en fonction de son projet d'orientation.

Ce système donne une meilleure visibilité aux diplômes et à l'ensemble des offres universitaires entre les établissements. Il facilite les échanges et la mobilité intra et inter universitaire.

Il permet un système de passerelle (que le Maroc a encore du mal à mettre en place selon les évaluateurs[165]).

---

[163] Charlier, Jean-Émile, et Sarah Croché. *« Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices »*, Education et sociétés, vol. no 12, no. 2,2003, pp. 13-34.

[164] - *European Credits Transfer System facilite* la reconnaissance académique sur tous les territoires, notamment dans le cadre des programmes ERASMUS. Le crédit ECTS est un volume de travail fournit par l'étudiant. Il mesure son niveau d'études atteint.

[165] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l'enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

« *Les passerelles constituent des « échangeurs» pourles étudiants qui voudraient rejoindre une autre filière ou encore, capitaliser des modules*[166] ».

Selon Marcel Crochet[167], Bologne permet d'attirer de meilleurs professeurs tout en offrant aux étudiants de meilleures conditions. Il augmente le crédit social des universités à la condition qu'elles s'engagent à respecter les démarches qualité instituée par ce processus. Le respect des directives permet de recevoir des titres de conformité, signede reconnaissance de la qualité des offres produites par les universités signataires.

Pour obtenir cette reconnaissance, « l*es signataires s'engagent à rendre l'enseignement plus compétitif* » en tentant de réaliser plusieurs objectifs :

- Investissements académiques dans projets de recherches ;
- Introduction de cours à options (pédagogie innovante) ;
- Personnalisation des parcours étudiants sanctionnés par des crédits (ECTS) ;
- Création de partenariats entre l'industrie et les universités ;
- Encourager la formation tout au long de la vie ;
- Mettre en place un processus de semestrialisation ;
- Acquisition des diplômes par accumulation de crédits ECTS ;
- Encourager des formations pluridisciplinaires (langue et NTIC).

Le processus de Bologne reste discutable car les tentatives de réconciliation entre qualité des formations et taux de rendement (nombre de diplômés, nombre d'article, réduction du décrochage), enseignements et recherches, formation de l'esprit critique et professionnalisation des étudiants reste peu évidente pour une grande partie des universités publiques.

---

[166] - Idem.

[167] - Crochet, Marcel. *«Le processus de Bologne. L'aboutissement d'un long cheminement »*, Études, vol. Tome 401, no. 11, 2004, pp. 461-472.

Il invite tous ses membres à ratifier «*la Convention sur la reconnaissance des qualifications de l'enseignement supérieur […] et à définir des critères communs pour faciliter la reconnaissance mutuelle de la qualité*[168].»

Financés en partie par la Commission européenne, les programmes quadriennaux *Erasmus* + et *Horizon 2020* constituent pour le Maroc des initiatives multilatérales tant pour promouvoir la réduction des inégalités que pour favoriser la constitution de pôles d'excellence sur les territoires.

Ce processus demande en effet aux pays d'être performants tant sur **le plan social** que sur **le plan de l'innovation**.

Ces pôles constituent par exemple des regroupements d'organisations innovantes (laboratoires, instituts de recherche, etc.) que les autorités des pays cherchentà faire rayonner sur le marché de la concurrence universitaire. Ils sont *« le signe ultime de distinction académique*[169]*»*.

De plus, notons que l'autonomie et la responsabilité des universités est un autre volet de Bologne. Nous allons y revenir dans la partie suivante. Mais notons que désormais les Présidences des universités ont plus de pouvoir et de compétences. Elles sont invitées par les ministères de l'enseignement et de la recherche (qui les dotent en crédits publics) à diversifier leurs sources de financement via le développement de partenariat entre les pôles d'excellence et les acteurs de l'économie.

Conforme à l'esprit du new management public, les pouvoirs publics fixent des objectifs de performance (faire de l'in-novation dans des secteurs porteurs, par exemple) et les universités se prennent en charge pour réaliser des contrats ou des brevets avec des entreprises. La « *Silicon Valley* » est le modèle de référence à imiter.

Aussi la nouvelle université publique doit fonctionner comme une entreprise privée. Avec plus d'autonomie et de responsabilité. Dès lors, elle est invitée à :

[168]- Charlier, Jean-Émile, et Sarah Croché. *« Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices »*, Education et sociétés, vol. no 12, no. 2,2003, pp. 13-34.

[169] Idem.

- À inventer et commercialiser de nouveaux services : tel que les formations continues, brevet d'invention(autonomie financière) ;
- À introduire de nouvelles méthodes respectant l'environnement ;
- À revaloriser l'ensemble des acteurs avec plus de souplesse et adopter de nouveaux modèlesorganisationnels (motivation Rh, méritocratie) ;
- À former son personnel aux NTIC (innovation) ;
- A prendre en compte les enjeux sociaux et sociétaux (gestion des inégalités).

Le Maroc fait face à la nouvelle concurrence internationale avec une orientation stratégique moderne notamment avec la vision de sa réforme 2015-2030, la promulgation de la nouvelle loi cadre, l'adoption de la loi de création du conseil national de la recherche scientifique. Son défi majeur aujourd'hui, est de lier le monde socio- économique et la production du savoir.

Cette liaison se traduit par 7 leviers :

Le **1er levier** repose sur 11 préconisations concernant l'enseignement supérieur renouvelé et cohérent : « adopter une architecture nouvelle du système ; mieux orienter les étudiants et créer des passerelles; instaurer le temps- partiel (offrir aux fonctionnaires la possibilité de suivre une formation) ; adopter les mécanismes des crédits ; instaurer un cadre national de qualifications ; engager les universités dans la différenciation et l'excellence (amélioration de la qualité) ;faire de l'université un pôle de développement régional ;s'affirmer aux enjeux de l'économie de la connaissance et du capital humain et de la société du savoir ; anticiper l'évolution des métiers et les exigences du futur marché du travail ; redonner l'espoir à la jeunesse (Qualité et pertinence des formations, apprentissage, insertion en milieu professionnel) ; renforcer l'ouverture de l'université à la collaboration internationale (co-diplomation, séjour de formation, publications d'article,…).

Le **2ème levier** repose sur la gouvernance globale en assurant un mode de gestion efficace ; l'adoption d'un modèle de financement équitable, la diversification des ressources de financement pour les activités des universités etc….

Le **3ème levier** repose sur l'autonomie et l'efficacité de l'université par le renfoncement de l'esprit du Leadership dynamique, collaboratif et proactif ; entreprendre l'auto-évaluation par des sondages, enquêtes auprès des parties prenantes (notamment l'étudiant comme acteur central) ; la création de dispositif d'évaluation, l'implication des étudiants dans l'évaluation des enseignements ; lier la liberté académique à la responsabilité, etc… ;

Le **4ème levier** repose sur la qualité des formations notamment par le positionnement des langues ; développer les compétences des étudiants en soft skills, rénover les formations ; promouvoir les formations en alternance, etc…

Le **5ème levier** repose sur la recherche et l'innovation, le développement de l'esprit de recherche scientifique, mobiliser et varié le profil des enseignants chercheurs, etc.

Le **6ème levier** repose sur l'émancipation des enseignants et des étudiants dans leurs environnement, le renforcement professionnel et pédagogique des enseignants, etc… ;

Le **7ème levier** repose sur l'amélioration des conditions pour réussir le changement en mobilisant les parties prenantes autour de la qualité, l'association des acteurs et leur savoir-faire par une approche participative (Bottom –up), etc…

Grâce a cette vision nous remarquons que l'enseignant chercheur a un rôle plus important et que son intervention ne repose plus vers uniquement sur la recherche désintéressée (connaissance de soi et du monde), mais vers le leadership socio-économique de son environnement. Outre qu'un enseignant chercheur est jugé performant quand il est accessible,à l'écoute de ses étudiants, et surtout qu'il publie dans des revues indexées.

L’illustration qui suit nous montre la répartition de la production scientifique des enseignants marocains par type et selonla langue de 2008 à 2018 :

Schéma 1 : Répartition de la production scientifique

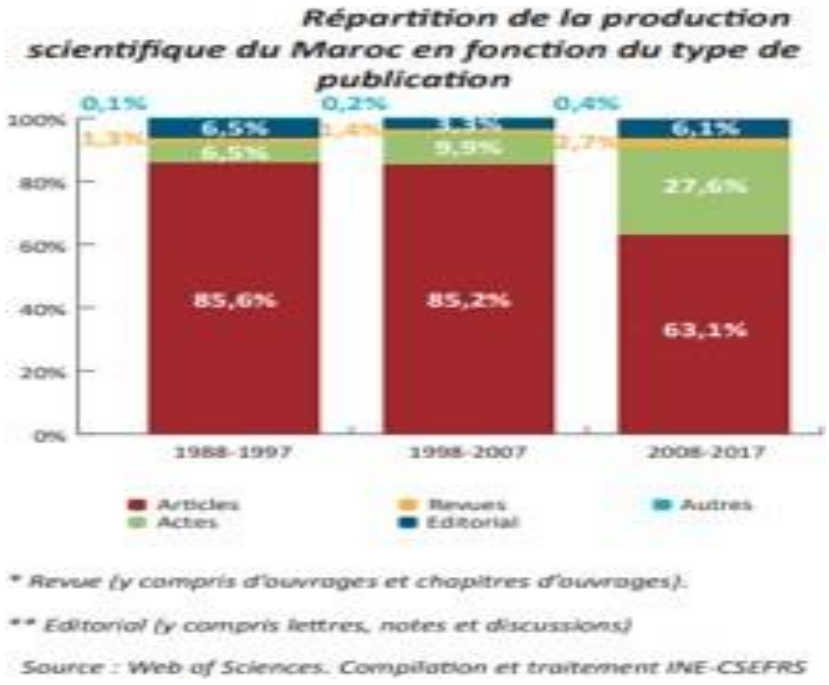
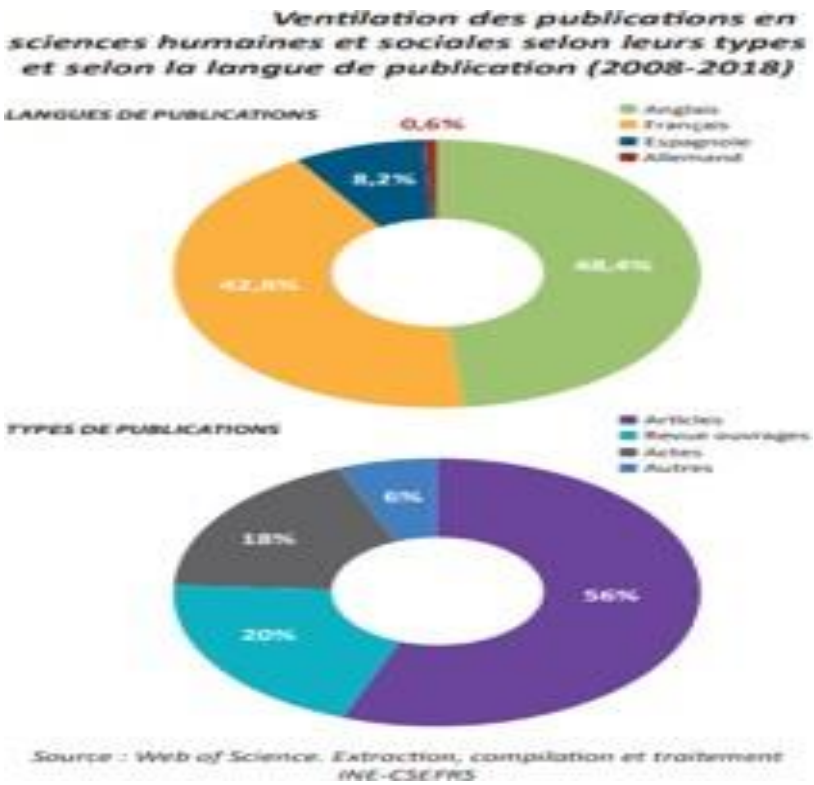


Schéma 2 : Ventilation des publications en SHS par types et langues

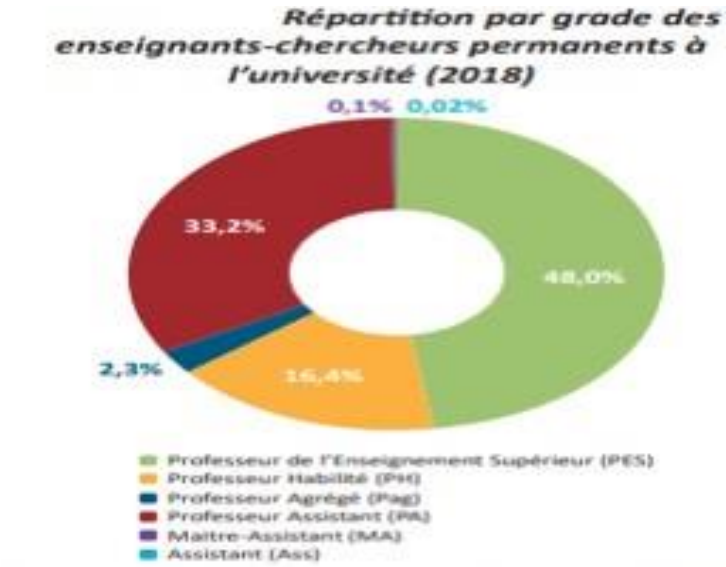


Selon le rapport de l'INE « *en ce qui concerne la production par type de publication, il apparaît à partir des données dans les graphiques, que la proportion des publications dans les actes de conférences et de congrès a graduellement augmenté entre les trois périodes. Durant la période 2008-2017, près de 3 publications sur 10 (soit 27,6%) sont de type de conférence ou de congrès (actes) alors que dix années plutôt, moins d'une publication sur 10 était de ce même type (soit 6,5%).*

Or, on retrouve que la moyenne mondiale des publications sous forme d'actes a très peu évolué entre les deux périodes : 15,1% durant la décennie 1988-1997 et 14,4% durant la décennie 2008-2017 » ; mais aussi « que *les langues des publications indexées, ou l'anglais s'impose chez les chercheurs marocains qui publient dans les revues indexées au niveau international. Elle se confirme davantage sachant qu'un peu plus de 6 publications sur 10 étaient en 6. Taux calculés à partir de toutes les publications mondiales sur Web of Science » (extrait et calculé par l'INE le 6décembre 2019).*

Cette faible production scientifique est due principalement au faible intérêt porter pour la recherche, qui s'explique par le manque de temps et la massification mais aussi par le vieillissement de la communauté académique ; la dominance du grade PES près de 48% due à l'inversion de la pyramide des grades. Selon le rapport de l'INE *« même si l'avancement dans l'âge traduit une longue expérience à la fois pédagogique et académique, il peut se traduire par un relâchement dans l'engagement vis-à-vis de la recherche dans un contexte faiblement favorable à la production scientifique. A ceci s'ajoute le fait que le critère de la recherche est, relativement, peu considéré comme une haute exigence dans l'avancement de la carrière de l'enseignant. »*

Schéma 3 : Répartition par grade des enseignants chercheurs



Source : Ministère de l'Enseignement Supérieur. Compilation et traitement INE-CSEFRS

Nous développerons ce point plus bas.

Hormis son engagement académique l'enseignant doit désormais « *multiplier les relations public-privé, (entre autres pour la valorisation des recherches) et augmenter la part du financement privé dans l'enseignement et la recherche*[170] ».

Cette ouverture vers l'environnement extérieur implique d'introduire de nouveaux profils dans les EES. On retrouve aujourd'hui davantage de représentants du champ économique dans les instances scientifique et administrative des universités.

Section 2 : Les Axes à réformer de l'université publique marocaine

L'université marocaine est confrontée à plusieurs défis entre autres l'insertion professionnel qui est un point crucialdans les politiques publiques.

[170]- Ahmed Ghouati. *«Une décennie du processus de Bologne au Maghreb. Esprit Critique : Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales»*, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Pays-de-la-Loire, 2015, https://hal-clermont-univ.archives-ouvertes.fr/hal-01323868/document

1. L'insertion professionnelle

Malgré la bonne décision du Ministère de l'enseignement supérieur d'adopter en 2003 les standards de performance initiés par le processus de Bologne[171] les failles du système de l'enseignement public supérieur restent nombreuses. Entre2000 – 2017, certes des progrès notoires sont a notés. Le nombre d'universités à exploser au Maroc, il y aeu plusieurs réformes, une Charte nationale et la loi 01.00. Mais le développement de la performance du système publicreste marqué par des essoufflements. Il existe encore de nombreuses difficultés pour s'arraisonner au modèle marchanddu new management public.

Selon le rapport sectoriel de l'Instance Nationale d'Evaluation[172] du Maroc de 2021, les taux d'encadrement restent trop faibles. Il y a beaucoup trop peu d'Enseignants-Chercheurs par rapport au nombre d'étudiants arrivant en premièreannée à l'université. C'est un des principaux problèmes de l'université publique marocaine.

Tableau 2 : Récapitulatif effectifs personnel enseignants entre 2019-20 et 2020-2021

	Autres*	**ASS**	**MA**	**PA**	**PAG**	**PH**	**PES**	**Total Enseignants**	**Total Etudiants**
2019-20	681	7	3	5243	256	2624	6150	14964	956129
2020-21	459	11	2	6231	230	2622	5770	15325	989899

*Autres enseignants non chercheur (Ingénieur, prof du 2ème cycle, administrateur, etc..)

Source : donnée extrait des statistiques du ministère de l'ens. Supérieur entre 2019-20 et 2020-21

« *Entre 2019-20 et 2020-21, le taux d'encadrement moyen qui était de 63 étudiants pour un enseignant en 2021 est passé à 64étudiants pour un enseignant en 2021. Cette massification et ce taux d'encadrement pénalisent la qualité de la formation d'unepart, et réduit drastiquement le temps consacré à la recherche scientifique par les*

[171] - Ahmed Ghouati. *« Une décennie du processus de Bologne au Maghreb »*. Esprit Critique : Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Pays-de-la-Loire, 2015, ffhal-01323868f

[172] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/lenseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

enseignants chercheurs d'autre part[173] ».

Comme en France, le problème ici est l'engorgement de certaines filières. « *70 % des étudiants inscrits à l'université publique sont soit dans des filières des sciences juridiques, économiques et sociales soit en lettres et sciences humaines*[174]».

De même, les capacités d'accueil des universités restent insuffisantes comme on peut le constater sur le tableau qui suit. Les cités dortoirs et les réfectoires manquent d'équipements voire de dynamisme culturel et sportif. L'esprit campus fait défaut.

Figure 23 : Capacité d'accueil par université 2019-2020

Capacité d'accueil exprimée en places physiques par université 2019-2020

Université	Nombre de places	%
Mohammed V Rabat	57 743	11,13
Hassan II Casablanca	76 077	14,66
Sidi Mohammed Ben Abdellah Fès	60 522	11,66
Cadi Ayyad Marrakech	48 694	9,38
Sultan Moulay Slimane Beni Mellal	25 616	4,94
Mohammed Premier Oujda	32 220	6,21
Abdelmalek Essaâdi Tétouan	44 333	8,54
Chouaïb Doukkali El Jadida	16 339	3,15
Hassan 1er Settat	18 780	3,62
Moulay Ismaïl Meknès	43 105	8,31
Ibn Tofaïl Kenitra	18 771	3,62
Ibn Zohr Agadir	76 696	14,78
Total	518 896	100,00

Source : Statistique ministère de l'Ens. Supérieur 2019-2020

[173] - Académie Hassan II des sciences et techniques, *« Une politique scientifique, technologique et d'innovation pour accompagner le développement du Ma- roc »*, janvier 2019, Rabat, [article en ligne, consulté le 17/08/2020], lien : http://www.academie.hassan2.sciences.ma/pdf/rapport_sur_la_recherche_2019.pdf

[174] Zouaoui Mekki, *«L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance : La dégradation de la qualité était-elle inéluctable?»* Centre national de la documentation, haut commissariat au plan du Royaume du Maroc, 2005, lienhttp://www.albacharia.ma/xmlui/bitstream/handle/123456789/31446/1231L'enseignement %20 secondaire %20 d%C3% A 9 gradation.pdf?sequence=1

Comme indiqué plus haut, les universités publiques marocaines sont marquées par la difficulté pour mettre en œuvre le mécanisme de crédit attribué à chaque cycle (L.M.D). C'est-à-dire des ECTS définissant la charge de travail pour chaque étudiant et facilitant l'accumulation et le système de passerelle. La réforme architecturale de Bologne n'est donc pas totalement mise en place.

En matière de performance universitaire[175], nombreux sont les étudiants qui décrochent tous les ans en première année.Selon le rapport de l'INE, il s'agit du laxisme quant aux exigences d'assiduité (l'accès ouvert ne permet pas de savoirqui est assidu ou pas).

La faiblesse des modes de contrôle se traduit par de l'absentéisme, de la démotivation, il faut direque les conditions matérielles ne sont pas non plus favorables (classes surchargées, problème de transports, emplois du temps mal organisés, etc.).

Les conditions pédagogiques interrogent (didactique peu adaptée, manque de barème dans les évaluations, etc.). Les professeurs ne mettent pas non plus une note minimale aux étudiants pour être au rattrapage. Ce seuil serait pourtant un outil de désengorgement de fin d'année. Cette absence de seuil est le signe d'un certain désengagement des acteurs pédagogiques.

Au niveau de la perception interne, le rapport de l'instance national d'évaluation note que les Enseignants-Chercheurs marocains manquent cruellement de disponibilité et donc de communication, avec leurs étudiants. Ils estiment que les règles de circulation de l'information sont différentes d'un professeur à l'autre. En fonction des cours, les étudiants n'ont pas toujours les syllabus (objectifs et contenus des cours) et ne sont pas forcément informés des absences des enseignants.

De même, les professeurs sont perçus comme débordés, ils semblent éviter les travaux dirigés et personnalisent peu les corrections.

[175]- Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

La massification et le décalage linguistique représentent une surchargent de travail.

A l'entrée à l'université, il n'y aucun test imposé (comme dans les EES à accès régulé) que ça soit écrit ou oral pour évaluer un peu les connaissances des bacheliers. Néanmoins, le ministère de l'ENS. Supérieur a mis en place des modules de langue et de communication qui n'existaient pas.

Le service d'orientation est quasi inexistant pour informer les étudiants sur toutes les formations et leurs débouchés,les filières et les opportunités professionnelles dues à la massification on remarque qu'il y a un administrateur pour 136 étudiants en 2019-20 en moyenne nationale.

Figure 24 : Personnel administratif par université 2019-2020

Personnel administratif par université

Université	2018-19 (1)	2019-2020					Var. (%) (2)-(1) / (1)
		Faisant fonctions administratives	P. Administ et tech		Total (2)	Féminin	
			Cadre supérieur	Cadre de soutien			
Mohammed V Rabat	1 282	30	561	603	1 194	611	-6,86
Hassan II Casablanca	990	39	507	450	996	506	0,61
Sidi Med Ben Abdellah Fès	747	37	348	354	739	301	-1,07
Cadi Ayyad Marrakech	790	24	391	336	751	341	-4,94
Sultan Moulay Slimane Béni Mellal	242	21	104	137	262	105	8,26
Mohammed Premier Oujda	449	17	245	203	465	187	3,56
Abdelmalek Essaâdi Tétouan	568	35	354	227	616	281	8,45
Chouaïb Doukkali El Jadida	264	19	115	129	263	124	-0,38
Hassan 1er Settat	236	18	123	127	268	106	13,56
Moulay Ismail Meknès	556	19	244	285	548	221	-1,44
Ibn Tofail Kénitra	304	21	202	148	371	181	22,04
Ibnou Zohr Agadir	540	32	268	250	550	217	1,85
Total	6 968	312	3 462	3 249	7 023	3 181	0,79

Source : Statistique ministère de l'ens.. Supérieur 2019-20

Dans une grande majorité, les établissements publics ont un faible rendement. Les étudiants ayant leurs Licences après trois ou quatre ans depuis leurs inscriptions est minime. Et quand bien même ils la réussissent, ils sortent sans véritablecompétences pratique affirme Zouaoui Mekki[176].

Le diplôme universitaire est donc peu valorisé. Sa qualité interroge autant que l'équivalence de sa valeur avec les certificats étrangers. Selon Zouaoui Mekki[177] « *Parmi les nombreux facteurs invoqués pour expliquer cet état, Basfao cite l'insuffisance de la motivation chez les étudiants, le manque de préparation pour l'enseignement supérieur et un hiatusentre la langue de l'enseignement fondamental (primaire et collège) et celle de l'enseignement supérieur* ».

Au niveau du cycle Licence, le suivi des cohortes entre nouveaux inscrits et les diplômés reste faible, ce qui peut s'expliquer par le décrochage.

Par contre au niveau Master, il y a moins d'étudiants, le taux d'encadrement est favorable, les professeurs sont plus disponibles pour optimiser la qualité du suivi. Les étudiants ont un niveau supérieur car l'accès se fait suite à un entretien oral. A ce niveau, le rendement des professeurs est bien meilleur qu'au niveau du cycle Licence, car les classes sont limitées à 25 étudiants. Il n'y a presque pas de décrochage, ou absence (car il y a un suivi et contrôle d'absentéisme) et la formation se finalise à temps c'est-à-dire 2 ans.

Néanmoins, cette limitation des effectifs au niveau du cycle Master à pour cause le volume horaire nécessaire pour prendre en charge les étudiants de Licence. Cette nécessité limite le périmètre de recrutement des docteurs.

[176] - Zouaoui Mekki, *«L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance : La dégradation de la qualité était-elle inéluctable?»* Centre na-tional de la documentation, haut commissariat au plan du Royaume du Maroc, 2005, lienhttp://www.albacharia.ma/xmlui/bitstream/han-dle/123456789/31446/1231L'enseignement%20 secondaire % 20 d %C3%A9gradation.pdf?sequence=1

[177] Idem.

Le Maroc produit peu de docteur car la sélection est encore plus affinée.

Quant au taux de chômage des étudiants du cycle Master et Licence sortant des universités publiques est très alarmant. Malgré que la croissance culmine en 2018 aux alentours de 4 %, le nombre de mouvements contestataires des étudiants chômeurs ne faiblit toujours pas[178].

Tableau 3 : Répartition du Taux de chômage par type de diplôme

Taux de chômage des diplômés d'université selon le genre et le diplôme en mai 2018 (%)

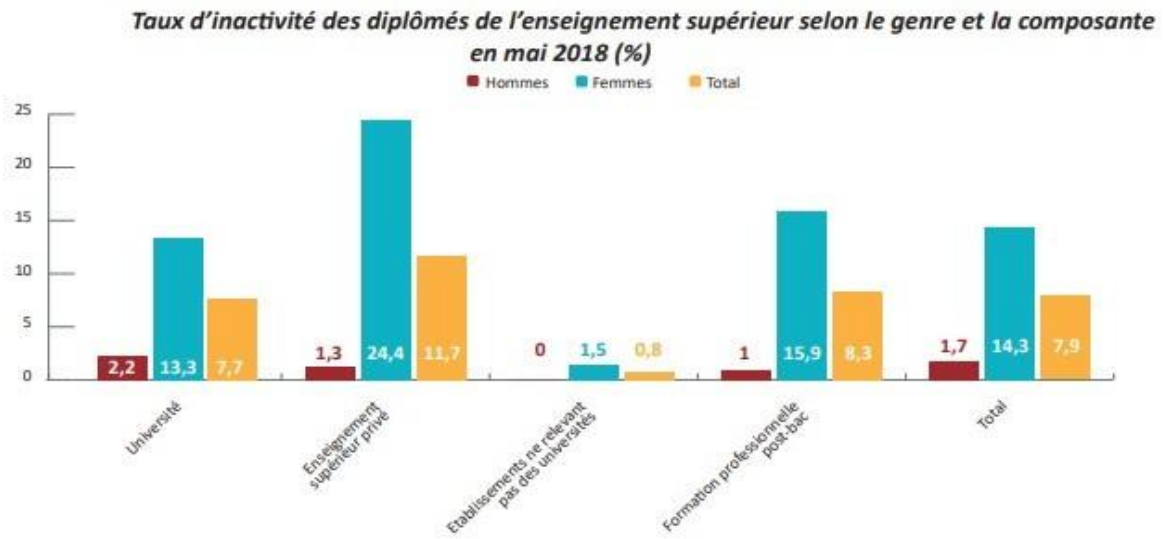
	Hommes	Femmes	Total
Licence fondamentale	16	27,1	21
DEUST/DUT	13,3	17,7	15,6
Master spécialisé	5,2	15,6	10,3
Licence professionnelle	7,5	15	11,5
Master recherche	6,7	17,9	10,2
Licence ST	7,2	14,5	10,4
Diplôme de l'ENCG	3,9	6	5,3
Diplôme d'ingénieur	3,5	2,8	3,2
Doctorat	0	0	0
Total	**12,4**	**21,3**	**16,4**

Source : Enquête d'insertion des lauréats de l'enseignement supérieur, INE-CSEFRS, 2020

« Ce taux de chômage diffère selon le genre, le type de diplôme et la composante de l'enseignement supérieur. On remarque aussi que le chômage touche plus les femmes que les hommes. Concernant les disparités par niveau de diplôme, il est à noter que les titulaires d'une licence fondamentale et les techniciens spécialisés sont les plus touchés.Ce niveau de chômage de ces deux catégories de diplômés est révélateur des difficultés d'accès à l'emploi et du problème de l'inadéquation entre les compétences et les qualifications acquises par ces diplômés et les besoins en compétences du marché du travail » selon le rapport de l'INE.

[178] - Emperador Badimon, Montserrat. *«Les manifestations des diplômés chômeurs au Maroc : la rue comme espace de négociation du tolérable»*,Genèses, vol. 77, no. 4, 2009, pp. 30-50.

Schéma 4 : Taux d'inactivité des diplômés de l'ENS. Supérieur Marocain public-privée



Source : Enquête d'insertion des lauréats de l'enseignement supérieur, INE-CSEFRS, 2020

L'analyse révèle que le degré d'intégration dans le système d'emploi, de cette population de diplômés majoritairement jeune et peu expérimentée, nouvellement formée, dans un contexte de conjoncture marquée par une tendance haussière des taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur.

De surcroit, les étudiants du public ne sont pas reconnus par le marché du travail. Ils ne savent pas développer des liens commerciaux ou techniques suffisants pour répondre aux besoins Rh des grandes institutions francophones179. Malgré les efforts déployés depuis 2000, les enseignements d'interdisciplinarité, de professionnalisation ou d'apprentissages linguistiques et numériques sont déconnectés du marché de l'emploi.

Au regard des normes attendues, il semblerait que le degré d'ouverture des universités publiques vers le monde économique reste limiter.

[179] - Rafiq Mohamed, *«Voyage dans le système éducatif marocain depuis l'Université Quaraouyine jusqu'à l'ère du numérique : historique et rôle dans la civilisation»*, Académie des Sciences et Lettres de Montpellier, conférence, novembre 2010, [conférence écrite en ligne], lien : http://www. ac-sciences-lettres-montpellier.fr/academie_edition/fichiers_conf/RAFIQ-2010.pdf

Au Maroc, « *les rapprochements université-entreprises sont difficiles à réaliser malgré la multiplicité des réseaux formels.Il y a un manque de coordination entre l'industrie et la recherche universitaire, et l'inexistence d'une interface État-entreprise (de type consultance par exemple) qui semble limiter singulièrement la portée de la politique gouvernementale et des partenaires associatifs*[180]»

D'après, l'instance nationale d'évaluation[181], le système public de l'enseignement supérieur est marqué par « *lafaiblesse de l'attractivité internationale* ». Le taux d'étudiants européens à fréquenter les universités marocaines est beaucoup trop bas par rapport aux moyennes internationales. Néanmoins, elles semblent attractives aux yeux des étudiants africains.

Selon le journaliste marocain Moussa Diop[182], le Maroc est leader dans la région du Maghreb pour former l'élite francophone africaine. Il écrit dans son article[183] : « *Le Maroc a formé plus de 25 000 étudiants de 47 paysen 2017 depuis la création de l'Agence internationale de coopération en 1986. Le royaume a aussi formé plus de 5000cadres africains du secteur public dans une vingtaine de domaines (diplomatie, douane, etc.).*

Les lauréats du royaumeoccupent de nombreux poste de responsabilité aussi bien dans les pays africains qu'en dehors du continent. Alors qu'ilsétaient à peine 1000 étudiants à fréquenter l'enseignement supérieur public en 1994, ils sont actuellement 10 000 étudiants africains dans le système public, dont 8 000 bénéficiant de bourses ».

[180] - Ahmed Ghouati, *« L'enseignement supérieur au Maroc : de l'autonomie à l'indépendance ? »*, *Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, Volume 8, 2010, p 23 - 47

[181] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

[182] - Moussa Diop : *« Maroc, Sénégal, Tunisie : ces pays africains qui forment l'élite francophone du continent »*, Média digital marocain, 360 afrique.com, [article en ligne, consulté le 17/08/2020], https://afrique.le360.ma/maroc-tunisie-senegal/culture/2018/07/15/21888-maroc-senegal-tunisie-ces-pays-africains-qui-forment-lelite-francophone

[183] Idem

Outre l'attractivité régionale, le système marocain reste cependant critiquable au niveau des modes d'évaluation et de suivi de ses étudiants. Avec la massification, le grand nombre dissuade les professeurs être plus proche des étudiants.

Ils préfèrent mettre une seule note aux partiels, c'est moins chronophage[184]. Il y a moins de copies à corriger. D'autant que les tâches à réaliser pour eux ne cessent de se multiplier depuis la réforme LMD.

La gouvernance des universités reste centralisée au niveau du ministère de tutelle. Alors qu'il aurait dû accorder davantage d'autonomie aux Présidences des établissements publics universitaires, Ahmed Ghouati[185] déclare : « *depuis le lancement de la réforme, toutes les décisions sont prises au niveau ministériel. Pour l'instant, l'autonomie des établissements n'est pas une réalité concrète et n'est même pas inscrite dans l'agenda des réformateurs. Les établissements se situent toujours à un niveau d'application des décisions et ne semblent pas avoir de politique spécifique de gestion, de formation et de recherche* ».

2. Les limites de l'autonomie des universités marocaines dus aux carences de gouvernance

«*Si l'on peut grossièrement définir l'autonomie universitaire comme étant l'ensemble des compétences données àune université pour définir ses objectifs et conduire sa politique, il est bien clair que la diversité des missions et la complexité de l'organisation d'une université font de l'autonomie un concept multidimensionnel : autonomie pour inscrire les étudiants, autonomie pour définir les droits de scolarité, autonomie pour choisir un mode d'organisation interne, autonomie pour recruter et gérer un budget, etc*[186]».

184 - Moussa Diop : *« Maroc, Sénégal, Tunisie : ces pays africains qui forment l'élite francophone du continent »*, Média digital marocain, 360 afrique.com, [article en ligne, consulté le 17/08/2020], https://afrique.le360.ma/maroc-tunisie-senegal/culture/2018/07/15/21888-maroc-senegal-tunisie-ces-pays-africains-qui-forment-lelite-francophone

185 - Ahmed Ghouati. *« Une décennie du processus de Bologne au Maghreb »*. Esprit Critique : Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Pays-de-la-Loire, 2015, 23 (01). ffhal-01323868f

186 - Finance, Jean-Pierre. *« La problématique de l'autonomie des universités »*, Administration & Éducation, vol. 147, no. 3, 2015, pp. 61-70.

Depuis les apports de la loi 01.00, l'autonomie de l'université marocaine ne peut se réduire aux seules compétences décentralisées par le ministère tutelle aux responsables des établissements. Encore faut-il que tous les acteurs de l'université développent une culture de la responsabilité. C'est à dire définir une politique et un projet avec des orientations stratégiques prioritaires.

Leurs autonomies se limitent à la création de nouvelles filières, ou formations continues, ou mettre en place des incubateurs pour obtenir des sources de financements supplémentaires. L'autonomie passe par des initiatives, des réalisations et de promotion en matière d'innovation pédagogique, de recherche, de professionnalisation et de responsabilité sociale. L'autonomie universitaire c'est la liberté et la responsabilité. C'est un ensemble d'initiatives d'évaluation et d'auto-évaluation pour améliorer la qualité et la réputation des missions de l'université.

Or, selon le rapport sectoriel de l'INE[187] de 2021, le secteur public de l'enseignement supérieur est globalement touchépar une « *autonomie non assumée. Cette faiblesse empêche son essor* ». Pourtant au début de leur mandature, les Présidences des universités élues sont plus que jamais invités à définir un projet fixant des orientations stratégiques.

Le Ministère les recrute d'ailleurs grâce à un projet de développement. Les Présidences ont une obligation de résultats pour obtenir des crédits. Prenant la forme d'un contrat quadriennal, son respect oblige ensuite l'Etat à une obligation de moyens.

L'évaluation *« des résultats de l'université conditionnent l'attribution de financements à tel ou tel établissement, à tel ou tel projet de recherche*[188]». Cette évaluation contre rétribution participe à la construction de l'assurance qualité des actions de l'université.

[187] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert ». Rapport sectoriel, 2018.*

[188] - N'Goala Erica, *« L'enseignement supérieur et la recherche face à l'évaluation et à la performance »*, Mondes Sociaux.fr, avril 2018, [article en ligne, consulté le 29/04/2019], lien : https://sms.hypotheses.org/11253.

« *Ce projet d'établissement doit relater clairement les propositions de réalisation, d'innovation et d'adaptation à mener pendant quatre années, ainsi que toutes autres actions de nature à assurer le rayonnement de l'université et son ouverture sur son environnement socio-économique*[189].»

Or, selon le rapport de l'INE[190], « *l'affectation du budget du ministère vers les universités est accordée le plus souvent au prorata du nombre des étudiants. La même démarche est dupliquée au sein de l'université, elle-même en vue d'allouer les ressources entre ses établissements. Le maintien de cette démarche par les responsables des universités efface les orientations managériales en termes de dynamisme, de performance, de réalisation, de production et de visibilité* ».

Cependant, la détermination du budget ne se fait pas suivant des indicateurs de production (résultats scientifiques, engagements pédagogiques, satisfaction des parties prenantes, etc.) mais selon le nombre d'étudiants qui semble déterminer le montant du budget de fonctionnement attribués aux universités, en suite la présidence de chaque universitéprocède à la même modalité concernant ses établissements.

Le modèle wébérien de l'administration domine toujours dans le mode de fonctionnement des acteurs de l'enseignement supérieur marocain.

D'autant plus, il n'existe pas de suivis réguliers des finalités de la contractualisation. Pour être précis, le principe de *redevabilité* devant les indicateurs n'existe plus. Il a existé un temps : entre 2009-2011.

Depuis, il y a un essoufflementde l'application de la Réforme LMD. Les mécanismes d'assurance qualité instaurée n'ont plus de caractère obligatoire.

189 - Abderma Amine « l'université marocaine comme institution orientée projet », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°4, 2008

190 - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, « L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert », Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

La culture du résultat est absente. Par exemple en matière pédagogique, il semblerait que depuis l'instauration du système LMD[191], les universités ne soient pas encore dotées de référentiel définissant les compétences à transmettre aux étudiants comme les grilles pour mesurer les résultats des apprentissages. Autrement dit, le pilotage de la politique pédagogique manque d'indicateurs, elle navigue à vue. Traditionnellement, les universités publiques sont des mastodontes (très ancienne), leurs composantes sont nombreuses, leurs procédures bureaucratiques sont lourdes et complexes en interne. Toute décision passe au filtre d'unchamp de discussion entre l'équipe présidentielle, les directeurs de laboratoire et les responsables de département. Chaque l'hélice organisationnelle à ses rythmes, ses intérêts et ses langages. Ces différences entrainent des *conflits d'interprétation* (P. Ricœur). Elles ralentissent la fabrique du consensus. L'université est un théâtre de négociation qui résiste au changement.

Les corporatismes se méfient des décisions arbitraires prises en dehors des rites collégiaux et bureaucratiques (weber). Dans ces conditions « *comment parvenir à élaborer et mettre en œuvre des décisions au sein d'organisations multi-structurelles et dotées d'une multiplicité d'acteurs dont les enjeux sont divers, voire contradictoires et parfois conflictuels*[192] *?* » Les décisions de l'université manquent aussi de proximité.

Les responsables sont éloignés des fonctionnaires. Bien quel'on puisse constater des efforts en matière de participation depuis la loi 01.00, les décisions prises par les Présidences ne sont pas conformes à l'esprit de partage, de transparence malgré l'apport de la loi 01.00 qui a effectivement introduit les

[191] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

[192]- Pierronnet, Romain. *« L'assurance qualité, révélateur d'universités entrepreneuriales à la française »*, Projectique, vol. 19, no. 1, 2018, pp. 23-40.

étudiants et le personnel académique dans les Conseils des universités, mais « *l'orientation managériale n'est pas toujours partagée entre le 'leadership' de l'université et les 'managers' des établissements (doyens et directeurs). Or, lastratégie et l'orientation managériale ne sont pas les mêmes à la fois pour le président de l'université et pour les doyenset les directeurs au sein de celle-ci*[193]. ».

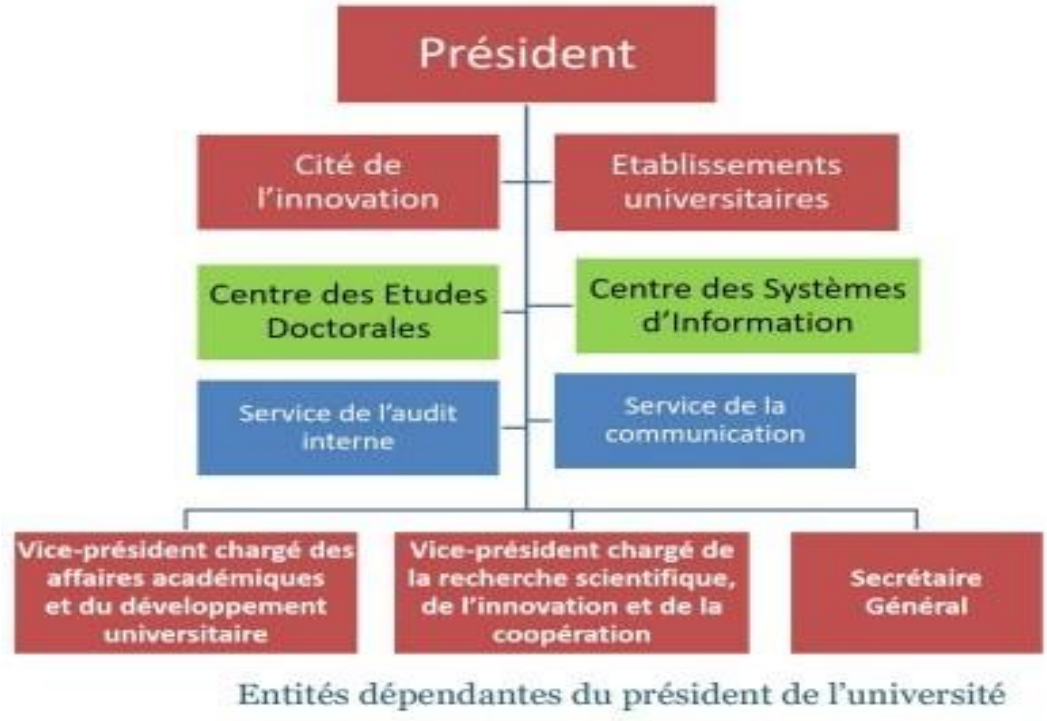
Autrement dit, il y a des asymétries d'agenda entre l'orientation générale de l'université (Présidence) et les stratégies des composantes (doyens et directeurs). L'agenda de la mandature de la Présidence chevauche parfois celui desdirecteurs des unités de recherche. Il faut donc ajuster les agendas et approfondir les procédures de consultation,de participation et de négociation. Par contre, lorsqu'il y a congruence des emplois du temps, les discussions entre composantes ne portent que rarement sur le long terme.

Les Présidences sont plus dans « *la gestion des affaires courantes que dans la stratégie. Les documents stratégiques necirculent pas*[194] ». L'organigramme est très rigide pour faciliter les interactions entre tous les acteurs.

[193] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

[194] Idem.

Schéma 5 : organigramme des universités publiques marocaines



Retenons que les prises de décisions sont cloisonnées, il y a une faible coordination entres les Présidences et les responsables des composantes. Du fait du corporatisme bureaucratique, il y a un essoufflement pour la finalisation des principes de la réforme LMD (outils d'évaluation, indicateurs, etc.). Bref, l'université publique marocaine n'a pas encore la culture de la performance, ni celle de l'autonomie ni de la responsabilité. Malgré des efforts, il faut dépasser les conservatismes de la fonction publique.

3. Du corps enseignant aux procédures Rh d'évaluation de leurs performances scientifiques

Selon suite au rapport de l'INE[195], la sociologie nationale des Enseignants-Chercheurs se distingue ces dernières années par une augmentation de ses effectifs. Il passe de 9 903 en 2001 à 15 325 en 2021.

Soit une évolution de 11% des enseignants-chercheurs marocains entre 2017 et 2021

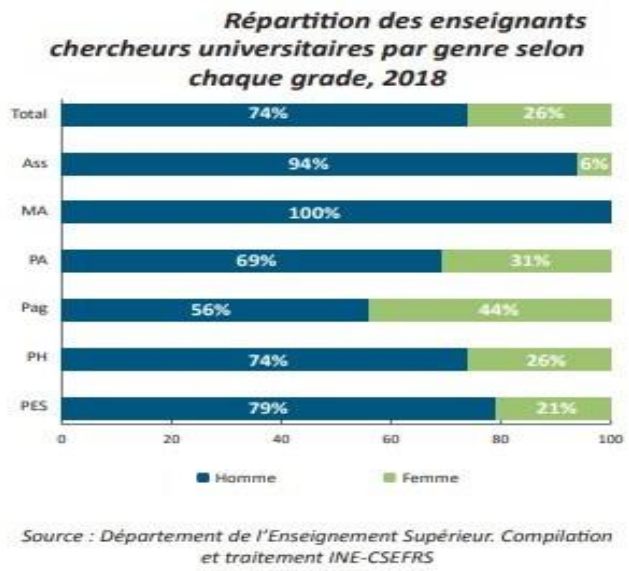
[195] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/lenseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

Schéma 6 : Evolution des effectifs des enseignants chercheurs et des administratifs de 2016 à 2021



Source : Statistiques Ministère de l'ENS. Supérieur 2020-21

Schéma 7 : Répartition des enseignants par grade et genre 2018



Source : Département de l'Enseignement Supérieur. Compilation et traitement INE-CSEFRS

Schéma 8 : Répartition des enseignants par domaine 2018

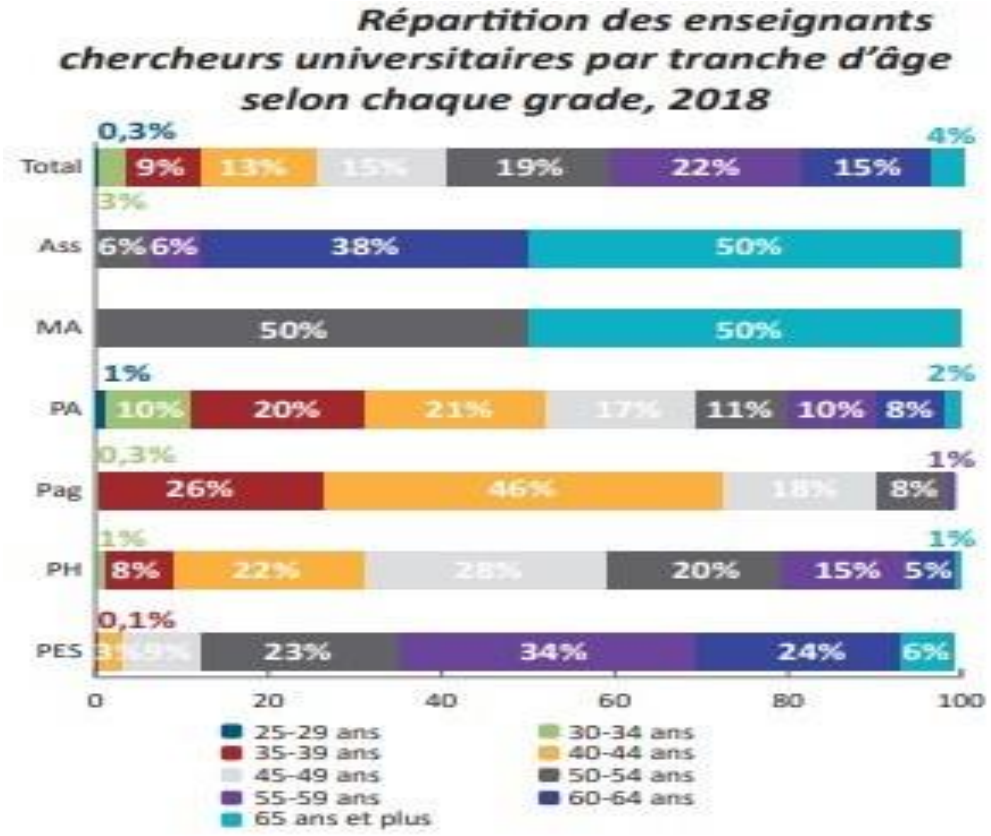


Source : Département de l'enseignement supérieur. Compilation et traitement INE-CSEFRS

Cette légère augmentation ne suit pas assez le mouvement de la massification, la progression est latente et insuffisante pour améliorer le taux d'encadrement. On note de plus que les hommes restent majoritaires surtout pour le grade PES. Et ce, malgré les efforts de mixité qui ont été réalisés à la même période.

Au niveau des grades, on retrouve plusieurs profils d'Enseignants-Chercheurs. Il y a des Professeurs titulaires, des Professeurs habilités, des Agrégés et des Assistants. Les deux premiers grades composent le plus gros des effectifs.

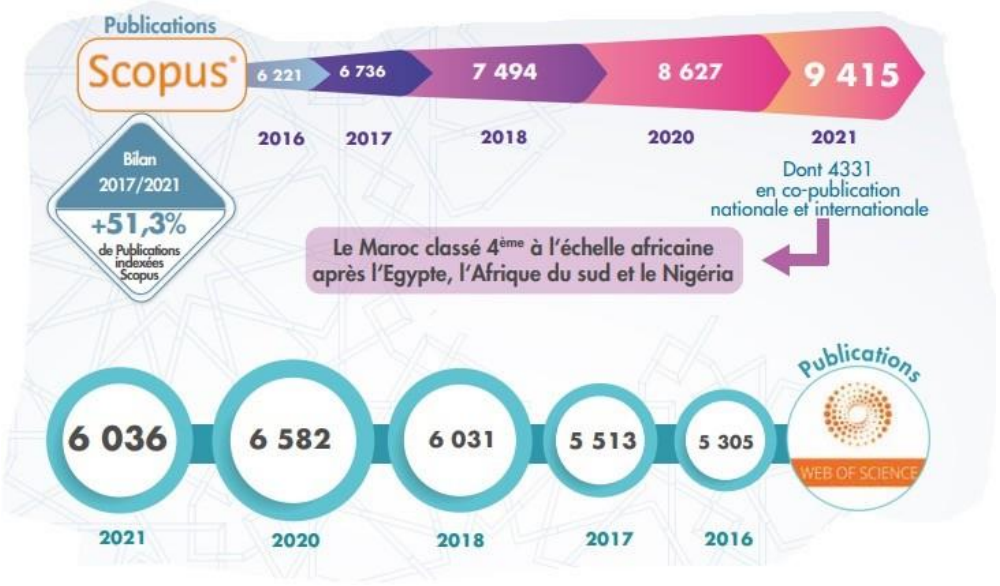
Schéma 9 : Répartition des enseignants par âge 2018



Source : Département de l'enseignement supérieur. Compilation et traitement INE-CSEFRS

Malgré que l'avancement dans l'âge traduit une longue expérience à la fois pédagogique et académique, il peut se traduire par un relâchement dans l'engagement vis-à-vis de la recherche dans un contexte faiblement favorable à la production scientifique. A ceci s'ajoute le fait que le critère de la recherche est, relativement, peu considéré comme une haute exigence dans l'avancement de la carrière de l'enseignant. Il suffit de voir l'évolution des publications en 2017 et2021, une légère amélioration + 13.8% indexées WOS et 51.3% SCOPUS, le Maroc est classé 4ème à l'échelle africaine.

Schéma 10 : Evolution des publications 2016-2021



Source : Bilan ENSSUP 2021

Selon Charles Christophe[196], l'excellence académique se résume au nombre de publications (critères quantitatifsd'audience) mais aussi à la catégorie des revues référencées dans lesquelles les Enseignants-Chercheurs publient. Par ordre hiérarchique, ces revues sont plus ou moins prestigieuses (critères qualitatifs de réputation). Ces vitrines facilitent la mesure du nombre de citations et leur facteur d'impact[197] en fonction de leur rang : A, B, C (niveau de prestige).

Les revues de Rang A sont celles dans lesquelles il faut donc être. Elles représentent des indices mesurables.

Selon Lesya Baudoin *& al* « q*uoi de plus rassurant à cet égard que des indices bibliométriques apparemment objectifs, reflétant en principe l'intérêt des utilisateurs qui citent les résultats, un peu comme « l'indice d'audience » de la télévision*[198]. »

[196] - Charles Christophe. *« L'évaluation des enseignants-chercheurs. Critiques et propositions »*, Vingtième Siècle. Revue d'histoire, vol. 102,no. 2, 2009, pp. 159-170.

[197] - *« Le facteur d'impact est un indicateur qui estime la visibilité d'une revue scientifique; c'est le nombre moyen de citations de chaque article publié dans cette revue pendant une période de trois ans ».*

[198] - Lesya Baudoin, & al, *« Indicateurs bibliométriques Réalités, mythes et prospective »*, Médecine sciences, V 20, n°10, 2004

La plupart du temps, ces revues de rang A sont écrites en langue anglaise et sont composées d'un comité de lecture exigeant. Il sélectionne les meilleurs articles. Le nombre de citations et de publications permet de justifier des primes, desrencontres scientifiques ou le rayonnement des universités[199]. Mais aussi la distinction entre bon publiant et moins bonspubliant, publiant et non publiant. Les revues sont des outils de contrôle de l'activité scientifique et de suivi de carrière.

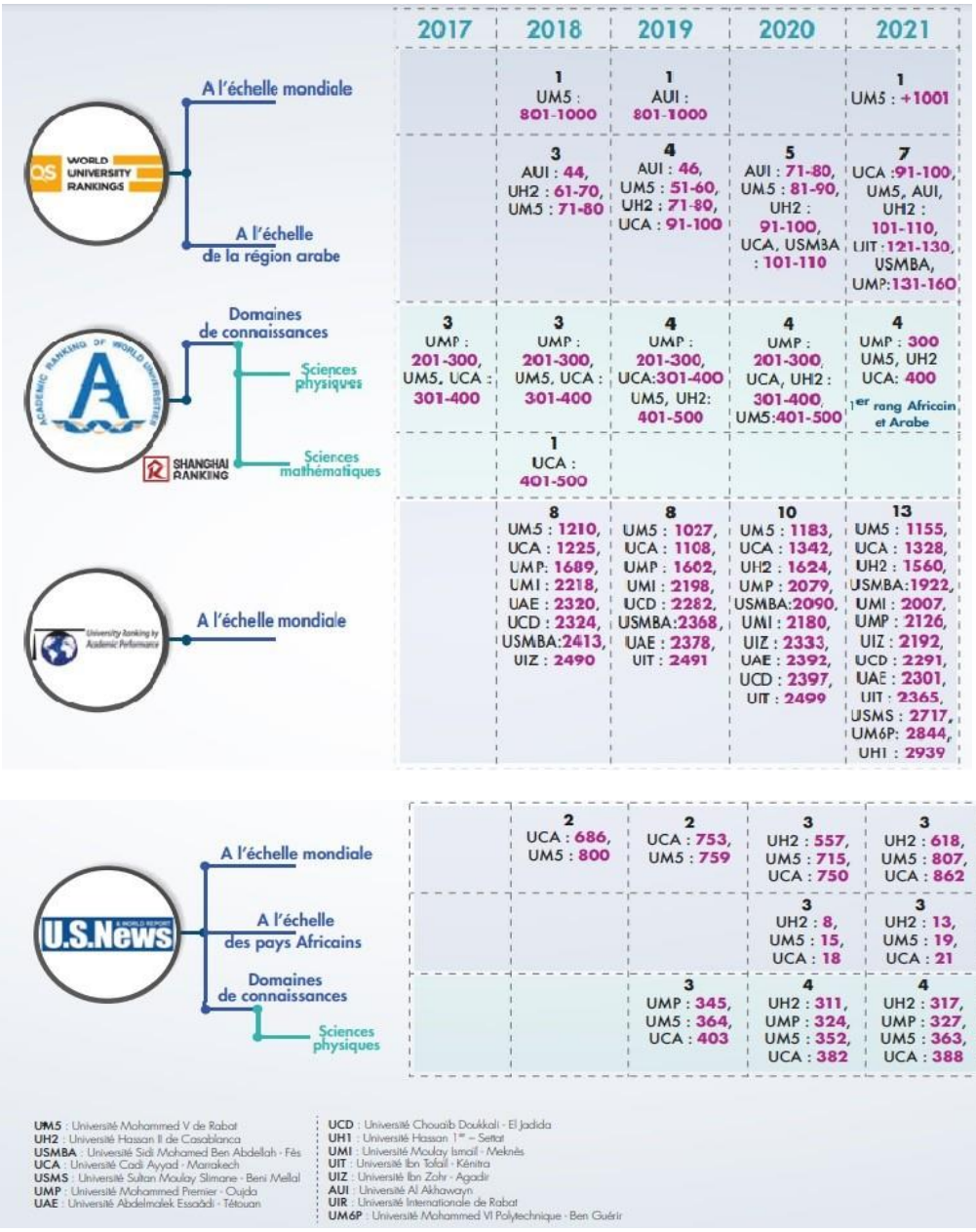
Selon Laurence Coutrot[200] : « on part du principe que la publication est une trace essentielle de l'activité scientifique et que la « notoriété », le fait d'être cité, est un indicateur de « l'influence » d'un auteur [ou d'une revue]. Qui cite qui, qui est cité par qui et combien de fois.». Ces revues ont aussi la fonction de mesurer la part contributive des pays à l'effort scientifique dans le monde. Or, dans le domaine de la production d'articles, le Maroc est au fond du classement mondial.

En effet, les scores de la production scientifique nationale marocaine pour le monde sont très en-deçà de la production européenne mais néanmoins en 4ème position par rapport aux pays africains.

[199]- Aggeri Franck, *« L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant »*, Le Libellio d' AEGIS, Dossier Écrire et publier, Vol. 12, n° 2, 2016 21-32

[200] - Laurence Coutrot, *« Sur l'usage récent des indicateurs bibliométriques comme outil d'évaluation de la recherche scientifique »*, Bulletin de méthodologie sociologique [En ligne], 100 | 2008, mis en ligne le 01 octobre 2008, consulté le 09 juillet 2019. URL : http://journals.openedition.org/bms/3353

Schéma 11 : Classement international des Universités Marocaines de 2017 à 2021



Source Bilan ENSSUP 2021

Cette faible productivité au niveau international peut s'expliquer, dans l'absolu, par un faible dynamisme envers l'activité de recherche.

Dans un cadre plus individuel, Franck Aggeri[201] estime que pour être publié, il faut environ deux ans en moyenne et surtout connaître les règles de l'édition scientifique.

Véritable parcours du combattant, la publication suppose de composer avec les normes méthodologiques ou théoriques des membres des comités de lecture. Le nombre de navette entre les rédacteurs et les relecteurs est complexe. C'est une sorte de rite universitaire mettant à l'épreuve le talent et le courage des chercheurs.

Les indicateurs bibliométriques sont au nombre de trois : le facteur d'impact des articles, les indices d'immédiateté et la demi-vie de citation. Parmi ces trois, le facteur d'impact est le plus utilisé. Il est communément appelé le *facteur h*.Il est calculé sur deux ans. « *Il mesure à un temps t le nombre de citations relevé au cours des années t-1 et t-2 pour lesarticles publiés durant ces mêmes années*[202] ». Complémentaires à l'évaluation qualitative des Enseignants-Chercheurssur laquelle on revient plus bas, il prédit les textes ayant un impact sur les autres chercheurs de la même discipline.

« On calcule ainsi un « facteur d'impact » d'un auteur ou d'un groupe d'auteurs, d'un laboratoire, d'une institution selon des revues recensées et leurs critères de sérieux[203] ».

Plus une revue est citée dans la communauté scientifique et mieux elle est classée par l'Institute for scientific information (ISI).

L'ISI est une célèbre base de données, elle centralise toutes les revues de rang A, B ou C.

---

[201] - Aggeri Franck, *« L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant »*, Le Libellio d' AEGIS, Dossier Écrire et publier, Vol. 12, n° 2, 2016 21-32

[202] - Idem

[203] - Laurence Coutrot, *« Sur l'usage récent des indicateurs bibliométriques comme outil d'évaluation de la recherche scientifique »*, Bulletin de méthodologie sociologique [En ligne], 100 | 2008, mis en ligne le 01 octobre 2008, consulté le 09 juillet 2019. URL : http://journals.openedition.org/bms/3353

Cet institut couvre actuellement 22.000 périodiques dans quarante-deux langues environ.

Créé en 1950 par E. Garfield pour les bibliothèques, ses bases de données sont divisées en plusieurs sections :

- La base science citation index expanded (sciences dures)
- La base de données sociale science citation index (sciences sociales)
- La base de données *arts & humanities citation index* (les humanités)

Cependant, l'ISI n'est pas sans critiques, elle ne recense que les articles scientifiques et non les livres, ni les brevets ni les actes de colloques. Certaines disciplines comme les SHS ou l'informatique sont défavorisées par ce mode de référence-ment. L'évaluation de la recherche est complexe. Il n'est pas sans angles morts. En effet, pour les SHS, les livres ne sontpas comptabilisés par l'ISI ni les brevets pour les informaticiens. Pourtant, c'est leur traditionnel outil de valorisation. Ce qui signifie qu'une découverte peut faire l'objet de plusieurs centaines de citations dans des livres et des actes de colloques et n'avoir aucun impact positif sur les auteurs (facteur h).
Par ailleurs, l'ISI privilégie les revues anglaises. Les *revues* non anglophones sont sous-représentées. Pourtant ce qui estavant tout recherché en science, ce n'est pas tant la langue de l'expression, mais le fond de ce qui est dit : les connaissances. Peut-t-on sérieusement déclasser un chercheur parce qu'il parle incorrectement l'anglais alors qu'il est sur la voie de découvrir un vaccin contre le cancer ?

Dans ce catalogue de critiques on retrouve ainsi les traditionnels conflits de l'évaluation. L'outil, les critères et les acteurs de l'évaluation construisent la valeur de la performance. Les normes d'évaluation homogènes de la mondialisationne permettent pas de rendre en compte de toutes les spécificités locales ou disciplinaires.

Elles obligent par ailleurs les chercheurs et les acteurs de la publication à faire un usage stratégique des normes d'évaluation quantitatives.

Selon Laurence Coutrot, il existe en effet des stratégies dans le monde de l'édition scientifique. Certaines revues « ditesprestigieuses » demandent à des auteurs « plus précaires » de les citer dans d'autres supports moins prestigieux en leurdonnant l'espoir d'écrire dans leurs colonnes.

D'après Jean Lesueur, les principaux facteurs retenus par les instances d'évaluation nationales pour évaluer les Enseignants-Chercheurs sont généralement une pondération entre plusieurs critères [204] :

- *Les publications* : les articles publiés par revues (rang A, B, C, non classées), les ouvrages, les contributionsà ouvrages, les actes de colloques internationaux.

- *L'encadrement doctoral* : les évaluateurs quantifient les thèses soutenues, celles qui sont en cours de rédaction et le nombre d'articles publiés par doctorant. L'appréciation se fait également sur le nombre de mémoires encadrés en master 2 sur une période donnée.

- *Le rayonnement* est le niveau de participation active des enseignants à des programmes (nationaux et internationaux). Autrement dit, la quantification mesure le nombre de prix scientifiques remportés, les invitations dans les institutions étrangères mais aussi la participation en tant qu'élu dans les instances nationales (d'évaluation, etc.)

- *Les responsabilités scientifiques*. Ici, les évaluateurs nationaux mesurent les engagements administratifs dans les établissements, les instituts et les écoles doctorales. Ils apprécient l'ensemble des activités de valorisation de la recherche (organisation de colloques, etc.)

Outre peut-être le nombre de publications permettant d'accompagner objectivement la gestion de carrière des enseignants-chercheurs, il n'y a pas au Maroc d'exigence de qualité au niveau pédagogique dit le rapport d'évaluation de 2018[205].

[204] Lesueur, jean-yves. « La production scientifique des enseignants-chercheurs en économie. Quelques résultats économétriques issus du dispositif PES », Revue économique, vol. 63, no 4, 2012, pp. 743-778

[205] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

Seule la commission scientifique avec certaines instances est chargée d'apprécier le parcours des enseignants.Mais la subjectivité de cette commission est suspectée d'être partiale.

« *L'avancement de carrière est jugé subjective dans ses modes d'évaluation. Il y a des soupçons de copinage, de favoritisme ou, à contrario des règlements de compte. La promotion au mérite est suspectée par les enseignants chercheurseux-mêmes*[206]».

L'avancement[207] se fait par échelon il faut savoir que le corps des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur comprend les cadres suivants :

- - professeur de l'enseignement supérieur (PES) grade A, B, C ;
- - professeur habilité (PH) grade A, B, C ;
- - professeur-assistant (PA) grade A, B, C, D.

Le salaire des nouvelles recrues qui démarrent leurs carrières est de 1300 € grade A et les plus gradés touchent presque2600 €.

Les montants sont peu attractifs aux yeux des meilleures compétences, même s'ils restent supérieurs à la moyenne de plusieurs pays de la région Mena et d'Europe de l'Est. La progression de carrière reste problématique.

A titre d'exemple, le passage d'un échelon à l'autre au sein du grade PES (professeur de l'enseignement supérieur) se fait automatiquement, par ancienneté, au bout de 8 ans.

Les excellents d'entre eux, multipliant les productions scientifiques, activités académiques et travaux d'encadrement des étudiants, peuvent déposer un dossier au terme de 6 ans pour avancer.

Or, ils sont soumis à un quota de 20% des candidatures. Donc malgré leurs efforts, la promotion n'est pas

[206] Idem

[207] - Décret n° 2-96-793 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997) portant statut particulier du corps des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur (B.O n° 4458 du 20 février 1997).

garantie. Leur seule issue est de patienter deux ans pour passer par ancienneté, au même titre que les moins bons de leurs collègues. L'embauches'est faite au compte-gouttes, ne donnant pas la chance aux nouveaux.

Tableau 4 : Répartition par âge du personnel enseignant en 2020

56% ont 50 ans et plus					
Personnel enseignant permanent par tranche d'âge	Grade				
	PES	PH	PA	Total	Féminin
25 ans et moins				3	33,30%
25-29 ans			55	70	45,70%
30-34 ans		13	699	751	44,20%
35-39 ans		207	1.151	1.475	32,70%
40-44 ans	184	572	1.107	2.111	32,40%
45-49 ans	484	700	767	2.173	30,90%
50-54 ans	1.151	593	608	2.500	26,40%
55-59 ans	1.976	335	382	2.800	24,80%
60-64 ans	1.900	171	570	2.483	22,10%
65 ans et plus	455	33	104	598	13,20%
Total	**6.150**	**2.624**	**5.243**	**14.964**	28%
Source: MES	PES: Professeur de l'enseignement supérieur PA: Professeur assistant				PH: Professeur habilité

Sur les 14.964 enseignants des universités publiques en 2020 (15.675 en 2021), plus de 56% sont âgés de 50 ans et plus.Les femmes ne représentent que 28% du total. Plus vous montez dans l'âge, moins les femmes sont présentes. Les recrutements parmi les générations montantes sont plus paritaires. Au niveau des 25-29 ans, elles comptent pour près de 46%.

La culture de l'évaluation Rh au Maroc manque de clarté, de justice et de consensus : « *L'évaluation des enseignants-chercheurs reste l'un des parents pauvres de l'enseignement supérieur au Maroc. Un enseignant-chercheur, s'il ne candidate à aucune promotion, peut passer toute sa carrière sans évaluation de son activité. De même, les considérations poli- tiques et les résistances ont rendu difficile la mise en place d'un dispositif d'évaluation*[208]**».**

[208]- Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/lenseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

Le manque de justice semble aussi se retrouver au seuil des recrutements. Par manque de moyens budgétaires, les universités font plus appel à des vacataires (doctorants, contractuels, etc.) qu'a des titulaires (Maître de conférences). Considérant que le doctorat est suffisamment compétent pour enseigner, ces vacataires ne sont pas ou peu formés aux métiers de la pédagogie, ni suivi par des tuteurs pour juger ou développer leurs compétences. Et quand bien même,les universités marocaines recrutent des titulaires à des postes ouverts par le ministère, non seulement la procédure est lourde et manque de dynamisme pour répondre aux besoins du moment mais en plus le recrutement marocain est marquédans certains cas par le localisme ou l'endorecrutement.

Il renvoie à l'idée que les critères de sélection des Enseignants-Chercheurs reposent davantage sur des liens relationnelsplutôt que sur le mérite et la compétence des jeunes docteurs.

Ce modèle est critiqué. Il s'oppose « *aux valeurs élitisteset universalistes de la communauté académique : la sélection impartiale du meilleur enseignant chercheur et l'indifférence à l'égard des attributs sociaux ou des attaches personnelles des candidats. Le localisme produit à court terme unerupture de l'équité entre les candidats et pourrait en outre dégrader à plus long terme la qualité de l'enseignement et de la recherche universitaire*[209] *».*

Selon Bastien Bernela et Olivier Bouba Olga[210], la sélection des Maîtres de conférences repose traditionnellement sur des procédures formelles et informelles. Il faut d'abord soutenir son doctorat devant un jury et publier des articles (deux,trois environ).

A la suite de quoi « *les candidats déposent un dossier auprès du CNU* [commission nationale des universités] *qui se prononce sur l'aptitude du candidat à postuler sur les emplois de Maître de*

[209] - Bastien Bernela, Olivier Bouba-Olga. *« Le recrutement des universitaires français : de la question du localisme à celle de l'inertie spatiale »*. 2013. hal-00821075

[210] Idem

Conférences : c'est la phase dequalification. Soutenance et qualification assurent d'un niveau minimal de compétences dont disposent l'ensemble descandidats ».

Après ces deux modalités, le jeune docteur est en mesure d'être auditionné auprès des universités ayant des besoins RH(CV, thématiques de recherche, publication, parcours enseignant, etc.). Mais les chances d'obtenir un poste sont plus grandes quand le jeune docteur postule dans l'établissement dans laquelle il a rédigé sa thèse. L'obtention d'un poste repose en général sur la cooptation entre le jeune docteur et son directeur de thèse. Pour des raisons de proximité et de commodité géographique, les candidats sélectionnés profitent de ce que l'on appelle *l'endorecrutement* plus communément désigné sous le terme de localisme universitaire[211].

Bien que critiquable, ce localisme est toutefois justifié par la communauté universitaire. Il permet de réduire les écarts entre les compétences acquises et requises. Les recruteurs misent sur les compétences douces (personnalité) ainsi que sur les connaissances de l'environnement par le recruté (l'université à laquelle il appartient).

Or, selon le rapport de l'INE[212] évaluant la politique Rh, « *les candidats recrutés dans les universités publiques marocaines n'ont pas toujours toutes les compétences requises. Le recrutement est souvent local et clientéliste. Il manque d'objectivité. Il y a une préférence pour les candidats formé par l'établissement recruteur*. »

Autrement dit, en restant sur un bassin de recrutement local, les universitaires marocains n'élargissent pas leur cercle de recherche pour trouver les meilleurs candidats au bon poste.

4. Les raisons du manque de motivation des Enseignants-Chercheurs marocains

[211]- Sabatier Mareva, Christine Musselin et Frédérique Pigeyre. *« Devenir professeur des universités. Une comparaison sur trois disciplines (1976-2007) »*, Revue économique, vol. 66, no. 1, 2015, pp. 37-63.

[212]- Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, *« L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert »*, Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l'enseignement-supérieur-au-maroc/?lang=fr

Au niveau de la motivation des enseignants chercheur des universités publiques marocaines, le rapport de l'INE[213] noteune démobilisation du personnel enseignant depuis la réforme LMD, cette démobilisation est à géométrie variable. Elledépend des contextes des établissements, des personnes et des filières.

Néanmoins selon les disciplines, certains enseignants ont globalement une mauvaise image de l'évolution de leur condition de travail. Par manque de préparation ou de réappropriation des enjeux de la réforme, ils ont semble-t-il étaient déstabilisés par le changement des modules d'enseignement.

Enseignements qui demandent d'être associés aux opérateurs du marché socioéconomique.

Cela a induit de nouveaux emplois du temps et de se rendre disponible pour réaliser des petits groupes de formation. Enplus des tâches classiques (enseignement, recherche, et administration), les professeurs sont désormais tenus de participer à des actions d'innovations pédagogiques (MOOC, numériques, etc.).

A cet égard, la transformation numérique des universités est un volé qui reste à améliorer. Malgré les efforts des dernières années, la gestion des flux étudiants sera d'autant mieux canalisée que les enseignants se forment davantage sur ces questions (numérisation des tutorats, des parcours, enseignement à distance, etc.).

Des questions soulevant également des réflexions sur les nouveaux métiers et compétences numériques des étudiants actuels dans les prochaines années. Autant de défis qui semblent appesantir les causes de la démobilisation et remettanten cause le monde tranquille de l'université.

L'université était un monde clôt voir clanique. Elle fixe ses propres normes en puisant dans un imaginaire à la fois bureaucratique, scientifique et marqué par la liberté académique.

[213] - Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, « *L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert* », Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/l enseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

Mais la nouvelle gestion publique bouscule les *habitus* traditionnels (Bourdieu) autant que les diverses missions des Enseignants-Chercheurs. Elle créé des résistances au chan-gement induit par la culture de la performance et de ses évaluations. Une culture susceptible d'expliquer les diverses causes de la démotivation actuelle.

Selon Anne Heldenbergh et Olivier Sénéchal[214] : « *l'université s'accommode mal de la poursuite d'objectifs purement financiers. Les aspects financiers sont d'ailleurs le plus souvent perçus au sein des universités comme des contraintes plutôt que comme des buts. Les objectifs de l'université concernent davantage une contribution sociétale : il s'agit de contribuer à la création (activités de recherche) et à la diffusion (activités d'enseignement et de services à la collectivité) de savoirs et de connaissances.* ».

Selon Lucien Karpik, la nouvelle gestion publique bouscule entre autre « *le modèle des singularités*[215]».

Le modèle des singularités est tout ce qui touche la production des biens culturels, les biens culturels sont à la base des productions non monnayables, quantifiables ou interchangeables, par exemple une œuvre d'art, un enseignement ou unarticle scientifique n'ont pas de prix, ces œuvres sont singulières.

Pour Lucien Karpik, le modèle de la singularité universitaire est : « *la découverte comme finalité scientifique, l'importance de l'originalité, de l'ambition et du plaisir intellectuel, un imaginaire enraciné dans l'histoire de la science, la position centrale du jugement des pairs, le pouvoir collégial ou semi-collégial, une conception du métier organisée autour de l'indépendance individuelle, une compétition animée par la volonté d'être le premier à découvrir et le premierà publier, le premier reconnu et le premier primé*[216] ».

[214]- Heldenbergh Anne, Olivier Sénéchal, « *Adaptation du Balanced Scorecard en soutien aux démarches qualité et au pilotage d'universités* », Belgique, 2013, Archives ouvertes en ligne, lien https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823127/file/BSCuniversite.pdf

[215] - Karpik Lucien « *Performance, excellence et création scientifique* », Revue Française de Socio-Économie, vol. 2, n° 10, pp. 113-135, 2012

[216]- Aggeri Franck, *« L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant »*, Le Libellio d'AEGIS, Dossier Écrire et publier, Vol.12, n° 2, 2016 21-32

Ce modèle représente un éthos forgeant la tournure d'esprit des universitaires que les codes de la nouvelle gestion publique vient réduire en signes mathématiques (indicateurs). Un universitaire est en effet singulier quand il incarne la tradition universitaire de l'homme libre. Il est libre quant à sesthèmes de recherche et ses enseignements.

Libre, il peut critiquer, expertiser et parler en toute indépendance à la condition de rester objectif dans la production de ses connaissances. Ce sont les seules limites traditionnelles à sa liberté. Ses sujets de recherche et ses positionnements méthodologiques relèvent de sa seule volonté ou de celle de ses pairs, spécialisés dans la même discipline.

Seules, les normes de son « art » gouvernent son action. La tradition universitaire a toujours fait des pressions religieuses, politiques ou gestionnaires.

A ce titre, Oleg Curbatov écrit dans son article[217] : « *C'est pourquoi les enseignants-chercheurs n'enseignent pas un programme imposé, ne transmettent pas la pensée établie par des forces extérieures, mais enseignent leur propre pensée, produite à partir des expériences de recherche et en s'inscrivant dans un dialogue avec les collègues et le monde extérieur* ».

Selon Robert Bourre218, l'université s'inspire de la République des lettres du 17ème s. Cercle de socialité, la République des lettres est un réseau de correspondances humanistes entre des érudits.

Dans cet espace, il y avait des débats et des controverses dans un esprit d'indépendance, de pluralisme et d'élitisme, c'est à ce moment que naissent les principes de la liberté académique. Les réseaux des universités sont des lieux d'influence culturelle, leurs savants pensent la réalité, ils disent au monde les fins à atteindre et comment s'orienter vers la vérité et la justice.

[217] - Oleg Curbatov. *« Les libertés académiques comme vecteurs de l'enseignement supérieur et de la Paix »*. Regards dynamiques et critiques dela gouvernance des universités, IAUPL, ouvrage collectif, 2017

[218]-Boure R., 2011, *« De l'évaluation collégiale à l'évaluation à dominante gestionnaire : le cas de l'AERES »*, Communication & Organisation, n°30, 41- 64.

Aujourd'hui, les normes gestionnaires viennent déranger cet esprit de liberté académique, ce sont ces normes qui définissent les nouvelles fins et valeurs à atteindre.

« *Ces libertés sont consubstantielles de l'Université et du métier d'universitaire. Les libertés universitaires sont les principes-clés de la gouvernance de l'Université, elles permettent de définir en quoi consistent le métier et les compétencesdes universités. Les libertés universitaires sont à relier au concept d'indépendance des enseignants-chercheurs. Les libertés universitaires sont un curieux mélange de textes et de tradition, de principes et d'usages*[219]».

Ces libertés sont conformes à l'idéal des Lumières. Selon Kant[220], l'idéal des lumières doit aider les hommes « à sortir deleur minorité mentale » (lâcheté, paresse, ignorance, etc.). Cet idéal vise à former des intellectuels critiques capables decomprendre le monde en toute autonomie, sans tuteur idéologique. Or, l'université n'a plus tant pour objectif de former prioritairement des intellectuels critiques que d'insérer sa jeunesse sur le marché de l'emploi. La finalité des enseignements ne vise plus tant l'appropriation de vérités désintéressées que l'apprentissage de compétences professionnelles.

L'orientation du marché du travail conditionne aujourd'hui le contenu des enseignements pour les étudiants comme elleoriente le travail scientifique des Enseignants Chercheurs.

Les normes de l'innovation économique est une contrainte idéologique qui peut expliquer en partie la démotivation des Enseignants. Aujourd'hui, l*'oikonomos (*le trésorier en grec) est celui qui oriente les disciplines (présidence, gestionnaire, etc.).

La démotivation des Enseignants Chercheurs s'explique en partie par la perte de pouvoir au sein de l'universitéau profit des gestionnaires (présidence, agence d'évaluation, etc.)

[219]- Oleg Curbatov. *« Les libertés académiques comme vecteurs de l'enseignement supérieur et de la Paix »*. Regards dynamiques et critiques dela gouvernance des universités, IAUPL, ouvrage collectif, 2017

[220]- Kant, *« Qu'est ce que les lumières ? »*, Paris, Fayard/Mille et une nuit, 2006

Le langage managérial de l'excellence (indicateurs, résultats, outils de suivi, etc.) se heurte à celui de la connaissance de soi et du monde. Les dogmes du management remettent en question les dogmes de la liberté académique. L'enseignant-chercheur est désormais sous la pression de l'idéologie managériale.

Il se sent contrôlé par des instances extérieures à ses pairs. Il est éloigné de sa spécialité, de ses critères d'évaluation habituels et de ses temporalités traditionnelles. Il doit produire toujours plus et se conformer aux règles de la compétition mondiale.

Conclusion Chapitre 2 :

Dans ce chapitre nous avons essayé d'analyser les problèmes de l'enseignement supérieur marocain en utilisant une approche historique depuis l'indépendance politique du pays, nous avons remarqué une évolution remarquable sur tousles plans. Près de 20 ans après la loi 01-00, qui a permis aux EES une réelle émancipation, suivant le mouvement mondialdans la quête du savoir et de l'excellence académique mais aussi la réintégration quant au rôle de l'université et son impact sur le monde socioéconomique.

Aujourd'hui, les missions des EES sont diverses et se multiplies au-delàs de la formation, la recherche, elle se réinventeà travers les nouvelles attentes des parties prenantes notamment en employabilité et insertion professionnelle des diplômés, son implication effective dans la sphère économique et sociétale.

Depuis l'application du système LMD, le Maroc, dans sa stratégie globale, donne la chance aux étudiants marocains d'avoir une légitimité et une reconnaissance sur l'espace européen.

Malgré les difficultés et les dysfonctionnements auxquels les EES se sont heurtées, le Maroc dresse ses nouveaux défisà l'image de la qualité, l'équité et l'excellence.

De ce fait, l'université devient un acteur de développement régional, construit des partenariats public-privé, renforce l'attractivité internationales….

Cette prise de conscience, nous mène à une évidence sur le grand défi de l'université qui est la gouvernance et les modesde gestion. Nous avons recouru à l'information statistique chiffrée pour comprendre ces failles.

Conclusion de la partie 1

Nous avons vu dans la 1ère partie que la situation des universités publiques marocaines n'est pas vraiment à la hauteurdes standards mondiaux. Les établissements sont globalement soumis à plusieurs pressions sociales, politiques et culturelles. Selon les rapports d'évaluation, certaines universités sont dépassées par les défis de la qualité et de l'évaluation imposée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche du royaume. Sous la pression des normes internationales et des directives de loi 01.00, ce dernier demande toutefois aux établissements supérieurs de développer depuis l'an 2000 une culture de l'autonomie et de l'amélioration continue en renforçant notamment l'instauration de la réforme LMD tout en respectant les attendues de qualité.

Mais les défis de l'évaluation et de la qualité au Maroc déstabilisent les pratiques scientifiques, d'enseignement autant que les activités de gestion. La nécessité de l'évaluation de l'enseignement supérieur a pourtant poussé de nombreux pays à créer des organismes de notation. Par exemple, la création en France, en 2008, de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur AERES puis devenue HCERES est un organisme de notation qui stimule le dynamisme des établissements supérieurs de ce pays.

Or, pour le Maroc, l'évaluation de la qualité ne se fait pas par des organismes spécialisés et ne s'appuie même pas sur des critères fiables. Les processus de contrôle restent superficiels.

Le système public est mal réputé, la pression sociale réclame aux responsables universitaires des réformes plus adaptéesau marché du travail. Les Enseignants Chercheur, eux, semblent démotivés à cause du phénomène de la massification. Ils ont chaque année des étudiants toujours plus nombreux. A cela, s'ajoute la capacité d'accueil limitée dans les classeset le ratio enseignants / étudiants est faible pour garantir de bonnes conditions pédagogiques.

Il y a des problèmes de logistique, d'organisation et d'innovation numérique. Sur le plan scientifique, le nombre de publications est très en-dessous de la production européenne. Sur le plan de la gouvernance, l'autonomie promise est touterelative. Il y a des problèmes de coordination et de communication autant en interne qu'avec le ministère.

Sur le plan de l'intégration professionnelle, les entreprises s'interrogent sur le profil des lauréats des universités car ils manquent de pratique.

La partie littéraire que nous venons d'explorer nous apprend que la trajectoire de la performance dans les EES est compliquée. Ils subissent des pressions de la part des ministères, et de la société sur le manque de qualité et d'adéquation des offres de formation, c'est devenu une évidence qui s'impose de jour en jour.

Deuxième Partie

Méthodologie de recherche et Etude Empirique

La première partie de notre recherche nous a permis d'avoir un aperçu théorique et historique sur le mode de fonctionnement des organisations à travers le modèle de l'université nous avons pu ensuite soulever les dysfonctionnements majeurs du système éducatif marocain et les défaillances de son management. Nous avons pu voir la partie de la recherche fondamentale qui a pour principale objectif la compréhension des modèles théoriques et explicatifs. Cette recherche est dirigée vers un but pratique déterminé à travers laquelle nous allons répondre à des questions de rechercheissues du contexte interne et externe à l'université.

Toutefois, l'objectif de notre recherche n'est pas uniquement conceptuel, nous souhaite proposer des éléments de com-préhension aux responsables, grâce à notre immersion dans le terrain de l'étude, créera un lien entre la littérature et lesinteractions avec les acteurs.

Chapitre 1 : L'approche méthodologique et épistémologique de la recherche

Les parties qui suivent s'intéressent à l'observation des pratiques d'évaluation et d'amélioration continue d'une université du Bi- pôle Fès-Meknès.

Meknès est le terrain de recherche de cette thèse, c'est une université publique avec un effectif d'étudiants de 78 432 en2020-2021. En transposant la grille de lecture du *balanced scorecard* à ce terrain d'étude, nous souhaitons comprendrecomment les multiples responsables de cette organisation relèvent les défis de la qualité imposées par les multiples exigences de son environnement interne et externes.

Notre étude est longitudinale, elle s'étale de 2017 à 2021. Durant cette période, on a tenté de décrire les efforts, les prisesdes décisions et les changements stratégiques de la Présidence en matière d'évaluation de la qualité. L'idée centrale dela thèse est d'analyser le rôle des mécanismes de l'évaluation auprès des acteurs de cette université pour en optimiser lerendement.

Nous tentons également de comprendre comment les efforts mobilisés en matière d'amélioration continue est perçue par les autres parties prenantes de l'organisation (étudiants, enseignants, élus, administration, etc.). L'idée étant de cartographier la valeur sociale de la région au prisme de divers indicateurs que nous offrent les multiples critèresdu *balanced scorecard (figure n°9).*

Classée 100ème dans le classement 2016 des universités arabes selon l'agence *U.S. News & World Report*, cette institution créée en 1989 est située au nord du Maroc. Mais avant de présenter les forces et les faiblesses de son modèle socioéconomique identifiant son mode de fonctionnement, ses réformes, ses stratégies, ses moyens d'actions et ses principaux acteurs, il nous semble pertinent de développer en premier lieu notre positionnement épistémologique et méthodologique.

Section 1 : Choix méthodologique et positionnement théorique

A l'issu de la première partie qui nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel pour mieux cerner les lignes directives de notre démarche. Il nous parait important d'exposer notre positionnement méthodologique.

1. Une épistémologie interprétative

La visée de l'épistémologie en tant que science de la connaissance s'intéresse aux conditions de la production intelletuelle. Pour la communauté savante en charge d'évaluer le travail de leurs pairs, elle rend visible les lunettes philosophiques que le chercheur prend quand il est face à la réalité. « *La science de la connaissance a pour mission d'éclairer comment on appréhende le monde, comment notre connaissance se forme*[221] ». La mise en perspective de cette vision est utile pour justifier les démonstrations d'un projet de recherche.

En science de gestion, l'épistémologie dévoile des concepts, des connaissances et des méthodes utilisés par le chercheur.Il doit rendre compte de l'ensemble des éléments théoriques et empiriques articulant la problématique de son travail et ses diverses justifications conduisant à la résolution de celle-ci.

Selon Yvon Pesqueux[222], l'épistémologie « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats *des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* ».

D'après Jean Louis Le Moigne[223], l'épistémologie a d'abord une dimension gnoséologique (théorie de la connaissance), cette dimension aborde les conditions subjectives et objectives de la connaissance.

[221] M. Velmuradova. *« Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse »*. [Autre] USTV. 2004, pp.105.ffhal-01582285

[222] Pesqueux Yvon, *« L'épistémologie des sciences de gestion »*, Economie et management, n° 150 > janvier 2014

[223] Lemoigne Jean Louis., « Les épistémologies constructivistes », PUF, collection « Que sais-je ? », Paris

Elle s'intéresse autant à la question du quoi de la connaissance que du parti pris du chercheur pour fixer des significations à son objet d'étude.

Appliqué à la gestion, cela se traduit par c'est quoi une organisation (ses outils, ses acteurs, etc.) ?

Sous quel angle peut-on définir son comportement et l'articulation de ses composantes ?

Sous un angle ontologique et positiviste ? Ou sous un angle phénoménologique et processuel ?

Cependant, notre parti pris est de considérer une organisation sous un angle phénoménologique et processuel et non comme un fait ontologique avec ses causes.

Nous considérons en effet une organisation non comme déterminée par le principe de causalité mais plutôt comme un phénomène socialement perçu et inscrit dans un réseau d'intentionnalités.

« Le réel n'a de sens que celui que nous lui donnons » dit Sartre. Le sens des choses dépend pour nous autant des pratiques de gestion interne que des acteurs mais aussi du contexte historique et social de l'université.

Notre grille de lecture est interprétative phénoménologique et systémique. Le réel est fonction de la position des acteurs dans un espace organisationnels et de leurs intérêts à élargir leurs cercles d'opportunités en fonction de l'idée qu'ils s'en font.

Tel est le parti pris de notre travail. Mais continuons avec la démonstration de Jean Louis Le Moigne.

L'épistémologie a ensuite une dimension méthodologique, elle aborde la question du comment. Comment le chercheur aborde son objet d'étude pour produire de nouvelles connaissances ? Selon un axe inductif (partir du réel pour induire ensuite des lois et des principes généraux) ?Ou selon une démarche hypothético-déductive (poser des hypothèses puis les vérifier sur le terrain) ?

En ce qui nous concerne, notre démarche est hypothético déductive, nous avons posons trois hypothèses que nous vérifierons dans la dernière partie de la thèse.

Enfin, l'épistémologie s'intéresse à la valeur et la validité des connaissances. Cette perspective répond à la question du « pourquoi ? » Pourquoi et pour qui produit-on des connaissances de gestion?

Quelles sont les intentions du chercheur ? Est-ce que ses résultats sont destinés à des applications pratiques (préconisations stratégiques) ?

Selon Aristote[224], toute science a ses finalités, autant la science de la philosophie cherche le bonheur (amitié, justice, etc.) autant la gestion vise l'amélioration de l'action productive des organisations.

C'est d'ailleurs l'un des buts du travail que de proposer en fin de thèse une amélioration du programme d'évaluation des performances RH et de qualité de l'université du Bi-pôle Fès- Meknès.

Selon John Dewey[225], « le vrai est vrai que parce qu'il est utile ». Le vrai est valide parce qu'il marche. Il produit des effets pratiques sur la réalité. Selon lui, l'homme cherche à comprendre les choses que parce qu'il a des intentions pratiques.

Il *pense pour faire* et fait des choses pour en tirer des enseignements (retour d'expérience). Il n'est pas possiblede détacher la réflexion de l'action.

Notre épistémologie s'inspire aussi du regard pragmatique dans la mesure où l'on fait des propositions pratiques. La création de nouvelles connaissances doit avoir une portée empirique.

Selon Yvon Pesqueux[226], « *la gestion est marquée par une dimension empirique majeure* », venant du grec épistémè (connaissance, science) et de logos (« discours sur »), l'épistémologie a vocation, on l'a dit, demontrer les coulisses des démonstrations scientifiques autant que la *construction des représentations du réel* (Piaget).

Ces constructions de représentations sont l'agencement et l'apport des concepts que l'on mobilise.

[224] Aristote, « Ethique à Nicomaque », Paris, Paris, Garnier-Flammarion, 1965
[225] Dewey John, « Expérience et nature », Paris, Gallimard, 2012
[226] Pesqueux Yvon, « L'épistémologie des sciences de gestion », Economie et management, n° 150 > janvier 2014

Pour l'analyse de notre cas d'étude, nous mobilisons essentiellement les concepts de *Balanced scorecard, d'évaluation,de la performance, de la qualité ainsi que le new management public,* tout en s'appuyant sur les connaissances historiques du contexte universitaire marocain que l'on a présenté plus haut.

Ces éléments nous semblent utiles pour interpréter le corpus de recherche que l'on a mobilisé grâce aux sondages, entretiens, questionnaires.

Selon Hervé Dumez[227] : « *Trop souvent, la roue ''revue de littérature'' tourne indépendamment de la roue « matériau empirique », parce qu'aucun mécanisme réel ne relie les deux. Or, c'est précisément ce mécanisme reliant les deux quiest le cœur du travail scientifique […] Qu'est-ce, en effet, qu'un bon travail de recherche ? C'est un travail qui pose uncadre analytique rigoureux et cohérent qui ne juxtapose pas des écoles de pensée, des théories ou des concepts d'origines diverses et incohérents entre eux. Ce cadre analytique est conçu pour avoir une signification, c'est-à-dire pour pouvoir être discuté sur un matériau empirique choisi en rapport avec lui* »

Les concepts que nous mobilisons dans notre revue littéraire, sont généralement des connaissances ayant un lien avec la réalité.

Or, depuis Platon[228], il n'est pas facile de dire ceci est vrai ou ceci est faux. Les mots de la littérature ne sont les pas choses dirait Foucault.

La véritable science selon Platon, « *c'est de savoir qu'elle nous échappe* ». Socrate, son maître, pensait de son côté quela sagesse (désir de savoir) était justement dans le fait de ne rien savoir. Il disait : « *Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien et là réside toute ma sagesse* ».

La démarche de production de connaissance de ce dernier consistait néanmoins à se poser de bonnes questions sur la croyance des choses. L'idée étant d'éviter le théâtre d'ombre de la doxa (idéologie, faux savoirs, rumeurs, etc.).

[227] Dumez Hervé, « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle estvotre posture épistémologique ? Le Libellio d' AEGIS, Vol. 6, n° 4 – Hiver 2010, pp 3 à 16.

[228] Platon « Théétète », Paris, Flammarion, 2016

Pour échapper au théâtre des préjugés, il inventa la maïeutique. La maïeutique est un jeu de questions – réponses autant avecles autres qu'avec soi-même, cette délibération sur la nature des choses fait l'économie des écueils stéréo typiques. Elle permet de poser un regard critique sur la réalité (université).

La méthode Socratique pour accéder à la vérité ne fait pas du chercheur un détenteur de vérité mais une sorte de prétendant à la vérité.

Un prétendant qui tente de se rapprocher de la *nature des choses* sous forme d'idées plus ou moins vraisemblables.

La science est un processus de dévoilement progressif que la méthode socratique autorise. Elle appartient à « *la multiplicité des modes d'exercice de la raison* » qu'évoque Jean Louis Le Moigne[229]dans ses travaux épistémologiques en science de gestion.

Selon Socrate, il existe des *bonnes raisons de croire* à telles ou telles vérités, même si la question de la vérité n'est toujours pas encore tranchée aujourd'hui, les critères grecs sont toujours valables. Les bonnes raisons de croire selon luisont soit rattachées à des *vérités admises* par tout le monde (ex : la terre est ronde), soit articulés à des *savoirs pratiques*(expérience de terrain, savoirs professionnels), soit en lien avec des *opinions pourvues de raison droites* (démonstrations reproductibles justifiants les mêmes résultats).

Ce préliminaire épistémologique nous semble un préalable intéressant pour interroger les données que nous avons récolté sur notre cas d'étude. Pour éclairer le rôle de l'évaluation des performances des RH et la qualité dans le pilotagede cette organisation (EES).

Le positionnement socratique est aussi une épistémologie interprétativiste. Et comme l'indique Perret[230] (2005) et Starr[231] (2014), l'étude d'un phénomène s'enrichit grâce à la diversité des approches

[229] Le Moigne Jean Louis., « Les épistémologies constructivistes », PUF, collection « Que sais-je ? », Paris

[230] Prevot F. (2005), Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management, cahier de recherche n°40. Euromed Marseille : école de management.

[231] Starr. M.A. (2014), qualitative and mixed-méthodes research in economics: surprising growth, promising future, Journal of economic sur-veys <vol. 28, No. 2, pp. 238-258.

utilisées, qui prennent comptent de la complexité de la réalité choisie en sciences de gestion.

Dans cette perspective nous avons opté pour une démarche qui mixe entre la méthode qualitative exploratoire et une méthode quantitative ou les variables déclinées en items collecté grâce à un questionnaire auprès de notre échantillon pour vérifier nos hypothèses. Notre méthode d'échantillonnage retenu est celle à choix raisonné, nous avons pu entretenir une distance critique avec notre cas d'étude:

- ✓ Les sondages quantifiant les représentations sociales des parties prenantes de l'Université ;
- ✓ Les entretiens semi-qualitatifs et l'analyse des discours de certaines parties prenantes ;
- ✓ Les questionnaires adressés à chaque acteur de l'établissement
- ✓ Les documents internes de l'Université entre 2017 et 2021 retraçant les multiples indicateurs de la performance pertinents.

Ces éléments sont exploités non pas comme des fragments de connaissances isolées les uns des autres mais comme des éléments que l'on questionne au regard du contexte universitaire marocain.

Dans un premier temps, du moins, ils sont interprétés pour eux-mêmes soit comme *des vérités admises* possibles (sondages) ou soit comme *des savoirs pratiques* valides (discours des professionnels). Dans un second, ils sont articulés et confrontés les uns aux autres.

Dans le courant interprétatif, le sens des choses dépend en partie du pouvoir de traduction du chercheur. Celui-ci fait dialoguer son matériel théorique et empirique (sondage, entretien, etc.) et le contexte dans lequel le matériel empiriqueémerge. Ce courant est proche de l'analyse systémique des institutions dans la mesure où celle-ci analyse les représentations des groupes sociaux (étudiants, gestionnaire, etc.) et leurs interactions avec le système global dans lequel les groupes baignent culturellement (université, société, etc.).

Les universités sont des organisations complexes, composites et interactives, leurs comportements dépendent surtout de leurs environnements et des acteurs qui les font vivre. Les informations récoltées sur ce type de structure n'ont de sens qu'en fonction du temps, de l'espace et de la position des acteurs (statut, idéologie, rapport aux normes, etc.) qui en donnent une définition.

La vérité des choses émane surtout des discours des acteurs de terrain (étudiants, gestionnaires) ainsi que des experts ayant des savoirs savants (enseignants chercheurs, administratif, etc.). Ces acteurs sont des sources d'information, ils aident le chercheur dans sa quête de sens. En bon interprète, le chercheur doit néanmoins se méfier des acteurs de terrainen réinterrogeant notamment leurs biais idéologiques, leurs intérêts et leurs croyances spontanées. Les savoirs de terrainsont souvent partiels et partiaux. Ils peuvent induire le chercheur en erreur.

Le chercheur doit aussi se méfier des savoirs savants, leurs connaissances sont parfois inactuelles et teintées d'idéologieou d'intérêts.

Selon l'économiste et sociologue Vilfredo Pareto : « *l'histoire de la science est un cimetière d'idées fausses auxquelles l'humanité a cru sur la foi des hommes de science* ».

La prudence interprétative nous invite donc à la mise en question socratique des informations récoltées et des expertisesmobilisées pour expliquer les résultats de notre démarche. Le jeu de questions – réponses sur la récolte, l'interprétationet l'articulation des connaissances nous semble fondamental. La mise en visibilité de ce jeu montre les coulisses des démonstrations scientifiques autant que la *construction des représentations du réel* (Piaget).

D'après Anne Maurand-Valet, l'épistémologie des sciences de gestion est traversée par trois courants : courant positiviste, interprétativiste ou constructiviste. Avant de se lancer dans une démarche scientifique, chacun accorde apriori unstatut à la connaissance ainsi qu'à la réalité.

De même, chaque courant a des critères de validité propres et des cheminsde production intellectuelle distincts.

Tableau 5 : Les divers courants épistémiques en sciences de gestion[232]

	Positivisme	Interpretativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (Constructivisme modéré ou Interpretativisme) ou n'existe pas (Constructivisme radical)	
Nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Privilégié de la construction
Critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par des acteurs	Adéquation Enseignabilité (Adéquation aux finalités du chercheur)

[232]Anne Maurand-Valet. « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? Crises et nouvelles problématiques de laValeur », May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. ffhal-00479481f

Selon Le Moigne[233], le courant positiviste estime que le réel des organisations existe indépendamment de l'observateur. « *Ce qui est, est ; et toute chose connaissable a une essence* ». Dans ce cadre, le comportement organisationnel (outils,acteurs, etc.) a une vérité propre indépendante des consciences qui l'observent.

Ce courant est dominé par le principe ***de causalité***, tout ce que l'on voit et touche (tangibilité du monde) serait l'effet d'une cause à rechercher. Ici, l'organisation est une « *chose en soi et non pour soi-même ou pour autrui*[234] ». Le réel aurait une ontologie indépendamment des consciences qui la qualifient dans la mesure où le réel aurait ses propres lois,ses causes et ses déterminismes que l'explication scientifique peut dévoiler.

Nourris des théories d'Auguste Comte, les positivistes voient le monde des choses aussi sociales et gestionnaires soientelles comme un monde câblé. « *Cet univers connaissable est un univers câblé, et le but de la science est de découvrir leplan de câblage : découvrir la vérité, c'est découvrir des lois*[235]».

Dans ce courant, Le Moigne explique, qu'il faut objectiver les lois et les décrire sans que la vision de l'observateur déforme quoi que ce soit. D'obédience cartésienne, la description positiviste consiste à décomposer la réalité hétérogène des organisations en la dénombrant pour la simplifier ensuite.

Selon Philippe Brachet[236] : « *la réalité* [positiviste] *c'est en définitive la structure des choses, l'ensemble des lois immuables qui régissent le monde. Le réel, c'est ce qu'on ne peut pas changer, qu'il faut constater, même s'il heurte nos désirs. Le réel, c'est avant tout ce dont nous sommes bien obligés de tenir compte* ».

[233] Le Moigne Jean Lois, « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET A.-C. (ed), Epistémoloqies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990

[234]Sartre Jean Paul, « L'Être et le Néant », Paris, Gallimard, 1976

[235]Idem

[236]Philippe Brachet « Introduction aux sciences sociales », Paris, Editions PUBLISUD, 1998

Dans le cadre de cette étude, nous préférons la posture interprétativiste avec un constructivisme aménagé. On l'a dit. Très proche du constructivisme mais radicalement distincte du positivisme, cette posture considère l'organisation non comme une « *chose en soi* » (une photo) mais **comme un ensemble de phénomènes perçus par des consciences en mouvement** (une vidéo).

L'être d'une organisation n'est pas fixe, elle a une histoire et des consciences qui écrivent cette histoire, elle est profondément sociale. Sans conscience, le réel n'existe pas. Il ne parle pas.

La science est toujours écrite par une ou des conscience (s) située (s) quelque part au milieu d'autres consciences (bain social). Comme le chercheur, elles sont plongées dans un bain linguistique et idéologique (conversation, débat, etc.), au milieu de conversations.

De même, les significations et les pratiques entourant ou émanant des organisations représentent un ensemble de flux discursifs entrelacés. Ces flux collectifs fixent la définition des choses. Ils ne sont pas toujours convergents. Une organisation est d'abord un lieu politique.

Il y a des conflits d'interprétations (Paul Ricœur) malgré des îlots de convergence. Néanmoins, disons que le conflit détermine le caractère dynamique des significations sur la trajectoire des organisations. Au moins temporairement, il cristallise des cadres de perceptions à propos des choix budgétaires, des dispositifs de gestion ou encore du management de la qualité.

Le courant interprétativiste et constructiviste, voit cette dynamique comme le produit interactif d'un réseau d'intentionnalités parfois en convergence et parfois en divergence.

Partant du postulat que le mouvement des intentionnalitésa un impact sur le sens du réel : « *il faut alors renoncer définitivement à l'idée d'atteindre la Vérité et la connaissanceobjective et se concentrer plutôt sur les processus perceptuels de la connaissance*[237]. »

Les acteurs des organisations ainsi que les chercheurs participent en effet chacun à leur niveau à la construction des perceptions des missions, des projets et des indicateurs de performance.

[237] M. Velmuradova. « Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse ». [Autre] USTV. 2004,pp.105. ffhal-01582285

Ils ont tous un regard sur les outils, les dirigeants et les managers.

Et ce regard observant influence l'objet observé selon Le Moigne. Leurs capitales culturels, leurs méthodes d'analyse et leurs intérêts disent ou décrivent les entreprises de l'intérieur ou de l'extérieur. Ces éléments desens participent à baliser le sens des choses selon une échelle interprétative propre à chacun.

Selon M. Velmuradova Maya[238] : « *Une théorie peut être dite « interprétative » dans la mesure où elle permet de rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles et où elle fournit ainsi une sorte de lecture de ces phénomènes* ».

Les phénomènes visibles peuvent-être les portefeuilles d'activités, les produits, les flux financiers et les implantations. Les phénomènes non perceptibles, eux, sont généralement culturels. Ils relèvent des usages sociaux des phénomènes visibles. Il faut savoir interpréter ces contenus culturels en tentant de comprendre les comportements et les discours desacteurs des organisations.

Quant à l'épistémologie constructiviste, M. Velmuradova Maya estime que les différences sont mineures par rapport au courant interprétativiste. *« L'épistémologie constructiviste est fondée sur le projet résultant de l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet. C'est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures* ».

Pour Le Moigne, ces deux courants considèrent la réalité comme inaccessible dans son essence. Seuls le filtres de l'expérience et des représentations peuvent rendre vraisemblable le réel.

[238] Idem

Pour les constructivistes dit l'auteur, la réalité est une construction intentionnelle et mentales (valeurs, intérêts, etc.). « *La connaissance de la réalité n'ayant d'autre réalité que la représentation que s'en construit un sujet, l'interaction «image de l'objet & sujet » est précisément constitutive de la construction de la connaissance*[239] ».

Dans cette vision, la prétention à l'objectivité est suspecte. « La connaissance est toujours relative au sujet connaissant ». Pour les interprétativistes, les choses sont quasi similaires au point que l'on a du mal à distinguer ces deux courants. Pour les distinguer, on peut dire néanmoins que **l'interprétativiste cherche plutôt à comprendre les motivations situées des acteurs** alors **que le constructiviste s'inscrit davantage dans les projets des organisations en adéquation avec les intentions des acteurs en poste**. Les premiers ont une visée descriptive et compréhensive alors que les seconds sont plus immergés sur le terrain, leur visée est plus prescriptive et projective.

Les constructivistes élaborent des savoirs experts avec la validation des savoirs professionnels alors que la mission des interprétativistes est « *d'interpréter des interprétations sociales* ». Pour les sonder, les partisans de ce courant sont dansl'analyse du discours. Ils se servent de l'empathie et l'analyse des contextes, le contexte est toujours rempli de détails culturels, cognitifs et socio-économiques.

Ces détails participent au dévoilement du sens des expériences vécus par l'empathie de l'observateur.

D'autant qu'en gestion, il existe de nombreux « *concepts ombrelles* ». Selon P. M. Hirsh & D. Z. Lewin[240] «*ces conceptssont des idées larges utilisées de manière lâche pour comprendre et rendre compte d'un ensemble de phénomènes divers* ». Ces concepts peuvent être la performance, la qualité ou encore le new management public. Ce sont des « *mots valises* » expliquant peu de choses et tout à la fois.

[239] - Le Moigne Jean Lois, « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET A.-C. (ed), Epistémoloqies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990

[240] P. M. Hirsh & D. Z. Lewin, « Umbrella Advocates versus Validity Police: A Life-Cycle Model », Organization Science, vol. 10, n° 2, 1999,pp. 199-212

Il est possible de les interpréter de diverses façons.

Ces « *concepts ombrelles* » sont aussi qualifiés par Yvon Pesqueux « *d'objets frontières* ». Ils sont investis par diversesperceptions disciplinaires, ceux qui les mobilisent et les traduisent ont été socialisés au carrefour de plusieurs mondes sociaux. Leurs lunettes sont plurielles, hybrides et bricolées.

Nous estimons que le pilotage de la performance de l'université est aussi un « *objet frontière* », « *abstrait et concret, général et spécifique, conventionnel et adapté à certains utilisateurs* ». C'est un objet au confluent de plusieurs disciplines : gestion, sociologie, science politique, histoire, etc. Objet carrefour, il y a beaucoup de représentations scientifiques permettant de qualifier un tel « objet ». Les acteurs participant à sa définition sont le produit de leurs multiples déterminismes sociaux.

A ce sujet, Yvon Pesqueux[241] dit: « La notion d'objet-frontière appartient au regard de divers agents relevant de différents « mondes sociaux » et qui réussissent malgré tout à se coordonner, malgré des différences de points de vue. Il est aussi question d'arrangements hybrides compte-tenu d'une approche écologique de la situation qui ne privilégie aucundes points de vue en présence du fait de plusieurs processus de traduction dont la cohérence est l'issue.

Un « objet frontière » est un « « objet » dont la structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour qu'elle assure un minimum d'identité au niveau de l'intersection tout en étant suffisamment souple pour s'adapter aux besoins etcontraintes spécifiques de chacun de ces mondes ».

La nature hybride des concepts ombrelles mérite selon nous une analyse interprétative s'appuyant sur la phénoménologie. Cette science inventée par Husserl et Merleau Ponty repose essentiellement sur l'étude des phénomènes subjectifs décrivant des contenus de conscience. La phénoménologie analyse des contenus de conscience « *se pensant elle-même* » et « *pensant le monde* ».

[241] Yvon Pesqueux. « Pour une épistémologie des organisations ». 2010. ffhal-00510860f

En organisation, ces contenus ne peuvent pas ne pas graviter autour des « objets ombrelles ». Le chercheur doit les dévoiler en explorant notamment leurs diverses appartenances institutionnelles et disciplinaires (statut, âge, sexe, mondes sociaux, etc.).

Selon Claie Ribau242 « L'objectif est d'explorer et de décrire le sens attribué à une expérience. La compréhension, la perception et la conscience qu'une personne a de son activité doivent être considérées en complémentarité du versant organisationnel ».

L'interprétation phénoménologique peut ainsi éclairer le choix stratégique des acteurs autour de tels ou tels dispositifs sociotechniques (intentions, croyances, idéologies). Cette démarche aide à comprendre ce qui se cache sous les mots décrivant les concepts ombrelles autant qu'elle peut dévoiler le sens des usages de certains outils coordonnant l'action et l'obtention de certains résultats. Les discours sur la bonne gestion visant la qualité peuvent-être libres ou stimulés par des circonstances. *« Le plus souvent c'est un mélange de tout cela »* dit H. Dumez[243].

Enfin, un objet de recherche sur l'université est un objet éminemment complexe et systémique. Il est composé de plusieurs niveaux imbriqués, en relation et en interaction (ministère, présidence, unités administratives, enseignement, recherches, étudiants, familles, médias, citoyens, etc.).

Penser la complexité d'un système organisationnel selon le sociologue d'Edgar Morin, n'a rien de linéaire, il ne faut surtout pas cloisonner les niveaux, les outils et les publics. La démarche du sociologue est systémique.

L'analyse du système des interactions entre l'ensemble des parties prenantes d'une organisation est une grille de lecture supplémentaire pour interpréter la perception des savoirs en circulation.

[242] Ribau, Claire, et al. « La phénoménologie : une approche scientifique des expériences vécues », Recherche en soins infirmiers, vol. 81, no.2, 2005, pp. 21-27.

[243] - H. Dumez, « La compréhension de l'entreprise entre description, théorie et norme », in B. Segrestin & R. Baudoin & S. Vernac (Eds.), L'entreprise, point aveugle du savoir, Sciences Humaines, Paris, 2014, pp. 137-152

La systémique intègre dans sa démarche d'analyse des phénomènes de boucles de rétroaction entre chaque niveau ainsi que des éléments aléatoires, incertains et contradictoires. Toute pensée est capable de produire du sens à la condition de faire dialoguer l'interne et l'externe, les acteurs pris individuellement et le système collectif, le local, le national et le mondial.

La pensée d'Edgar Morin, nous semble un cadre épistémologique intéressant pour embrasser le pilotage et la performance universitaire par la culture de l'évaluation de la qualité. Autant la phénoménologie peut interpréter le vécu des acteurs autant la systémique peut interpréter les tensions souterraines de l'organisation.

La systémique facilite la mise en relation des parties formant un tout. Elle unifie ce qui est dispersée et peut rend visible des parties invisibles du phénomène organisationnel.

L'université est « unité multiple et complexe unissant les contraires de façon inséparable[244] ». Il y a ici des groupes sociaux, des dispositifs, des normes ainsi que des routines et des volontés stratégiques. L'ensemble est hétérogène et chaque partie semble, à première vue, marcher séparément.

Or, l'université est un tout, elle a ses lois cohésives, bien qu'ouverte sur l'extérieur, l'université reste un bloc. C'est un système avec ses frontières, ses lois et son langage, mais ce système est ouvert. Il est en interaction avec d'autres systèmes (ministère, société civile, etc.).

Selon Abdelmalek[245] Ali Aït commentant l'œuvre d'Edgar Morin, il y a dans les univers complexes « *des lois générales communes, transdisplinaires et en interaction* ». Que ces lois touchent au biologique, au psychologique ou encore à l'environnement écolo socioéconomique, ces lois sont fondamentalement en relation. Sans tomber dans la confusion disciplinaire et le désordre, « *le caractère éminemment transdisciplinaire de la connaissance* » est nécessaire pour com-prendre et expliquer la réalité. « Le désordre n'est pas ce qui déstabilise la réalité, mais c'est ce qui lui donne vie[246] ».

[244] - Abdelmalek, Ali Aït. « Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne », Sociétés, vol. no 86, no. 4, 2004, pp. 99-117.

[245] Dagenais, Bernard. « Edgar Morin et la pensée complexe », Hermès, La Revue, vol. 48, no. 2, 2007, pp. 179-184.

[246] Idem

Dans notre thèse, nous nous appuyions sur les sciences de la gestion et les apports de la sociologie. Ces deux disciplinespermettent un travail de « *reliance* ». Elles sont des voies d'accès pour articuler les multiples points de vue des gestionnaires et des autres parties prenantes de l'université (étudiants, professeurs, élus, etc.).

La pensée d'Edgar Morin est totale et relationnelle. « *Elle permet de comprendre et d'expliquer d'une façon globale enévitant de réduire à un seul angle de vue l'interprétation des phénomènes que l'on étudie*[247]», outre l'épistémologie, nous présenterons à présent notre cas d'étude : l'université de Moulay Ismail Meknès (UMI).

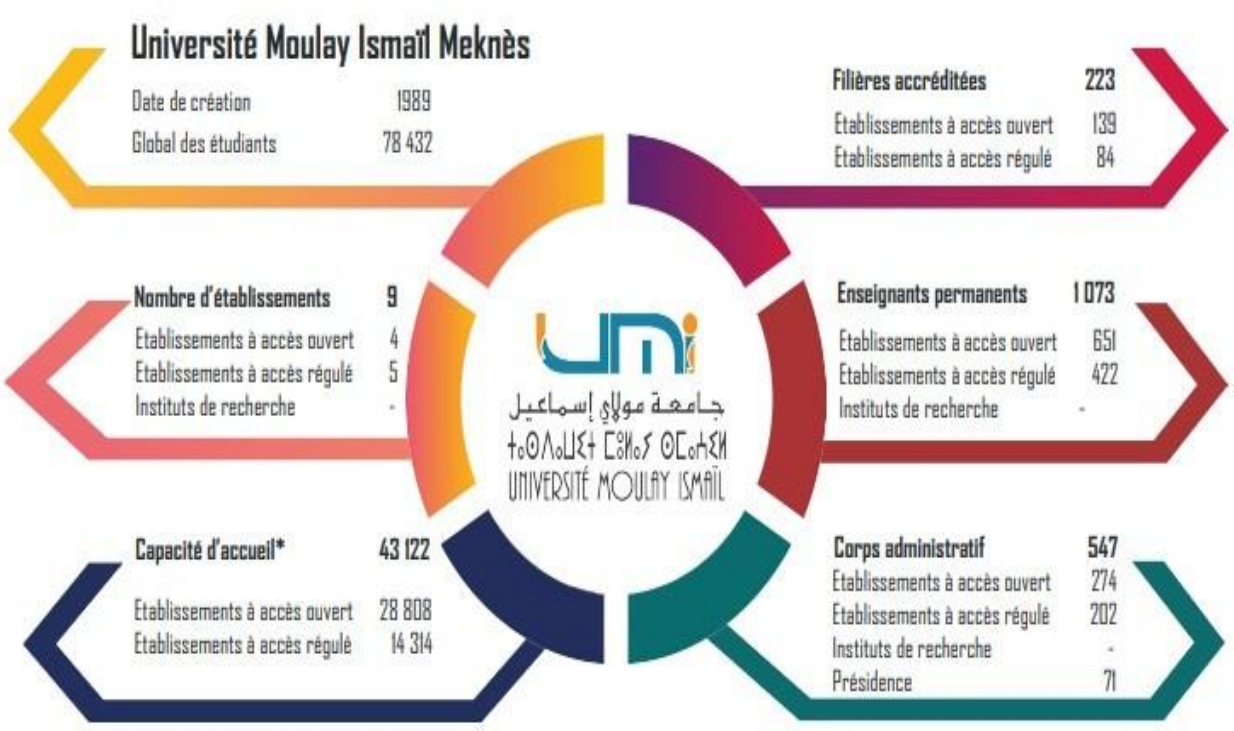
[247] Dagenais, Bernard. « Edgar Morin et la pensée complexe », Hermès, La Revue, vol. 48, no. 2, 2007, pp. 179-184.

Section 2. Aperçu sur l'université du Bi-pôle Fez Meknès : Université Moulay Ismail Meknès (UMI)

1. Historique et chiffres

Historiquement, la ville est une des anciennes capitales du Maroc au XIème siècle. Elle fait partie des villes impériales du Maroc. Culturellement, l'identité de son architecture est au confluent des styles hispaniques et islamiques. Parmi les 21 communes qui l'entourent, Fès est sa ville voisine. Les villes périphériques sont rurales pour la plupart. La singularité de la région est marquée par son économie agricole et artisanale. On compte en 2022 environ 572114 habitants, l'âge médian est de 30 ans, dans cette zone géographique, la majorité dela population est jeune. L'Université *Moulay Ismaïl de Meknès*[248] a été créée en 1989, ses différents établissements accueillent en 2020-2021, uneffectif de 78 432 étudiants. Parmi ses établissements on trouve des facultés à accès ouverts et des écoles à accès régulé, pilotées par la Présidence de l'UMI, sa capacité d'accueil est de 43 122, elle compte un effectif d'enseignants de 1073 et de cadre administratif de 547.

Figure 25 : Statistique Université Moulay Ismail 2020-21



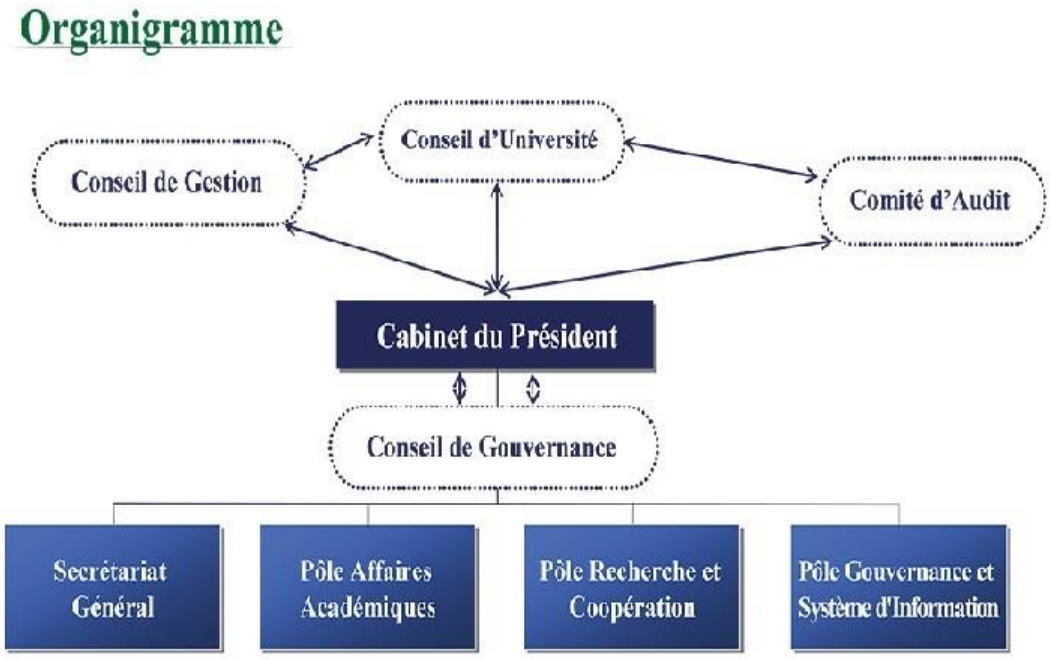
[248] - Site de l'Université de Moulay Ismail

Les missions principales de l'UMI sont :

- La contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale ;
- La formation initiale et la formation continue ;
- Le développement et la diffusion. du savoir, de la connaissance et de la culture;
- La préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;
- La recherche scientifique et technologique ;
- La réalisation d'expertises ;
- La contribution au développement global du pays ;
- La contribution à la promotion des valeurs universelles.

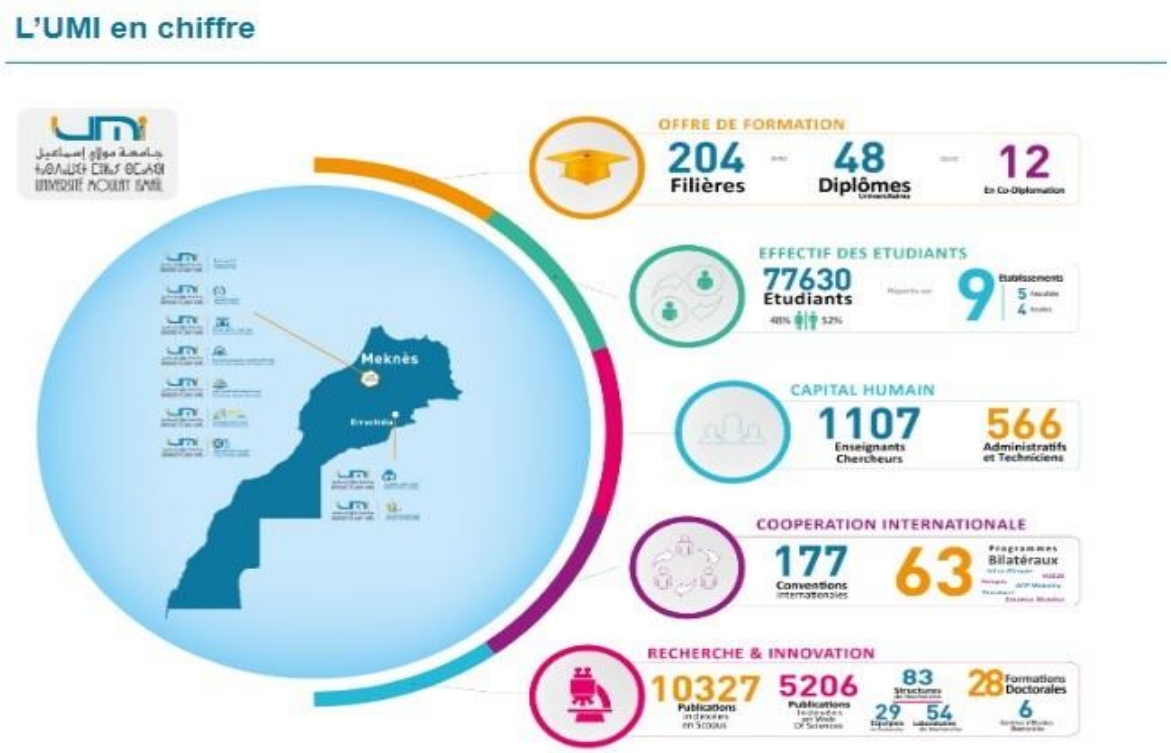
L'UMI[249] a aussi vocation normale à dispenser tous enseignements et formations initiales et à préparer et délivrer lesdiplômes y afférents. Elle organise des formations continues au profit des personnes engagées ou non dans la vie active pour répondre à desbesoins individuels ou collectifs.

Schéma 12 : Organigramme Présidence



[249] Site de l'Université de Moulay Ismail

En 2021-2022 l'UMI a accru considérablement son offre de formation :



Entre 1989 et 2022, tous les établissements ci-dessous se sont progressivement ajoutés aufil des réformes de l'enseignement et de la recherche au Maroc. Ce tableau présente les 9 établissements et le taux d'étudiant par établissements l'UMI.

Tableau 6 : Evolution de l'UMI entre 2017-18 et 2021-2022

	2017-2018	**2021-2022**
Offre de Formation (nombre de filières)	163	204
Effectif des Etudiants	69400	77630
Capital Humain (enseignant et administratif)	1524	1673
Coopération Internationale	245	177
Diplômés	37	48

Sur son site web, le président présente son projet entre 2015-2019 et l'étendue de ses responsabilités. Sa stratégie se rap- proche des grandes orientations de la vision 2015-2030 en définissant l'excellence académique. Sur le plan pédagogique et de la vie estudiantine, la diversification des offres de formation professionnelle autant que le développement de la vie associative sont deux priorités affichées par le président. Il a augmenté les capacités d'accueil et financer plusieurs projets d'investissement notamment en infrastructures. Il lutte contre le décrochage en première année, il opte égale- ment pour l'égalité des chances et la qualité des formations. Il a mobilisé plusieurs accords avec les partenaires locaux (entreprises/ collectivités locales/ région/ chambre de commerce, … etc) et internationaux pour favoriser la mobilité des tous les acteurs, parmi ces nombreux projets, on retient le projet du « Green office » dans sa vision éco durable quinous parait très important dans son optique écologique.

Schéma 13 : Structure des étudiants en 2021-2022



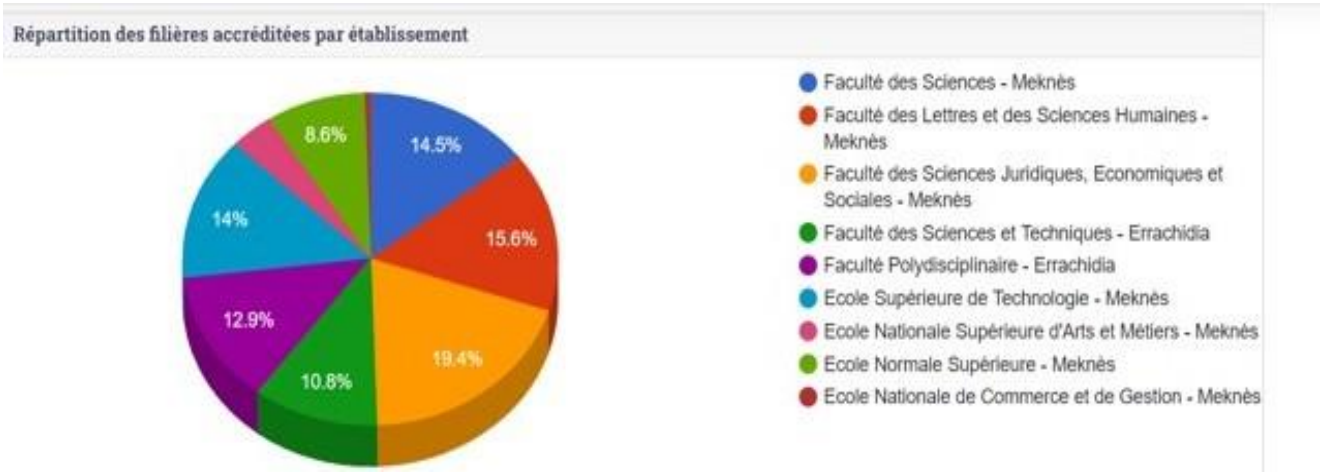
Malgré les efforts considérables de la présidence et aussi des projets de développement des Doyens/ Directeurs, l'université souffre de surcharge et la grande majorité des étudiants sont en première cycle licence (95 % environ), on compte3.2% en cycle de Master et 1.7% en doctorat. L'UMI est dans la moyenne nationale par rapport aux autres universités.

Dans ces conditions, on peut comprendre les orientations de la Présidence en matière pédagogique et de vie étudiante.On note dans la documentation interne de nombreux indicateurs évaluant la place et le volume des femmes à l'UMI.

Au niveau scientifique, le président encourage le rendement scientifique par le rapprochement des pôles de compétencesde l'UMI. L'idée est de faire converger les forces de la recherche (mutualisation des moyens et des équipements des neufs établissements) pour les inviter à répondre aux besoins d'expertises du marché local et national.

Sur le plan de la coopération internationale, il fait le vœu de conserver et de renforcer ses liens avec les européens maisaussi avec l'Asie pour obtenir des financements et des bourses d'études.

Schéma 14 : Répartition des filières par établissements de l'UMI



Source : document interne de l'UMI

Au niveau de la gouvernance et de la gestion Rh, le Président densifie sa politique de formation en proposant de renforcer les compétences Rh du secteur de la gestion financière et administrative. Cet investissement a pour finalité un doubleobjectif :

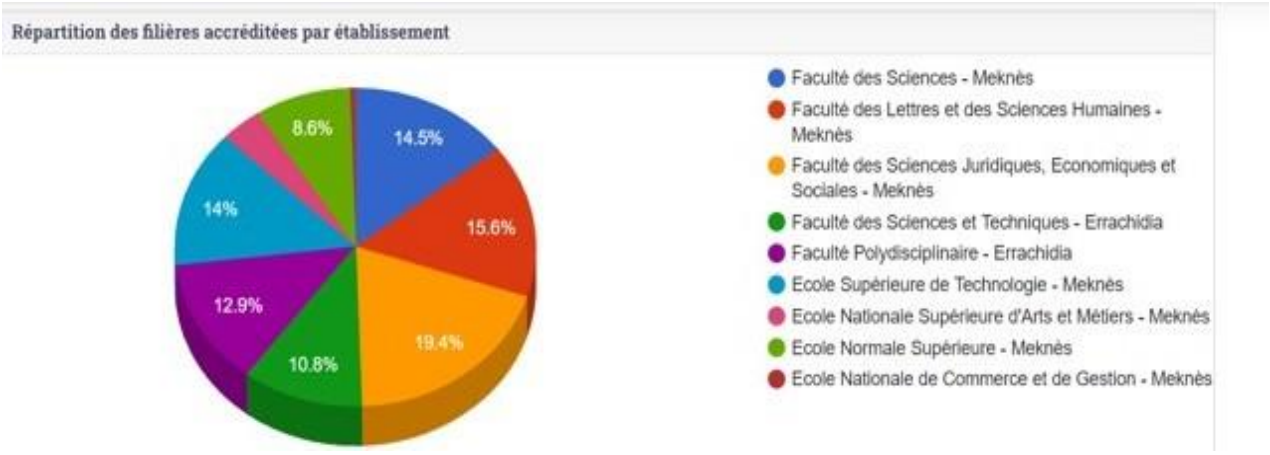
- Mieux contenir la massification des étudiants par des administratifs mieux formés en phase avec les nouvelles mutations du champ universitaire ;

- Mieux reconnaitre le personnel en lui donnant des perspectives d'évolution professionnelle pour favoriser le climat interne.

De plus, l'optimisation de sa gouvernance passe par l'adoption d'un nouveau système d'information intégrant la gestiondes affaires étudiantes et celle des contraintes financières des établissements sous la tutelle de la Présidence. La fluidification de la circulation des informations entre les différents établissements de l'UMI est un des objectifs prioritaires. Il s'agit en partie de neutraliser les freins existants à la communication interne.

Hassan Sahbi déclare[250] : « *une stratégie de communication franche et en continu avec tous les syndicats et le renforcement du climat serein et favorable à un meilleur rendement de travail* […] *Notre ambition est de continuer ce que nous avons entamé durant ces quatre dernières années car aujourd'hui, nous estimons avoir réalisé un bon diagnosticnécessaire pour hisser davantage le niveau de l'université et nous sommes convaincus d'être en mesure de continuer d'apporter des solutions réalisables et concrètes aux défis de cette prestigieuse université pour contribuer à la transformer en une grande université* ».

Schéma 15 : Répartition des filières et taux d'étudiants par filières de l'UMI



Source : document interne de l'UMI

[250] - http://www.umi.ac.ma/?page_id=31

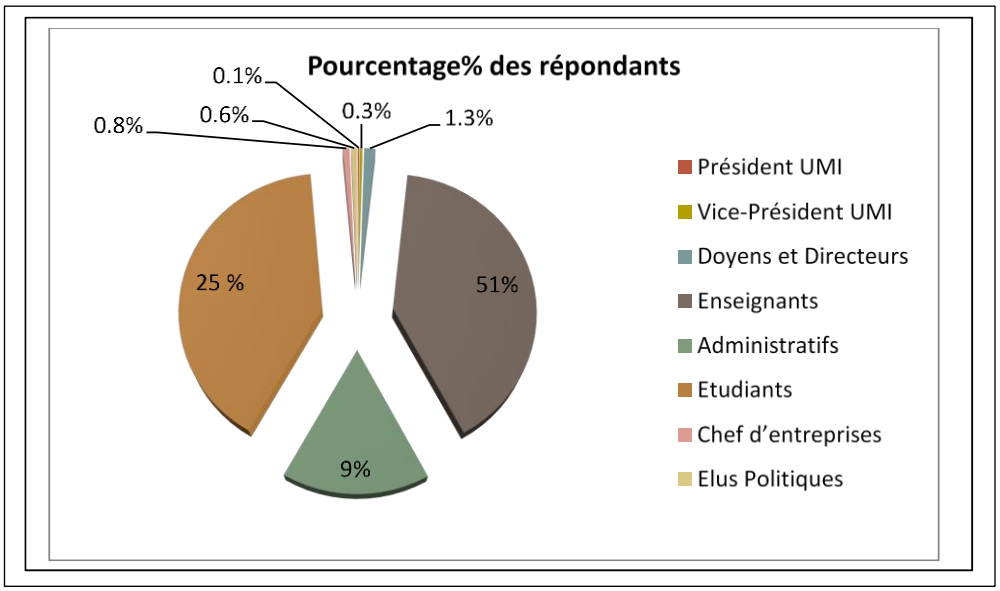
2. Description de l'échantillon et du corpus de recherche : les personnes sondées

A ce stade, nous exposerons notre méthodologie, ainsi, nous verrons l'objectif de l'enquête, la structure du questionnaire,le choix de l'échantillon ainsi que les méthodes d'analyse des données. Pour mesurer la confiance des parties prenantes sources de valeur de l'organisation, il nous a semblé pertinent de cartographier quantitativement et qualitativement le ressenti des publics ci-dessous au moyen d'un sondage et questionnaires auto administré envoyé par courrier numérique. Il y a 133 personnes au total. L'échantillon choisi pour notre corpus est constitué d'acteurs internes et externes de l'UMI. C'est un échantillon de convenance. Il a été sélectionné sur la base des compétences et des positions des acteurs dans l'université. Avec la méthode du sondage, les statistiques descriptives ont été employés et des variables telles que l'âge, le sexe, la profession (président, professeur, doyen, étudiant, entreprise, élus politique) ont été analysées.

Tableau 7 : Répartition de l'Echantillon et proportion d'acteurs dans le Focus Groupe de recherche

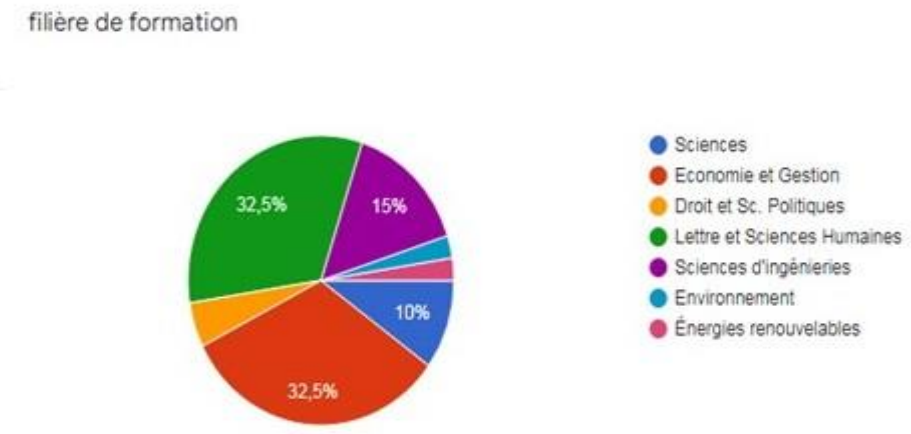
Université Moulay Ismail	Répondants
Président UMI	1
Vice -Président UMI	2
Doyens et Directeurs	8
Enseignants	80
Administratifs	15
Etudiants	40
Chef d'entreprises	5
Elus Politiques	4

TOTAL ECHANTILLON	**155**

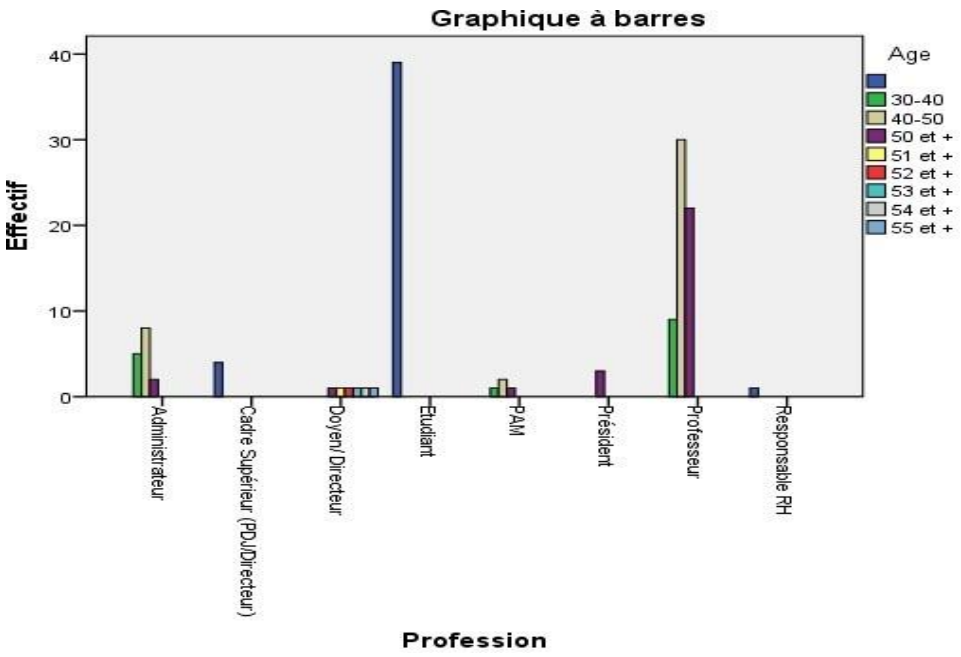


Le camembert montre que 51% des individus qui ont participé à l'enquête occupent le poste d'enseignant, 9 % sont des administrateurs, 0.8% sont des doyens ou directeurs, 0.6% sont des élus politiques et 9% cadre supérieur ou RH. Le pourcentage restant 25% représente des étudiants. Une représentativité des hommes est supérieure à la moyenne, elle présente 63,2 % de la taille totale de l'échantillon. Les figures suivantes montrent la répartition par sexe et âge desinterviewées.

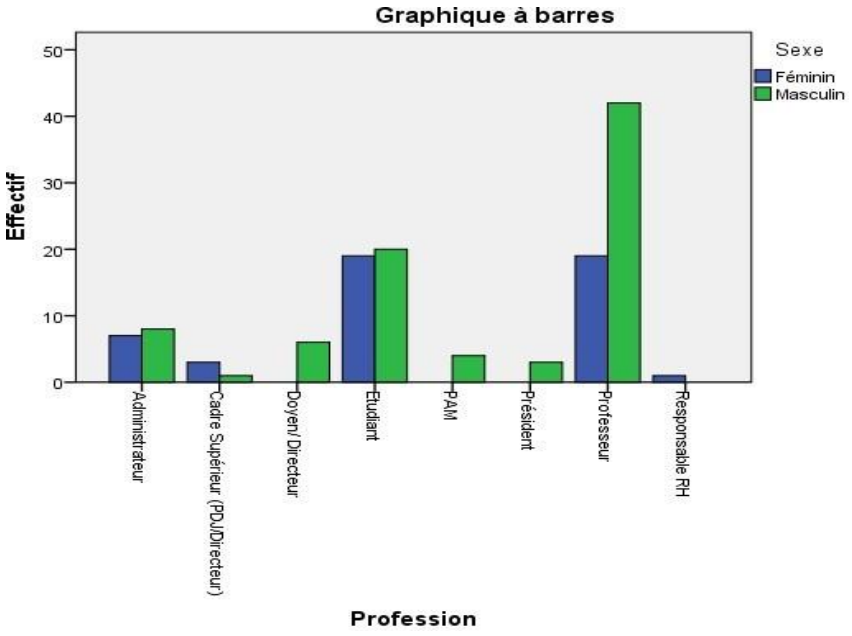
Graphique 1 : Répartition selon la Filière de formation des étudiants



Graphique 2 : Répartition de l'échantillon selon l'Effectif par CSP et Age



Graphique 3 : Répartition selon le sexe et par CSP



a. Objectif de l'enquête

A travers ce cas d'étude, l'objectif de cette thèse est d'identifier les rapports que l'université a avec ses parties prenantes, la place qu'ils occupent, mais surtout, si l'idéologie de la qualité, la performance et l'évaluation de ses RH font partie de ses pratiques ou s'ils sont juste « un mirage » de la stratégie nationale sans une véritable application. La pratique d'un nouveau mode de gestion tel que le NPM, ou l'évaluation de la performance des RH dans une organisation aussi rigide sur le plan relationnel, (marquée par une ténacité des acteurs pour leurs libertés académiques), qui constituent un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels et stratégique de l'Etat.

Est-il possible de transposer, les méthodes applicables aux organisations privées dans un contexte public **?** La littératureen contrôle de gestion, a proposé des cadres théoriques pouvant expliqués les liens entre les pratiques et la performancedes organisations.

Notre but, est d'identifier ces pratiques tout en apportant un éclairage sur la méthodologie utilisée.

Chaque organisation a sa propre spécificité, ses forces, ses faiblesses dans l'application des outils de gestion. Notre finalité, est de comprendre pourquoi et comment les EES voient la performance et l'évaluation, et si la qualité fait partie de leurs objectifs actuel.

Notre enquête a été réalisée auprès d'une université, il faut noter que le mode de gestion se ressemble avec les autres.

b. La collecte des données

C'est une étape cruciale dans le processus de recherche en science de gestion. Avant de choisir une méthode, il faut d'abord connaitre les différentes méthodes de collecte dans le cadre d'une recherche en science de gestion, il y a ceux utilisé lors d'une étude qualitative (sondage, observation participante, non participante,) et d'autres lorsqu'il s'agit d'une étude quantitative à savoir :

Les entretiens directif, entretiens semi directif, les méthodes expérimentales, la méthode d'enquête (sondage), questionnaire, etc….

Dans notre cas et comme expliquée plus hors dans la partie méthodologique, nous optons pour l'étude qualitative exploratoire (sondage, analyse du contenu), et pour estimer nos variables déclinées en items nous avant utilisé plusieurs questionnaires pour chaque catégorie socioprofessionnelle (CSP) de la sphère universitaire.

3. Technique de conduite d'étude quantitative et qualitative

- **Pour mener une étude qualitative :**

Plusieurs choix s'offrent au chercheur, la particularité de cette méthode, c'est qu'elle nous permet de comprendre, d'appréhender l'objet étudié dans son contexte réel, et même légèrement le construire (à travers notre proposition d'unmodèle d'évaluation qu'on verra plus bas**).** Elle est appropriée pour mener l'investigation empirique notamment lorsqu'il s'agit de sujet peu traité par la littérature, pour notre cas, le management public dans les EES, il faut noter que peu de recherches ont été conduites au Maroc vu la sensibilité du sujet et de l'organisation sur lequel il est mené. C'est pour cette raison, qu'il nous a paru pertinent de recourir à cette méthode pour nous familiariser avec notre terrain d'étude, puis nous permettre de vérifier la problématique et enfin d'analyser le contenu.

Le chercheur, à ce moment-là, a un large choix de techniques, pour finaliser la compréhension de la réalité. Nous avons opté pour notre étude, les entretiens semi-dirigés à l'aide d'un guide. (Nous allons développer ce passage dans le chapitre 2).

A contrario des études quantitatives, les recherches qualitatives utilisent des échantillons réduit, parfois même unique (pour notre cas il s'agit d'une seule université), car le but ici est de comprendre et d'approfondir les connaissances sur notre recherche.

Cet échantillon[251] est dit « raisonné » (Thietart et al, 2007) car il permet de contrôler la population étudiée et de nous donner un avantage sur la discussion qui sera centrée sur notre problématique. Le chercheur est acteur àtravers l'interprétation.

- **Pour mener une étude quantitative :**

A travers cette méthode, le chercheur explique et mesure des variables avec objectivité, car il s'agit d'expliquer et de tester la validité des hypothèses formulées. Le chercheur est soumis à la réalité et tente d'expliquer, de déduire (et non d'explorer) les lois statistiques et mathématiques, son action est neutre, car, suite à l'énoncé d'une ou de plusieurs hypothèses, il les teste et déduit le niveau de validité[252] de celles-ci grâce à des lois et tests (nous développerons cette partie dans le chapitre 4). Ce genre d'étude, exige l'élaboration de questionnaire.

4. Le protocole de la recherche sur l'UMI

Avec Antoine Masingue *& al*[253], nous avons vu dans la partie théorique qu'une organisation de type universitaire est un ensemble d'objectifs *financiers et non financiers* qui ne sauraient se passer d'un système de contrôle des coûts, des résultats et des activités rendant compte de la réalité complexe des choses.

Ce système analyse des indicateurs en lien avec les objectifs et les missions de l'organisation. La réalisation des engagements organisationnels assure le niveau deconfiance des parties prenantes.

Ainsi dans un cadre universitaire, il nous semble que les indicateurs à mobiliser pour comprendre le niveau de confiance dans l'université se trouvent dans les missions des EES qui, rappelons-les, sont :

- Missions d'enseignement et recherche,
- Missions de gouvernance, pilotage et de stratégie,

[251] Thietart, R. A. & al (2007). Méthodes de recherché en management (3 ed). Paris, Dunod

[252] Savall H. et Zardet V. (2004), Recherche en sciences de gestion : Approche Qualimétrique, Economica.

[253] Masingue, Antoine, Audrey Philippart et Jérémy Lorain. « La place de la fonction contrôle de gestion au sein de l'organisation des conseils départementaux : une question controversée. Contribution au débat au travers de la méthode des scenarii », Gestion et management public, vol 5/ 2, no. 4, 2016, pp. 39-58

- Missions de rayonnement économique et de partenariat international,
- Missions d'intégration professionnelle,
- Missions sociétales

Pour sélectionner ces indicateurs, nous nous sommes inspirés du *balanced scorecard notre modèle conceptuel* pour découper certaines variables d'analyse représentatives des objectifs des établissements du supérieur sous formes d'items faisant le lien entre des projets, des indicateurs et des publics. Ces items sont nos indicateurs. Ils ont orienté la conception de nos sondages et de nos questionnaires. La combinaison de ces deux méthodes est complémentaire et relève de la triangulation et mixture. « *La triangulation consiste à mettre en œuvre plusieurs démarches en vue de la collecte de données pour l'étude du comportement humain. L'approche par méthodes multiples tente ainsi d'atteindre la complexité du comportement humain en l'étudiant de plus d'un point de vue*[254] ».

[254]Simon David Yana, « Un essai de triangulation méthodologique : La recherche sur les relations entre la fécondité, la famille et l'urbanisa- tion chez les Bamiléké et les Bëti (Cameroun) », Bulletin de l›APAD [En ligne], 6 | 1993, mis en ligne le 10 mars 2008, consulté le 25 février 2021. URL : http://journals.openedition.org/apad/2543 ; DOI : https://doi.org/10.4000/apad.2543

Tableau 8 : Les variables de mesure de la performance et la qualité universitaire : les items

Variables participant à la définition de la qualité universitaire à	**Les variables de mesure** **Items**	**Récurrence**
Orientation et stratégie Performance et outils d'évaluation des RH	La trajectoire de la performance de l'Université de Meknès	2
	L'évaluation des enseignants chercheurs par les étudiants	9
Obstacles du système de management actuel	Les résistances au changement	3
Direction et pilotage en lien avec les recommandations du ministère de Tutelle	L'instauration d'une charte de qualité	1
	L'intégration des méthodes du management privé	5
Formation et enseignement Qualité des structures de gouvernance pour piloter les missions	Le pouvoir des enseignants et les libertés académiques	9
	Les missions traditionnelles de l'université	5

Les variables ont été sélectionnées pour discuter dans la dernière partie de thèse des Trois hypothèses présentées dans l'introduction de ce document. Rappelons sommairement ces hypothèses.

- **Hypothèse 1** : La culture de l'évaluation dissout le pouvoir des enseignants et génère des résistances au changement.

Nous estimons que la culture d'évaluation de la performance des Enseignants-Chercheurs est perçue par ces derniers non comme des moyens d'amélioration des pratiques mais plutôt comme des dispositifs de contrôle des comportements,des rôles et missions. Elle remet en question autant le modèle de la singularité universitaire que les libertés académiques.Elle suscite chez eux des résistances au changement.

- **Hypothèse 2** : L'intégration des méthodes du management privé se heurte à la pratique du Management public.

  Comme on l'a vu dans la partie théorique sur Max Weber, nous faisons l'hypothèse que la culture des moyens à l'université domine encore la culture des résultats. Le fonctionnaire réduit ses contributions en s'abritant derrière les règles, les statuts et les moyens disponibles. Il ne se sent pas responsable de l'efficacité de son action puisqu'il n'y pas de véritable processus de mise en responsabilité dans l'administration marocaine reposant sur le processus contribution / rétribution. L'intégration des méthodes de management du privé ne sont pas encore opérationnelles dans le monde public.

- **Hypothèse 3** : L'instauration d'une charte de qualité à modifier la trajectoire de la performance de l'Université de Meknès.

  S'il existe un consensus entre certains responsables de l'université pour s'engager dans des démarches de qualité, il y a des chances que la convergence des accords puisse produire des effets en matière de responsabilisation, de motivation et de recherche de la qualité des offres pour satisfaire les Parties Prenantes.

Conclusion Chapitre 1

La sélection de la posture épistémologique, est un passage obligatoire. Tout au long de ce chapitre nous avons expliqué notre choix méthodologique, tout en exposant la spécificité des trois paradigmes, pour mener à bien le processus de recherche qui n'est pas une tâche facile, étant donné la diversité importante des méthodes et la complexité du sujet.

Le choix d'une méthode appropriée demande une réflexion sur une démarche qui correspond à notre cas d'étude.

Nous avons essayé de positionner notre travail par rapport aux autres approches utilisés en science de gestion et le mode de raisonnement.

La finalité de ce chapitre, est de préciser notre posture interprétativiste avec une petite marge de constructivisme, ainsi, notre démarche est hypothético-déductive avec un mixe de méthode d'étude : l'étude qualitatif qui nous permettra d'explorer et interpréter les questions relatives à notre recherche à travers analyse du contenu et l'étude quantitatif nous permettra de valider et tester nos trois hypothèses, à partir de la collecte de donnée de l'enquête sur le terrain qui soutient notre modèle théorique dans son ensemble.

Nous avons détaillé la composition de notre échantillon, nous avons décrit le protocole choisi pour l'université, sélectionné les variables d'évaluation de la performance et de qualité qui intéressent notre investigation.

Chapitre 2 : Les Pratiques et les Incidences de l'Evaluation des EES

Dans ce chapitre nous allons suivre les orientations méthodologiques avancées dans le développement précédent en vue de cadrer notre étude empirique, nous allons présenter les caractéristiques générales de notre échantillon. La soumission de nos hypothèses à la rigueur statistique va pouvoir nous permettre de confirmer ou infirmer leurs pertinences, issu du questionnaire. A ce stade, nous tenons à rappeler que nos questions ont été administré en entretiens semi dirigés et/ par correspondance interrogeant les responsables des établissements de l'université.

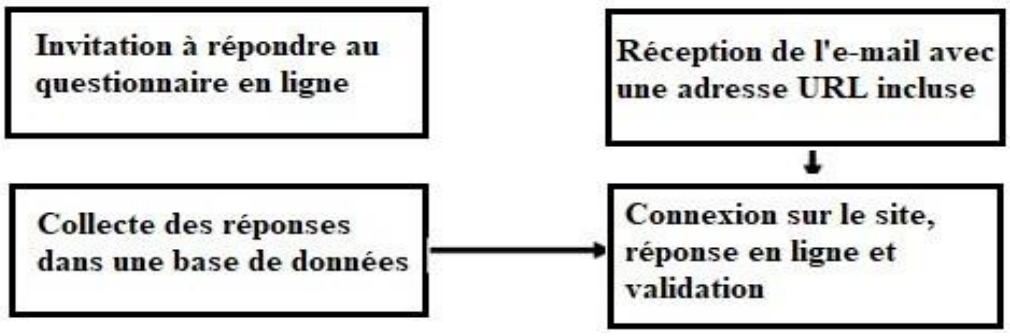
Section 1 : La conception du questionnaire et récolte des données

La conception du questionnaire a été un axe primordial de notre recherche (Pinsonneault et Kraemer, 1993). Nous avons notamment réalisé dans un premier temps une phase de pré test. En amont de l'enquête, quelques personnes de notre échantillon ont été interrogées pour contrôler la forme de nos questions.

L'idée étant d'examiner la pertinence des premières réponses obtenues (Baumard et al., 2003) et de prévoir de nouvelles questions le cas échéant. Le questionnaire finalisé a été ensuite envoyé en ligne. Chaque thématique du questionnaire se décline en sous questions reprenant les Items présentés plus haut. Il est composé de questions semi ouvertes et fermées.

Les personnes devaient cochées des réponses pour les questions fermées. Le questionnaire a été présenté à notre corpus comme étant confidentiel.

Schéma 16 : Les phases du processus d'administration du questionnaire en ligne



Selon Komarev (2007), le développement du numérique ouvre des perspectives pour les études en ligne. En comparaison avec les moyens classiques tels que les questionnaires en face-à-face et téléphonique, Internet est un moyenrapide pour collecter des réponses. Nous avons en effet pu obtenir un corpus assez large sur le plan de la taille (133 personnes) et varié sur le plan des caractéristiques sociales des personnes (étudiants, enseignants, etc.). Notre questionnaire était hébergé sur un serveur web. Via le courrier électronique, les sondées ont pu avoir le questionnaire sur leurs mails.

Tableau 9 : taux de retour des réponses au questionnaire

Questionnaire	Items	Nombre d'interview	Taux de retour des réponses
Enseignants Chercheurs	Tous les items	60	90%
Présidence	Tous les items	3	100%
Doyen/Directeur	Tous les items	8	100%
Chefs d'entreprises	Tous les items	5	100%
Elus politiques	Tous les items	4	100%
Etudiants	Tous les items	40	90%
Administratifs	Tous les items	15	100%

Tableau 10 : Synthèse de la collecte des données

Outil	Cible	Nombre de questionnaire
Questionnaire semi- directif	- Président - Vice-président - Enseignants - Cadre administratif - Etudiants - Entreprises - Elus politiques	7 questionnaires
Observation	- Rapports - Réunions - Fonctionnement de l'établissement	11 ans d'observation
Analyse de documents internes	- Analyse de rapport de l'INE - Documents internes - Projet de la Présidence	10 documents
Questionnaire fermé	- Echelle de Likert - Validation des hypothèses - Tests statistiques	7 questionnaires

On parle de questionnaire auto-administré quand les répondants ne sont pas interrogés par un enquêteur. Ce choix d'enquête a été déterminé à cause de la pandémie COVID19 et les restrictions strictes du Maroc pendant cette période, mais aussi du délai et de disponibilité des répondants.

Au niveau des avantages, cette méthode facilite la réalisation de l'enquête sur un volume de personnes assez large tout en préservant leurs anonymats. Au niveau des inconvénients, les sondages par courrier ne permettent pas de voir les répondants pour affiner nos interprétations des réponses. Il n'est pas possible d'observer leurs langages paraverbaux. On ne contrôle pas non plus les conditions dans lesquelles ils répondent aux questions ni la durée des retranscriptions des réponses.

Afin d'assurer la pertinence des questions posées en rapport à notre problématique et question de recherche, nous les présentons dans le tableau qui suit :

Tableau 11 : Présentation des questions semi-ouvertes avec nos questions de recherche

Question ouvertes	Taux de réponses par question	Variables analysées Items
Que pensez-vous de l'environnement et de la qualité des services de l'université ?	22,5%	**L'intégration des méthodes du management privé**
Pensez-vous que le système LMD est une réforme qui contribue à la démotivation des enseignants Chercheurs ?	98,36%	**Les résistances au changement**
Que signifie selon vous l'évaluation des RH en milieu universitaire ?	98,36%	**Les résistances au changement**
Comment percevez-vous l'évaluation des RH au sein de votre établissement ?	39,34	**Les résistances au changement**
Comment dans votre établissement l'évaluation est assurée ?	47,54%	**L'évaluation des enseignants chercheurs par les étudiants**
Que pensez-vous du métier d'enseignant chercheur aujourd'hui ?	60,65%	**Le pouvoir des enseignants et les libertés académiques**
L'assurance qualité est une idée faisant partie de votre culture professionnelle ? Si oui pourquoi ?	96,72%	**L'instauration d'une charte de qualité**
Faites-vous des enquêtes de qualité auprès de vos parties prenantes pour améliorer vos pratiques ? Si oui, comment procédez-vous ?	91,80%	**L'intégration des méthodes du management privé**
Quel a été le profil de votre harceleur	24,59%	**Les résistances au changement**
Quel a été votre réaction ?	14,75%	**Les résistances au changement**
Quel a été le profil de la victime le plus fréquent ?	26,22%	**Les résistances au changement**
Votre établissement dispose-t-il d'outils mise en place pour pallier à ce type de risque ?	95,08%	**L'instauration d'une charte de qualité**
Quels sont les thématiques que nous n'avons pas évoquées et qui peuvent vous aider à une amélioration votre rendement au sein de votre établissement ?	47,54%	**L'intégration des méthodes du management privé**
Si vous voulez que les procédures changent dans votre établissement, que faut-il faire ?	36,06%	**L'intégration des méthodes du management privé**
L'évocation de « l'évaluation conduit rapidement à des crispations en raison du terme sensible lié à notre histoire et culture... Selon vous sera-t-elle acceptée par les Enseignants chercheurs afin de mesurer leurs performances individuelle ou collective ?	90,16%	**Les résistances au changement**

➢ L'analyse quantitative

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* ; Paquet statistique pour les sciences sociales) est un logiciel utilisé pour l'analyse des données statistiques. SPSS est courammentutilisé dans la recherche portant sur les soins de santé, le marketing et l'éducation. Il peut analyser de nombreuses données (résultats d'enquêtes, bases de données clients, Google Analytics, etc.).

SPSS prend en charge tous les fichiers, les feuilles de calcul, les textes bruts et les bases de données relationnelles telles que SQL, SATA et SAS. Il analyse des statistiques descriptives et bi variées autant que des prédictions de résultats numériques.

Il prédit et identifie des groupes également. Son interface affiche des feuilles de calcul présentant des composantes principales, des variables secondaires et des métadonnées.

L'analyse des composantes principales (ACP) est une technique utilisée pour réduire des grands ensembles de variables(mesurées ou manifestes) sous formes de variables synthétiques que l'on appelle des composants (ce qu'on expliquer en bas). Les composants sont des « agrégats » de variables mesurées[255] (Tabachnick & Fidell, 2013). Ils résument la variation totale des variables mesurées.

Certains auteurs affirment que l'ACP peut être utilisée comme méthode d'extraction, tandis que d'autres affirment qu'elle n'est appropriée que pour une utilisation en tant que stratégie de réduction des données (Costello & Osborne, 2005 ; Russell, 2002). En effet, les résultats de l'ACP sont fréquemment utilisés pour fournir des estimations expliquantdes associations parmi un ensemble de variables (Bryant & Yarnold, 1995; Thompson, 2004).

[255]Tabachnick & Fidell, 2013

➢ L'analyse qualitative

L'analyse qualitative est une méthode permettant de décrire le sens du langage et de la communication (Schreir, 2014). Elle comprend deux formes : l'analyse lexico métrique et l'analyse thématique. L'analyse lexico métrique est fondée sur l'étude des proximités des termes d'un discours ou d'ensemble de déclaration. Via un logiciel, elle étudie des fréquences associatives et des tendances statistiques. Notre logiciel a pu notamment repérer des catégories de mots revenant à plusieurs reprises dans les enquêtes. Nvivo a notamment cette capacité d'inventorier mathématiquement des occurrences thématiques et de faire des réseaux graphiques.

L'analyse thématique, elle, est complémentaire à la première, elle constitue un outil classique pour interpréter des thèmes significatifs du fait de la répétition de certains mots clefs appartenant aux mêmes familles de sens.

L'extraction d'idées essentielles itératives permet faire des liens interprétatifs avec la connaissance disponible sur le contexte de la réalité analysée.

Le contexte est quelque chose de large, il peut renvoyer à l'organisation, à l'économie, à l'idéologie dominante autant qu'au statut des personnes interrogées. L'intérieur thématique des discours n'ont de sens que par rapport à une extériorité sociale que les déclarations désignent explicitement ou implicitement. Le statut du sens des contenus linguistiques est à la fois interne et externe autant qu'il repose sur les biais interprétatifs du chercheur, c'est toujours le contexte qui détermine le sens des textes. « *L'aller-retour entre les thèmes d'un corpus et le contexte d'énonciation est un outil puissant*[256] ».

[256]Bardin Laure, «L'analyse de contenu» Paris, PUF, 2013

Lors de l'élaboration des documents, on a pris soin de s'assurer que la première ligne des documents comprenait des informations détaillées sur les personnes interrogées telles que l'âge, le sexe et le statut. Cela nous a permis d'obtenir des éléments chiffrés pour dégager des tendances et des catégories de public par items.

Le logiciel permet d'encoder des données en créant des nœuds entre les thèmes identifiés, un nœud est un ensemble de références portant sur une variable d'analyse, un lieu ou encore sur une personne ou un groupe de personnes, l'avantage de ce logiciel a été de montrer des attaches entre des thématiques, des déclarations et des parties prenantes de l'UMI. Ce type analyse est un processus de reconstruction. L'idée étant d'interpréter « des relations reliant des déclarations et des événements dans un contexte en un tout cohérent » (Maxwell, 2005 : 98). Il donne aussi la possibilité de créer des nuages de mots les plus fréquemment utilisés dans les questionnaires. Les mots, qu'il repère, fournissent un nuage de points affichés dans différentes tailles de police (la taille maximale est utilisée pour les mots les plus fréquents).



De plus, Nvivo peut reconstituer des synthèses de documents pratiques permettant d'avoir une vision globale de l'évaluation des divers indicateurs de performance notés sur des échelles de Likert. Nos échelles comprennent 5 choix de réponses numérotées de 1 à 5. Le chiffre 1 représente une faible performance et le chiffre 5 une forte performance. Parcette méthode, nous avons rendu compte de la manière dont les professeurs sont appréciés par les étudiants et commentces derniers le sont par les entreprises. En prenant une échelle de 1 à 5, il a été possible de restituer aussi l'appréciation de la performance du pilotage de la gouvernance de l'UMI par les membres de la présidence et des administratifs.

1. Analyse Quantitative

Nous allons soumettre nos hypothèses aux tests statistiques, chose qui nous permettra de valider ou pas la pertinence de celle-ci. Malgré la spécificité de notre échantillon et sa nature qui constitue une limite surmontable dans la perspective de tirer des conclusions.

1.1. Présentation de la Structure du Questionnaire :

L'élaboration du questionnaire est une étape délicate (Evrad et al., 2009) et il est important de ne pas la négliger. L'interviewer doit connaitre le caractère académique de l'étude et mentionner que l'anonymat est de rigueur pour les questions sensibles.

La structure du questionnaire définit les axes, l'introduction présente l'étude et l'intérêt d'y répondre en garantissant toujours la confidentialité des réponses, le but est la motivation de l'interviewer. Ensuite, on commencepar la signalétique qui permet de collecter les informations sur les répondants et qui nous confirme leurs appartenancesle but est de s'assurer de la qualification des répondants qui renvoie à des questions sur (l'appartenance, le grade, etc.)

Pour notre cas le questionnaire a été administré par mail aux personnes concernées. Et enfin, le corps du questionnaireréparti sur 4 parties pour notre cas. Mais avant de diffuser notre questionnaire, il a été nécessaire de s'assurer de la bonnecompréhension de nos futurs répondants, afin d'évaluer la qualité de nos questions, un pré- test était impératif (effectué en face à face sur un petit échantillon, il nous a permis de détecter les questions mal rédigées, les modalités de réponses inadaptées).

Pour collecter les données et pouvoir tester nos hypothèses, on a choisi des questions fermées. Ces derniers sont utilisés pour avoir des renseignements factuels, pour juger l'acceptation ou la réfutation d'opinion de l'échantillon, la position sur une gamme de jugements….

Il existe plusieurs méthodes d'analyse de données ainsi leur utilisation dépend de la nature de l'étude et des variables ; nous distinguons 3 types de méthodes de recherches : études exploratoire, étude descriptives, études explicatives ou causales.

- ***L'étude exploratoire :***

Elle a pour objectif de délimiter un problème trop vaste et de proposer des hypothèses qui peuvent être exprimés en question de recherches spécifiques[257]. Ces études permettent de développer les hypothèses, dégager les points clés à approfondir, définir les variables importantes. A travers la recherche documentaire, l'analyse des données, l'entretien avec des experts, des études qualitatives. Les données recueillies sont types qualitatif et plus rarement quantitatif.

- ***L'étude descriptive :***

Cette étude représente la phase la moins élaborée de la science, celle où on ne sait pas toujours ce que l'on cherche, carles problèmes ne sont pas bien précis et que les hypothèses n'ont pas été sélectionnées. La description doit correspondre àla réalité, son objectif c'est d'apporter un maximum d'information permettant une analyse descriptive fidèle au phénomène étudié. Elle utilise des panels, des données quantitatives, des données résultant de l'observation.

- ***L'étude explicative***

Elle explique, donc répond à la question du « pourquoi ». Pour Meschi[258] **« la recherche causale est la forme la plus délicate et la plus complexe en science de gestion ».** Elle a pour objectif de dégager des relations de cause à effets entreles variables qui composent le modèle de recherche, de formuler des études prévisionnelles sur la base de résultats de l'analyse explicative.

[257]- P.X. MESCHI. « Contextes organisationnels, cultures nationales et pratiques de formation dans les entreprises internationales », thèse de doctorat, IAE d'Aix en Provence, 1993

[258] Idem

Dans cette optique, la mise en œuvre d'une étude causale implique l'existence d'hypothèses bien définis et le recours à des méthodes statistiques précis afin de valider et d'approuver les prévisions supposées.

On combine souvent plusieurs méthodes lors d'une même étude, la présente recherche dans une recherche exploratoire conduite dans le contexte marocain.

La nature exploratoire de cette recherche se trouve « justifiée » dans la mesure où, d'une part, elle s'intéresse à une problématique, à notre avis, très peu étudiée qui est **« dans quel mesure l'évaluation desperformances des RH dans les EES marocains »,** et d'autre part, elle répond à l'intention initiale du chercheur qui est de proposer un guide pratique. Ce travail est d'autant plus novateur qu'une étude auparavant n'avait porter sur la question des EES au Maroc.

Enfin, la nature exploratoire de cette thématique est confirmée car elle ne trouve pas vraiment de justification théorique.

Puis qu'on a opté pour une perspective exploratoire nous allons rappeler les principales des méthodes d'analyse de données qui concernent ce type d'études. Nous allons présenter une adaptation ou un prolongement de l'analyse en composantes principales (ACP). En méthodes statistiques, il existe un corpus large d'outils d'exploration, nous en présenterons les procédures d'analyse factorielle souvent utilisés. Le chercheur peut opter pour :

1.2. L’analyse en composantes principales (ACP)

C’est l’une des méthodes multi-variées les plus utilisées, dès quand dispose d’un tableau de données quantitatives dans lequel (**n**) observation (individus, produits, …) sont décrites par (**p**) variables (des descripteurs, attributs, mesures, …),si **p** est assez élevé, il est impossible d’appréhender la structure des données et la proximité entre les observations en secontentant d’analyser des statistiques descriptives uni-variées ou même une matrice de corrélation.

L’ACP est une méthode de projection qui permet aux observations depuis l’espace à **p** dimensions des **p** variables vers un espace **k** dimensions (**k <** est inférieur à **p**) tel qu’un maximum d’information soit conservée sur les premières dimensions.

L’ACP utilise aussi la corrélation ou covariance qui indique le degré de similarité entre les variables pour calculer des matrices permettant la projection des variables dans le nouvel espace. Il est commun d’utiliser comme indice de similarité le coefficient de corrélation de Pearson. Classiquement, on utilise un coefficient de corrélation et non la covariancecar l’utilisation de celui-ci permet de supprimer les effets d’échelle : ainsi une variable entre 0 et 1 ne pèse pas plus dansla projection qu’une variable variant entre 0 et 1000.

1.3. L’analyse factorielle des composantes (AFC)

Elle consiste à représenter un maximum de l’inertie totale sur le premier axe factoriel, un maximum de l’inertie résiduelle sur le second axe, et ainsi de suite jusqu’à la dernière dimension. On montre que le nombre de dimension de l’espace représentation est inférieur ou égal à min (m1, m2) -1. Elle est recommandée lorsqu’on cherche à identifier desconstruits latents dont les variables observées sont leur reflet soit réflectif ou formatif.

1.4. L'analyse des correspondances multiples (ACM)

C'est une méthode qui permet d'étudier l'association entre au moins deux variables qualitatives. L'ACM est aux variables qualitatives ce que l'ACP est aux variables quantitatives. Elle permet d'aboutir à des cartes de représentations sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives et les observations.

1.5. Choix de la méthode d'analyse de données

Nous allons justifier notre choix par rapport aux panoplies de méthodes que nous avons exposées et qui concernent seulement les études à caractère exploratoire.

Nous allons nous expliquer à travers les tableaux ci-dessous :

- ***Méthode exploratoire***

Tableau 12 : les méthodes exploratoires d'analyse de données

Nature des variables	**Quantitatives**	**Qualitatives**	
		K=2 (k= caractères)	k>2
Méthode	Analyse en composantes principales ACP	Analyse factorielle des correspondances AFC	Analyse des correspondantes multiples ACM

- ***Méthode explicative***

Tableau 13 : les méthodes explicatives d'analyse de données

Y **Xi**	**Quantitatives**	**Qualitatives**	**Mélange**
Quantitatives	Régression simple ou multiple	Analyse de la variance ANOVA	Analyse de la covariance ANCOVA
Qualitatives	-Analyse discriminante -Régression logistique	Modèle linéaire généralisé	

Parmi l'ensemble de ces méthodes, l'ACP semble adapter à notre démarche puisque nous nous situons dans **une approche exploratoire** avec **des variables quantitatives.**

Ainsi pour la réalisation de ces différents traitements statistiques, nous nous basons sur le logiciel SPSS pour le traitement quantitatif des données qui nous permettra d'avoir des résultats sur la validation de nos hypothèses.

Une fois que la méthode d'extraction est déterminée, il est important de s'assurer de la fiabilité interne. Nous synthétisons dans ce qui suit les seuils à retenir pour la conduite de l'analyse exploratoire.

Nous choisissons l'analyse en composantes principales ACP, puisqu'elle permet d'expliquer une grande partie de lavariance avec un minimum de facteurs.

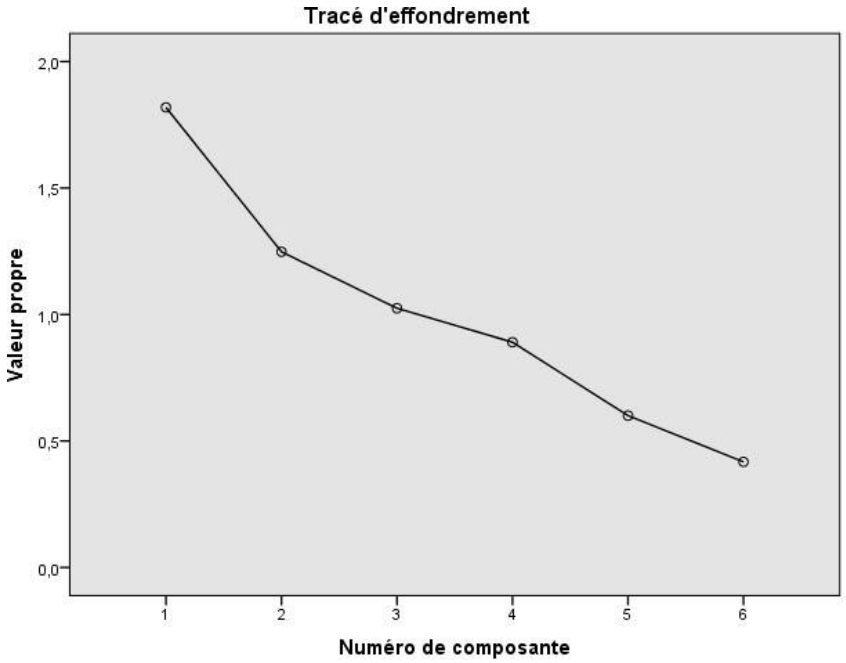
Nous devons ensuite choisir le nombre de facteurs à extraire. Pour ce faire, nous analysons le tableau de la variance totale expliquée.

Variance totale expliquée

Compo-sante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,819	30,316	30,316	1,819	30,316	30,316	1,408	23,472	23,472
2	1,248	20,800	51,116	1,248	20,800	51,116	1,353	22,554	46,026
3	1,025	17,079	68,195	1,025	17,079	68,195	1,330	22,169	68,195
4	,890	14,841	83,035						
5	,600	10,006	93,041						
6	,418	6,959	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Figure 26 : Tracé d'effondrement



La première étape consiste à choisir des variables à partir desquelles on veut réaliser l'ACP. Suivant ce que l'on analyse, on choisira telle ou telle variable. En général, lorsque l'on travaille sur des unités spatiales de tailles inégales, il est préférable qu'elles soient sous la forme de taux, de moyennes ou de proportions, pour éviter des corrélations structurelles biaisant l'analyse. Une fois les variables sélectionnées, le calcul de la matrice des corrélations permet d'analyser les relations bilatérales existant entre les différentes variables retenues.

- ***Corrélations inter items***

D'abord, nous devons nous assurer que les items sont minimalement corrélés entre eux. Pour ce faire, nous regardons la matrice de corrélation. Dans ce détail de la matrice, nous pouvons observer que toutes les variables semblent au moins légèrement corrélées. Certaines corrélations sont plus fortes que d'autres, nous suggérant déjà quelques associations ; les relations positives faible entre les items prises deux à deux (Meth_Ens, Nom_Art ; Meth_Ens, Cr_Qual, Enc_Cov ;Nom_Art, Meth_Ens ; Nom_Art, Cr_Qual).

Toutes ces corrélations entre variables vont conditionner la composition des axes factoriels dont le sens et la signification s'interpréteront en fonction de leur corrélation avec chaque variable.

Table 12 : Matrice de corrélation inter-item

Matrice de corrélation inter-éléments									
	Meth_Ens	Eval_Ens	Obj_Etu	Comp_Ens	Nom_Art	Inn_Prof	Cr_Qual	Fami_Tech	Enc_Cov
Meth_Ens	1,000	,072	-,021	-,258	,312	-,011	,344	,122	,325
Eval_Ens	,072	1,000	,196	,310	,093	,196	,238	,073	,132
Obj_Etu	-,021	,196	1,000	,015	,151	-,146	-,068	-,272	,190
Comp_Ens	-,258	,310	,015	1,000	,147	,152	-,034	,293	-,057
Nom_Art	,312	,093	,151	,147	1,000	,078	,300	-,281	,109
Inn_Prof	-,011	,196	-,146	,152	,078	1,000	,533	,139	,099
Cr_Qual	,344	,238	-,068	-,034	,300	,533	1,000	-,100	-,017
Fami_Tech	,122	,073	-,272	,293	-,281	,139	-,100	1,000	,020
Enc_Cov	,325	,132	,190	-,057	,109	,099	-,017	,020	1,000

Grâce au test de régression et la table d'ANOVA, on a pu confirmer que notre hypothèse

Table 13 : Analyse de la variance

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,344	1	1,344	1,031	,316[b]
	Résidus	49,527	38	1,303		
	Total	50,871	39			

a. Variable dépendante : Rol_Tra_Uni

b. Prédicteurs : (Constante), Eval_Ens

Table 14 : Coefficients de régression

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1	(Constante)	1,942	,518		3,752	,001
	Eval_Ens	,450	,443	,163	1,015	,316

a. Variable dépendante : Rol_Tra_Uni

1.6. Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett

- ***Le test de Bartlett***

Le test de Bartlett est conçu pour tester l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélation de l'échantillon provient d'une population normale multi variée où les variables mesurées elles-mêmes sont totalement décorrélées (Dzuiban et Shirkey, 1974). [Essentiellement, le test de Bartlett teste si la matrice de corrélation de l'échantillon diffère significativement d'une matrice d'identité, avec des 1 sur la diagonale principale et des 0 sur la diagonale hors diagonale (Field, 2018)]. Si le test de Bartlett est significatif, cela est considéré comme une indication qu'il convient d'effectuer une ACP sur la matrice de corrélation de l'échantillon. Même les matrices de corrélation comprenant de petites corrélations peuvent être considérées comme s'écartant considérablement d'une matrice d'identité lorsque la taille de l'échantillon est grande (Field, 2018). Étant donné que le test est significatif ($p < .001$), nous pourrions en déduire que l'hypothèse est satisfaite. Cependant, il est également prudent d'examiner d'autres mesures de l'adéquation de l'échantillonnage telles que le KMO pour chaque mesure.

- ***KMO***

En général, un KMO <.50 indique qu'il n'est pas approprié d'effectuer l'ACP sur une matrice de corrélation. Voir la description de Kaiser & Rice (1974). KMO donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. L'indice KMO varie entre 0 et 1 et donne une information complémentaire à l'examen de la matrice de corrélation. Son interprétation va comme suit:

0.80 et plus	Excellent
0.70	Bien
0.60	Médiocre
0.50	Misérable
Moins de 0.50	Inacceptable

Cet indice augmente :

1) Plus la taille de l'échantillon est grande.

2) Plus les corrélations inter-items sont élevées.

3) Plus le nombre de variables est grand.

4) Plus le nombre de facteurs décroît.

- ***Le critère de Kaiser***

Le critère de Kaiser (ou « règle de coupure des valeurs propres ») stipule que l'on ne doit retenir que les composantes avec une valeur propre supérieure à 1 (c'est-à-dire que la composante explique autant de variation dans les variables d'origine qu'une seule variable mesurée)

- ***L'alpha de Cronbach***

L'alpha de Cronbach est une mesure du degré de corrélation positive entre toutes les variables d'une échelle. En fait,il s'agit en réalité d'un simple ajustement de la corrélation moyenne entre chaque variable et toutes les autres, on peut parler d'inter corrélation entre les items. Nunnally (1978) a proposé une règle de base, à savoir qu'il faut avoir une valeur d'au moins 0.70 pour qu'il soit acceptable. Il sera donc acceptable entre 0.70 et 0.79. Entre 0.80 et 0.90, il sera « bon ». Au-delà de 0.95, il y a probablement une redondance des items, des énoncés trop similaires. En deçà, entre 0.60 et 0.69, il sera considéré comme *« questionnable »*, entre 0.50 et 0.59, on le qualifiera de *« pauvre »* et lorsqu'il sera inférieur à 0.50, il sera vraiment inacceptable. Il faut savoir que l'alpha de Cronbach est sensible au nombre d'items, plus il y a d'items et plus il a tendance à être élevé. Ici, on veut vérifier que les items du questionnaire vont bien ensemble.

Hypothèse 1: **La culture de l'évaluation dissout le pouvoir des enseignants et génère des résistances au changement.**

Nous estimons en effet que les outils et les normes d'évaluation de la performance des Enseignants-Chercheurs est loin d'être valorisante pour eux. Ces nouvelles normes sont perçues non comme des moyens d'amélioration des pratiques professionnelles mais plutôt comme des dispositifs de contrôle de leurs comportements, de leurs rôles et missions. Nous estimons que la culture de l'évaluation leur fait perdre de l'autonomie. Elle remet en question autant le modèle de la singularité universitaire que les libertés académiques. La réduction de l'université en signes mathématiques (indicateurs de performance) suscite chez eux des résistances au changement (innovation).

Table15 : l'alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,124	5

L'alpha de Cronbach est de 0,124, qui est une valeur non acceptable. On regarde ensuite les valeurs de l'alpha de Cronbach pour chaque question : le quatrième item « Dans votre établissement l'Evaluation est assurée d'une façon formel » et le sixième item « Etes-vous (pour) 1 ou 2 (contre) une évaluation des enseignants par les étudiants (EEE)?» sont qualifié comme inacceptable. On constate que les questions qui sont mises ici ne peuvent pas être regroupées ensemble.

Table 16 : L'alpha de Cronbach après élimination des items

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	3

Après l'élimination des deux items, nous avons envisagé la fiabilité en termes de cohérence interne par l'analyse de l'alpha de Cronbach et on a obtenu une valeur de = 0,786. Cela peut être considéré comme une valeur élevée, ce qui indique qu'une **grande fiabilité entre les Items**. Cela signifie que le questionnaire, dans son ensemble est très bon.

Table 17: Indice KMO et test Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,856
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	87,955
	Ddl	3
	Signification	,000

Une nouvelle analyse en composante principale est menée sur la base des 3 items (KMO=0,856, test de Bartlett est significatif =0.00). Le premier axe explique à lui seul 83,772 % de la variance totale ce qui est très bon. L'indice de KMO ainsi que le test de Bartlett fournissent des résultats satisfaisants au niveau de l'échantillon KMO est de 0.856 et le testde Bartlett p=0.00.

Table 18 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,189	83,772	83,772	4,189	83,772	83,772
2	,333	6,660	90,432			
3	,236	4,710	95,142			
4	,141	2,812	97,954			
5	,102	2,046	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. ACP

Il est envisageable de faire une moyenne et d'avoir un score global. On test l'hypothèse 1 par l'application du test pour des échantillons appariés (test de Student) Voir table suivante :

Table 19 : Tests de Student pour échantillon apparie

Test des échantillons appariés									
Moyenne		Différences appariées					T	ddl	Sig. (bilatéral)
		Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %					
				Inférieur	Supérieur				
Paire 1	Cult_UV - Man_ pub	3,4500	,9099	,1175	3,2149	3,6851	29,369	59	,000
Paire 2	Cult_UV - Pv_ Ens	3,1000	1,3492	,1742	2,7515	3,4485	17,798	59	,000

H1 : La culture de l'évaluation dissout le pouvoir des enseignants et génère des résistances au Changement

La première information que nous fournit le tableau est la différence entre les deux moyennes 3,45 pour les deux variables « la culture de l'évaluation » et «le pouvoir des enseignants » est égal à 3,1. Pour les deux variables «la culture de l'évaluation » et « les résistances au changement ». Ensuite, il indique l'écart-type de la différence de moyennes, puis l'erreur standard.

La statistique t, inscrite dans la sixième colonne, est calculée en divisant la différence de moyennes par l'erreur standard 3,45/0,117 = 29,369).

Cette statistique est ensuite examinée à la lumière du degré de liberté (ddl). Lorsque le même échantillon est utilisé pour les deux mesures, le degré de liberté est la taille de l'échantillon moins un (ddl = N – 1 = 59). SPSS utilise le degré de liberté pour calculer la probabilité exacte que la valeur de t indiquée dans le tableau soit obtenue par hasard. La probabilité apparaît dans la dernière colonne (Sig.).

Par défaut, SPSS fournit la probabilité bilatérale, c'est-à-dire que le sens de la différence n'a pas d'importance. Dans les deux cas, la probabilité d'en arriver à une différence comme celle de l'échantillon est de moins de 0,0005. Les résultats montrent que le lien entre la culture de l'évaluation et le pouvoir des enseignants, ainsi qu'entre la culture de l'évaluation et les résistances au changement est significatif (t= 29,369 p=0.000) et (t=17,798 p=0.000) successivement. Donc, on peut accepter l'hypothèse H1.

Hypothèse 2: L'intégration des méthodes du management privé se heurte à l'idéologie bureaucratique du service public.

Nous estimons qu'il n'y pas de lien systématique entre les perceptions de l'évaluation de la performance des RH et les pratiques concrètes des acteurs. Il nous semble que la culture bureaucratique de la fonction publique traditionnelle reste encore un frein si l'on en croit les classements internationaux.

Nous faisons l'hypothèse que la culture des moyens à l'université domine encore sur la culture des résultats. L'esprit du fonctionnariat use de stratégie non pas en « ajustant de façon optimale les moyens » en vue d'un meilleur emploi des fonds publics, mais en fonction du profit personnel. Cet esprit fonctionnariat réduit ses contributions en s'abritant derrière les règles, les statuts et les moyens disponibles. Il ne se sent pas responsable de l'efficacité de son action puisqu'il n'y pas de véritable processus de mise en responsabilité dans l'administration marocaine reposant sur le processus contribution / rétribution. L'intégration des méthodes du Management privé ne sont pas encore opérationnelles dans le monde public. Elle génère des comportements opportunistes, individualistes et aléatoires.

Table 20 : Test du khi-deux

Tests du khi-deux					
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	21,171[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	16,618	1	,000		
Rapport de vraisemblance	22,349	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	20,357	1	,000		
N d'observations valides	26				
a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,62.					
b. Calculée uniquement pour une table 2x2					

Dans ces résultats, la statistique du Khi deux de Pearson est de 21,171et la valeur de p = 0,000. La statistique du Khi deux de vraisemblance est de 22,349. Avec un seuil de signification de 0,05, nous pouvons donc conclure que l'association entre les variables est statistiquement significative **On accepte l'hypothèse H_2**.

Hypothèse 3: L'instauration d'une charte de qualité à modifier la trajectoire de la performance de l'Université

Malgré les pressions extérieures, nous estimons que le système de gestion en place n'est pas toujours négatif malgré les résistances bureaucratiques au changement. L'instauration d'une charte de qualité a permis notamment un certain changement dans le management des Ressources humaines. Notamment dans le déploiement d'une série d'efforts en matière de responsabilisation des compétences, de transparence des informations et de politique de bien-être des parties prenantes.

Pour vérifier notre hypothèse, nous utilisons le test de khi-deux également appelé test d'association de khi-carré ou test de khi-carré de Pearson qui a pour finalité de découvrir s'il existe une relation entre deux variables catégorielles.

D’une autre manière, c’est un test de vérification de l’hypothèse d’indépendance de variables.

Notre but est d’affirmer ou infirmer l’hypothèse 3 :

Table 21 : Test du Khi-deux

Tests du khi-deux					
	Valeur	Ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	15,000[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	9,401	1	,002		
Rapport de vraisemblance	15,012	1	,000		
Test exact de Fisher				,002	,002
Association linéaire par linéaire	14,000	1	,000		
N d’observations valides	15				
a. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L’effectif théorique minimum est de ,60.					
b. Calculée uniquement pour une table 2x2					

On observe dans le Tableau que le degré de signification du test Khi-deux est inférieur à 0.05 (0.002 < 0.05), nous pouvons donc conclure que l’association entre les variables est statistiquement significative. Donc, **on va valider l’hypothèse H3.**

Dans cette section, pour l’extraction des résultats issus de l’étude quantitative, nous avons utilisé les techniques d’ACPsous l’angle exploratoire avec les tests statistiques, les résultats nous ont permis de confirmer nos hypothèses.

2. Analyse qualitative

Après avoir vérifié nos hypothèses nous allons entamer notre étude qualitative exploratoire qui a été effectuée auprès des Cadres Responsable de l'EES, nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu pour affiner nos résultats.

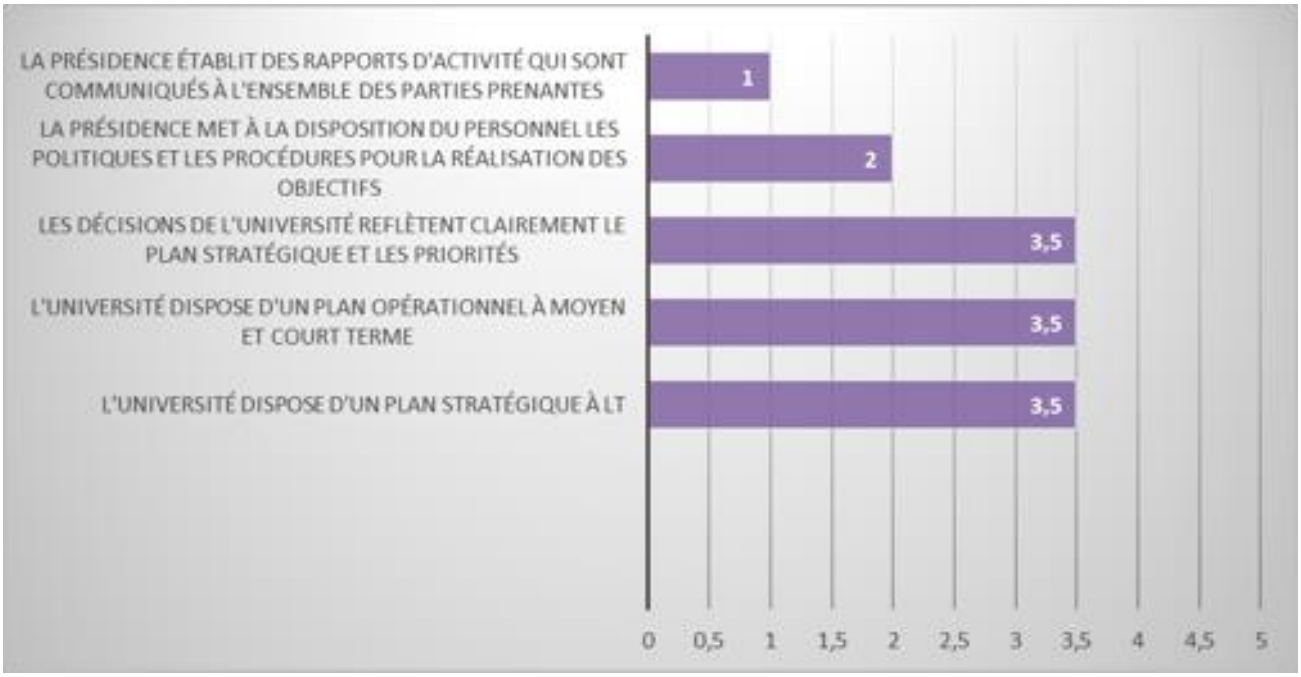
2.1 Les perspectives sur la performance de la gouvernance universitaire

- *Le point de vue de la Présidence*

Sur une échelle de 1 à 5, le tableau ci-dessous rend compte de la manière dont la Présidence est appréciée suite aux divers indicateurs de performance du management interne en matière notamment de clarification des objectifs et des résultats communiqués aux membres de l'UMI.

Caractéristique de la gestion globale de l'université selon la Présidence et ses vice-Présidents

Evaluation de la performance sur E. de Likert de 1 à 5



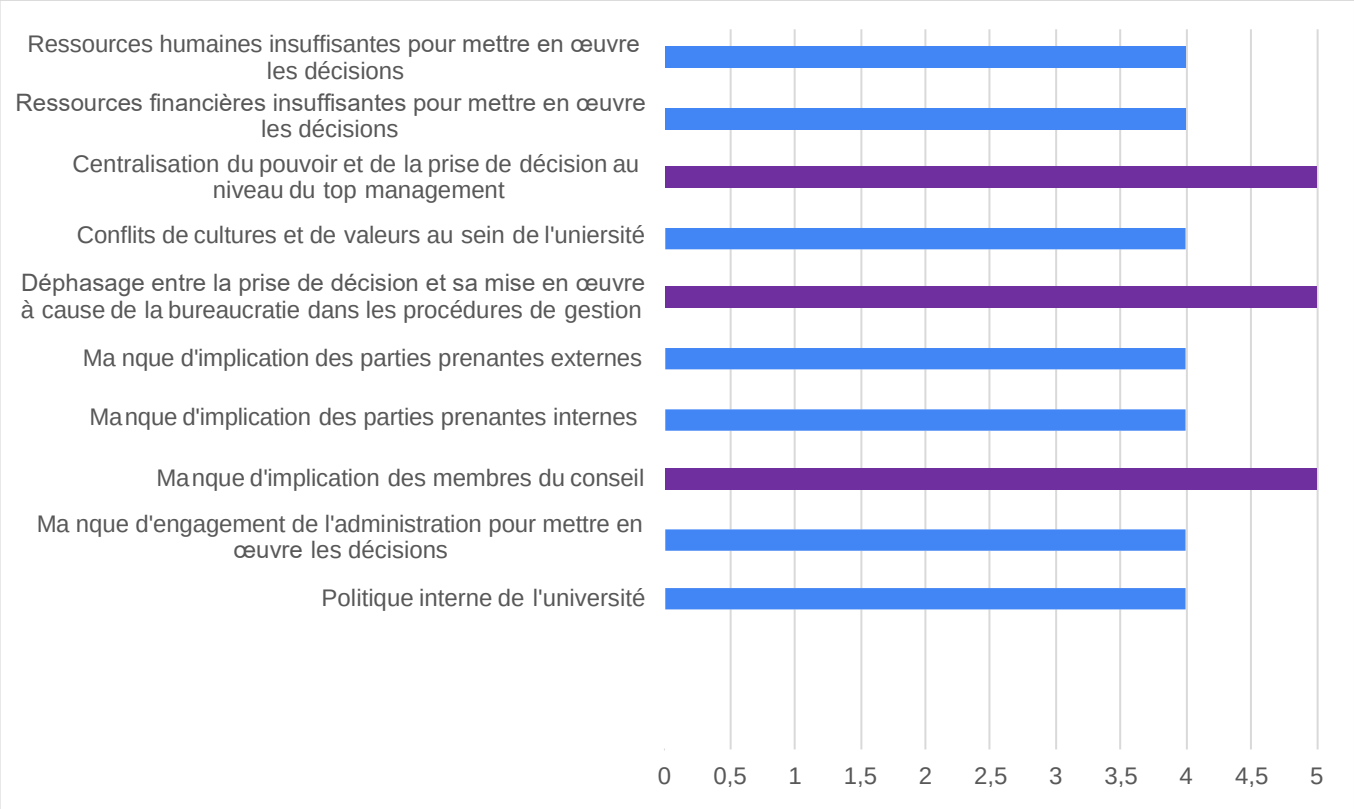
Même si l'université dispose d'un plan stratégique et que les décisions prises semblent suivre une feuille de route précise, il n'en reste pas moins que les principaux obstacles de la performance organisationnelle soient engendrés par un manque de communication interne. Le système d'information est à revoir. Il y a

semble-t-il des problèmes de coordination entre les services Rh des divers établissements de l'université dans la mesure ou les objectifs et les résultats irriguent insuffisamment les services.

Les Ressources Humaines des divers établissements ne sont pas toujours informées des avancées et des points améliorés en interne. Il n'existe pas de système d'évaluation formel des projets et les référentiels de compétence des professeurs sont absents. L'évaluation des résultats du personnel administratif restent, elles, informelles. Officieusement, l'évaluation Rh marche un peu au bouche-à-oreille : par cooptation. Officiellement, c'est le modèle wébérien qui domine. On le verra plus loin,mais une grande partie du personnel administratif de cette université se contente de respecter les règles. Les mécanismes d'incitation à la performance n'existent pas.

Les obstacles du management actuel

Evaluation de la performance sur E. de Likert de 1 à 5



Néanmoins, le dernier rapport d'évaluation nationale de 2019 reste cependant élogieux sur le nombre d'accords, de partenariats et des nouveaux modes de gouvernance qualifiés de novateurs par les rapporteurs.

Depuis 2015, l'UMI développe une plus grande culture tournée, moins sur les moyens alloués par le ministère, mais davantage tournée vers les résultats et les initiatives. La présidence tente d'instaurer en effet une culture de la performance à l'image des entreprises privées.

L'UMI a d'ailleurs remporté le premier Prix de management qualité sur neuf universités au Maroc en 2016 pour avoir créé un service de suivi et d'insertion professionnelle de ses étudiants. Elle a aussi réactualisé son offre de formation continue en pariant notamment sur le développement d'une politique favorisant l'apprentissage des NTIC et des langues pour lutter contre le décrochage des premières années de Licence.

Malgré les bons signaux, la présidence nuance les bons résultats en disant qu'il reste plusieurs défis en matière d'outils de pilotage interne pour nouer de nouveaux liens avec le marché économique notamment. Les normes de l'autonomie des universités proposées par le processus de Bologne semblent aux yeux du président être une priorité.

Il déclare : « *pour l'Université Moulay Ismail, le défi que pose la gouvernance est fortement lié à l'absence d'outils de pilotage et de régulation adéquats. Durant toute cette dernière période notre université n'a pas pu développer les outils de pilotage appropriés à une conduite efficace de ses projets et n'a pas pu mettre en place des facteurs de réussite indispensable pour bien mener tout changement parmi les projets phares, il y a la promotion des partenariats public-privé dans les domaines de l'enseignement et ceux visant à consolider la coopération avec les milieu socio-économiques* ».

Pour construire, « *l'université de demain* », l'un des hauts administrateurs est conscient aussi de la nécessité de suivre les normes internationales. L'accélération des projets en matière d'assurance qualité dans les domaines pédagogiques, de la recherche et de la gestion financière et administrative sont pour lui des preuves qui restent à donner à l'ensemble des parties prenantes.

Pour l'instant ces projets sont inachevés. Ils sont en cours de développement. La recherche de la qualité est une « *nécessité absolue pour avoir une bonne réputation et attirer plus de partenaires locaux et internationaux* ».

Pour relancer la machine, l'équipe dirigeante organise actuellement (2021) un audit sur le système d'information et de contrôle de gestion en place. Il s'agit de les adapter prochainement à ses publics (directeurs d'étude, services administratifs, etc.) pour orienter les différents services des neufs établissements de l'UMI à poursuivre des objectifs tout en contrôlant des écarts identifiés par la Présidence.

L'un des vice-présidents déclare que le système d'information et le contrôle de gestion sera rattaché « *directement au Président, il en aura directement la charge pour produire, diffuser et analyser des indicateurs de performance relatifs à l'université et ses établissements ».* L'objectif est que ces deux dispositifs soient plus transparents, efficaces et fédérateurs. La volonté du président est de changer les mentalités du fonctionnariat public. Elles semblent marquées par la lourdeur, l'inertie et la complexité.

Il veut que ses Ressources humaines « *soient plus participatives, mobilisatrices des compétences et reconnaissantes del'effort et du rendement* » du personnel. Pour l'instant la culture de l'évaluation des Rh est en cours de construction. Du point de vue de la présidence, les enseignants semblent néanmoins réticents pour « *des raisons politiques* » à se faire évaluer. La politique de mobilité interne semble ne pas non plus encourager les professeurs à présenter leur candidature pour être promus.

« *L'évaluation des enseignants-chercheurs reste l'un des parents pauvres de l'enseignement supérieur au Maroc. Un enseignant-chercheur, s'il ne candidate à aucune promotion, peut passer toute sa carrière sans évaluation de son activité. Les considérations politiques et les résistances ont rendu difficile la mise en place d'un dispositif d'évaluation* »déclare l'un des Vice- Présidents. La bureaucratie historique les a « *rendu intouchables. Grace à la bureaucratie le statutde professeur est protégé* ».

Dans ces conditions, il ajoute « *que l'évaluation par les étudiants* » n'est pas envisageable. Notons à cela, que sur les trois dirigeants, le président est « pour » alors que ses deux collègues sont « contre » l'évaluation des enseignants par lesétudiants. Il existe toutefois sur le site de l'UMI « *une rubrique dédiée. Nous prenons très au sérieux la réclamation desétudiants* » dit l'un des Vice-présidents. L'UMI dispose aussi d'une longue série d'indicateurs pour mesurer la qualité de la vie scientifique et étudiante. Pour piloter leur organisation, le tableau ci-dessous restitue les principaux indicateurs dit pertinents donnés par les dirigeants.

Indicateurs étudiants	Indicateurs pédagogiques	Indicateurs scientifiques	Indicateurs vie universitaire
Taux de déperdition et abandon	**Nombre de filières nouvelles ouvertes**	**Nombre de centres de recherche reconnus**	**Nombre de structures visitées par les étudiants**
Taux de satisfaction des étudiants	**Taux de diplomation**	**Taux de publication**	**Nombre d'activités organisées**
Effectif des lauréats	**Durée des parcours par niveau**	**Nombre d'intervenants extérieurs**	**la capacité d'accueil au niveau de l'université**
Effectif global des étudiants (par filière / type de baccalauréat)	**Taux d'encadrement pédagogique**	**Pourcentage d'étudiants bénéficiant de prix d'excellence**	**Fréquentation du site de l'université**
Effectif d'étudiants ayant bénéficié des passerelles	**Effectif des enseignants au**		**Nombre de nouveaux ateliers et clubs créés**

Si l'on en croit nos enquêtes, les différents départements de l'UMI n'ont pas encore totalement la culture de la responsabilité, du leadership de proximité ni celle de l'amélioration continue pour limiter les dysfonctionnements en situationd'émergence.

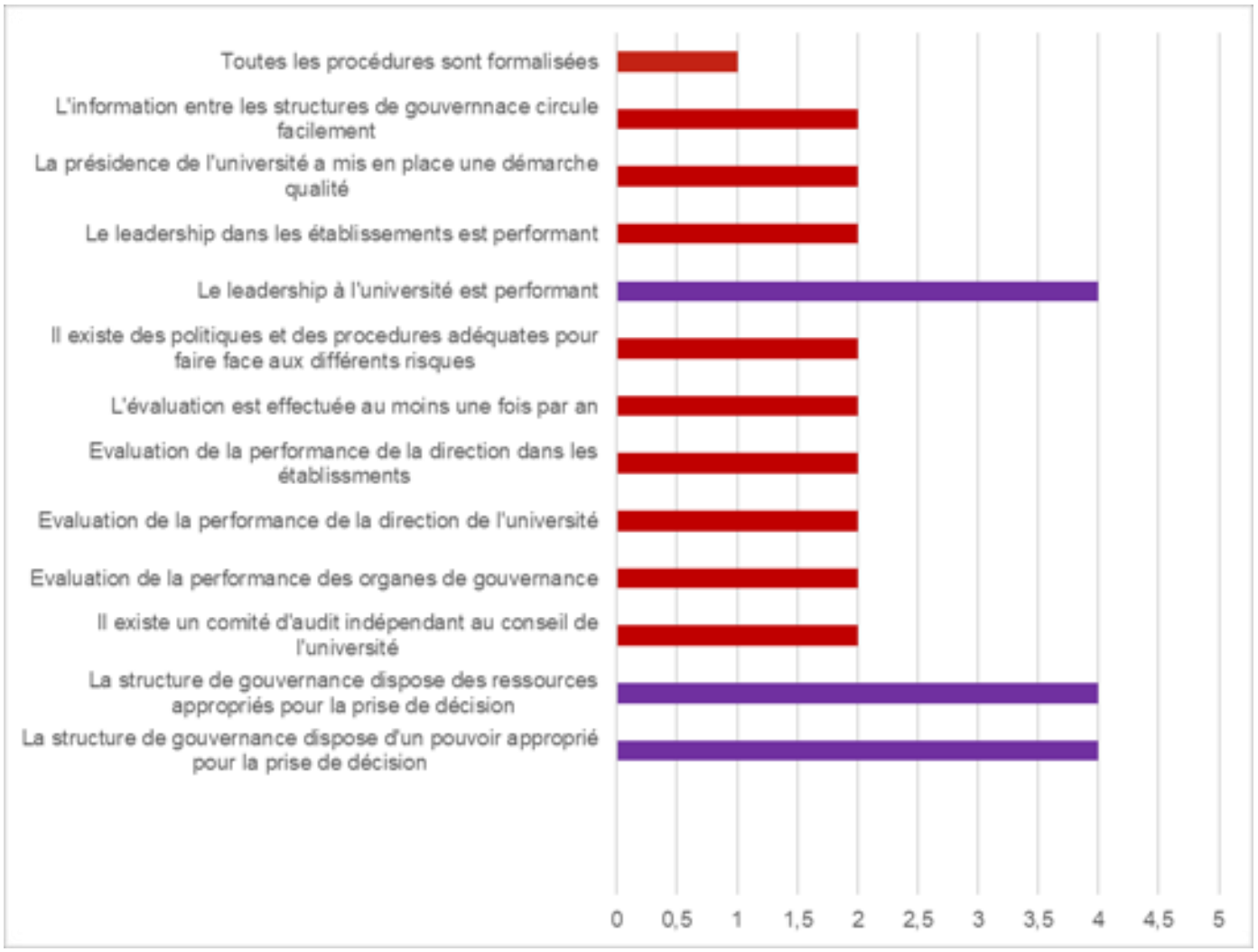
Un des vice-présidents déclare : « *L'évaluation sera introduite comme outil d'amélioration de la gestion des ressources humaines. Il sera nécessaire néanmoins de mettre en place des instruments en concertation avec tous les acteurs de l'Université pour atteindre le vrai objectif de l'évaluation qui est le rehaussement de la qualité de l'enseignement etde la recherche.*

L'UMI s'investit dans des plans d'action qui ont été élaboré en combinant la clarté et la précision des objectifs à atteindre, avec des mesures universitaires de bonne gouvernance participative mobilisatrice des compétenceshumaines pour assurer un management de qualité et le développement durable ».

Mais entre les déclarations qualitatives et les réponses fermées récoltées dans le sondage, on remarque des écarts dans divers secteurs comme le montre le tableau *infra*.

La qualité et la performance des structures de gouvernance

Evaluation de la performance sur E. de Likert de 1 à 5



De même, l'UMI n'est pas vraiment autonome, elle dépend fortement de l'appareil et des crédits ministériels. *« On est sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur »*répond l'un des hauts responsables. L'autonomie universitaire est dès lors perçue plus comme un discours à atteindre qu'un effet concret de la parole politique.

Néanmoins, on remarque que les membres de la présidence de l'UMI entretiennent fréquemment la rhétorique du new management public. Le nuage de mots analysé par Nvivo pointe une récurrence terminologique marqué par l'idéologie gestionnaire. On retrouve souvent le mot performance dans les discours des dirigeants.

Ils sont conscients de la « *très forte influence* » des Stakeholder dans la mesure ou la pression des multiples parties prenantes universitaires affectent leurs activités autant qu'elles participent à la reconnaissance de leurs mandats. Ils sont donc tenus d'équilibrer des intérêts concurrents en réalisant « *des arbitrages entre des objectifs antagonistes*[259] » bien qu'aucune enquête formelle de satisfaction soit encore mise en place pour apprécier le niveau de satisfaction des professeurs, des familles, des entreprises, des collectivités locales et des services administratifs.

Néanmoins, ils en ont la volonté. L'institutionnalisation des démarches qualité devraient se faire « *petit à petit* ». Et ce même s'ils savent très bien que le changement « *fait peur* ». La progressivité est un moyen pour eux de contourner les refus de se moderniser.Tentons de voir à présent le point de vue des services administratifs à propos de la vision de la gouvernance et du management interne.

a. Le point de vue des services administratifs

Sur les Cadres administratifs interrogés parmi lesquels on retrouve des 8 ingénieurs, 7 cadres administrateurs de divers services (financier, informatique, etc.), nous constatons une redondance du terme « *bureaucratique* » pour caractériser autant la gestion que la culture organisationnelle de leur établissement respectif au sein de l'UMI.

Ce groupe social pointe notamment les dysfonctionnements financiers et la précarité des conditions de travail. La massification étudiante conjuguée au manque de moyens dans les services représente, « *un ingénieur en chef et deux techniciens par établissement pour plus de 14 000 étudiants !* ».

A la lecture de certains témoignages, il ressort les thèmes du manque de reconnaissance, de perspectives professionnelles et de polyvalence des tâches des agents.

Même si sur les 15, une seule personne déclare s'épanouir à l'UMI, la grande majorité a le sentiment que les statuts de la fonction publique sont déclassés. « *La gestion des carrièresest inexistante, je suis figée dans*

[259] Henri Savall, Véronique Zardet. « Evolution des outils de contrôle et de critères de performance face aux défis de changement stratégique des entreprises », 22ème Congrès de l'AFC, mai 2001, France, Archives ouvertes.fr, en ligne, (Article consulté le 23/07/2020)

le même poste depuis 11 ans » peut-on lire.

Ailleurs, on retrouve des récurrences sur le même sentiment d'injustice : « *le technicien est toujours en bas de l'échelle, aucune motivation […] Malheureusement,les statuts dans l'administration réduit les agents à des exécutants. S'ils refusent les tâches demandées, ils sont placardés. Mais la nouvelle réforme promet une restructuration, on attend pour voir ».*

Depuis 2015, les choses bougent. Les agents attendent le changement promis par la direction de l'UMI. Ils adhèrent majoritairement à l'idée du change- ment pour lutter contre la dégradation des statuts et des conditions professionnelles.

Le champ lexical mobilisé pour qualifier leurs conditions de travail est en effet globalement négatif. On retrouve les arguments suivants : « *il manque du personnel* », « *l'administration est toujours soumise* », « *le corps administratif n'estpas bien structuré », « il manque de clarté dans l'attribution des postes », « il faut être sous bonne grâce pour avoir des primes ».*

Sur ce point, la présidence de l'UMI déclare : « *La majorité des administratifs sont de l'ancienne école. Ils sont un peupolyvalents sans spécialités mais avec beaucoup d'expérience. La nouvelle génération est recrutée selon un diplômeet une spécialité seulement. Depuis qu'on a pris la direction de l'université, nous voulons aujourd'hui un changement organisationnel* »

La mobilité interne passe soit par les concours, soit par ancienneté. Néanmoins, les postes à responsabilité et les avantages associés sont réservés à ceux qui obtiennent les concours de la fonction publique.

D'où l'investissement dans les formations. Surtout depuis « *la dernière restructuration de l'organigramme en 2015 mettant plus de transparence dansl'attribution des postes* » déclare un ingénieur en chef du service financier.

Néanmoins, le ressenti d'une grande majorité de cadre administratif s'exprime surtout quand la problématique de l'évaluation des Enseignants-Chercheurs se pose.

Dans le temple des prestiges intellectuels, le corps enseignant a mauvaise presse aux yeux de l'administration. Il existe une rivalité entre ces deux groupes. Quand les enseignants sont soutenus par des syndicats puissants pour obtenir des privilèges symboliques, le corps administratif, lui, n'a qu'une « faible » défense syndicale. Celle-ci est pour l'instant contre performative. Elle ne donne aucun effet sur le terrain.

Nous pourrions dire avec Henri Savall et Véronique Zardet[260]que l'UMI est une organisation marquée par des « *relations de conflits-coopérations complexes et interpersonnelles. Chaque partie a des intérêts antagonistes [.] inscrits dans une dialectique de contradictions, de tensions explicites et implicites, composé de ressources rares matérielles et immatérielles, ce qui engendre des conflits multiformes, spontanés, permanents et légitimes* ».

Ainsi, dans le cadre d'une lutte pour la reconnaissance et le prestige, les administratifs sont majoritairement favorables à leur évaluation pour « *il faut évaluer tous les fonctionnaires, les professeurs sont aussi des fonctionnaires. Ils ont troppris la confiance du statut intouchable* » déclare une Ingénieure du service informatique.

Un administrateur 1er grade partage le même sentiment, il dit : « *les Enseignants ont longtemps pris une habitude. Ils ne sont pas évalués, leurs coursmagistraux datent des années 60. Les étudiants subissent. Il est temps que ça change* ».

Autrement dit, cette organisation est un foyer de conflits larvés entre des détenteurs de la culture légitime soutenus pardes syndicats historiques et ceux qui n'ont que peu de ressources symboliques et politiques « *L'administratif est depuislongtemps victime de beaucoup d'injustice et de rabaissement.*

C'est un militant qui souffre en silence dans le cercle vicieux de l'enseignement. Ces droits primaires sont bafoués, il n'y a aucune réactivité de la part du ministère de tutellepour redresser sa situation et son

[260] Henri Savall, Véronique Zardet. « Evolution des outils de contrôle et de critères de performance face aux défis de changement stratégique des entreprises », 22ème Congrès de l'AFC, mai 2001, France, Archives ouvertes.fr, en ligne, (Article consulté le 23/07/2020)

statut » (administrateur 1er grade du service scolarité)

Pris en tenaille entre des administratifs démotivés et des enseignants sécurisés, la Présidence de l'UMI avoue entre les lignes les tensions internes à son organisation. Il dit « *le corps professoral* a *effectivement des privilèges et une forte présence syndicale ce qui n'est pas le cas des administratifs. Notre projet est d'avoir une égalité des chances pour tous.Il ne faut léser par personne* ». Habile dans l'usage des mots, la présidence veut *in fine* mettre un terme aux tendances aristocratiques, carriéristes et « *claniques* » d'une partie de son organisation (Cf. *loi d'airain de l'oligarchie,* de Roberto Michel) qui silencieusement participe à dissoudre la cohésion interne de l'UMI.

Dès lors, la Présidence autant que les administratifs sont favorables pour importer dans le public les méthodes du privé. Une grande majorité du corps des fonctionnaires épousent les thèses de la responsabilisation et de l'évaluation véhiculées par l'idéologie du new management public. « *La restructuration et la réhabilitation des statuts est une d'idée innovante pour donner aux fonctionnaires la chance de s'exprimer* » dans leur travail déclare un ingénieur en chef du service pédagogique. « *Surtout pour les administratifs qui s'arrachent à la tâche sans motivation derrière* ».

Dans le concert unanime des partisans du changement, il y a néanmoins des voix dissidentes qui estiment que « *la pensée fonctionnaire ne peut être compatible avec un système qui marche dans le privé* » (responsable informatique). Augmenter les effectifs et le salaire des administratifs n'est pas suffisant.

b. Le point de vue des Doyens et des directeurs :

Sur le plan de l'assurance qualité en tant qu'élément orientant la gouvernance de l'UMI, les sept doyens et directeurs ayant répondu sur ce thème sont globalement d'accord pour dire que l'évaluation de la satisfaction des usagers (étudiants, etc.) est un projet utile mais en cours de construction. Le dispositif d'évaluation en place reste encore inabouti. L'évaluation reste informelle (site internet, réseaux sociaux, etc.). Il n'y a pas encore d'outils de recueil de données qualitatives susceptibles de faciliter ensuite la mise en route d'une politique d'amélioration continue des processus.

Les chaines de contrôle en place pour mesurer des écarts face à des attentes non satisfaites restent encore à améliorer. Il existe néanmoins des discussions internes à l'UMI avec la présidence pour réactualiser ces chaines dans le but de définir des objectifs appropriés via des actions conformes cherchant autant l'efficience que l'efficacité des projets qualité.

En effet, les doyens et les directeurs semblent rester très attentifs dans notre enquête pour satisfaire les aspirations de leurs étudiants quant à leur environnement universitaire.

On note leur volontarisme et leur motivation de se mettre aux normes internationales de la performance académique.

De même, la politique de professionnalisation des filières est un leitmotiv récurrent dans les entretiens. Le chômage des étudiants sortant des universités publiques non sélectives sans travail fonctionne comme une coercition culturelle incitant les doyens à mettre en place des actions pour renforcer les compétences professionnelles de leurs usagers.

L'un des directeurs déclare : « *La majorité de nos formations répondent à un besoin réel sur le marché de travail, nous avons plusieurs partenariats avec les entreprises afin de préparer des étudiants opérationnels pour la sphère professionnelle* ». Sur ce sujet, ils sont d'ailleurs assez satisfaits du niveau d'implication de leurs équipes enseignantes participant à créer de nouveaux liens chaque année avec les entreprises proches de l'UMI. Aux yeux des doyens, les Enseignants-Chercheurs se sont investis ces dernières années sur cet axe.

D'ailleurs, sur une échelle de satisfaction allant de 1 à 7, les doyens interrogés accordent une moyenne de 5,5 sur 7 à leurs équipes enseignantes en matière de motivation pour créer des partenariats avec la sphère économique. Sept étant la valeur la plus forte en matière de motivation.

Les Doyens étant Enseignants-Chercheurs eux-mêmes, on peut néanmoinsinterpréter cette note positive comme l'indice d'une forme de corporatisme du fait de la proximité entre les Enseignantset les Doyens. Le corporatisme, rappelons-le, relève d'une « *attitude qui consiste à défendre exclusivement les intérêts d'une catégorie professionnelle à laquelle un individu appartient* ».

Ce corporatisme avec les enseignants se retrouve d'ailleurs dans le volet pédagogique. Face au nouveau projet d'implantation du *Bachelor,* il y a front commun pour amender le système LMD. Le système *Bachelor* est actuellement impulsé par le ministère de tutelle auprès de certains établissements supérieurs. Il est en cours de négociation avec la Présidencede l'UMI.

Après 17 ans de LMD, certaines universités seraient en effet incitées pour réorganiser les maquettes de formation des Licences. Ce diplôme ne se passerait plus en trois mais en quatre ans.

Les modules seraient composés d'un paquet d'UV[261] à valider obligatoirement avec une note supérieure à 10. L'étudiant pourrait les passer autant de fois qu'il le souhaite. L'idée est d'influencer l'étudiant à travailler toutes les matières et de les réussir après une première année fonctionnant comme dans les écoles préparatoires aux grandes écoles.

Ce premier temps serait consacré aux renforcements des langues (français, anglais, etc.) principal problème des jeunes étudiants marocains.

Imitant le modèle anglosaxon, l'objectif du *Bachelor* serait de lutter contre les décrochages, d'augmenter le taux de diplomation, d'améliorer le niveau d'expression écrite (validé par des tests types TOEIC[262]). Mais aussi de favoriser de développement de *softs-skills*[263] des étudiants autant que leurs compétences numériques (*coding*).

[261] Unités de Valeurs

[262] Test of English for International Communication

[263] Compétences douces, savoir-être, intelligence relationnelle des étudiants

L'idée générale est derenforcer l'employabilité des jeunes marocains et de les accompagner à se fondre plus facilement dans la mondialisation économique (mobilité internationale, etc.).

Ce projet en cours de négociation entre le Ministère et la Présidence n'est cependant ni reconnu par les doyens ni par les enseignants interrogés. L'un des doyens déclare : « *le système LMD est très efficace et suffisant* ». A la question de savoir, si, le système LMD avait contribué à l'époque, à la démotivation des enseignants, les doyens sont unanimes pour répondre négativement.

Ce consensus contredit au passage les rédacteurs du rapport national évoqué *supra* sur l'évaluation de la motivation des Enseignants Chercheurs de 2018[264].

Comme quoi, chaque rapport n'est pas toujours représentatif de ce qui se passe sur le terrain. A moins que ce soit la mémoire de notre corpus qui soit sélective ou oublieuse. Le temps à tendance à effacer la mémoire des hommes. Mais passons. Retenons pour l'instant que les doyens ne désirent pas l'implantation du nouveau système *Bachelor*. Ils préfèrent garder le système LMD.

Mais l'amendement de ce dernier semble cependant inévitable. Au point que certains doyens sont aujourd'hui résignésde se plier à la volonté politique du Royaume.

L'un d'eux déclare pour notre enquête : « *c'est une volonté politique, que je sois pour ou contre ne change rien, mais l'université n'est pas prête pour ce changement, ça peut démotiver les étudiants et les enseignants, je pense qu'il faut ajuster les dysfonctionnements et avoir plus de moyens* ».

Une fois de plus, on retrouve les marqueurs de sens de la culture des moyens propres aux bureaucraties wébérienne. Ainsi que le sentiment d'impuissance ou de conformisme des fonctionnaires face aux décisions politiques : « *que je sois pour ou contre ne change rien* » est-il dit ! Au Maroc, la verticalité ministérielle ne se négocie pas comme en France.

[264] Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de formation et de recherche scientifique, « L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert », Rapport sectoriel, 2018, [article consulté en ligne], lien : https://www.csefrs.ma/publications/lenseignement-superieur-au-maroc/?lang=fr

Cependant, aux yeux du groupe des doyens et des directeurs, les défauts des établissements seraient toutefois mieux gérés en silo, au coup par coup et par unité administrative autonome. Sans ingérence ministérielle dans la traditionnelledémocratie universitaire.

Mais l'ingérence du national est, selon nous, ouvertement mise en cause par les directeurs d'études. Et ce, pour deux raisons. La première, c'est que le ministère remet en question le principe de l'autonomie. Au regard de nos informations, il ne semble pas qu'un processus de consultation ait été mis en place par les élus publics pour inviter le personnel enseignant à consentir au nouveau projet.

L'un des doyens estime que : « *le changement passe par plus d'autonomie de la présidence* ». Néanmoins, ses collègues reprochent les coupes budgétaires, la baisse des salaires et le manque d'effectifs à l'université.

Dans ces conditions, nous pourrions nous poser la question de la contradiction au sein des équipes des doyens entre le principe de l'autonomie et celui de la dépendance. Comment peut-on être autonome et en même temps vouloir rester dépendant d'une entité politique pourvoyeuse de protection en tout genre. Il faudra un jour que les représentants du personnel de l'UMI en concertation avec l'Etat délibèrent ensemble sur le choix de gouvernance à réaliser entre le modèle du privé et du public.

Pour l'instant, le modèle hybride privé-public de l'UMI pose des questions en termes de clarification de responsabilités. Ce manque de clarification créée des contradictions et des tensions au sein des équipes.

Selon, le principe de non-contradiction d'Aristote, l'autonomie est le contraire de la dépendance. Entre les deux cas de figure, les contraintes et les bénéfices pour les organisations ne sont pas les mêmes. Il n'est pas possible d'avoir tous les avantages de la protection de l'Etat sans que celui-ci ait un droit de regard dans les affaires courantes des administrationspubliques.

La deuxième mise en cause des réformes ministérielles par les Doyens se cristallise selon nous sur l'importance prise parles langues, le renforcement des *soft-skills* et les enseignements professionnels. Ces modules sont nouveaux.

Leur projetd'implantation serait susceptible d'empiéter sur les traditionnelles matières fondamentales des actuels enseignants en poste. Au nom de l'employabilité, la spécialité de ces derniers serait en voie d'être reléguée au second plan.

Elles pour-raient se démonétiser et symboliquement dévaluer l'identité professionnelle des professeurs au motif que le chômage des étudiants est un argument plus important que les principes de la liberté académique des enseignants. Cette vision remet en question les compétences des professeurs.

Malgré des syndicats influents et le soutien des doyens, ce groupe perd au fil des années son monopole de la définitiondes contenus pédagogiques. Juridiquement, ils restent encore protégés par la loi 01.00. Cette loi défend encore leur indépendance pédagogique. Mais pour combien de temps encore pourront-ils librement exercer leurs activités d'enseignement ?

Pendant combien de temps encore l'argument de la gestion collégiale des universités tiendra face à celui de la contribution nécessaire des enseignants au développement économique des territoires ?

L'exigence de réévaluer des priorités met le principe de démocratie universitaire à rude épreuve. Les grandes orientations de la gouvernance ne semblent plus être assurées par le collège des professeurs. C'est le ministère de Tutelle qui fixe pour le moment les grands objectifs des universités. Il revient aux enseignants de mobiliser les moyens et de justifier leurs résultats auprès des instances nationales

Dans ces conditions, on peut dire que modèle anglo-saxon de la formation supérieure chahute actuellement les traditions collégiales des universités marocaines. L'horizon de la compétition entre les universités demande à leurs acteurs de s'ouvrir à d'autres pratiques, standards et normes.

Pendant longtemps, les Professeurs marocains avaient le premier rôle. Ils fixaient les normes et ce qu'il fallait savoir sur le monde. Ils disaient les indicateurs définissant la qualité des contenus pédagogiques.

Aujourd'hui, ils sont dépassés pas de nouvelles appellations, labels et autres certifications quasi marchandes (*Bachelor*).

C'est le monde qui leur dit ce qu'il faut savoir. Leur autorité s'effrite sur l'autel des codes culturels de la « *société liquide* » tels que définis par Z. Bauman dans son œuvre.

Selon ce sociologue, tout engagement solide à long terme estsuspect. « *Tout serment d'allégeance* [à une idéologie, tradition, corporation], *annonce un avenir encombré par des obligations qui restreignent la liberté de mouvement et réduisent la capacité, de profiter des nouvelles chances lorsqu'elles se présenteront*[265] ». La société liquide, c'est ni plus ni moins que l'injonction culturelle à la mobilité, à l'innovation etl'agilité. Bref, au changement pour des raisons économiques.

En effet, l'université dite moderne par le bain linguistique de la mondialisation n'a plus tant pour finalité d'enseigner et de produire des savoirs que d'insérer sa jeunesse sur le marché de l'emploi via l'apprentissage de compétences conformes à la compétition mondiale.

Le discours sur la singularité historique de l'enseignant est dès lors dépassé par des questions de mobilité économique. « *Le savoir désintéressé et passionné, « la vocation de l'universel », sont remplacés par l'utilitarisme et la culture de l'entreprise afin de satisfaire au mieux les besoins du marché du travail*[266]».

Dans ces conditions, les professeurs marocains se « sentent » isolés. Ils sentent qu'ils glissent progressivement de l'univers académique vers l'univers économique. L'influence des grandeurs de l'entreprenariat prend du terrain sur les grandeurs universitaires.

Formulé plus simplement, sur la scène du monde académique, les enseignants perdent le premier rôle et refuse les rôles de « figurants ».

Dans le lot des doyens enquêtés, notons par ailleurs qu'une déclaration ressort. L'auteur de celle-ci est un fervent partisan du *new management public*. Son témoignage contraste avec le corporatisme ambiant. Selon lui, la tradition collégiale n'est finalement qu'une tradition « *clanique* ».

[265] B- auman, Zygmunt. « Défis pour l'éducation dans la liquidité des temps modernes », Diogène, vol. 197, no. 1, 2002, pp. 13-28.

[266]Gelsi, Giorgio. « Christophe Granger, La destruction de l'université française. Paris, La fabrique, 2015, 176 p., 13 € », Humanisme, vol. 310,no. 1, 2016, pp. 114-115.

Son discours est ouvertement critique sur le refus des enseignants dese réformer. C'est un clan replié sur ses privilèges semble-t-il dire. Son jugement rejoint celui du corps des administratifsvu *supra* à propos du manque de responsabilité des professeurs.

Non sans ironie, il déclare : « *dans une bureaucratie professionnelle au fonctionnement clanique comme l'université, lacohésion des groupes et leur préservation priment sur l'efficacité et la performance. Pour pouvoir réformer l'universitéen profondeur, il faut commencer par nommer les choses et admettre cette régularité de clan qui reste sur des non-dits,puis travailler sur les dénis, les mensonges et les outils qui se diffuse dans ce type d'organisation.*

Cette clarification permettrait de corriger les dysfonctionnements et de définir un management plus responsable et efficient pour tendre vers l'excellence académique ».

Le champ lexical de ce récit met en relief les thèmes de l'omerta, du silence et de l'ombre. Les mots suivants : « *dénis…mensonge… il faut dire les choses… préservation…, etc.* » sont dépréciatifs. Ils expliqueraient en partie les raisons de la résistance de certains comportements universitaires.

Notons toutefois que la réforme universitaire n'est pas aussi tranchée. Il n'y a pas d'un côté les partisans maximalistes et de l'autre les opposants radicaux. Selon les thèmes abordés, le *new management public* fait débat dans notre terrain de recherche. Par exemple, on constate qu'à la question de l'évaluation des professeurs par les étudiants, le groupe desdoyens est divisé bien que tendanciellement favorable (4 pour, 1 contre, 2 indifférents). On peut comprendre leurs intérêts en tant que responsables des équipes enseignantes à maintenir un contrôle sur ces dernières. Cela permet : « *d'avoirun retour sur la qualité des apprentissages. C'est une sonnette d'alarme pour régler les dysfonctionnements* » dit l'un des directeurs.

On s'aperçoit que selon la position des uns et des autres dans l'espace hiérarchique, le changement des règles du jeuest apprécié en fonction des intérêts individuels. Depuis Crozier, nous savons que la maîtrise des règles d'un système permet d'obtenir plus de poids dans la chaine des décisions.

Ainsi, l'anticipation des effets du changement participe toujours au niveau individuel à maintenir ou élargir son niveau d'autonomie dans l'organisation[267].

c. Les Enseignants-Chercheurs face à la modernisation universitaire

- ***Le point de vue des Enseignants-Chercheurs face à l'évaluation Rh***

Sur la question de l'évaluation de la qualité des missions pédagogiques des enseignants, le constat est sans appel. Sur les soixante-sept Enseignants-Chercheurs (toutes disciplines confondues[268]) interrogés de l'UMI, 98 % refusent d'être jugés par des évaluateurs extérieurs à leur communauté de pairs. Comme nous pouvions nous en douter, les enseignants n'acceptent d'être jugés que par d'autres enseignants des mêmes disciplines. Le modèle collégial est le seul modèle légitime. Néanmoins, dans les faits les choses sont plus complexes puisque le tableau suivant montre que les évaluations formelles (carrière des enseignants étudiée en commission) sont minoritaires par rapport aux évaluations informelles (cooptation).

Aucune évaluation	Evaluation informelle (cooptation)	Evaluation formelle (sur dossier)	Sans réponses	Total
3	**19**	**5**	**33**	**60**

Sur les 60 enseignants interrogés, 33 n'ont pas répondu sur les modes d'évaluation de leur carrière. Par contre, il y a 19professeurs qui déclarent être évalué de manière informelle, trois qui ne sont pas évalués et 5 seulement sont évalués de manière formelle sur dossier (nombre de publications, nombre d'encadrement de thèse, etc.).

Néanmoins, à la question de savoir si les enseignants souhaitent le renouvellement d'un dispositif d'évaluation interne en tant que facteur favorable à l'amélioration de l'efficacité des RH, on obtient les résultats suivants :

[267]Crozier M, Erhard Friedberg, « L'acteur et le système », Paris, Collection Points, 1971

[268]Nous avons interrogé des juristes, des économistes, des littéraires, des scientifiques, des sociologues, etc.

Oui au changement des modes d'évaluation	Non au changement des modes d'évaluation	Peut-être	Sans réponses	Total
21	14	1	24	60

Au regard des chiffres, nous constatons qu'il existe un débat autour de la question des modes d'évaluation des professeurs, des Maîtres de conférences et des assistants. Certains de nos enquêtés sont d'ailleurs favorables à la mise en place d'un nouveau système pondérant les mêmes critères parmi lesquels, rappelons-le, sont :

- Le nombre de publications scientifiques
- L'évaluation par les pairs,
- L'évaluation sur le nombre de partenariats crée avec le privé,
- L'évaluation sur les responsabilités administratives,
- La valorisation de la recherche.

Cependant si 21 enseignants ne sont pas opposés au renouvellement des modes évaluation dans le public, nous constatons toutefois qu'il y a 14 enseignants qui sont contre. Ces derniers refusent l'intégration de l'esprit économique à l'université pour des raisons historiques.

Ainsi on peut lire dans notre enquête, la chose suivante : « *Le seul système decontrôle légitime est ce qu'on appelle le rite »* déclare un Professeur de sciences humaines et sociales. Par rite, il faut entendre un ensemble de tractations plus ou moins officielles au sein de diverses commissions locales et nationales (CMU) gérant la carrière des enseignants par nomination, avancement ou promotion.

Rappelons avec Van Genepp que le rite est aussi un ensemble de cérémonies, de passages et d'interdits encadrant des groupes d'initiés et de non-initiés hiérarchiquement organisés et situés dans des espaces particuliers.

Dans le cas de l'université, ces espaces peuvent-être la Présidence, les commissions nationales ou encore certains couloirs organisationnels à proximité d'acteurs ayant des informations stratégiques. Mais retenons que le rite est typique des sociétés traditionnelles.

L'université, c'est en effet le monde de la tradition, de la transmission et des passages de grades. Rappelons que le Maroc connait depuis 1859 sa première université. Celle de *Quaraouyne*. Cette vieille institution de Fès est proche de Meknès.Pris en étau entre l'histoire et la géographie, les acteurs de l'Université de Meknès ne peuvent pas ne pas s'inscrire dans l'héritage d'une mémoire avec ses tabous et ses prescriptions définissant les frontières symboliques « du pur et l'impur », « du sacré et du profane », « du normal et du pathologique ». Comme tous les rites, on retrouve à l'université des traditions estudiantines (bizutage, etc.), des cérémonies d'intégration et de remise de diplômes très solennelles avec sesdécors, ses costumes et ses postures et ses normes.

Il en va de même quand il s'agit d'obtenir une promotion universitaire dans la hiérarchie des prestiges intellectuels du corps des Enseignants-chercheurs. Aujourd'hui encore, il est nécessaire de justifier « son talent ou sa grandeur morale » sous la supervision des gardiens des rites traditionnels (grand oral, séminaires, publications, etc.).

Plus globalement, l'université serait selon les analyses de Van Genepp « *une sorte de maison divisées en chambre et couloirs*[269] ». L'accès aux différentes pièces ne se serait possible qu'à la condition de traverser des « *seuils symboliques* » conformément aux coutumes universitaires.

Les codes de l'évaluation du *new management public* avec ses indicateurs et ses tableaux de bords sont un langage quine semble pas compatible avec les logiques rituelles de l'université, ses tractations plus ou moins souterraines.

[269] Maisonneuve, Jean. « Théories du rite », Jean Maisonneuve éd., Les conduites rituelles. Presses Universitaires de France, 1999, pp. 96-120.

Le poidsde l'histoire « *est un poids symbolique coercitif qui s'imposent aux individus de l'extérieur*[270]».

Il forme un cercle de « fer idéologique » autour de la pensée des partisans de la tradition.

Selon les opposants au changement, la seule manière de justifier sa compétence d'universitaire, c'est le nombre de publications produites dans des revues prestigieuses évaluées par des pairs. Le principe de la collégialité est sacré.

Le volumed'écrits définit l'expertise autant que les places dans la maison universitaire ainsi que les possibilités de franchir d'autresseuils (mobilité interne). Néanmoins, ce critère d'évaluation par nombre de publication n'est pas si vieux. Il date des années 2000 avec Bologne.

Il synthétise le principe de collégialité et des indicateurs chiffrés. Ainsi, les enseignants de l'UMI s'adaptent au fil des réformes. Avec l'histoire, tout bouge. Les critères de Bologne mixent en effet l'ancien et lemoderne.

Cependant, des critères d'évaluation qui emprunteraient trop au modèle de l'entreprise privée sont perçue comme des « *Sanctions* », du « *contrôle social* », « *de la vérification* » et « *du pilotage* ». Ces mots négatifs reviennent systématiquement dans les représentations sociales des enquêtés.

« *Non, un professeur n'a pas à être soumis à ce genre d'indignation* » peut-on lire dans le témoignage d'un professeurde sciences.

Dans le récit d'un autre professeur, en droit et sciences politiques, on tombe, sur un fragment de sens ayant une franche liberté de ton : « *Il faut savoir que les enseignants sont très soudés entre eux. L'acceptation d'une nouvelle évaluation doit être unanime* ».

Cet opposant entretien des passions conflictuelles, en cas de changement, il s'oppose à la direction de l'université, on s'en doute, de représailles syndicales.

[270] Durkheim E. « Les Règles de la méthode sociologique », Paris, coll. « Bibliothèque de philosophie contemporaine», 2005

A la question de savoir si au niveau d'une démarche qualité entraînerait selon nous des conflits de valeurs et d'intérêts pour une certaine catégorie de professeurs pédagogique, les enseignants seraient d'accords pour être évaluer par leurs étudiants comme des clients pourraient le faire avec une entreprise, on retrouve les résultats suivants :

Même s'il existe 18 enseignants qui souhaitent donner plus de pouvoir aux enseignés, les chiffres des opposants confirment les attentes conjoncturelles dominantes des détenteurs de la culture légitime. L'un des enseignants interrogés estime à ce titre : « *l'étudiant n'a pas la maturité pour évaluer. Son jugement est altéré* ».

Oui à l'évaluation des enseignants par les étudiants	Non à l'évaluation des enseignants par les étudiants	Ni pour ni contre	Sans réponses	Total
18	**40**	**2**	**0**	**60**

Dans la même veine, on peut lire ailleurs : « *on n'a pas cette culture, un prof n'a pas besoin de se faire juger, il a déjà fait ses preuves* ». On constate ici, un refus de comprendre les bénéfices de l'amélioration de soi, au moins au niveau dela rencontre pédagogique entre enseignants et étudiants, via des critiques constructives de ces derniers. La conscience de certains professeurs ne perçoit que les pertes et non les gains (réactualisation des méthodes de transmission, didactique, innovation, etc.). Leur rationalité psychique est prisonnière. Elle ne se cristallise que sur les inconvénients et non sur lesavantages du changement. Le mécanisme de défense des opposants est celui du déni dirait Freud.

Au-delà de l'aspect psychologique, on note chez les plus réfractaires une claire volonté d'entretenir une distinction sociale avec leurs étudiants. Les marqueurs de l'écart symbolique est récurrente dans certains entretiens. Les marqueurs de la différence sociale fixent la frontière entre la compétence et l'incompétence intellectuelle. Certains témoignages sonttrès parlants. Ils mettent symboliquement à distance les étudiants qui ne sont pas encore dépositaire du monopôle de laculture légitime (Bourdieu). Les étudiants ne sont pas à égalité de compétences intellectuelle avec leur professeur. Ils nesont « mêmes » pas légitimes à critiquer les méthodes de transmission.

Certains professeurs convertis à la mondialisation reconnaissent bien volontiers ce processus de distinction quand l'un d'entre eux déclare : « *les enseignants ont un orgueil démesuré. Ils n'accepteront pas de se faire évaluer. Encore moins par des étudiants* ». Autrement dit, le pouvoir symbolique du savoir des enseignants (avec la complicité tacite des non-sachants ou des moins-sachant) est l'une des principales barrières pour intégrer la culture de l'évaluation de la qua-lité à l'UMI. Au nom de la lutte contre l'égalitarisme, la reproduction de la domination culturelle via des stratégies de distinction entretien la confiscation des mécanismes de classification des compétences pédagogiques.

Enfin terminons cette section en disant un mot sur les représentations sociales des enseignants concernant la place des étudiants dans les instances démocratiques des établissements supérieurs de Meknès. Sur cette thématique, les étudiants ont un rôle inexistant dans les Conseils administratifs, pédagogiques et scientifiques de l'UMI. Toutes les déclarations sont formelles.

Même si certains enseignants pensent qu'une plus forte implication serait bénéfique pour exposer leurs demandes et améliorer leurs conditions de vie, il n'en reste pas moins qu'actuellement « *ils n'ont aucun rôle effectif dansla prise de décision. Les étudiants n'ont malheureusement pas leur mot à dire. Notre conseil est majoritairement com- posé de professeurs et 2 ou 4 représentants administratifs* ». La partie qui suit restitue les perceptions des enseignants sur leurs responsabilités d'intégration professionnelle de leurs étudiants.

- ***Les perspectives des Enseignants-Chercheurs sur leur responsabilité d'intégration professionnelle des étudiants***

La question de savoir si l'université publique « *est une usine à fabriquer des chômeurs* », les réponses sur la responsabilité des professeurs sont nuancées et ambivalentes. Nous pourrions néanmoins les catégoriser en deux groupes distincts.Le groupe des professeurs qui pense que l'université peut jouer un rôle dans la réduction du chômage et celui qui mini mise sa responsabilité.

Il y a d'abord le groupe minoritaire qui pense que l'université publique est responsable du chômage pour des raisons de sélectivité à l'entrée et de massification. Cet état de fait participerait au creusement des inégalités entre les étudiants desgrandes écoles et ceux de l'université publique, une fois tous les étudiants sur le marché. Ce groupe partisan du changement pense pouvoir jouer un rôle contre le chômage en pointant les dysfonctionnements organisationnels de l'UMI.

Selon lui, les offres professionnelles de formation proposées ne sont pas assez compétitives. L'un des professeurs interrogés déclare : « *L'Université ne rend pas les stages obligatoires, ce n'est pas dans son processus de formation. Il n'y a pas d'accompagnement dans l'intégration, ni de suivi professionnel. A cause de la massification, les étudiants sont livrés à eux-mêmes. Avec peu de budget l'université fait néanmoins beaucoup* ».

Un autre enseignant du même groupe considère que la question de l'orientation est à revoir. Les étudiants sont mal orientés. *« Nombreux sont les étudiants voulant rentrer dans la fonction publique pour des raisons de stabilité* ».

Maisle secteur de l'administration publique n'embauche pas. C'est bouché mais les étudiants insistent. De plus, le service d'information en place sensibilise insuffisamment les jeunes sur les métiers en tension qui recrutent. « *Il faut créer un service spécialisé dans le suivi de chaque lauréat jusqu'à obtention de travail* » déclare un autre professeur de sciences.

Selon un professeur en économie, le chômage s'explique aussi par la valeur sociale des disciplines sélectionnées et apprises. En effet, chaque discipline n'est pas reconnue de la même façon par toutes les entreprises marocaines. Certainesdisciplines « *ont plus d'ancrage* » sectoriel. « *Les littéraires sont plus au chômage que les étudiants faisant des sciences.En ingénierie, en sciences ou en économie, il y a toujours des débouchés »* dit l'économiste.

Il y a ensuite l'autre groupe. Celui des gardiens de la tradition. Face au chômage, ce groupe ne nie pas le chômage, maispense que l'université à d'autres missions que de renforcer l'employabilité de ses étudiants.

Le rôle de celle-ci est de former uniquement des intelligences critiques pour comprendre le monde. On retrouve ici le modèle des singularités *vusupra* dans la partie théorique. Un Professeur de sciences humaines et sociales déclare à ce titre : « *l'université ne couvepas. Elle donne à l'étudiant le libre arbitre pour se développer par ses propres moyens. Ce n'est pas un lycée* ».

Selon lui, la cause du chômage est à chercher dans le manque de maturité des étudiants qui veulent tous devenir fonctionnaires mais aussi à chercher du côté de l'Etat « *qui ne prend pas ses responsabilités* ». Contrairement au premier groupe, le deuxième groupe se sent beaucoup moins concernés par le chômage.

L'argument des missions historiquesde l'université est un écran rhétorique pour justifier autant la déresponsabilisation et le maintien de la continuité des rôles et des tâches. On peut cependant comprendre que certains professeurs ne veulent pas non plus multiplier les actions et les missions pour des raisons de surcharge professionnelle et de saturation cognitive (stress, etc.).

Néanmoins, la problématique du chômage est complexe. La crise est mondiale. Elle frappe tous les pays. Les offres d'emploi disponibles sont inférieures à la demande des nouveaux entrants sur le marché. Celui-ci ne peut aspirer tous les nouveaux diplômés.

Les responsabilités autour de ce phénomène sont multiples. Le chômage est un fait social systémique impliquant beaucoup d'acteurs et d'institutions. C'est un enchevêtrement de multiples facteurs entrelacés.

Mais cette complexité collective participe cependant à dissoudre les responsabilités individuelles de ceux qui peuvent faire quelque chose pour aider les jeunes.

Elle très utile pour minimiser l'impact de son rôle sur la société. Selon un professeur de sciences, il est d'ailleurs caricatural de reprendre les récits médiatiques à propos de l'université comme « *usine à chômeurs* ».

Il dit : « *Mon établissement a aussi formé des élites qui bossent dans des firmes multinationales. Dans la masse, elle a donné des lauréats qui ont brillé quel que soit leurs domaines soit dans le monde de l'entreprise ou dans la recherche* ».

Mais ce raisonnement consistant à dire qu'il y a « des points positifs » est cependant métonymique. C'est l'arbre qui cache la forêt. Il prend la partie pour le tout. Au Maroc, les jeunes sans diplômes sont moins frappés par le chômage queceux sortant avec une Licence. C'est un fait scientifiquement prouvé et non une simple rumeur.

Mais nombreux sont les enseignants de notre enquête à minimiser les représentations médiatiques. Les plus réfractaires au changement (professionnalisation étudiante) restent sensibles à la conservation de leur réputation.

Les récits médiatiques qui tournent dans le Royaume les mettent sous pression idéologique. Ces récits semblent remettre en question leurvaleur autant que leur utilité et compétences socialement perçues.

Enfin, certains membres de la communauté enseignante n'hésitent pas à se contredire. Quelques-uns critiquent les ambitions de leurs étudiants sans esprit d'entreprenariat et souhaitant devenir « comme leurs professeurs » des fonctionnaires.

Une professeure en Sciences Humaines et Sociales, elle-même, partisane du statut quo bureaucratique et de la sécurité del'emploi déclare : « *Je ne suis pas d'accord avec l'image de l'université comme usine à chômeur. Les étudiants veulenttous être recrutés dans des administrations publiques. Ils ne cherchent pas à innover ni à entreprendre. C'est un problème culturel* ». Finalement, ne peut-on pas dire que les étudiants ne font que reproduire le style de vie de leur modèle ?

- ***Le point de vue des Enseignants-Chercheurs sur la nouvelle gestion publique***

Selon une grande majorité de déclarations, une université publique ne se gère pas comme dans le secteur privé. « *Il y abeaucoup trop d'enjeux politiques. Il y a des politiciens derrière. Chaque ministre a sa vision de la réforme. Puis après chaque renouvellement du personnel politique, il n'y a pas de continuité. Tous les quatre ans, un système est adopté etaccepté, puis on l'oublie. On passe ensuite à un nouveau. Normalement on devrait penser à l'intérêt général* ».

2.2. Les élus et les chefs d'entreprise face à la modernisation universitaire

- ***Le point de vue des élus locaux***

Pour cartographier le point de vue des élus locaux, nous avons interrogé un représentant local de la région du Bi pôleFez Meknès et deux représentants de la Chambre de Commerce d'Industrie et des Services (CCIS) de la région. Ces trois responsables publics ont des liens institutionnels entre eux. Ils travaillent sur les mêmes projets.

Pour ces raisons, ils partagent les mêmes points de vue et mobilisent les mêmes critères autour de la performance universitaire et de l'Université.

Dans l'ensemble, leur opinion est assez négative. Le représentant local résume à lui seul la situation :

« *Cet échec se traduit par plusieurs dysfonctionnements. Les étudiants ont une faible maîtrise des langues à cause des lacunes des formations initiales. Côtés réformes, elles se multiplient, mais sont sans continuité. Elles se heurtent aux résistances de la bureaucratie publique. La recherche scientifique, elle, est au point mort. En matière de partenariat, il existe divers clivages au niveau macro, méso et micro. Il n'y a pas de gouvernance des parties prenantes.* » En d'autres termes, cet élu considère les étudiants avec un faible niveau scolaire dont la cause est à chercher du côté du secondaire *« C'est au niveau du préscolaire et du primaire que se noue le destin des individus* » dit-il. Les offres pédagogiques ne sont pas non plus adaptées aux besoins de l'économie nationale et locale.

Il pointe aussi le conservatisme universitaire des enseignants autant que leur faible taux de productivité scientifique. Enfin, la Présidence subit également son improbation. Ses résultats ne sont pas à la hauteur. Il raille les sous-investissements budgétaires en matière de rayonnement économique et du manque de liens entre les filières professionnelleset les acteurs du marché.

Pourtant, il estime avoir fourni des efforts pour travailler avec l'Université. « *La chambre a tisséplusieurs partenariats avec les deux universités de la région du Bi pôle Fez Meknès pour avoir des offres de formationsde qualité adéquates avec le marché de l'emploi* ».

Mais son plan de relance pour construire « *le pôle universitaire le pluspuissant du Maroc* » avec l'appui du ministère ne rentre pas en syntonie avec les efforts déployés par les dirigeants.

Le contrat-programme entre la Région et l'université 2020-2022 manque de dynamisme.

Même s'il reconnaît qu'un travail s'est concrétisé avec dix-neuf projets portant sur la recherche scientifique, la promotion de l'emploi et le développement des compétences, il n'en demeure pas moins qu'il reste pessimiste sur la volonté des dirigeants pour créer des partenariats.

Il dit : « *peut-on renforcer l'ancrage territorial et l'attractivité avec des partenariats faibles ? Trois millions de dinars* [soit 288000 euros environ] *répartis sur trois ans pour l'enseignement professionnel, c'est trop peu !*» Avisé, l'élu montre l'écart entre les promesses des dirigeants de l'Université et leurs performances. « *Entre les écrits et la réalité, il y a un déphasage énorme*. *Pour obtenir d'autres mandats, les responsables cherchent uniquement des partenariats sur le papier*. *Redorer l'image de l'université par la communication ne masque pas la vérité longtemps* ».

Les deux représentants de la CCIS partagent l'impression générale de l'élu. La véhémence en moins. Eux aussi semblentcollaborer avec les Hauts responsables depuis plusieurs années. Ils considèrent l'attractivité et le développement de la région du Bi pôle Fèz Meknès comme primordiale.

Mais ils notent que le chômage dans la région est fort. La grande majorité de la population est issue des zones rurales.

« *À presque 62 %, Meknès est une région dominée par l'agriculture. Avec l'ouverture de zone franche, l'émergence du secteur industriel commence à peine. Mais l'emploi est limité. Seule la main-d'œuvre peu qualifiée et bon marché a pour l'instant du travail* ».

Leur mission est de développer le secteur des services en créant des passerelles entre le marché universitaire et celui du tertiaire. La chambre de commerce est un facilitateur de changement. Elle organise la coordination entre plusieurs institutions dont les universitaires font partie.

Le rôle de ses représentants est de créer des opportunités de financements pour les filières professionnelles afin de réorienter les flux d'étudiants vers les secteurs porteurs.

« *La CCIS a signé plusieurs partenariats avec l'université de Meknès pour adapter les formations avec les demandes du marché de travail. L'enseignement professionnel est au cœur de nos préoccupations* ».

Après analyse du champ lexical des discours de nos trois élus, on remarque que leur vocabulaire s'ancre essentiellement dans la doxa économique. Ils sont éloignés des problématiques en lien avec les libertés académiques autant qu'ils restent indifférents aux traditions universitaires.

Leur vision est essentiellement gestionnaire. Les blocages culturels que vit l'Université en interne leur échappent pour moitié (aspirations des étudiants à devenir fonctionnaire, faible formation des administrateurs, massification, services d'orientation défectueux, etc.).

Leur rhétorique raisonne seulement en termes de chômage, de professionnalisation, d'indicateurs financiers et de développement des territoires locaux.

Comme les enseignants, les élus ont aussi leurs intérêts,ils veulent garder leur poste en répondant aux aspirations de leurs électeurs.

Adeptes de new management public, ils restent persuader que les universités publiques et les territoires doivent se serrerles coudes en travaillant main dans la main. Le transfert des informations et une philosophie commune sur les signaux faibles de l'environnement (coordination) sont des facteurs qui organisent le dynamisme local autant que la co-construction des grandes orientations.

Les partenariats entre les institutions locales et le diagnostic partagé sur l'économie de leurs territoires favorisent, selon eux, les initiatives autant que les bonnes pratiques pour réduire les inégalités et l'élargissement de l'intégration des jeunes.

L'un des acteurs de la CCIS dit : « *Tous les acteurs jugent que l'université publique est une fabrique à diplôme sans qua-lité. Il faut une restructuration pour retrouver la confiance des étudiants, des familles et des entreprises […] Aujourd'hui le citoyen a raison de perdre confiance, la réforme de l'université est un sujet sensible. Une famille sur deux compte au moins deux à trois diplômés sans travail. La région doit faire le plein emploi. […] Malgré la conjoncture induite par le COVID 19, la région dispose néanmoins d'atouts stratégiques. Sur le plan socio-économique, elle relève les défis du renforcement de la compétitivité des entreprises et réduites disparités territoriales et sociales.*

La capacité à générer du mouvement est incontournable. La chambre de commerce a organisé plusieurs forums économiques.

Elle a accueilli100 délégations étrangères et signé plus de vingt conventions de coopération avec des acteurs internationaux en collaboration avec l'université. Nous avons renforcé des services d'appui pour les start-ups et les jeunes entrepreneurs ».

- ***Le point de vue des chefs d'entreprise sur les compétences des étudiants***

Les six acteurs de l'économie que nous avons interrogés sont pour la plupart soit responsables Rh soit Cadres supérieurs.Certains évoluent dans le secteur de l'industrie, d'autres dans la banque quand ce n'est pas dans l'alimentaire et l'automobile.

Ils sont tous Bac+5 et sortent, à une exception près, d'une université privée. Autant dire que la représentation sociale de la qualité et de la performance de l'université publique est homogène et dépréciative. Comme nous pouvionsnous en douter, l'université est, selon eux, déconnectée de l'économie réelle.

Les étudiants qui en sortent «*ne sont pas préparés, ni directement opérationnels* » dit un Cadre supérieur. Selon lui, l'entreprise n'a pas toujours le temps de les intégrer pour les rendre directement compatibles les missions et les rôles demandés. Ils ne sont pas prêts, ni assez matures.

Par rapport à la culture de l'innovation attendue, ils manquent de réactivité. Une DRH du secteur de l'aéronautique résume la position des entrepreneurs interrogés : « *Les étudiants ont un manque d'expérience. La mutation des profils recherchés et l'impulsion du progrès technique font que nous privilégionsles lauréats qui ont passé des stages professionnels. L'université doit changer son mode de fonctionnement. Elle n'est pas attractive* ».

Comme nous l'avons vu plus haut, l'Université est faible sur la question de sa politique des stages. Cettefaiblesse est confirmée par les responsables d'entreprises.

Un cadre supérieur dans le secteur du textile déclare *: « l'université est déconnectée du monde réel de l'économie. Les professeurs n'ont pas d'expérience dans le domaine. Il ne suffit pas de donner des cours théoriques sans exiger de passer des stages. L'immersion est fondamentale.* En d'autres termes, nous pourrions interpréter ce fragment en disantque les acteurs du public sont perçus par les entrepreneurs comme éloignés des conditions d'emploi du privé. Ici, les cadences de travail sont plus fortes.

Les risques et la mobilité y sont plus élevés. Alors que dans le public, les absenceset les maladies sont généralement un fléau, dans le privé, ce phénomène n'existe pas.

La multiplication des stages étudiants permettrait de développer un état d'esprit conforme à la culture des organisationssoumises à la compétition. Or, il semblerait que selon un Cadre du secteur de la banque, les professeurs du public et leursétudiants ne soient assez qualifiés pour comprendre cette réalité.

Il dit : « *l'université doit revoir sa politique interne notamment au niveau de la qualification des professeurs. C'est eux qui transmettent les savoirs. Aujourd'hui, nous voulons une université ouverte sur son environnement. Les formations doivent être adéquates au marché* ».

Aux yeux de tous les entrepreneurs interrogés, il existe un clivage entre les attentes des entreprises et les capacités des étudiants à y répondre. Il semblerait, à les entendre, que la liaison n'est pas faite, ni au niveau des stages ni au niveau desdisciplines apprises.

Le corps enseignant ne jouerait pas son rôle. Pour les acteurs du monde de l'entreprise, le succès des organisations repose essentiellement sur des recrutements opérationnels. Des recrutements Rh qui ne désorganisentpas les affaires courantes dès la première embauche. Recruter est un risque que l'entreprise prend.

Elle peut perdre desopportunités d'affaires si le candidat n'a pas d'expérience. La valeur d'un primo arrivant dans l'entreprise se mesure désormais aux attentes immédiates des clients. Pour ne pas les décevoir, il faut des profils en adéquation avec les fichesde poste autant qu'un état d'esprit mêlant autonomie et gestion immédiate de l'incertitude.

Autant de valeurs que les étudiants sortants des universités publiques ne maîtrisent pas toujours. « *Quand une entreprise recrute, elle doit avoir unprofil pointu et opérationnel. On n'a pas forcément l'argent et le temps pour former les jeunes. Il ne suffit pas de savoirécrire, lire et parler. Il faut aussi une expérience et c'est rare »* déclare un directeur d'entreprise dans une entreprise d'agroalimentaire.

Le vocabulaire des six entrepreneurs interrogés reprend souvent le champ lexical de « *l'inadaptation* ». On retrouve dansnotre corpus de recherche beaucoup de phrases du type : « *Les formations ne sont pas en phase avec le marché* ». « *Les enseignants sont déconnectés* ». « *Les opportunités offertes aux jeunes diplômés ne correspondent pas à leurs formations* ».

Tous ces fragments de texte donnent l'impression à l'observateur que l'université marocaine représente un monde ferméaux besoins de l'entreprise.

Celle-ci attend des universités qu'elles forment des types de personnalités. Des personnalités capables de se remettre enquestion et de se former tout le long de la vie. À l'heure de l'innovation technique, le marché développe de nouveaux emplois qui demandent des compétences Rh aptes à se mettre régulièrement à jour. La culture du changement n'est pas celle de l'immobilisme.

Aujourd'hui, il est rare qu'un même individu passe toute sa carrière au sein d'une même entre-prise. Les carrières se font désormais en pointiller. Sous la pression des crises et de l'automatisation des tâches, elles deviennent discontinues.

Dans ces conditions, il revient aux individus d'apprendre à sécuriser les périodes de transitions (chômage, formation, reconversion, etc.) en se formant en permanence.

Les profils rigides aspirant à la routine sont des attitudes culturelles noncompatibles avec celle du changement, de l'incertitude et de la complexité que l'on retrouve sur le marché de l'emploi.

En conclusion de ce qui ressort des éléments de réponses issus de l'analyse qualitative et quantitative de notre étude cas, que la culture de moyen prime sur la culture de résultat, que la mentalité fonctionnaire est ancré dans le système universitaire.

Les résultats montrent aussi une grande résistance face au changement du mode de management classique vers un management participatif, un refus pour l'évaluation surtout celle par les étudiants qui n'ont toujours aucun rôle d'acteur actif dans cette réalité universitaire.

Il faut souligner que les interviewes ont montré un faible intérêt à la mise en place d'un système d'évaluation des performances RH, même si les universités et les universitaires sont confrontées à des impératifs d'efficacité et d'efficience pour répondre aux exigences de la réforme. Ce passage aux objectifs et résultats exige une capacité de flexibilité qui semble être presque inexistante par volonté.

Sachant que le personnel joue un rôle déterminant dans la dynamique de l'organisation et l'évaluation de sa performance. Quant a l'assurance qualité, il semble que plusieurs enseignants sont conscients de son importance et ouvert à son intégration.

Mais la contradiction, c'est qu'on ne peut concevoir une qualité sans mesure et donc sans évaluation. Il est à souligner que les interviewes manifestent que le personnel administratif est sous-estimer, il n'y a aucun plan de gestion de carrière. Sachant, que le facteur humain doit être au centre des préoccupations stratégiques.

Quelques soient les angles de visions et malgré les résistances, il y a une volonté de bien faire par la présidence, les doyens, les enseignants….

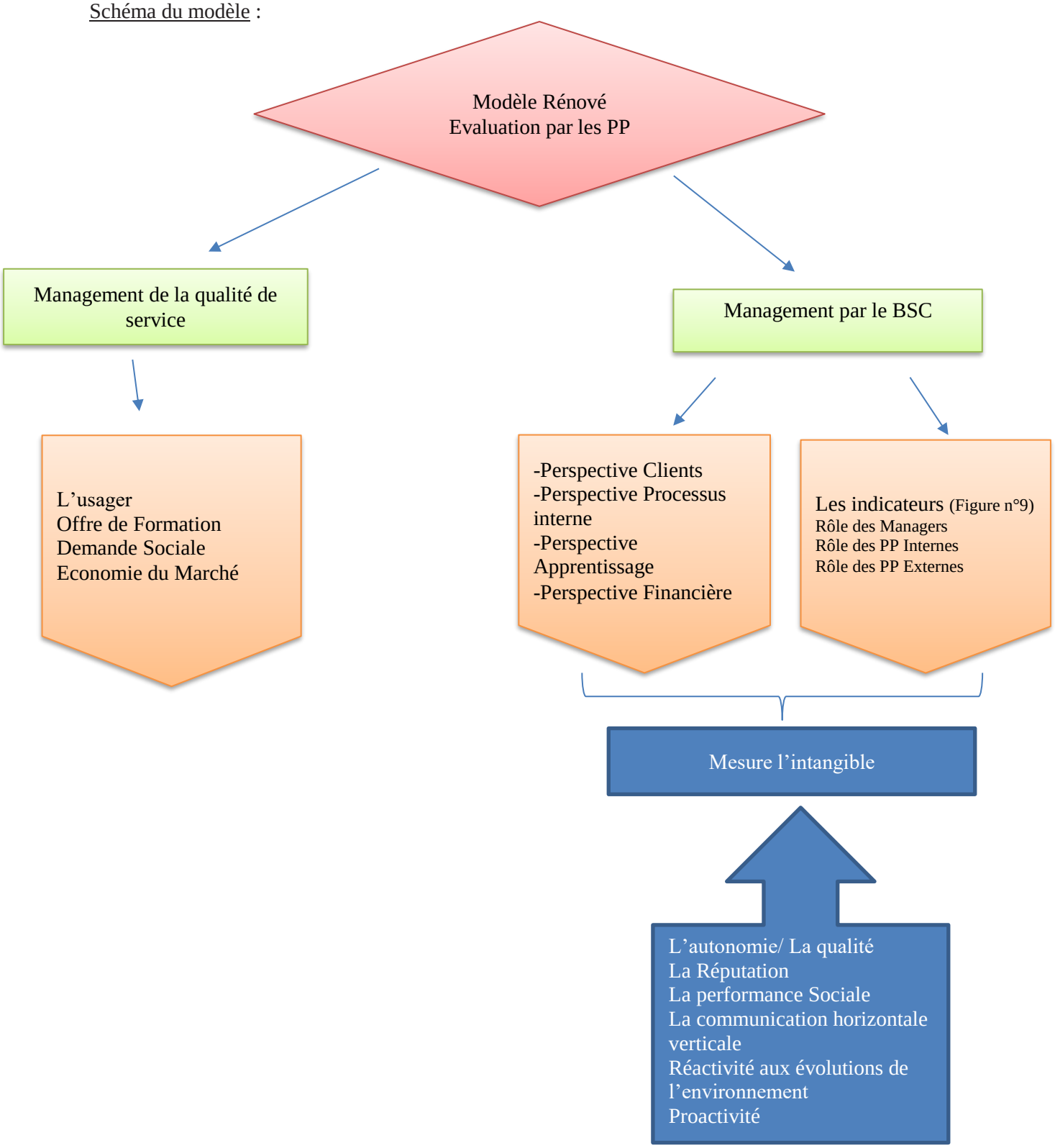
Section 2 : Pour un modèle Rénové d'Evaluation par les Parties Prenantes Universitaires

Dans cette section, nous allons présenter le modèle du système d'évaluation des performances de l'université. Il est important de rappeler que le point de départ de cette recherche est l'impact de la performance des RH sur la qualité des universités et l'importance de l'implication de l'ensemble de ses parties prenantes. Nous avons développé un système de Feed back qui n'a pas pour but la sanction mais plutôt de relever les dysfonctionnements de façon verticale et horizontale qui peuvent être très utile pour impliquer les PP dans le NPM de l'université grâce à ce partage de point de vue croisé les responsables sauront exactement là où ils doivent agir pour y remédier rapidement.

L'évaluation de la pertinence d'un système d'évaluation de la performance sociale dépend surtout de son intégration auniveau organisationnel et son approbation par l'ensemble des parties prenantes du monde universitaire.

Comment associer l'ensemble des PP dans la perspective d'une meilleure prise en compte dans la valorisation des offres de formation et la réputation de l'université. Le système universitaire a la lourde responsabilité de fournir des diplômés qualifiés à un marché de travail exigent en évolution permanente. Dans cette dernière section, nous allons présenter les composantes de notre modèle qui se base sur le management de la qualité de service et le management par le BSC.

Schéma du modèle :



Propre Réalisation

1. Le management de la qualité de service

La finalité de ce point est de comprendre le développement de la qualité dans le système universitaire mais surtout l'importance de sa mesure qui fera objet de cette section. Le management de la qualité est un levier important qui nous permet de passer de la logique de moyens à la culture du rendement et des résultats. En même temps, pour que ce mode de gestion fonctionne, la clé de sa réussite réside dans l'acceptation de ses acteurs. Nous pensons que l'instauration d'un mode de gestion par la qualité peut représenter l'opportunité d'accélérer le processus de changement. Il peut faire évoluer les mentalités sur l'importance de la qualité perçue sous le prisme de la professionnalisation et de la nécessité de rechercher de nouveaux partenaires.

La démarche qualité interne ou externe, l'assurance qualité, management de la qualité plusieurs appellations sont présentes dans les recherches en éducation et omniprésentes dans la réforme des EES au Maroc mais qu'en est-il de leurs applications ?

La gestion de la qualité doit impérativement passer par l'étape évaluation grâce à la contribution de ses divers acteurs, ce qui permettra de donner une image globale équilibrée. Le point de vue de tous les groupes intéressés est important.

On a vu dans les chapitres 1 et 2 de la première partie que la qualité d'une organisation suppose que le client (usager) soit à même de définir ses besoins. Dans le cas des EES, les clients ou les stakeholders sont (les étudiants, les familles, les E/ses, la société). Pour cela, l'université doit entamer une action synthétisant les promesses de la qualité des accompagnements professionnels.

L'application d'une démarche concrète au niveau de chaque établissement est l'occasion de faire un bilan sur les dysfonctionnements par rapport aux normes d'excellence attendue. L'évaluation est un prétexte aux échanges pour lever les blocages. Elle permet de réfléchir et de chercher un consensus collectif sur les forces et les faiblesses de l'organisation, de ses compétences et de son environnement.

A l'heure actuelle, l'université devrait intégrer davantage de pluralisme dans la définition des problèmes de son organisation. Le diagnostic sur les problèmes doit se démocratiser.

Plus les acteurs en interne se parlent et réfléchissent aux défauts perçus par les parties prenantes en internes et en externe et plus il y a des chances à ce que les collaborateurs trouvent une définition pour hiérarchiser des problèmes. C'est sur la base de ce diagnostic entre l'interne et l'externe que la stratégie de changement peut proposer des solutions.

On peut se référer à plusieurs travaux de recherches qui peuvent être transposé au champ de la qualité de l'enseignement supérieur, (Aspinwall et Owlia, 1996 ; Aldridge et Rowley, 1998 ; Pereda et coll., 2007), consternant la qualité des services, ces travaux peuvent s'appliquer à l'enseignement supérieur. Il s'agit principalement de la participation du client à la réalisation du service : dans la littérature cela signifie qu'il est coproducteur de l'activité de service, il participe dans cette relation, d'un côté avec le personnel de l'organisation et d'un autre avec les autres clients (Gronroos, 2011, 1982 ; Eiglier et Langeard, 1987). Pour notre cas, il s'agit de l'étudiant qui n'est pas seulement un coproducteur mais « la cible des transformations menées par l'organisation en question » (jougleux,2006).

2. Le management par le BSC :

Comme on a déjà développé dans le chapitre 2 de la première partie à travers l'analyse théorique du BSC et sa transposabilité à l'université, dans cette partie nous entamant une réflexion applicative par la construction d'un système de mesure et d'évaluation adapté à l'université qui devient possible notamment grâce à sa nature polymorphe. Avec comme objectif l'amélioration de la performance globale. L'outil d'aide au pilotage classique de Kaplan et Norton (1992) prend place, son principe est simple : le contrôle financier à lui seul n'est pas suffisant pour piloter une organisation. Le caractère multidimensionnel de la performance oblige d'approfondir les autres aspects à travers des indicateurs de contrôle déclinés en 4 axes.

L'objectif de ce management participatif interactif est de maintenir le niveau de qualité attendu. La finalité de son existence est l'assurance de la bonne mise en œuvre de la stratégie et la nécessité de corriger les écarts. Sa mission concrète sera de veiller au respect des procédures mises en place, de garantir la cohérence et d'assurer la transparence.

Selon nous, c'est un outil efficient pour attirer l'attention de toutes les parties prenantes sur la démarche qualité adoptée au sein de l'organisation. C'est une machine qui fabrique la cohésion entre les groupes de métier, les catégories sociales et d'autres organisations. Il oblige à se remettre en question, ce Feed Back est un construit collectif.

Figure 27: Exemple de vision stratégique applicable à l'université selon les 4 perspectives de BSC

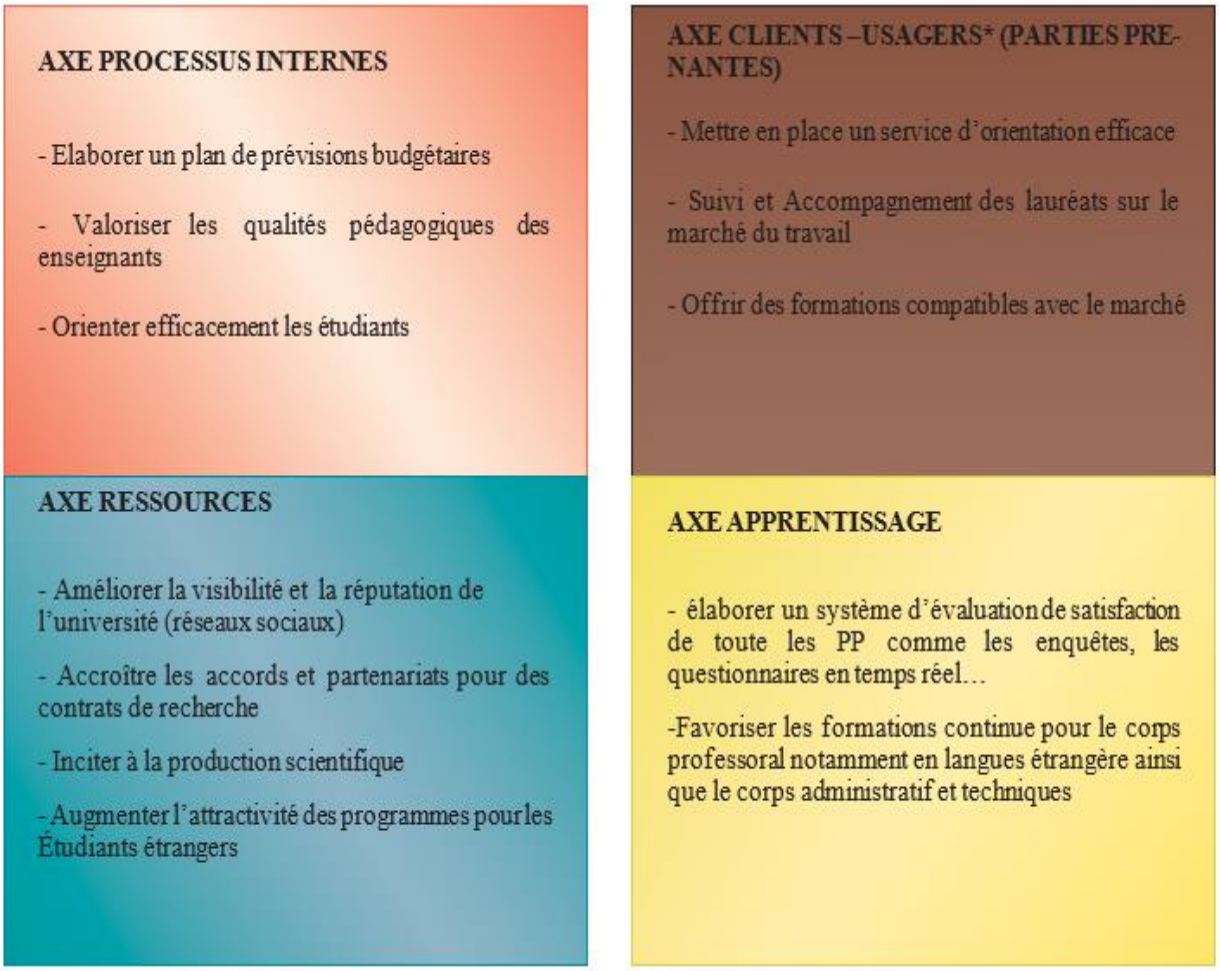


Figure 28 : Exemple Association du plan stratégique aux indicateurs



Source : Propre réalisation

D'où la nécessité de l'accompagner d'un guide ou une enquête de satisfaction qui sera mené à la fin de chaque semestre au niveau de l'établissement (direction), concernant les programmes (unités d'enseignement et de recherche), les modules (cours), l'évaluation des enseignants par les étudiants, l'évaluation de la gestion par les enseignants, les administratifs et techniciens.

La plupart des universités dans le monde réalise des enquêtes de satisfaction, sauf au Maroc, nous nous sommes donnés comme objectif d'élaborer un guide détaillé pour la réalité de l'université marocaine et la meilleure façon de l'accepter.

On précise que ce modèle ne cherche pas à piéger ou à dénigrer mais au contraire son but est de valoriser et de mettre en lumière la transparence, la clarté et faire briller une institution noble tel que l'université.

Il sera composé de 2 catégories Internes et Externes ; Interne et Externe.

Je rappelle que pour l'élaborer, nous nous sommes inspirées du modèle d'enquête de satisfaction destinées aux doctorants de l'université de Paul Valéry Montpellier 3 mais aussi de plusieurs autres pays du monde tels que les Etats Unis,le Québec….

Son cadrage général repose sur les principes et missions des universités, nous soulignons qu'il s'agit d'un modèle qui ne prétend pas être généralisé, mais peut inspirer les décideurs à avoir un point référent et un soutien aux gestionnaires.

Parmi les volets internes ; nous posons des questions sur des critères spécifiques tels que :

- L'acquisition de connaissances et l'enseignement ;
- Le programme d'étude, le soutien pédagogique et l'accompagnement ;
- L'environnement du cours, matériels pédagogiques ;
- La qualité de l'enseignement ;
- La communication avec l'enseignant pendant le cours et en dehors (disponibilité de l'enseignant).

Conclusion Chapitre 2

A travers cette enquête, nous avons traité le « cœur de réforme » de l'Etat concernant les EES, l'organisation public produit des biens et service, gère des ressources humaines et des budgets, poursuit des objectifs liés souvent à la satis-faction de l'intérêt général.

Dans le cas que nous avons choisi sur l'UMI comme terrain d'étude de recherche, s'explique par notre appartenance àcette université et par notre connaissance de l'établissement.

En perception, la primauté de changement du système de gouvernance tel que le NPM ou la mise en place d'un système d'évaluation des performances dans les universités suscite beaucoup de résistance. Il faut signaler que notre démarche n'a aucune intention ou une visée, de privatiser le secteur. Car le passage d'un système Wébérien à un systèmeNMP ne se fait pas en un claquement de doigt, les étapes de transition et transposition se font progressivement.

Dans ce chapitre, nous avons traité la validation empirique de notre recherche, à la suite du traitement des données collectées par le biais de d'analyse et interprétation des données, nous avons pu explorer le contenu qualitatif.

Puis nous avons confirmé nos hypothèses à travers les tests statistiques, la synthèse des résultats nous a permis de préciser les réponses à nos questions, ce qui nous emmène à déduire des résultats de l'enquête que malgré les fausses notes de gestion au niveau de l'administration, les professeurs et les étudiants restent satisfaits globalement de la qualité de l'établissement. Les résultats ont montré une forte résistance quant à l'application d'un nouveau mode de gestion et à la culture de l'évaluation par les étudiants.

Conclusion Partie 2

Au début de cette partie, nous avons essayé d'appréhender les différentes approches et méthodes en matière d'évaluationde la performance RH, certaines d'entre elles sont contestables, incertaines dans leurs résultats, ont peu de pertinence conceptuelle. D'autres sont plus crédibles.

Ensuite, nous avons essayé de répondre aux questions méthodologiques de cette étude, nous rappelons ici que nous avons adopté une méthode qualitative et quantitative pour valider nos hypothèses.

Les résultats dégagés à partir de l'analyse des régressions multiples que nous avons adoptée résument l'ensemble des corrélations existantes entre les variables.

En conclusion, nous avons proposé un modèle que l'université peut adopter pour améliorer de sa qualité à la vue de l'ensemble des parties prenantes.

Conclusion Générale

Le Maroc est un pays en pleine expansion sur tous les plans : territorial, démographique, industriel, énergétique, économique, scientifique etc…. L'attractivité de ce territoire se base sur le degré d'attirance pour séduire les investisseurs locaux et internationaux mais aussi sur les compétences de ce dernier en termes de ressources humaines et ressources naturels.

La première image d'un pays ressort grâce à son niveau d'instruction, l'image de marque de ses établissements d'enseignement supérieurs et leurs classements qui constituent les 1ers ambassadeurs pour la connaissance mais aussi la transmission des valeurs culturels et sociales de ce pays.

De ce fait, la trajectoire Stratégique du Maroc mise sur son capital humain qui constitue une grande richesse d'où la vision stratégique 2015-2030 basée sur la nouvelle politique de l'enseignement au Maroc qui vise l'excellence, l'égalité,l'équité mais mets le point surtout sur la qualité.

Les discours sur cette dernière sont très abondants mais la mise en place d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur est rare voire inexistant.

Ce qui nous pousse à poser plusieurs questions des « pourquoi » et « comment » les liens de causalité entre la culture du résultat, la culture de l'évaluation et l'autoévaluation ; l'importance de la culture de la qualité, le Feed-Back et la satisfaction de l'usager final.

L'université ne se préoccupe-t-elle pas de son image, sa performance, son efficacité face aux besoins de l'étudiants (partie prenante « Stakeholders »).

Ces réflexions nous poussent à avoir un regard critique sur l'avenir de l'université publique marocaine et son mode de gestion.

Aujourd'hui, les EES manquent de cette réputation organisationnelle et image de marque qui fait tache et qui gêne, carils évoluent dans un monde où les exigences se croisent entre ceux des usagers et ceux des entreprises (des demandeurset offreurs).

L'université marocaine a longtemps vécu en autarcie sans véritable connexion avec l'extérieur avec un système rigide eninterne et une faible interaction des parties prenantes qui fonctionne suivant un système clanique, l'évaluation des performances internes à l'université ne fait pas partie de leurs cultures et peut constituer et être perçue comme une menace.

L'ouverture de l'Université sur son environnement a changé beaucoup de procédures, de méthodes d'enseignements notamment avec le passage au système LMD (modérément suivi) grâce au processus de Bologne, mais n'a pas changéson mode de gestion qui reste le talon d'Achille de cette institution.

La perception courante de manager est la capacité d'encadrer une organisation, cela comprend des aptitudes à décider, gérer, sanctionner, évaluer, améliorer, soutenir… c'est la face explicite, ce qui n'est pas totalement étranger au mode de gouvernance bureaucratique.

Mais ce dernier laisse des zones d'ombre sur le fonctionnement réel des jeux de pouvoir/ contre-pouvoir et des désirs de chaque acteur entre allégeances et alliances, aspirations individuels et/ou collectifs, rivalités, soutiens entre pairs surtoutdans ce genre d'organisation.

Au terme de cette recherche, il nous a paru important de souligner les principaux apports. Sur le plan pratique, le système d'évaluation que nous avons proposé en lui-même constitue une première qui bouscule les standards marocains.

Si les responsables d'établissements souhaite vraiment le mettre en pratique, il sera un outil d'autoévaluation de toutes les parties prenantes internes pour déterminer les dysfonctionnements qui vont à l'encontre de la réalisation des objectifs tracer que ça soit du projet du responsable d'établissement ou des objectifs de la stratégie de la réforme 2015-2030 pourla valorisation de l'enseignement supérieur tracer par le ministère de tutelle.

Les résultats qui seront mesurés à travers ce système peuvent servir pour prévention et permette aux responsables d'agir dans le sens de leurs projets en ayant unservice de contrôle. Je tiens à préciser que le but n'est pas la sanction mais simplement l'interaction du top managementavec tous les acteurs de la structure.

A mon avis, c'est ça le nouveau management dans les structures publiques, avec plus de transparence et de souplesse.

L'apport théorique de notre recherche s'articule sous forme d'une synthèse de la littérature qui mobilise à la fois la théorie socioéconomique des organisations, et la théorie des Parties Prenantes mais aussi des modèles multidimensionnels d'évaluation de la performance en vue d'inspirer l'action dans le contexte marocain.

L'originalité de cette recherche ne repose pas uniquement sur le développement de ce système d'évaluation des performances, mais plus sur la méthodologie qu'il convient de souligner par son caractère très peu conventionnel suite à la rareté des travaux à ce propos, on a essayé d'élaborer notre propre méthodologie, et mon inspiration première a été tirédes enquêtes de satisfactions des doctorants de l'université Paul Valéry Montpellier III, ça m'a fait un déclic pour apporter ce genre de pratique aux EES marocains.

Car on oublie souvent la partie prenante la plus importante de cette organisation qui est l'étudiant et sa satisfaction suite au service proposé par l'établissement même s'il est non marchand. Il fautsouligner aussi que cette méthodologie nous a permis de mixer entre la théorie et la pratique.

La méthode qualitative nous assurer une richesse au niveau de la collecte des données du guide d'entretien qui ont per-mis d'imaginer le modèle à la réalité marocaine grâce à l'analyse de contenu, puis pour compléter et vérifier nos hypothèses nous avons opté pour la méthode quantitative pour analyser les données recueillis du questionnaire administrer enligne, nous avons eu recours au logiciel SPSS qui nous a permis de faire une description quantitative.

Un chercheur se doit de produire des connaissances utiles et concrètes pour résoudre les problèmes rencontrés et apporter un nouveau style de management dans les organisations publiques. C'est le cas de cette recherche, sa qualité réside endeux phases : la première est de sensibiliser les responsables des EES par l'importance de l'évaluation des performancesde l'ensemble de ces parties prenantes pour relever les dysfonctionnements grâce au point de vue croisé.

La deuxième est la création de notre application taillée pour l'enseignement supérieur qui peut être une première au Maroc et pourrase développer encore plus avec un projet pilote pour ressortir son apport managérial.

Malgré le fait que cette recherche présente un apport conceptuel, méthodologique et managérial, il faut préciser qu'elle doit être appréciée en tenant compte de certaines limites.

Dans le cadre de ce travail de recherche, il convient d'être puritain quant à toute tentative de généralisation.

L'étude a été menée dans des conditions très spéciales qui sont explicitées ci-dessus et qui ont contribué à limiter la portée des résultats obtenus.

1. Première limite concerne le champ et la taille de l'échantillon étudié. Notre expérimentation s'est limitée à uneseule Université car elles ont le même fonctionnement pour tester notre modèle de recherche. Bien que, notre objectif de départ était de constituer un échantillon varié d'université publique et privée, mais suite au confinement suite au COVID 19, à la restriction extrême d'accès et pour des considérations de délai propres à notreenquête, nous avons fini par cibler seulement une université de la région du bi pôle Fez- Meknès ayant décrochédes prix sur la qualité de management. Cependant, ceci n'est pas en complète contradiction avec notre choix méthodologique, qui admet l'échantillon de petite taille.

2. La deuxième limite de notre travail concerne le choix de la méthode de collecte des données. En effet, pour réaliser notre enquête auprès des responsables d'établissement, nous avons envoyé des questionnaires par voieélectronique.

   Récolter des réponses en ligne s'avère très difficile, surtout que les questionnaires proposés sont plutôt longs, donc le taux de réponse a été relativement limité. Par ailleurs, comme cité plus haut la taille de l'échantillon interrogé est également une limite, car il n'est pas représentatif de toute la population universitaire.

   Nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint (133 individus en interrogeant des responsables d'établissement, des professeurs, élus politiques, chef d'entreprise, étudiants). Ceci réduit la possibilité d'extrapolation de nos résultats[271].

   En somme, les limites de notre recherche résident principalement dans sa validité externe, il serait intéressant de répliquer cette recherche pour d'autres EES, du secteur privé.

   Troisième limite, il était difficile de définir de façon exhaustive les indicateurs de mesure de performance spécifique à poser pour chaque dimension. La difficulté d'évaluer les performances des enseignants chercheurs dansun contexte marocain n'est pas évidente. Ils rejettent l'idée car elle repose sur une intégration de la qualité dansles méthodes pédagogiques.

3. L'intégration des Parties Prenantes Externes reste difficile ;

4. L'infériorité numérique du corps administratif ;

5. Il n'existe pas de mécanisme très précis permettant de s'assurer de la complète transparence et comment elle va être utilisée.

[271] Mais là, nous ne sommes pas en contradiction avec notre choix méthodologique qui inscrit ce travail dans une démarche hypothético-déductive. En effet, dans cette étude exploratoire, nous n'avions pas d'autre ambition d'apporter un éclairage spécifique, d'identification et de com-préhension.

6. L’évaluation des performances se trouve confrontée à des réticences, d’autant plus que cette démarche est novatrice et que la référence au contrôle est encore très présente dans les esprits.

7. Le jugement de valeur individuel : l’idée est de parvenir à une compréhension globale du fonctionnement et à la résolution des principaux dysfonctionnements entravant la qualité de l’enseignement et non des jugements de valeur individuels.

Bibliographie

➢ Ouvrage :

Aristote, « *Ethique à Nicomaque* », Paris, Paris, Garnier-Flammarion, 1965

Association Française de Normalisation, « *Gérer et assurer la qualité* », Paris, Edition

AFNOR, 1989Austin John Langshaw , « *Quand dire, c'est faire* », Paris, Essais, 1991

Bardin Laure, « *L'analyse de contenu* » Paris, PUF, 2013

Benoît Cyril, « *Dictionnaire d'économie politique* », Paris, Presse Sciences Po, 2018

Boltanski Luc, Thévenot Laurent, « *De la justification. Les économies de la grandeur »*, Paris, Paris, Éditions deMinuit, coll. « Le sens commun », Paris, 2010

Bourdieu Pierre, «*La noblesse d'État : Grandes écoles et esprit de corps*», Paris, les éditions de Minuit, 1989

Bourdieu, Pierre, « *La distinction* », Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », Paris, 1986Burns, T., & Stalker, G. M., « *The Management of Innovation* », London, Tavistock, 1961

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. « *Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théories »*, Paris,Dunod. 2012

Crozier M, Erhard Friedberg, « *L'acteur et le système* », Paris, Collection Points, 1971

Dewey John, *« Expérience et nature »*, Paris, Gallimard, 2012

Durkheim E. « *Les Règles de la méthode sociologique* », Paris, coll. « Bibliothèque de philosophie contemporaine »,2005

Gareth Morgan, « *Images de l'organisation* », Paris, De Boeck, 1999

Giddens Antony, *« La constitution de la société* », Paris, PUF, 1987

Goffman Erving, « *Les Rites d'interaction* », Paris, Les Editions de Minuit, 1974

Kant, « *Qu'est-ce que les lumières ?* », Paris, Fayard/Mille et une nuit, 2006

Kaplan, R. S., Norton, D. P. "*The Balanced Scorecard - Measures That Drives Performance".* Harvard BusinessReview, January – February 1992.

Karpik Lucien, « *L'Économie des singularités* », Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences Humaines »,2007

Le Moigne Jean Lois, « *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* », in Martinet A.-C. (ed),Epistémoloqies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990

Le Moigne Jean Louis., « *Les épistémologies constructivistes* », PUF, collection « Que sais je?», ParisMarcuse Herbert, « *L 'Homme unidimensionnel* », Paris, Gallimard, 1968

Marx Karl, « *Le capital* », Paris, PUF, 2009

Maslow A, « *Devenir le meilleur de soi-même* », Paris, Collection Eyrolles, 2013

Merton R.K, « *Eléments de théorie et de méthode sociologique* », Paris, Armand Colin, 1997

Mintzberg Henry, « *Le manager au quotidien* », Paris, Éditions d'Organisation, 1973

Morin Edgar : « *La méthode : La Nature de la nature »*, Paris, Le Seuil, coll. « Points », 1977.Nietzsche Friedrich, « *Par-delà le bien et le mal* », Paris, Essaie Poche, 2000

Peaucelle J-L, C. Guthrie, « *Henri Fayol, un patron français »*, Paris, Éditions Le Harmattan, 2019,Philippe Brachet « *Introduction aux sciences sociales* », Paris, Editions PUBLISUD, 1998

Platon « *Théétète* », Paris, Flammarion, 2016

Taylor Winslow Frederick, « *La direction scientifique des entreprises »*, Paris, Dunod, 1957.Weber Max, « *Economie et société* », Paris, 2 tomes, Poche Pocket, 1995

Wiener Norbert, *« Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains »*, Paris, éd. Seuil, Coll. Points, 2014

➢ Articles scientifiques

Abdelaziz Meziane Belfkih, « *La charte nationale d'éducation-formation* », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 27 | 2000, 77-87.

Abdelkader Baaziz , « *Apport du Knowledge Management dans l'amélioration de la prise de décision dans une Organisation* », 5ème Inforum, Apr 2006, Oran, Algérie.[Archives ouvertes en ligne] ffhal-00823872f

Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil. «*Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage*». *Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach*, JST' 7, Nov. 2006, Oran, Algérie

Abderma Amine « *l'université marocaine comme institution orientée projet* », *Revue du Contrôle de la Comptabilitéet de l'Audit*, N°4, 2008

Achour Leila. « *La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque. Une étude empirique auprès des consommateurs Tunisiens de yaourts* », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 222, no. 6, 2006, pp. 61-68.

Aggeri Franck, « *L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant* », *Le Libellio d'AEGI*S, DossierÉcrire et publier, Vol. 12, n° 2, 2016 21-32

Ali Aït Abdelmalek, « *Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité* », *Revue Sociétés*, 2004/4 (no 86), pages 99 à 117

Audigier Nathalie, « *L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de ré- flexion* », *Communication et organisation*, 34 | 2008, 178-201

Azoulay Nicole, « Lucien Karpik, *L'économie des singularités* », Gallimard, 2007. », *Revue de la régulation*, 3/4 | 2e semestre/Automne 2008 [mise en ligne le 15 novembre 2008], consulté le 17 août 2020. URL: http://journals. openedition.org/regulation/4853

Bastien Bernela, Olivier Bouba-Olga. « *Le recrutement des universitaires français : de la question du localisme à celle de l'inertie spatiale* ». 2013. hal-00821075

Bauman, Zygmunt. « *Défis pour l'éducation dans la liquidité des temps modernes* », *Diogène*, vol. 197, no. 1, 2002,pp. 13-28.

Berland, Nicolas, et Ève Chiapello. « *Le rôle des réformateurs sociaux dans la diffusion de nouvelles pratiques de gestion : le cas du contrôle budgétaire en France (1930-1960)* », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. Tome 10, no.3, 2004, pp. 133-160.

Bessire, Dominique. « Définir la performance », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. tome 5, no. 2, 1999, pp. 127-150.

Blanc Natacha, **et al**. « *Le label : une démarche qualité* », *Cahiers de l'action*, vol. 30, no. 4, 2010, pp. 45-59 Boure R., 2011, « *De l'évaluation collégiale à l'évaluation à dominante gestionnaire : le cas de l'AERES* », *Communication & Organisation*, n°30, 41- 64.

Boyer, Florence, et Charlotte Guénard. « *Sous-employés, chômeurs ou entrepreneurs : les jeunes face à l'emploi* », *Autrepart*, vol. 71, no. 3, 2014, pp. 3-31.

Cappelletti Laurent, Olivier Voyant, Henri Savall , « *Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés* », *ACCRA*, N° 2, 2018/2, pages 71 à 91

Chappoz Yves, Pierre-Charles Pupion, « *Le New Public Management* », *Gestion et management public,* Volume 1/n°2, 2002, pages 1 à 3

Charlier, Jean-Émile, et Sarah Croché. « *Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices* », *Education et sociétés*, vol. nº 12, no. 2, 2003, pp. 13-34

Christophe Charles. « *L'évaluation des enseignants-chercheurs. Critiques et propositions* », *Vingtième Siècle. Revued'histoire*, vol. 102, no. 2, 2009, pp. 159-170

Coutrot Laurence, « *Sur l'usage récent des indicateurs bibliométriques comme outil d'évaluation de la recherche scientifique* », *Bulletin de méthodologie sociologique* [En ligne], 100 | 2008, mis en ligne le 01 octobre 2008, consultéle 09 juillet 2019. URL : http://journals.openedition.org/bms/3353

Crepin Daniel, « *L'approche systémique : pour manager plus efficacement, un nouvel outil de lecture des organisations* », *Recherche en soins infirmiers*, 2007/4 (N° 91), pages 97 à 105

Crochet, Marcel. « *Le processus de Bologne. L'aboutissement d'un long cheminement* », *Études*, vol. tome 401, no. 11,2004, pp. 461-472.

Dagenais, Bernard. « *Edgar Morin et la pensée complexe* », *Hermès, La Revue*, vol. 48, no. 2, 2007, pp. 179-184.Damon Julien, « *La fièvre de l'évaluation* », *Revuesciences humaines*, N°208, octobre 2009

Delavallée, Eric. « *La direction par les objectifs, et après* ? », *L'Expansion Management Review*, vol. 117, no. 2, 2005, pp. 83-91.

Dericquebourg Régis, « *Max Weber et les charismes spécifiques* », *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 137 | janvier - mars 2007, mis en ligne le 05 juin 2010, consulté le 23 mars 2020. URL: http://journals. openedition.org/assr/4146 ; DOI : https://doi.org/10.4000/assr.4146

Doucet Christian. « *La qualité : pourquoi, comment ?* », Christian Doucet éd., *La qualité.* Presses Universitaires deFrance, 2013, pp. 5-14.

Dubet, François. « *Frustration relative et individualisation des inégalités* », *Revue de l'OFCE,* vol. 150, no. 1, 2017,pp. 11-26.

Dumez H., « *La compréhension de l'entreprise entre description, théorie et norme* », in B. Segrestin & R.

Baudoin & S. Vernac (Eds.), L'entreprise, point aveugle du savoir, Sciences Humaines, Paris, 2014, pp. 137-152

Dumez Hervé, « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? Le Libellio d'AEGIS, Vol. 6, n° 4 – Hiver 2010, pp 3 à 16.

Eloire Fabien, « *Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique* **»,** *RevueL'Homme & la Société*, 2010/4 (n° 178), pages 17 à 38

Emperador Badimon, Montserrat. «Les manifestations des diplômés chômeurs au Maroc : la rue comme espace de négociation du tolérable», *Genèses*, vol. 77, no. 4, 2009, pp. 30-50.

Errami Youssef, « Le Balanced Scorecard : entre modélisation de la création de valeur et déploiement stratégique »,*Recherches en Sciences de Gestion*, 2013/1 (N° 94), pages 93 à 110

Ferchaud Bernadette, « *De la gestion de l'information à la gestion des connaissances* **»,** *Documentaliste-Sciences del'Information*, 2001/1 (Vol. 38), pages 43 à 45

Finance, Jean-Pierre. « *La problématique de l'autonomie des universités* », *Administration & Éducation*, vol. 147,no. 3, 2015, pp. 61-70.

Fressoz, Jean-Baptiste, et Dominique Pestré. « *Risque et sociét*é du risque depuis deux siècles», Dominique Bourg éd., *Du risque à la menace. Penser la catastrophe.* Presses Universitaires de France, 2013, pp. 17-56

Gardent Henriette « **Évaluer : avec quoi ? »,** *Gérontologie et société,* vol. 24 / n° 9, 2001, pages 97 à 109

Garvin D. « *Competing on the Eight Dimensions of Quality*», *Harvard business Review*. November-December 1987,n°6, pp101-109.

Gavard Perret Marie Laure &*Al*, « *Méthodologie de la recherche en science de gestion : réussir son mémoire ou sathèse* », Paris, Edition Pearson, 2 e édition, 2012

Géhin Etienne, « *Bourdieu Pierre : La distinction, critique sociale du jugement.* », *Revue française de sociologie*,1980, vol. 21, n° 3, pp. 439-444

Gelsi, Giorgio. « *Christophe Granger, La destruction de l'université française. Paris, La fabrique, 2015, 176 p., 13€* », *Humanisme*, vol. 310, no.1, 2016, pp. 114-115.

Ghouati Ahmed, « *L'enseignement supérieur au Maroc : de l'autonomie à l'dépendance* ? », *Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, Volume 8, 2010, p 23 – 47

Ghouati Ahmed. « *Une décennie du processus de Bologne au Maghreb* ». Esprit Critique : Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Pays-de-la-Loire, 2015, 23(01). ffhal-01323868f

Godener Armelle et Marianela Fornerino, « *La métamorphose du contrôle de gestion* », *L'Expansion ManagementReview*, 2005/4 (N° 119), pages 54 à 59

Heldenbergh Anne, Olivier Sénéchal, « Adaptation du Balanced Scorecard en soutien aux démarches qualité et au pilotage d'universités », Belgique, 2013, Archives ouvertes en ligne, lien https://hal.archives-ouvertes.fr/hal- 00823127/file/BSCuniversite.pdf

Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi, « *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?* », Laboratoirede recherche, Management des organisations, Université Mohamed V, Rabat 2018. Lien : https://hal.archives- ouvertes.fr/hal-01801445/document

Karpik Lucien « *Performance, excellence et création scientifique* », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n°10, pp. 113-135, 2012

Lallement Michel, « *Max Weber : aux sources de la sociologie allemande* », *Revue sciences humaines*, mars 2004 [article, consulté le : 24/04/2019], lien :https://www.scienceshumaines.com/max-weber-1864-1920-aux-sources-de-la-sociologie-allemande_fr_3918.html

Le Moigne Jean Lois, « *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* », in Marrtinet A.C. (ed), Epistémoloqies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990

Lesueur, Jean-Yves. « *La production scientifique des enseignants-chercheurs en économie. Quelques résultats économétriques issus du dispositif PES* », *Revue économique*, vol. vol. 63, no. 4, 2012, pp. 743-778.

Lesya Baudoin, & al, « *Indicateurs bibliométriques Réalités, mythes et prospective* », *Médecine sciences*, V 20, n°10,2004

Lorino Philippe « *Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ?* », *Revue Projectics / Proyéctica /Projectique*, n°19, 2018.

Mabrouk Aib, Oumhani Belmokhtar « *Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière*», *La Revue des Sciences de Gestion 2010/3* (n° 243-244), p. 121-131.

Maes, Alain. « *Le management coordonné (SMC ou QES)* », *Le management intégrateur. Fondements, méthodes etapplications*, sous la direction de Maes Alain. De Boeck Supérieur, 2012, pp. 103-115.

Mansouri-Guilani Nasser, « *Promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques* », Les avis du Conseiléconomique social et environnemental, les éditions des journaux officiels, sept 2015, [article, consulté en ligne le 07/05/2019], lien :

https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000666.pdf

Martuccelli, Danilo. « *Critique de la philosophie de l'évaluation* », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 128-129, no. 1, 2010, pp. 27-52.

Masingue Antoine, Audrey Philippart, et Jérémy Lorain. « *La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. Contribution au débat au travers de la méthode des scenarii* », *Gestion et management public*, vol. 5 / 2, no. 4, 2016, pp. 39-58

Merchant, K, A., 1982, « *The control function of management* », *Sloan Management Review*, pp.44-45

Mercier Samuel, « *Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? Management& Avenir*, n° 33, 2010, pages 142 à 156

Meyssonnier François, Fana Rasolofo-Distler « *Balance scorecard et pilotage de la responsabilité sociale del'entreprise. Retour d'expérience* », *Revue française de gestion*, 2011/2 (n° 211), p. 81-92.

Michels Robert, **«** *Sociologie du parti dans la démocratie moderne, Enquête sur les tendances oligarchiques de la viedes groupes »*, Paris, Gallimard, coll. « Folio essais », 2015

Mousli Marc. « *Elton Mayo et l'école des relations humaines* ». *Alternatives Économiques*, n°256, mars 2007

N'Goala Erica, « *L'enseignement supérieur et la recherche face à l'évaluation et à la performance* », Mondes Sociaux.fr, avril 2018, [article en ligne, consulté le 29/04/2019], lien : https://sms.hypotheses.org/11253

Nicolas Berland, Benjamin Dreveton. « *Mesurer la performance des chercheurs, au risque de la bureaucratie.* » Comptabilité, société, Politique, Mélanges en l'honneur du Professeur Bernard Colasse, *Economica*, pp.287-303, 2012, Gestion. Ffhalshs-00844168f

Noël, Jean-François, et Jessy Tsang King Sang. « *Apports et limites des méthodes d'évaluation économique du patrimoine* », *Techniques Financières et Développement*, vol. 118, no. 1, 2015, pp. 35-49.

Oleg Curbatov. « *Les libertés académiques comme vecteurs de l'enseignement supérieur et de la Paix* ». *Regards dynamiques et critiques de la gouvernance des universités*, IAUPL, ouvrage collectif, 2017

Pesqueux Yvon, « *L'épistémologie des sciences de gestion* », *Economie et management*, n° 150 > janvier 2014

Pierronnet, Romain. « *L'assurance qualité, révélateur d'universités entrepreneuriales à la française* », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 19, no. 1, 2018, pp. 23-40.

Pyun, Hae-Ok. « *Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France* », *Management & Avenir*, vol. 65, no. 7, 2013, pp. 32-47.

Ribau, Claire, et al. « *La phénoménologie : une approche scientifique des expériences vécues* », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 81, no. 2, 2005, pp. 21-27.

Ruwet Coline , « *Que représentent les stakeholders ? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000* », *Revue française de science politique*, vol 60, juin 2010, pages 1115 à 1135

Sabatier Mareva, Christine Musselin et Frédérique Pigeyre. « *Devenir professeur des universités. Une comparaisonsur trois disciplines (1976-2007)* », *Revue économique*, vol. 66, no. 1, 2015, pp. 37-63.

Savall H. et Zardet V, « *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable* ». Economica, 1995, p 173

Savall H., « *Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficience économique et du développement humain* », *Revue d'Economie Appliquée*, décembre 1977, n°4, 36 p.

Savall Henri, Véronique Zardet. « *Evolution des outils de contrôle et de critères de performance face aux défis de changement stratégique des entreprise* », 22ème Congrès de L'AFC, mai 2001, France, Archives ouvertes.fr, en ligne, [article consulté le 23/07/2020], lien : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584652/document

Soparnot, Richard. « *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus* », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 97, no. 4, 2013, pp. 23-43

Van Haeperen Béatrice, « *Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne* », *Reflets et perspectives de la vie économique*,(Tome LI),2012, , p 83

Vermeren, Pierre. «*La formation des élites marocaines, miroir de la mondialisation?*», *Le Télémaque*, vol. 39, no. 1,2011, pp. 53-66.

Verneuil Yves, « Corporatisme et néocorporatisme **: les instances de gestion de la carrière des enseignants depuis le XVII**e **siècle »,** Histoire de l'éducation 2016/1 (n° 145), pages 9 à 18

Vorley, Tim, et Jen Nelles. «(Re) conceptualiser l'université : le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la "Troisième mission"», *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 20, no. 3, 2008, pp. 145-165.

Wolfe Charles T., « Organisation ou Organisme ? L'individuation organique selon le vitalisme montpellierain », *La Découverte, « Dix-huitième siècle »* 2009/1 n° 41 | pages 99 à 119

Yana Simon David , « Un essai de triangulation méthodologique : La recherche sur les relations entre la fécondité, lafamille et l›urbanisation chez les Bamiléké et les Bëti (Cameroun) », *Bulletin de l'APAD* [En ligne], 6 | 1993, mis enligne le 10 mars 2008, consulté le 25 février 2021. URL : http://journals.openedition.org/apad/2543 ; DOI : https://doi.org/10.4000/apad.2543

Zerrouqi Zahra, «Les performances du système éducatif marocain», *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [Enligne], 70 | 2015, mis en ligne le 18 janvier 2017, consulté le 14 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/ries/4474; DOI : 10,4000/ries.4474

Zouaoui Mekki, «*L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance : La dégradation de la qualité était-elle inéluctable?*» Centre national de la documentation, haut commissariat au plan du Royaume du Maroc, 2005,

➢ Thèses scientifiques, rapports ministériels, notes de synthèse et conférences

Académie Hassan II des sciences et techniques, « *Une politique scientifique, technologique et d'innovation pour ac-compagner le développement du Maroc* », janvier 2019, Rabat, [article en ligne, consulté le 17/08/2020], lien : http://www.academie.hassan2.sciences.ma/pdf/rapport_sur_la_recherche_2019.pdf

Anne Maurand-Valet. « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur », May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. ffhal-00479481f

Bouckaert Mathias, « *L'évaluation des performances des universités au regard du développement durable : une pers-pective internationale* », Thèse, Economies et finances, Université Paris-Saclay, 2016. Français, p198

Activités scientifiques et Communications

IJBTSR: International Journal of Business and Technology Studies and Research ISSN: 2665-7716

http://ijbtsr.org ; Volume 4, Issue 2, July 2022

« Le Management autoritaire dans les établissements d'enseignements supérieur «EES» au Maroc: Mythe ou réalité?

IJESMBP: International Journal of Economics & strategies Management of Business Process ISSN:2356-5608Volume 10 PP 47-51, November 2017 «La dimension socio-économique des RH mise à niveau des universités marocaines».

Communication: BEMM- Tunisia- 5th Conference on Business Economics, Marketing & Management Research.

Comité d'organisation du 26ème Édition Congrès de l'AGRH- Montpellier- France

Figures et Tableaux

Liste des figures :

Figure 1 : Architecture du travail de recherche 21
Figure 2 : Les dimensions culturelles de G. Hofstede 33
Figure 3 : Les trois activités du contrôleur de gestion 46
Figure 4 : Le contrôle de gestion en tant qu'outil de pilotage 48
Figure 5 : L'analyse socio-économique des organisations 51
Figure 6 : La vision stratégique selon les perspectives proposées par le BSC 58
Figure 7 : La chaine de causalité entre les indicateurs de la performance 59
Figure 8 : Exemple de vision stratégique applicable à l'université selon les 4 perspectives de BSC 65
Figure 9 : Exemple Association du plan stratégique aux indicateurs 66
Figure 10 : Mind Mur Performance globale (propre réalisation) 67
Figure 11 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP 76
Figure 12 : Méthode SMART 86
Figure 13: Evolution du nombre d'abandons entre 2015-2018 104
Figure 14 : Statistiques Globales des Universités publiques marocaines 2020-2021 106
Figure 15 : Structure des étudiants 2020-21 107
Figure 16 : Configuration des effectifs étudiants par cycle et diplômés 2019-2020 107
Figure 17 : Structure des diplômés entre 2019-2020 107
Figure 18 : Configuration des effectifs étudiants par cycle et diplômés 2018-2019 108
Figure 19 : Structure des diplômés en 2018-19 109
Figure 20 : Chronologie des réformes en faveur de l'enseignement supérieur 110
Figure 21 : Chronologie de l'extension du système universitaire, la décennie 2010, l'exigence de la relance de la réforme 111
Figure 22 : Evolution du Budget de 2000 à 2018 112
Figure 23 : Capacité d'accueil par université 2019-2020 129
Figure 24 : Personnel administratif par université 2019-2020 131
Figure 25 : Statistique Université Moulay Ismail 2020-21 181
Figure 26 : Tracé d'effondrement 210
Figure 27: Exemple de vision stratégique applicable à l'université selon les 4 perspectives de BSC 265
Figure 28 : Exemple Association du plan stratégique aux indicateurs 266

Liste des tableaux : v

Tableau 1 récapitulatif : 109
Tableau 2 : Récapitulatif effectifs personnel enseignants entre 2019-20 et 2020-2021 128
Tableau 3 : Répartition du Taux de chômage par type de diplôme 133
Tableau 4 : Répartition par âge du personnel enseignant en 2020 152
Tableau 5 : Les divers courants épistémiques en sciences de gestion 172
Tableau 6 : Evolution de l'UMI entre 2017-18 et 2021-2022 183
Tableau 7 : Répartition de l'Echantillon et proportion d'acteurs dans le Focus Groupe de recherche 187
Tableau 8 : Les variables de mesure de la performance et la qualité universitaire : les items 194
Tableau 9 : taux de retour des réponses au questionnaire 198
Tableau 10 : Synthèse de la collecte des données 199
Tableau 11 : Présentation des questions semi-ouvertes avec nos questions de recherche 200
Tableau 12 : les méthodes exploratoires d'analyse de données 208
Tableau 13 : les méthodes explicatives d'analyse de données 208

Liste des schémas :

Schéma 1 : Répartition de la production scientifique 125
Schéma 2 : Ventilation des publications en SHS par types et langues 125
Schéma 3 : Répartition par grade des enseignants chercheurs 127
Schéma 4 : Taux d'inactivité des diplômés de l'ENS. Supérieur Marocain public-privée 134
Schéma 5 : organigramme des universités publiques marocaines 141
Schéma 6 : Evolution des effectifs des enseignants chercheurs et des administratifs de 2016 à 2021 142
Schéma 7 : Répartition des enseignants par grade et genre 2018 142
Schéma 8 : Répartition des enseignants par domaine 2018 143
Schéma 9 : Répartition des enseignants par âge 2018 144
Schéma 10 : Evolution des publications 2016-2021 145
Schéma 11 : Classement international des Universités Marocaines de 2017 à 2021 147
Schéma 12 : Organigramme Présidence 182
Schéma 13 : Structure des étudiants en 2021-2022 184
Schéma 14 : Répartition des filières par établissements de l'UMI 185
Schéma 15 : Répartition des filières et taux d'étudiants par filières de l'UMI 186
Schéma 16 : Les phases du processus d'administration du questionnaire en ligne 198

Liste des graphiques :

Graphique 1 : Répartition selon la Filière de formation des étudiants 188
Graphique 2 : Répartition de l'échantillon selon l'Effectif par CSP et Age 189
Graphique 3 : Répartition selon le sexe et par CSP 189

Annexes

Annexes 1 : 290

Annexes 2 : 291

Annexes 3 : 310

Annexes 4 : 315

Annexes 5 : 324

Annexes 6 : 327

Annexes 7 : 335

Annexes 8 : 337

Annexes 1 :

Lettre d'accompagnement du questionnaire administrée par mail

Madame, Monsieur,

Je sollicite auprès de vous de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat qui analyse l'impact de l'Evaluation des performances RH sur la qualité dans les Universités Marocaines, je suis doctorante à l'Université Paul Valéry Montpellier III, je finalise actuellement la rédaction d'une thèse sous le thème suivant : « Management public : Vers un Système d'Evaluation des Performances RH des EES cas du Maroc »

Le but est d'interroger plusieurs acteurs de la communauté universitaire pour comprendre le système de management de ces établissements, l'implication de ces parties prenantes.

Ce guide est organisé en plusieurs thèmes avec des questions semi ouvertes et des réponses à cocher.

Thèmes des 2 questionnaires destinés aux Hauts Responsables (Présidence ; Doyen) :

Organisation, la gouvernance, le financement, Evaluation, Le Leadership Perspective des PP, Perspective Processus internes, Perspective apprentissage, Ethique et déontologie.

Thèmes des 2 questionnaires destinés aux Enseignants, Administratifs :

Gouvernance, Leadership, environnement et motivation, évaluation et efficacité.

Thèmes du questionnaire destiné aux Etudiants :

Compétences et évaluation des Enseignants, pédagogie, NTI et qualité de l'enseignement, Réforme et motivation, Ethique.

Thèmes des 2 questionnaires destinés aux E/ses, Elus Politiques :

Gouvernance et partenariat, Qualité des diplômés des EES, Employabilité.

Vos réponses seront traitées en toute confidentialité et seront utilisées uniquement pour tirer des conclusions concernant la thèse.

Veuillez envoyer le questionnaire rempli et signer à :

imane.mekkaoui@etu.univ-montp3.fr

imane.mekkaoui5@gmail.com

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à me contacter Mme Mekkaoui Imane, Doctorante. Tel. : +212(0)665467206 et +212 (0)662710341

Questionnaires

Annexes 2 :

Questionnaire Présidence

1. Adresse e-mail *
2. Je suis de sexe *

   Une seule réponse possible.

   - ◯ Masculin
   - ◯ Féminin

3. Quelle est votre âge?

   Une seule réponse possible.

   - ◯ 20-30
   - ◯ 30-40
   - ◯ 40-50
   - ◯ 50 et +

4. Si Professeurs, Quelle est votre Grade

   Une seule réponse possible.

   - ◯ PESA
   - ◯ PH
   - ◯ PES

5. Quelle est votre Fonction

   Une seule réponse possible.

   - ◯ Président
   - ◯ Vice Président
   - ◯ Autre : _____

Thème 1: Gouvernance et Financement

6. Le dernier Rapport 2019 sur l'UMI est très élogieux sur le nombre d'accords, de partenariats, de mode de gouvernance tout à fait innovateur et pionnier qui rend hommage a une vision et un plan d'action très ambitieux depuis 2015, pourriez vous en quelques lignes nous parler de la concrétisation de quelques projets phares qui vous ont le plus marqué?

7. En 2016 l'UMI a remporté le 1er Prix en "Management de qualité" sur 9 université au Maroc... qui s'est suivie d'une autre évaluation en 2017 par l'AQRM " Mécanisme African d'Evaluation de la Qualité" qui ont élaboré des recommandations pour le développement d'une démarche qualité. Avez vous appliquer depuis ce temps un système interne d'évaluation qui vous permet une Assurance qualité de vos programmes de Formations/ de recherche et de gestion?

8. L'université doit être en mesure non seulement de rendre des comptes mais aussi de fournir la preuve de sa performance. Pour justifier l'attribution de crédits publics, quels sont les principaux indicateurs de performance remis aux ministères ?

9. Quelles sont les principales ressources financières de votre établissement ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Subvention de l'Etat
- [ ] Formation Continue
- [ ] Dons
- [ ] Subvention internationale

Autre : [ ] _____

10. Comment caractériseriez-vous la santé financière de votre établissement ?

_____

_____

_____

11. Est-ce que l'attribution des crédits publics est au prorata du nombre d'étudiants chaque année ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

12. Combien d'étudiants avez-vous?

Une seule réponse possible.

- ◯ 500-1000
- ◯ 1000-5000
- ◯ 5000-10000
- ◯ 10000-15000
- ◯ 15000-20000
- ◯ +20000
- ◯ Autre : _____

13. Combien le ministère vous verse pour le fonctionnement de l'ensemble de l'université par année ?

Une seule réponse possible.

- ◯ 11-20 million de Dhs
- ◯ 30-50 million de Dhs
- ◯ +50 million de Dhs
- ◯ Autre : _____

14. Sur quel critère vous vous baser pour allouer la subvention accordée pour chaque Etablissement d'enseignement de votre université

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Nombre d'Etudiant
- ☐ Nombre de personnel
- ☐ Budget
- ☐ Taille de l'Établissement

Autre : ☐ _____

15. Dans quelle mesure avez-vous accru le nombre de contrats de recherche durant votre mandat pour développer l'autonomie financière de votre établissement ?

16. Les recettes des formations continues sont-elles intégrer pour financer des projets de développement de vos Etablissements? Donnez nous des exemples svp

17. Pensez-vous réaliser des investissements pour augmenter la capacité d'accueil de votre établissement ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

18. Est-ce que votre établissement a mis en place une politique d'incitation au développement des activités contractuelles avec les entreprises ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

19. Avez vous contracter des conventions d'Alternances avec les entreprises de votre région dans le cadre de vos formations afin de promouvoir l'insertion professionnelle de vos étudiants qui consiste en un échange avec les parties prenantes externes?(hors programme de l'OFPTT)

_____

_____

_____

_____

_____

20. La région de Meknès est très particulière...Est ce que les milieux socio-économiques sont associés à la définition des objectifs de vos formations professionnelles ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- Autre : ☐ _____

Thème 2 : La perspective des parties prenantes bénéficiaires (étudiants, marché de l'emploi, enseignant-chercheurs, etc.)

21. Pour les cinq dernière années, en combien de temps en moyenne, les étudiants obtiennent leur :

Une seule réponse possible par ligne.

	2	3	4	5
Licences	◯	◯	◯	◯
Master	◯	◯	◯	◯
Doctorat	◯	◯	◯	◯

22. Que faites vous pour raccourcir ces délais ?

23. Pour les cinq dernières années, quel est le taux d'encadrement moyen des étudiants par professeurs ?

Une seule réponse possible par ligne.

	10-30	20-50	50-100	+100
Licence	◯	◯	◯	◯
Master	◯	◯	◯	◯
Doctorat	◯	◯	◯	◯

24. Que faites vous pour améliorer le taux d'encadrement pour chaque niveau ?

25. Combien de diplômes avez-vous délivré en:

Une seule réponse possible par ligne.

	+1000	1000-5000	+5000
2018/2019	◯	◯	◯
2019-2020	◯	◯	◯

26. Est ce que ce nombre vous semble satisfaisant ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

28. Avez-vous mis en place un dispositif d'évaluation annuel pour comprendre les caractéristiques sociales des étudiants décrocheurs ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

29. Avez-vous des dispositifs de contrôle pour évaluer le taux d'insertion professionnelle de vos étudiants après leurs diplômes ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

30. Comment jugez-vous la perception des entreprises à propos des compétences des étudiants qui sortent de votre université ? Sur une échelle de 1 à 7, le chiffre 1 représente une très mauvaise perception et 7 une excellente perception.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très Mauvaise	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Excellente

31. Combien de filières professionnelles avez-vous dans votre établissement ?

32. Dans les années à venir, avez-vous des objectifs pour augmenter le taux de diplomation en licence en 3 ans ? Quel est ce taux aujourd'hui ?

33. Avez-vous un projet pour en amplifier le nombre ?

34. Est-ce que les dispositifs d'aide à l'insertion et à l'orientation professionnelle de votre établissement vous semblent-ils satisfaisants ? Sur une échelle de 1 à 7, le chiffre 1 représente une très mauvaise perception et 7 une excellente perception.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très Mauvaise	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Excellente

35. L'évocation de "l'Évaluation" conduit rapidement à des crispations en raison du terme sensible lié à notre histoire et culture... Selon vous sera-t-elle acceptée par les Enseignants chercheurs afin de mesurer leurs performances individuelle ou collective?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

36. Dans votre établissement l'Evaluation est assurée d'une façon :

Une seule réponse possible.

- ◯ Formelle
- ◯ Informelle
- ◯ Autre : _____

37. La présence d'un dispositif d'évaluation interne dans votre établissement sera-t-il un facteur favorable pour améliorer l'efficacité et la performance des RH? Expliquez-vous en quelques lignes

38. D'après le dépouillement de nos questionnaires édités pour les professeurs et étudiants 99% on répondu "Pour" un outil interne qui donne la possibilité à l'étudiant d'exprimer sa satisfaction ou non sur le déroulement du cours (pédagogie/pertinence/...). Etes vous pour ou contre l'évaluation des enseignants par les étudiants (EEE)?

Une seule réponse possible.

- ◯ Pour
- ◯ Contre
- ◯ Autre : _____

39. Avez vous des référentiels de qualité d'enseignement?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

40. Est-ce que les enseignants chercheurs sont dotés de référentiel définissant les compétences à transmettre aux étudiants ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- Autre : ☐ _____

41. Avez-vous des dispositifs de diagnostic pour identifier les difficultés et les dysfonctionnements précoces rencontrées par les étudiants (Boite à suggestion/conseil des étudiants)?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Autre : _____

42. Avez vous des retours sur la qualité du service alloué par vos administratifs (comportement, réactivité,..)?

Une seule réponse possible.

- ◯ Positif
- ◯ Negatif
- ◯ Autre : _____

Thème 3 : La perspective des processus internes (autonomie, gouvernance)

43. Sur une échelle de 1 à 7, comment percevez-vous le degré de coordination entre votre présidence et les projets des autres composantes de l'université ? le chiffre 1 représente une très mauvaise perception et 7 une excellente perception.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très Mauvaise	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Excellente

44. Quel est le niveau de participation des représentants des collectivités locales, des entreprises et des partenaires sociaux dans les conseils de votre université ? Le chiffre 1 représente une très faible participation et 7 une forte participation.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très faible	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Forte

45. Est-ce que votre projet de d'établissement est un document qui circule au sein de votre établissement ? Pensez-vous qu'il soit lu ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- Autre : ☐ _____

46. Y a-t-il une culture de dialogue social dans votre établissement ? Sur une échelle de 1 à 7, veuillez indiquer le degré de dynamisme de ce dialogue dans votre université. Le chiffre 1 représente un moindre dynamisme et 7 un fort dynamisme.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Moindre	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Fort

47. Sur le plan de la gouvernance, diriez vous que votre université est pleinement autonome ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- Autre : ☐ _____

48. En s'appuyant sur l'historique de l'université pensez vous que le modèle bureaucratique de gouvernance a servi les intérêts de l'enseignants-chercheurs et de cela a eu un impact positif sur l'université d'aujourd'hui? Pourquoi?

49. Quelles sont vos principales orientations stratégiques pour les années à venir ? Dans quels domaines souhaiteriez-vous intervenir ? *

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] La qualité
- [ ] L'efficacité
- [ ] Le NPM (new public management)
- [ ] Les Trois Domaines
- [ ] Autre : _____

50. Pensez vous que le changement vers un nouveau mode de gestion peut créer une résistance et faire peur aux collaborateurs au sein de votre établissement?

51. Le concept de « réputation organisationnelle» est un processus par lequel une entité signale les caractéristiques clés aux parties prenantes afin d'améliorer son image et son attractivité.. ... quel est le degré de son influence et son impact sur la performance de votre université?

Une seule réponse possible.

- ◯ Forte Influence
- ◯ Moyenne Influence
- ◯ Faible Influence
- ◯ Aucune Influence

Thème 4 : La perspective apprentissage et croissance (innovation numérique, démarche qualité, formation)

52. Suite à l'enseignement à distance instauré lors de la pandémie COVID 19, avez vous les moyens nécessaires pour cette nouvelle forme d'enseignement?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

53. Avez-vous défini un plan de formation pour aider les enseignants-chercheurs (qui ont des lacunes pour mener des cours à distance) aux outils pédagogiques numériques ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

54. Avez-vous entrepris des démarches qualité pour améliorer vos pratiques ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre :

55. Avez-vous mis en place des enquêtes de satisfaction auprès de vos diverses parties prenantes (Etudiant/famille, Professeurs /Administratifs, Entreprises/Collectivités locales, RDM)?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

56. D'après le résultat de notre enquête destinée aux Etudiants, on a remarqué une insatisfaction quant aux services allouées par le corps administratif. pouvez vous nous éclairer sur ce sujet?

57. Pourquoi le corps administratif n'est pas affecté dans des postes selon leurs spécialités / Diplômes/ formations? expériences?

58. Toujours d'après notre enquête, pourquoi l'administratif est lésé par rapport à l'enseignants chercheurs? sachant qu'ils sont tous des fonctionnaires de l'Etat et qu'ils jouent un rôle complémentaire? pourquoi ce "favoritisme" qui peut affecter la qualité de service... cette négligence qui part à l'encontre d'une bonne gestion des RH!

59. la démarche qualité est elle une priorité dans votre établissement?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

60. Combien de publication compte votre établissement par professeurs et par an?

Une seule réponse possible.

- ◯ 0-5
- ◯ 5-10
- ◯ +10
- ◯ Autre : _____

61. A votre avis, le Système LMD est-il défaillant ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

62. Etes vous pour ou contre l'instauration du système Bachelor ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Pour
- ◯ Contre

63. Pensez vous que ce système donnera un meilleur rendement (en terme de taux de réussite) que le système LMD?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

64. Selon vous pourquoi les universités Marocaines sont-elles en bas de l'échelle mondiale selon le classement de Shanghai?

_____

_____

_____

_____

_____

Questionnement sur l'Étique et la Déontologie de l'établissement

65. Dans votre établissement y a-t-il eu des incidents harcèlements (Sexuel/physique, Moral/verbal)? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

66. Pensez vous que l'acte d'harcèlement sexuel/verbal au milieu universitaire est

Une seule réponse possible.

- ◯ Très Fréquent
- ◯ Fréquent
- ◯ Peu Fréquent
- ◯ Autre : _____

67. Quel a été le profil le plus fréquent de l'harceleur

Une seule réponse possible.

- ◯ Etudiant
- ◯ Professeur
- ◯ Administratif
- ◯ Autre : _____

68. Quel a été le genre de la victime le plus fréquent

Une seule réponse possible.

- ◯ Femme
- ◯ Homme

69. Quel a été le profil de la victime le plus fréquent

Une seule réponse possible.

- ◯ Etudiant
- ◯ Professeur
- ◯ Administratif
- ◯ Autre : _____

70. Existe-t-il une structure dans votre établissement qui prend en charge les harcèlements?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

71. Si Oui, quels sont les outils mise en place pour pallier ce type de risque:

Une seule réponse possible.

- ◯ Cellule psychologique
- ◯ Hotline
- ◯ Mail
- ◯ Groupe de parole
- ◯ Autre : _____

72. En cas de preuve harcèlement, votre établissement universitaire

Une seule réponse possible.

- ◯ Suit une procédure judiciaire
- ◯ Règle la situation en interne à l'amiable
- ◯ Ne fait rien

73. Avez vous déjà eu un label de qualité?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

74. Quelles sont vos suggestions et recommandations... Merci!

_____

_____

_____

_____

_____

Annexes 3 :

Questionnaire Doyen / Directeur

1. Adresse e-mail *

2. Je suis de sexe *

Une seule réponse possible.

- ◯ Masculin
- ◯ Féminin

3. Quelle est votre âge?

Une seule réponse possible.

- ◯ 20-30
- ◯ 30-40
- ◯ 40-50
- ◯ 50 et +

4. Si Professeurs, Quelle est votre Grade

Une seule réponse possible.

- ◯ PESA
- ◯ PH
- ◯ PES

5. Quel est votre fonction

Une seule réponse possible.

- ◯ Doyen/
- ◯ Vice Doyen

6. Votre Etablissement

Une seule réponse possible.

- ◯ Lettres et Sciences Humaines
- ◯ Economie et Gestion
- ◯ Sciences
- ◯ Droit et Sc. Politiques

7. Quel genre d'Etablissement?

Une seule réponse possible.

- ◯ Universités publiques
- ◯ Ecoles Supérieurs publiques (ENCG/ISCAE/ENA/EMI/ENSAM...)
- ◯ Ecoles Technologiques (ENSA/EST/ISTA...)
- ◯ Universités privées

• Thème I : Organisation et gouvernance
(organisation, évaluation)

8. Comment caractérisez vous la gestion dans votre établissement, est-elle:

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Bureaucratique
- ☐ NPM (new public management)

9. En s'appuyant sur l'historique de l'université marocaine, pensez vous que le modèle bureaucratique a eu un impact positif à travers le temps sur la qualité du management au sein de celles-ci à l'heure actuel? Oui ou Non pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Autre : ☐ _____

10. Etes vous pour ou contre le changement vers un nouveau mode de gouvernance universitaire?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Pour
- ☐ Contre

Autre : ☐ _____

11. Le "Green office/ Plan Vert" adopté par votre présidence en 2019 décline plusieurs actions de l'université en matière de développement durable dans plusieurs domaines, veuillez cocher ceux qui s'appliquent dans votre établissement

Une seule réponse possible.

- ◯ Stratégie et gouvernance
- ◯ Formation
- ◯ Recherche
- ◯ Gestion Environnementale
- ◯ Politique Sociale et Ancrage Territorial

12. Une université publique peut-elle être gérée comme dans le secteur privé? Pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Autre : _____

13. Pensez vous que la présence d'un dispositif d'évaluation interne dans votre établissement est un facteur favorable à l'amélioration de l'efficacité des RH et un outil de performance pour le NPM (nouveau public management) ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Autre : _____

14. L'assurance qualité est une idée faisant partie de votre Projet ?Si Oui/non pourquoi?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

15. Faites vous des enquêtes auprès de vos parties prenantes pour améliorer vos offres de formations ? Si Oui comment procédez vous ?

_____

16. Pensez-vous que le système LMD est une réforme qui a contribué à la démotivation des enseignants chercheurs ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

17. Etes vous pour ou contre la nouvelle transition vers le système Bachelor qui s'applique aujourd'hui dans plusieurs universités Marocaine ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Pour
- ◯ Contre
- ◯ Autre : _____

18. Sur une échelle de 1 à 7, dans quelle mesure les enseignants chercheurs s'investissent au quotidien pour créer des partenariats économiques afin de faire rayonner leurs universités ? Le chiffre 1 représente mauvaise implication et 7 une excellente implication.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Mauvaise implication	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Excellente implication

Thème 2 :Evaluation et Efficacité Interne

19. L'évocation de "l'Évaluation" conduit rapidement à des crispations en raison du terme sensible lié à notre histoire et culture... Selon vous sera-t-elle acceptée par les Enseignants chercheurs et les Administratifs afin de mesurer leurs performances individuelle ou collective?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

20. Etes vous pour ou contre une évaluation des enseignants par les étudiants (EEE) si Contre Pourquoi?

Une seule réponse possible.

- ◯ Pour
- ◯ Contre
- ◯ Autre : _____

21. Suite aux problèmes de massification/ taux d'échec élevé, pensez vous que les causes de cette faiblesse sont dues à:

Une seule réponse possible.

- ◯ Coupure Budgétaire
- ◯ Absence de formation en pédagogique des enseignants
- ◯ Faiblesse d'encadrement
- ◯ Autre : _____

22. Pensez-vous que le new management public puisse faire évoluer la fonction publique vers une culture de Résultat basée sur la performance et la qualité? Si O/N Pourquoi

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

23. Lorsque vous avez été affecter à votre poste de Doyen/Directeur, avez vous su tirer profit de l'expérience et compétences des administratifs ou bien vous avez choisi une nouvelle équipe?

24. Si vous voulez que les procédures changent dans votre établissement, que faut-il faire?

25. Quelles sont vos suggestions et recommandations

Annexes 4 :

Questionnaire Enseignants

1. Adresse e-mail *

2. Je suis de sexe

Une seule réponse possible.

- ◯ Masculin
- ◯ Féminin

3. Quel est votre fonction

Une seule réponse possible.

- ◯ Doyen
- ◯ Vice Doyen
- ◯ Professeur

4. Quelle est votre Grade *

Une seule réponse possible.

- ◯ PES
- ◯ PH
- ◯ PESA

5. Quelle est votre âge?

Une seule réponse possible.

- ◯ 30-40
- ◯ 40-50
- ◯ 50 et +

6. Votre Etablissement *

Une seule réponse possible.

- ◯ Lettres et Sciences Humaines
- ◯ Economie et Gestion
- ◯ Sciences
- ◯ Droit et Sc. Politiques
- ◯ Autre : _____

7. Quel genre d'Etablissement? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Universités publiques
- ◯ Ecoles Supérieurs publiques (ENCG/ISCAE/ENA/EMI/ENSAM...)
- ◯ Ecoles Technologiques (ENSA/EST/ISTA...)
- ◯ Universités privées
- ◯ Autre : _____

• Thème I : Organisation et gouvernance
(organisation, évaluation)

8. Comment caractérisez vous la gestion dans votre établissement, est-elle:

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Bureaucratique
- ☐ NPM (new public management)

9. En s'appuyant sur l'historique de l'université marocaine, pensez vous que le modèle bureaucratique a eu un impact positif à travers le temps sur la qualité du management au sein de celles-ci à l'heure actuel? Oui ou Non pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Autre : ☐ _____

10. Etes vous pour ou contre le changement vers un nouveau mode de gestion universitaire? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Pour
- ☐ Contre

Autre : ☐ _____

11. Une université publique peut-elle être gérée comme dans le secteur privé? Pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Autre : ☐ _____

12. Pensez vous que Le processus de Bologne dessert l'intérêt et l'autonomie du professeur?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

13. Ou au contraire le pousse -t-il à améliorer ses pratiques?

_____

_____

_____

_____

_____

14. Pensez-vous que la réforme initiée par le processus Bologne remet en question la culture professionnelle des enseignants chercheurs ?Pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

15. Pensez vous que votre université soit pleinement autonome et conforme à l'esprit du processus de Bologne ? si Non Pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

16. Veuillez citer les principaux dysfonctionnements du mode de gestion actuel dans votre université ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Financier (financement insuffisant)
- [ ] Organisationnel (mode de gestion,condition de travail..)
- [ ] Pédagogique (Précarité dans l'enseignement et la recherche...)

Autre : [ ] _____

17. Que pensez-vous de l'idée selon laquelle l'université publique marocaine « est une usine à chômeur » pour les étudiants ?

_____

_____

_____

_____

_____

18. Qu'elle a été votre démarche pour valoriser vos lauréats afin d'octroyer des contrats d'Alternances, stages, insertion en milieu professionnel en tant que professeurs?

19. Que pensez vous de l'implication effective des étudiants à la prise de décision au sein de l'université, ont-ils un vrai rôle au sein du conseil de l'établissement?

20. Pensez vous que les offres de formations proposées aux étudiants soient compatibles avec les exigences du marché du travail ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

Thème II: Environnement et Motivation

21. L'environnement d'apprentissage est-il accueillant

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

22. L'environnement d'apprentissage stimule votre engagement et votre motivation

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

23. Sur une échelle de 1 à 7, dans quelle mesure les enseignants chercheurs s'investissent au quotidien pour créer des partenariats économiques afin de faire rayonner leur université ? Le chiffre 1 représente mauvaise implication et 7 une excellente implication.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Mauvaise implication	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Excellente implication

24. Pensez-vous que le système LMD est une réforme qui a contribué à la démotivation des enseignants chercheurs ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

Thème 3 :Evaluation et Efficacité Interne
(démarche qualité, évaluation, formation)

25. Que signifie pour vous l'Evaluation des RH au milieu Universitaire ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Moyen de maitrise
- [ ] Moyen de gestion
- [ ] Moyen de pilotage
- [ ] Outil de contrôle et vérification
- [ ] Outil de sanction

Autre : [ ] _____

26. L'évocation de "l'Évaluation" conduit rapidement à des crispations en raison du terme sensible lié à notre histoire et culture... Selon vous sera-t-elle acceptée par les Enseignants chercheurs afin de mesurer leurs performances individuelle ou collective?

27. Comment percevez-vous l'Evaluation des RH au sein de votre établissement ?

Plusieurs réponses possibles.

	Corps Professorals	Corps Administratifs
Acte Indispensable	[ ]	[ ]
Acte non Indispensable	[ ]	[ ]

28. Dans votre établissement l'Evaluation est assurée d'une façon :

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Formelle
- [ ] Informelle

Autre : [ ] _____

29. Pensez vous que la présence d'un dispositif d'évaluation interne dans votre établissement est un facteur favorable à l'amélioration de l'efficacité des RH et un outil de performance pour le NPM (nouveau public management) ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] Peut-être

Autre : [ ] _____

30. Etes vous pour ou contre une évaluation des enseignants par les étudiants (EEE) si Contre Pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Pour
- [ ] Contre

Autre : [ ] _____

31. Suite aux problèmes de massification/ taux d'échec élevé, pensez vous que les causes de cette faiblesse sont dues à:

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Faiblesse d'encadrement
- [ ] Absence de formation en pédagogique des enseignants
- [ ] Inadaptation du profil du personnel enseignant

Autre : [ ] _____

32. Dans un contexte de mondialisation , pensez vous que les enseignants chercheurs sont suffisamment formés pour dispenser aux étudiants des enseignements de qualité conformes au marché du travail ?si Non Pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

33. Pensez-vous que le new management public puisse faire évoluer la fonction publique vers une culture de la performance? Si O/N Pourquoi

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

34. Parmi les critères d'évaluation suivants, quels seraient le mieux selon vous pour évaluer votre compétence au sein de l'université ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Le nombre de publication scientifiques
- [ ] L'évaluation par les pairs
- [ ] L'évaluation par les étudiants
- [ ] L'évaluation sur l'implication des suivies de thèses (mémoires, etc.)
- [ ] L'évaluation sur l'implication au rayonnement de l'université (création de partenariat, etc.)
- [ ] L'évaluation sur les responsabilités et la valorisation de la recherche
- [ ] Une évaluation pondérée entre tous ces critères

35. Pensez-vous être évalué à votre juste valeur ?Si non pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

36. Que pensez-vous du métier d'enseignant chercheur aujourd'hui ?

37. L'assurance qualité est une idée faisant partie de votre culture professionnelle ? Si Oui/non pourquoi?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

38. Que Pensez vous du référentiel ANEAQ comme dispositif institutionnel marocain outil de réforme pour l' Assurance Qualité ?

39. Vous a-t-on proposé un plan de formation pour répondre aux nouvelles compétences du numérique ?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

Autre : [ ] _____

40. Faites vous des enquêtes de qualité auprès de vos parties prenantes pour améliorer vos pratiques ? Si Oui comment procédez vous ?

41. Selon vous, quelles sont les qualités requises que doit avoir un enseignant: *

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Dynamique
- [ ] Accompagnant/ sens de l'écoute
- [ ] Emphatique
- [ ] Patient
- [ ] Respectueux
- [ ] Motivant/engagent
- [ ] Habille à la communication

Autre : [ ] _____

Questionnement sur l'étique

42. Avez vous déjà été victime d'harcèlement (sexuel/verbal/moral) au sein de votre structure

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

43. Quel a été le profil de votre harceleur

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Etudiant
- [ ] Administratif
- [ ] Professeur
- [ ] Direction (Doyen/Président/top management)

Autre : [ ] _____

44. Avez-vous été témoin d'harcèlement

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

45. Si oui, quel a été votre réaction?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Vous avez dénoncer le harceleur
- [ ] Vous n'avez rien dit par peur de représailles
- [ ] Ca ne vous concerne pas

Autre : [ ] _____

46. Quel a été le profil de la victime le plus fréquent

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Etudiant
- [ ] Professeur
- [ ] Administratif

Autre : [ ] _____

47. Votre établissement dispose-t-il d'outils mise en place pour pallier ce type de risque?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Oui
- [ ] Non

48. Si oui, lesquels?

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Cellule Psychologique
- [ ] Hotline
- [ ] Mail
- [ ] Groupe de parole

Autre : [ ] _____

49. Le dernier Rapport 2019 sur l'UMI est très élogieux sur le nombre d'accord, de partenariat, de mode de gouvernance tout à fait innovateur et pionnier qui rend hommage a une vision et un plan d'action très ambitieux depuis 2015, pourriez vous en quelques lignes nous parler de la concrétisation de quelques projets phare qui vous ont le plus marqué?

50. Quels sont les thématiques que nous n'avons pas évoquées et qui peuvent vous aider à une amélioration votre rendement au sein de votre établissement?

51. Si vous voulez que les procédures changent dans votre établissement, que faut-il faire?

52. Quelles sont vos suggestions et recommandations

Annexes 5 :

Questionnaire Cadre Administratif

1. Adresse email *

2. Je suis de sexe

Une seule réponse possible.

- ◯ Masculin
- ◯ Féminin

3. Quel genre d'Etablissement?

Une seule réponse possible.

- ◯ Universités publiques
- ◯ Ecoles Supérieurs publiques (ENCG/ISCAE/ENA/EMI/ENSAM...)
- ◯ Ecoles Technologiques (ENSA/EST/ISTA...)
- ◯ Universités privées

4. Votre Etablissement

Une seule réponse possible.

- ◯ Lettres et Sciences Humaines
- ◯ Economie et Gestion
- ◯ Sciences
- ◯ Droit et Sc. Politiques

5. Quelle est votre âge?

Une seule réponse possible.

- ◯ 30-40
- ◯ 40-50
- ◯ 50 et +

6. Quel est votre Grade

Une seule réponse possible.

- ◯ Administrateur 1er Grade
- ◯ Ingénieur en Chef
- ◯ Administrateur 2eme G
- ◯ Administrateur 3 G
- ◯ Technicien

7. Quel est votre fonction

Une seule réponse possible.

- ◯ Service Financier
- ◯ Service Pédagogique
- ◯ Service Scolarité et affaires Estudiantines
- ◯ Service Informatique
- ◯ Service Secrétariat

8. Comment caractérisez vous la gestion dans votre établissement, est-elle:

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Bureaucratique
- ☐ NPM (new public management)

Autre : ☐ _____

9. Etes vous pour ou contre le changement vers un nouveau mode de gestion universitaire?

Une seule réponse possible.

- ◯ Pour
- ◯ Contre
- ◯ Autre : _____

10. Veuillez citer les principaux dysfonctionnements du mode de gestion actuel dans votre université ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Financier (financement insuffisant)
- ☐ Organisationnel (mode de gestion,condition de travail..)
- ☐ Pédagogique (Précarité dans l'enseignement et la recherche...)

Autre : ☐ _____

11. Globalement, êtes vous satisfait de l'environnement de travail, les bureaux, les installations, le mobilier

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Insatisfait	◯	◯	◯	◯	◯	Très satisfait

12. Votre engagement et votre motivation sont-ils appréciés à leur juste valeur

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du Tout	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à Fait

13. Qu'elle est la fréquence des formations continues au quelle vous avez assistez?

Une seule réponse possible.

- ◯ Aucune
- ◯ 1/an
- ◯ 2/an
- ◯ +3/an

14. Qu'elle est la place de l'Administratif dans le schéma de l'université

_____

_____

_____

_____

_____

15. Quelle est la perception du corps administratif par rapport à l'évaluation de la qualité d'enseignement par les Etudiants?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Pour
- ☐ Contre

Autre : ☐ _____

16. Pensez vous que la présence d'un dispositif d'évaluation interne dans votre établissement est un facteur favorable à l'amélioration de l'efficacité des RH et un outil de performance pour le NPM (nouveau public management) ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Autre : ☐ _____

17. Pensez-vous que le nouveau management public puisse faire évoluer la fonction publique vers une culture de la performance?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Autre : ☐ _____

18. Quelles sont vos suggestions et recommandations

_____

Annexes 6 :

Questionnaire Etudiants

1. Adresse e-mail *

2. Je suis de sexe *

   Une seule réponse possible.

   - ◯ masculin
   - ◯ Féminin

3. Je suis actuellement inscrit en *

   Une seule réponse possible.

   - ◯ licence
   - ◯ Master
   - ◯ Doctorat

4. Votre filière de formation *

   Une seule réponse possible.

   - ◯ Sciences
   - ◯ Economie et Gestion
   - ◯ Droit et Sc. Politiques
   - ◯ Lettre et Sciences Humaines
   - ◯ Sciences d'ingénieries
   - ◯ Autre : _____

5. Quel est votre organisme de formation? *

   Une seule réponse possible.

   - ◯ Université publiques
   - ◯ Université privées
   - ◯ Ecoles Supérieurs publiques (ENCG/ISCAE/ENA/EMI/ENSAM...)
   - ◯ Ecoles Technologiques (ENSA/EST/ISTA...)
   - ◯ Autre : _____

6. Etes vous pour ou contre des enquêtes pour prendre vos avis sur le bonne gestion de votre université. Si Contre Pourquoi? *

   Une seule réponse possible.

   - ◯ Pour
   - ◯ Contre
   - ◯ Autre : _____

Thème I: Compétence et Evaluation des Professeurs

7. Comment évaluez vous la méthode d'enseignement de vos professeurs en général? Si insatisfait pourquoi? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Satisfait
- ◯ Insatisfait
- ◯ Autre : _____

8. Etes vous pour ou contre une évaluation des enseignants/es par les étudiants (EEE)? Si Non Pourquoi? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

9. Pensez vous qu'un étudiant peut être objectif pour évaluer l'intérêt et le contenu d'un cours ou une formation?Si Non Pourquoi? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

10. Vos professeurs sont-ils compétents? si Non pourquoi *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

11. Avez vous une idée sur le nombres d'articles scientifiques écris par vos professeurs? si Non pourquoi *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

Thème II: Pédagogie, NTI et Qualité de l'enseignement

12. Est ce que vos professeurs tentent d'être innovant sur le plan pédagogique? si non, pourquoi? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

13. Selon vous, vos professeurs donnent-ils/elles des cours de qualité? Si non Pourquoi *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

14. Vos professeurs sont-ils/elles familiarisés avec les nouvelles technologies d'enseignement?si non Pourquoi? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

15. Durant la continuité de l'enseignement à distance suite à la pandémie COVID19, vos professeurs ont-ils/elles assuré un bon encadrement des cours/suivi de mémoires/thèses avec les nouvelles méthodes d'enseignement numérique? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

16. Quelles sont les moyens utilisés *

Une seule réponse possible.

- ◯ Email
- ◯ Zoom/GoToMeeting/Google Meet
- ◯ Facebook
- ◯ Whatsapp
- ◯ Téléphone
- ◯ Autre : _____

Thème III: Réforme et Motivation

17. Suite aux déclarations du ministère de l'ens. sup. concernant la "défaillance" du système LMD, être vous pour ou contre le système Bachelor (Licence 4 ans/Master 2 ans/Doctorat 3 ans)? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Pour
- ◯ Contre

18. Etes vous motivé pour cette nouvelle réforme qui devait commencer pour cette nouvelle année universitaire? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Motivé
- ◯ Pas du tout motivé
- ◯ Autre : _____

19. A votre avis, quel est l'objectif ou la motivation qui vous pousse à faire des études supérieures? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Obtenir un diplôme
- ◯ Faire plaisir à vos parents
- ◯ Développer vos capacités intellectuelles
- ◯ Trouver un travail
- ◯ Se spécialiser et avoir une profession
- ◯ Acquérir une position et un statut prestigieux

Thème VI: Ethique et respect

21. Avez vous été victime d'harcèlement (physique/ verbal /intimidation) Si oui Lequel? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

20. Une fois diplômé , quel est votre projet d'avenir: *

Une seule réponse possible.

- ◯ Fonctionnaire secteur public
- ◯ Salarié secteur privé
- ◯ Partir à l'étranger
- ◯ Créer votre propre entreprise
- ◯ Autre : _____

22. Avez vous été victime de violence sexiste? si Oui Lesquels *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

23. « Est-ce que quelqu'un a, malgré vous, fait disparaître, s'est approprié abusivement votre travail (cours, rapport, mémoire) ou vous a forcé à faire une partie de son travail ? » *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

24. Avez vous été victime d'abus de pouvoir exercé par vos professeurs? *

25. Votre établissement dispose-t-il de mesure correctives, des enquêtes pour ce genre de manquement? (site web/ un bureau psychologique) *

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

26. Si vous êtes une personne e situation d'handicape Le staff pédagogique prend-il en considération vos besoins physiques?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

27. Thème V: Environnement et Qualité des services de l'université

28. L'environnement d'apprentissage est très accueillant *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

29. L'environnement d'apprentissage stimule mon engagement et ma motivation *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

30. Le staff pédagogique est impliqué dans l'interaction en classe *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

31. Le staff pédagogique prend en considération mes besoins cognitifs *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

32. Le staff pédagogique prend en considération mon contexte socio-économique *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

33. Le staff pédagogique assure une gestion de cours positive *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

34. Le staff pédagogique veille à mon bien-être émotionnel *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	Totalement d'accord

35. Qualité des services de l'établissement *

Une seule réponse possible par ligne.

	0-1 jr	2-8 jrs	8-15 jrs	15-28 jrs
Délai pour obtenir attestation d'inscription ou réinscription	◯	◯	◯	◯
Délai pour obtenir une carte d'étudiant	◯	◯	◯	◯
Délai pour obtenir une attestation d'un diplôme acquis ou une attestation de réussite	◯	◯	◯	◯
Délai pour obtenir une consultation d'une demande effectuée à la bibliothèque	◯	◯	◯	◯

36. Sur le plan organisationnel: veuillez cocher le degré de satisfaction: TS (très satisfait); S (Satisfait); I (Insatisfait); TI (Très insatisfait) *

Une seule réponse possible par ligne.

	TS	S	I	TI
Accueil et bureau d'information	◯	◯	◯	◯
Présence de signalétique (panneaux, flèches) indiquant les structures de la faculté (Administration, laboratoires, départements, bibliothèque)	◯	◯	◯	◯
Apparence des locaux et équipements (espaces verts, salles de cours, administration, WC)	◯	◯	◯	◯
Horaire d'ouverture	◯	◯	◯	◯
Gestion des réclamations (boîtes à suggestions, site internet, écoute, procédures à suivre)	◯	◯	◯	◯
Amphis / Salles de TD/ Bibliothèque / Lieux d'affichage administratif	◯	◯	◯	◯
Sécurité	◯	◯	◯	◯
Organisation (cadre général, climat social, gestion)	◯	◯	◯	◯
Espaces verts	◯	◯	◯	◯
Carrelage / Goudronnage	◯	◯	◯	◯
Disponibilité des parkings	◯	◯	◯	◯
Propreté (bâtiments, jardins)	◯	◯	◯	◯

37. Sur le plan Relationnel: Veuillez cochez le degré de satisfaction: TS (très satisfait); S (Satisfait); I (Insatisfait); TI (Très insatisfait) *

Une seule réponse possible par ligne.

	TS	S	I	TI
Disponibilité - Personnel administratif (bibliothécaire, administrateurs, cités universitaires)	◯	◯	◯	◯
Disponibilité - Corps professoral (Enseignants)	◯	◯	◯	◯
Politesse et respect - Personnel administratif	◯	◯	◯	◯
Administration - Compétence du personnel pour répondre aux questions des étudiants	◯	◯	◯	◯
Administration - Solutions apportées aux problèmes liés à l'utilisation des services	◯	◯	◯	◯
Enseignant - Techniques d'enseignement (nouvelles technologies, interactivité, implication des étudiants)	◯	◯	◯	◯
Enseignants - Qualité des supports utilisés (documents papier, fichiers électroniques)	◯	◯	◯	◯
Enseignants - Méthode de présentation (video-projections, simulations, études de cas.)	◯	◯	◯	◯

38. Au titre de l'année 2020, le "Time Higher Education" a classé le Maroc en bas de l'échelle, à votre avis, cette absence du top 500 est dû à quoi? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Mauvaise gestion des établissements
- ◯ Incompétences du staff pédagogiques
- ◯ Autre : _____

39. Comment évaluez-vous la qualité globale de votre établissement *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Satisfait
- ☐ Insatisfait

Autre : ☐ _____

40. Si vous avez d'autres suggestions concernant vos attentes sur le sujet, merci de nous en faire part

_____

_____

_____

_____

_____

Annexes 7 :

Questionnaire Elus Politiques

Adresse Email :

- ○ Masculin
- ○ Féminin

Quelle est votre âge?

- ○ 30-40
- ○ 40-50
- ○ 50 et +

Appartenance Politique

- ○ PAM
- ○ RNI
- ○ PJD
- ○ UC
- ○ Autre

Vous représentez

- ○ La Chambre de Commerce d'Industrie et des Service (CCIS)
- ○ Conseil de la Région
- ○ Elus Local
- ○ CRI

Réponse longue

Comment évaluez vous la qualité des formations de l'université?

	1	2	3	4	5	
Faible	○	○	○	○	○	Excellente

Aujourd'hui, le citoyen a perdu confiance dans le système éducatif public marocain, comment expliquez vous à vos électeurs le taux de chômage des diplômés, le taux de décrochage élevé? et que faites vous pour changer ces jugements négatif et rendre de

Réponse longue

En tant qu'Elus et représentant politique, qu'elle est la place de l'enseignement supérieur public dans vos programmes et ou stratégies de développement de la région Fèz -

Réponse longue

Sachant que le Bipôle Fèz-Meknès est une région très riche en ressources naturelles et humaines. Quels sont les mécanismes mis en place pour encourager l'Investissement au niveau régional pour renforcer l'ancrage territorial et rendre la région attractive?

Réponse longue

Quelles sont les mesures engagés entre la région et l'université pour attirer les investisseurs et créer de l'emploi?

Réponse longue

Quelles sont vos suggestions et recommandations

Réponse courte

Annexes 8 :

Questionnaire Entreprises

1. Adresse email *

2. Dénomination de votre entreprise?

3. Etes vous une entreprise:

   Une seule réponse possible.

   - ◯ Industrielle (Aéronautique/automobile)
   - ◯ Manufacture
   - ◯ Prestation de Service (transport/logistique) / Banque et Assurance
   - ◯ Agricole
   - ◯ Agroalimentaire
   - ◯ Textile
   - ◯ Autre : _____

4. Votre Fonction

   Une seule réponse possible.

   - ◯ Cadre Supérieur (PDJ/Directeur)
   - ◯ Responsable RH
   - ◯ Autre : _____

5. Que pensez vous du chômage juvénile?

   _____

6. Pourquoi les lauréats des universités publiques sont toujours recalés par les recruteurs des entreprises privées?

   _____

7. Quel genre de profil recrutez vous le plus

   Plusieurs réponses possibles.

   - ☐ Cadre bac+5 (université Publique)
   - ☐ Cadre bac+5 (U.Privée)
   - ☐ Ingénieur
   - ☐ bac+2 à bac+3
   - ☐ Technicien spécialisé ANAPEC
   - ☐ Ouvriers Qualifiés
   - ☐ Manœuvres

8. Selon vous, le marché de l'emploi peut être conditionnée par:

Plusieurs réponses possibles.

- [ ] La valeur accordée au diplome
- [ ] Situation du marché
- [ ] Le manque de capital humain qualifié (pénurie des compétences)
- [ ] Structure des PME (favorisant des profils moins qualifié)
- [ ] L'inadéquation entre l'offre et la demande

Autre : ☐ _____

9. Quelles sont vos suggestions et recommandations

_____

_____

_____

_____

_____

Table des Matières

Introduction Générale 9

Première partie 22

Structure Universitaire, une Organisation Complexe :Courants et Débats 22

Chapitre 1 : La gestion des organisations publiques 23

Section 1 : Sociohistoire des métaphores organisationnelles..... 23

1. La notion d'organisation :..... 23

2. L'organisation comme machine :..... 26

3. L'organisation en tant qu'organisme vivant :..... 27

4. L'organisation comme cerveau :..... 30

5. L'organisation comme groupe culturel :..... 32

6. L'organisation comme un système politique :..... 35

7. L'organisation comme prison psychique :..... 37

8. L'organisation comme instrument de domination :..... 39

Section 2 : Les théories socioéconomiques des organisations publiques 42

1. Le contrôle de gestion : le pilotage des coûts, des résultats et des activités..... 42

2. La méthode de recherche des coûts performances cachés..... 50

3. La théorie des parties prenantes selon le Balance Scorecard..... 54

4. Les quatre perspectives du Balance Scorecard..... 60

5. Le New Management Public..... 68

6. De l'idéologie de l'évaluation à ses indicateurs de mesure 77

7. Les enjeux de la qualité pour les organisations 87

Conclusion Chapitre I 93

Chapitre 2 : L'université Marocaine entre spécificités et standardisation 95

Section 1 : Cadrage général 98

1. Histoire de l'université marocaine 98

2. Les conséquences des failles linguistiques du secondaire sur le supérieur 113

3. La standardisation des normes universitaires 116

Section 2 : les axes à réformer de l'université publique marocaine 127

1. L'insertion professionnelle 128

2. Les limites de l'autonomie des universités marocaines dus aux carences de gouvernance 136

3. Du corps enseignant aux procédures Rh d'évaluation de leurs performances scientifiques 141

4. Les raisons du manque de motivation des Enseignants-Chercheurs marocains 154

Conclusion Chapitre 2 : 160

Conclusion de la partie 1 161

Deuxième Partie 163

Méthodologie de recherche et Etude Empirique 163

Chapitre 1 : L'approche méthodologique et épistémologique de la recherche 164

Section 1 : Choix méthodologique et positionnement théorique 165

1. Une épistémologie interprétative 165

Section 2. Aperçu sur l'université du Bi-pôle Fez Meknès : Université Moulay Ismail Meknès (UMI) 181

1. Historique cttifhes 181

2. Description de l'échantillon et du corpus de recherche : les personnes sondées 187

a. Objectif de l'enquête 190

b. La collecte des données 190

3. Technique de conduite d'étude quantitative et qualitative 191

4. Le protocole de la recherche sur l'UMI 192

Conclusion Chapitre 1 196

Chapitre 2 : Les Pratiques et les Incidences de l'Evaluation des EES 197

Section 1 : La conception du questionnaire et récolte des données 197

1. Analyse Quantitative 204

1.1. Présentation de la Structure du Questionnaire : 204

a. L'analyse en composantes principales (ACP) 207

b. L'analyse factorielle des composantes (AFC) 207

c. L'analyse des correspondances multiples (ACM) 208

d. Choix de la méthode d'analyse de données 208

1.6. Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett 213

2. Analyse qualitative 222

2.1 Les perspectives sur la performance de la gouvernance universitaire 222

a. Le point de vue des services administratifs 229

b. Le point de vue des Doyens et des directeurs : 232

c. Les Enseignants-Chercheurs face à la modernisation universitaire..... 240

2.2. Les élus et les chefs d'entreprise face à la modernisation universitaire 250

Section 2 : Pour un modèle Rénové d'Evaluation par les Parties Prenantes Universitaires 260

1. Le management de la qualité de service 262

2. Le management par le BSC : 264

Conclusion Chapitre 2 268

Conclusion Partie 2 269

Conclusion Générale 270

Bibliographie 276

Activités scientifiques et Communications 286

Figures et Tableaux 287

Annexes 289

Table des Matières 339