

Management de la qualité à l'université Mohammed Premier d'Oujda : Enjeux et défis

Cas de la faculté des lettres et des sciences humaines d'Oujda

Manar Alaoui¹ Khalid Mhamdi¹ Mohamed Boukare¹ Nassira Houat¹

(1) Université Mohammed Premier, FLSHO, Laboratoire CEDUC

Emails: ma.alaoui@ump.ac.ma, k.mhamdi@ump.ac.ma, m.boukare@ump.ac.ma, houanas@hotmail.com

RESUME

À l'heure actuelle, la principale préoccupation des établissements universitaires marocains est d'identifier des moyens efficaces pour répondre aux besoins croissants et variés d'un nombre toujours plus important d'étudiants, en vue de leur fournir une formation hautement qualifiante. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité à l'université Mohamed Premier peuvent constituer une base de travail dans le but de proposer des solutions viables nécessaires pour assurer la durabilité de ce système. Un des aspects les plus impactant que nous avons relevé dans notre étude sur les défis de l'implémentation d'un système de management de qualité, est le rôle prépondérant des acteurs dans la réussite de sa mise en œuvre. Sur le plan méthodologique, nous avons administré un questionnaire à plusieurs acteurs clés de la faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Oujda. Les personnes concernées sont les enseignants travaillant dans les filières suivantes : études françaises, études anglaises et sociologie ; les chefs de département ainsi que le personnel administratif. Les résultats obtenus à travers notre étude sont d'une grande utilité pour les décideurs, car ils permettent de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie d'amélioration continue consistant à mener des actions permanentes et durables.

Mots clés : *Enseignement supérieur, management de la qualité, implication, engagement.*

ABSTRACT

At the current time, the main concern of Moroccan universities is to identify the most effective ways of meeting the growing and varied needs of an increasingly large number of students, with the aim of providing them with highly-qualified training. Following the promulgation of the 01.00 law on the organization of higher education, the Moroccan educational system has been facing the challenge of successfully implementing a sustainable quality management approach to meet the requirements of high-quality teaching and continuous improvement. The difficulties encountered in setting up a quality management system at Mohamed Premier University can be used as a basis for proposing the viable solutions needed to ensure the system's sustainability. Among the most striking aspects of our study of the challenges of implementing a quality management system is the crucial role played by stakeholders in its successful application. After identifying the various actors involved and defining their respective functions, their level of involvement in the quality management process needs to be measured. This approach would enable us to assess the potential impact this commitment could have on the implementation of the quality management system at different levels. Our research aims to help defining how quality management operates in a higher education establishment, with a particular focus on implementation. Methodologically, a survey has been conducted with a number of key actors in the Faculty of Letters and Social Sciences in Oujda. The target groups are teachers working in the following fields: French studies, English studies and sociology; heads of department; and administrative staff. The findings of our study are extremely relevant to decision-makers, enabling them to develop and implement a continuous improvement strategy involving ongoing, sustainable action.

Keywords: *Higher education, quality management, implication, commitment.*

1 Introduction :

Le management de la qualité dans l'enseignement supérieur est crucial pour atteindre l'excellence, répondre aux besoins des étudiants et de la société, et acquérir un avantage concurrentiel (Sohail et Rajadurai, 2003 ; Becket et Brookes, 2008). Cependant, la mise en œuvre du management de la qualité dans les universités reste un défi et nécessite de s'attaquer aux problèmes liés aux principes, aux processus et aux ressources humaines (Dahlgaard-Park et al., 2013 ; Elassy, 2015). Le système éducatif marocain fait face, depuis la promulgation de la loi 01.00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, aux enjeux de la mise en place d'un système pérenne de management de la qualité répondant aux exigences de qualité de l'enseignement et de l'amélioration continue.

Le constat des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité à l'Université Mohammed Premier pourrait servir de base à la proposition de solutions durables pour assurer la pérennité de ce système (Alaoui et al, 2023). Dans notre étude, nous examinons comment les principes de management de la qualité sont intégrés et comment le corps académique et le personnel s'engagent dans le processus de qualité au sein de la FLSHO de l'Université Mohammed Premier à Oujda, au Maroc. Notre réflexion a par ailleurs été guidée par deux grandes questions :

Q1- Dans quelle mesure les acteurs respectent-ils les composantes du management de la qualité ?

Q2- Quel est le niveau d'implication du corps professoral et administratif dans le processus d'implémentation du management de la qualité ?

Nous avons subdivisé notre travail en deux volets, le premier étant consacré au cadre conceptuel, dans lequel nous aborderons le système de management de la qualité et ses principes fondamentaux. Puis nous aborderons le concept de l'engagement du personnel à travers le modèle des trois composantes de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991). La deuxième partie porte sur le cadre empirique, où nous présenterons dans un premier temps la démarche adoptée, le public cible et les outils d'analyse. Nous présentons ensuite les résultats des données collectées.

2 Cadre théorique :

2.1 Le système de management de la qualité :

Selon la norme ISO 9000, le management de la qualité est défini comme étant « L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». (ISO 9000). Le rôle primordial qu'il joue dans tout organisme a été largement démontré et défini par de nombreuses références. Comme le souligne DORBES, « le système de management de la qualité est l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés par la politique de qualité ». (DORBES, 2005). Cela montre combien la gestion de la qualité est essentielle à l'amélioration continue des processus ainsi qu'à des résultats conformes aux normes et aux exigences en vigueur. De plus, une telle démarche systématique permet de promouvoir la responsabilisation à tous les échelons des organisations, ce qui contribue à leur efficacité optimale.

2.2 Les principes du SMQ :

Les principes de management de la qualité selon la norme ISO sont « un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de croyances fondamentales considérées comme correctes et pouvant servir de base au management de la qualité ». (ISO, 2016)

Les PMQ permettent d'orienter l'amélioration des prestations d'un organisme. Ces principes ont été développés et révisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176, responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO de management de la qualité » (ISO, 2016). Les principes sont au nombre de sept :

2.2.1 PMQ 1- L'orientation client :

Le principal objectif de la gestion de la qualité est la satisfaction des exigences des clients et la volonté de surpasser leurs attentes. Pour y parvenir, il faut relier les besoins des clients aux objectifs de l'organisation ainsi que les communiquer à tous les niveaux de celle-ci. Tous les aspects de l'interaction avec le client permettent de créer plus de valeur pour ce dernier.

2.2.2 PMQ 2 – Le Leadership :

Les responsables définissent les objectifs et les orientations à tous les niveaux et veillent à ce que le personnel soit engagé dans leur réalisation.

2.2.3 PMQ 3 – L'implication du personnel :

La mobilisation et la responsabilisation du personnel à tous les niveaux de l'organisation sont des facteurs déterminants dans l'amélioration de sa capacité à créer et à accroître la valeur de celle-ci.

2.2.4 PMQ 4 - L'approche processus :

La compréhension et la gestion des opérations en tant que processus en corrélation garantissent des résultats cohérents et durables avec une efficacité accrue. Le système de management de la qualité (SMQ) se compose de processus interdépendants. Comprendre les résultats obtenus par le biais de ce système permettrait à un organisme une optimisation du rendement et des performances de ce dernier.

2.2.5 PMQ 5- L'amélioration continue :

La quête permanente d'amélioration constitue un élément déterminant du succès d'une organisation. Elle est essentielle pour maintenir les niveaux de performance actuels, faire face aux changements dans le contexte interne et externe et générer de nouvelles perspectives.

2.2.6 PMQ 6- Prise de décision fondée sur des preuves :

La prise de décision reposant sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations aboutit à des résultats conformes aux attentes de l'organisation.

2.2.7 PMQ 7- Management des relations avec les parties intéressées :

Pour obtenir des résultats pérennes, les organisations sont tenues de gérer leurs relations avec les parties prenantes concernées.

2.3 L'engagement du personnel :

L'engagement est lié, comme le soulignent plusieurs spécialistes, à l'attachement émotionnel et affectif à une organisation ou à un groupe professionnel. Pour Kanter (1968), la notion « d'engagement cohésif » traduit ce lien entre un individu et un groupe. Parallèlement, Buchanan (1974) décrit l'engagement comme « l'attachement partisan et affectif aux objectifs

et aux valeurs, et à l'organisation pour elle-même, indépendamment de sa valeur purement instrumentale » (Kanter, 1968). Autrement dit, l'engagement se caractérise par une forte implication et un attachement profond à une entité donnée.

On entend par engagement affectif vis-à-vis d'une organisation la volonté d'un employé à s'impliquer concrètement dans les objectifs et les valeurs de celle-ci, au-delà de ses intérêts personnels. Ce type de lien, proposé par Buchanan (1974), encourage une certaine stabilité au sein du personnel. Quant à l'engagement continu, il est basé sur un calcul des coûts que les employés percevraient en cas de démission définitive de l'organisation.

Conformément à la théorie de Becker (1960), ce type d'engagement apparaît lorsque les employés estiment qu'ils ont investi différentes ressources dans l'entreprise, lesquelles seraient perdues s'ils la quittaient. Finalement, l'engagement normatif, initié par Allen et Meyer (1990), repose sur le fait que les employés se sentent contraints de se conformer aux standards de leur organisation et adoptent des conduites loyales à son égard. En outre, le principe de réciprocité a été ajouté par Meyer et Herscovitch (2001) quand l'employé est valorisé par l'organisation.

3 Méthodologie :

Nous avons mené une approche quantitative avec un questionnaire en ligne pour le corps professoral des filières études anglaises (12), études françaises (15) et sociologie (7) les chefs de département (3) et le personnel administratif (15) de la faculté des Lettres et des Sciences Humaines de l'Université Mohammed Premier. Le questionnaire comprend deux axes :

Axe 1 : 7 principes du management de la qualité : Orientation client, Leadership, Implication du personnel, Approche processus, Amélioration continue, Approche factuelle pour la prise de décision et Relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes (ISO, 2015).

Axe 2 : Modèle des trois composantes de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991) : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement continu.

Les questions ouvertes ont été analysées via l'outil d'analyse de texte Voyant Tools. Il permet de lire et d'interpréter de manière scientifique des textes ou des corpus.

4 Résultats :

Dans notre recherche, nous avons pu recueillir les données suivantes :

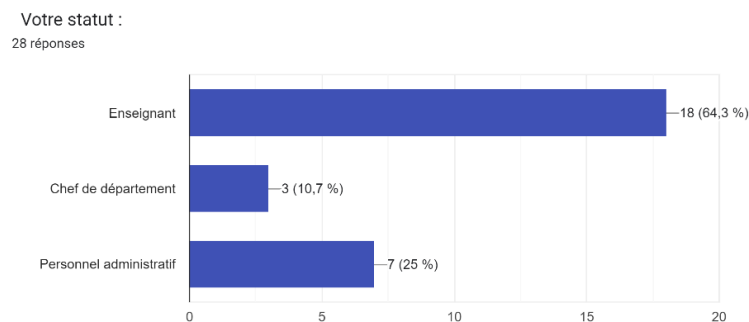


Figure 1 : Répartition du personnel selon leur statut

L'analyse des données représentées dans cette figure, révèle une répartition du personnel interrogé selon trois statuts distincts. La majorité des répondants, soit 64,3%, sont des enseignants avec 18 réponses, suivis par les chefs de département 10,7 % (3 réponses) et enfin le staff administratif 25 % avec 7 réponses.

Orientation client (OC) : Selon la normes ISO ISO 9000 et ISO 9001, le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exige...et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

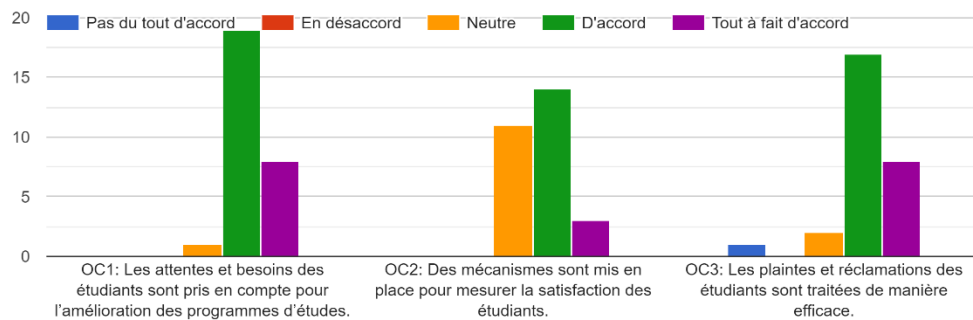


Figure 2 : Orientation client

L'analyse des données représentées dans cette figure, montre le degré d'accord du personnel sur une échelle de Likert de 1 à 5 (1= Pas du tout d'accord, 2= en désaccord, 3= Neutre, 4 = d'accord 5 =Tout à fait d'accord), vis-à-vis la prise en compte des attentes et besoins des étudiants pour l'amélioration des programmes d'études, la mise en place des mécanismes pour mesurer la satisfaction des étudiants, et la prise en charge efficace des réclamations et des plaintes des étudiants. Les résultats indiquent que la majorité du personnel approuve la prise en compte des attentes et des besoins des étudiants pour améliorer les programmes d'études. La satisfaction des étudiants semble être assurée par des mesures existantes.

En ce qui concerne le traitement des réclamations et des plaintes des étudiants, les réponses sont favorables, nécessitant toutefois une analyse approfondie des processus actuels pour garantir un traitement efficace et rapide.

Leadership (L) : À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impl...our atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

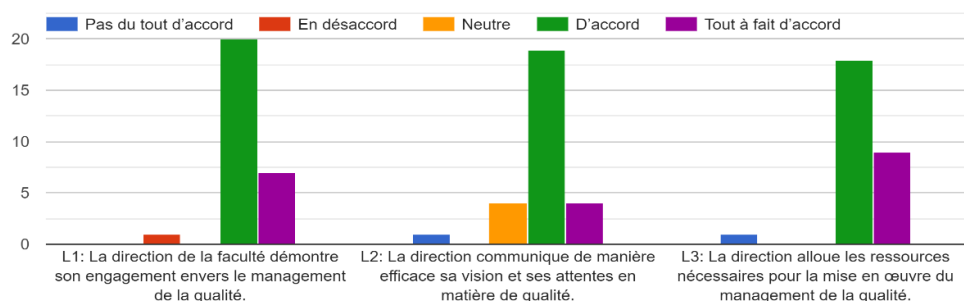


Figure 3 : Leadership

Le présent graphique indique le degré de concordance, sur une échelle de Likert de 1 à 5 (1= Pas du tout d'accord, 2= en désaccord, 3= Neutre, 4 = d'accord 5 =Tout à fait d'accord), vis-à-vis de l'engagement de la direction de la faculté envers le management de la qualité, la communication de sa œuvre du management de la qualité.

Il en ressort clairement que la direction de la faculté tient à la gestion de la qualité sur tous les niveaux et transmet de manière efficace sa vision et ses attentes en matière de qualité. Par ailleurs, la majorité des réponses montrent que l'affectation des ressources à la mise en œuvre de la gestion de la qualité constitue également un élément positif. Ces ressources devraient impérativement être maintenues pour garantir une mise en œuvre efficace du management de la qualité.

Implication du personnel (IP) : Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.

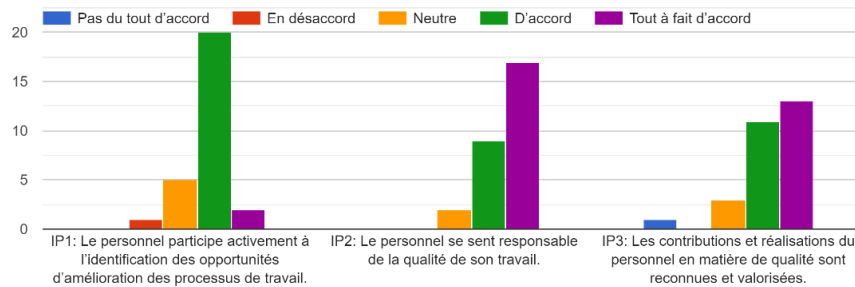


Figure 4 : Implication du personnel

Ce graphique indique dans quelle mesure les employés sont d'accord avec trois aspects de leur implication au sein de la faculté. En premier lieu, en ce qui concerne la participation active du personnel à l'identification des possibilités d'amélioration des processus de travail (IP1), la majorité des employés se déclarent d'accord (notes de 4 et 5 sur l'échelle de Likert). Ensuite, le degré de responsabilité du personnel quant à la qualité de leur travail (IP2) apparaît également positif, la majorité étant d'accord (5 sur l'échelle de Likert).

Finalement, en ce qui concerne la valorisation et la reconnaissance des contributions et des réalisations du personnel en termes de qualité (IP3), le nombre de réponses positives (notes de 4 et 5) est élevé, ce qui est un facteur encourageant pour la motivation et la satisfaction au travail. Le maintien de cette dynamique positive est primordial pour favoriser une ambiance de travail productive et enrichissante.

Approche processus (AP) : Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont corrélées fonctionnant comme un système cohérent.

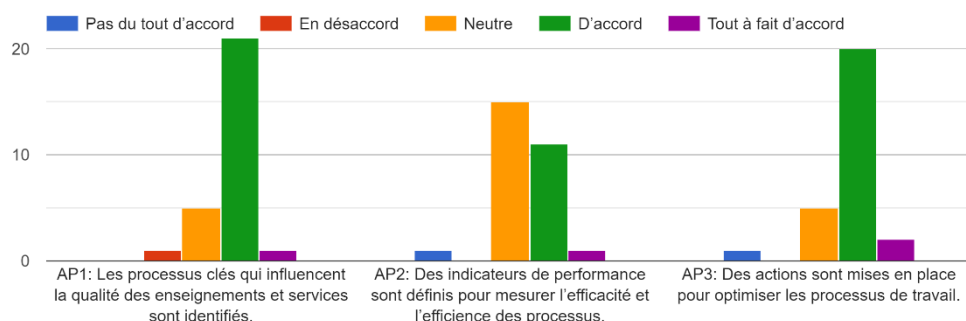


Figure 5 : Approche processus

Le présent graphique indique le degré de concordance, sur une échelle de Likert de 1 à 5 (1= Pas du tout d'accord, 2= en désaccord, 3= Neutre, 4 = d'accord 5 =Tout à fait d'accord),

vis-à-vis l'identification des processus clés influençant la qualité des enseignements et services, la définition des indicateurs de performance mesurant l'efficacité et l'efficacité des processus, et la mise en place des actions optimisant les processus de travail.

Premièrement, en ce qui concerne l'identification des processus clés influençant la qualité de l'enseignement et des services, on constate que l'ensemble du personnel reconnaît leur existence (notes de 4 et 5 sur l'échelle de Likert). Cela montre que ces processus sont considérés comme primordiaux.

En second lieu, la définition d'indicateurs de performance mesurant l'efficacité et l'efficacité des processus a également été soulignée comme un élément déterminant (notes de 4 et 5 sur l'échelle de Likert). Finalement, la mise en œuvre d'actions visant à optimiser les processus de travail se voit également considérée comme un élément important (notes positives de 4 et 5), ce qui démontre que le personnel soutient l'action d'optimisation afin d'améliorer l'efficacité globale des processus de travail.

Amélioration continue (AC) : L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute va...rne et externe et crée de nouvelles opportunités.

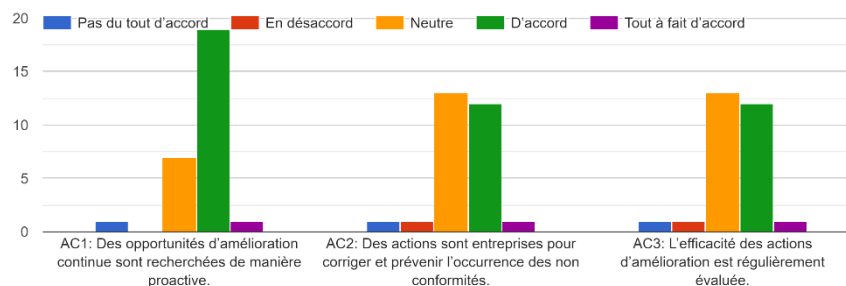


Figure 6 : Amélioration continue

La présente figure montre le degré d'accord, sur une échelle de Likert de 1 à 5 (1= Pas du tout d'accord, 2= en désaccord, 3= Neutre, 4 = d'accord 5 =Tout à fait d'accord), par rapport à la recherche proactive des opportunités d'amélioration continue, la mise en place des actions correctives/préventives, l'occurrence des non-conformités, et l'évaluation régulière de l'efficacité des actions d'amélioration. Les données révèlent des divergences de positions concernant trois points de l'amélioration continue Pour le premier aspect à savoir la recherche proactive d'opportunités d'amélioration continue (AC1), le nombre de réponses apportées a été positif, avec une note de 4 sur l'échelle de Likert.

En ce qui concerne la mise en œuvre d'actions correctives/préventives en cas de non-conformité (AC2), les réponses étaient de « d'accord » à « neutre ». Pour l'évaluation régulière de l'efficacité des actions d'amélioration (AC3), les réponses se situent à nouveau dans une échelle allant de « d'accord » à « neutre ». En somme, ces trois aspects sont loin de faire l'objet d'un consensus.

Ce constat souligne l'importance de la communication et de la collaboration au sein de la faculté pour mettre en place des stratégies d'amélioration efficaces.

Prise de décision fondée sur des preuves (PD) : Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

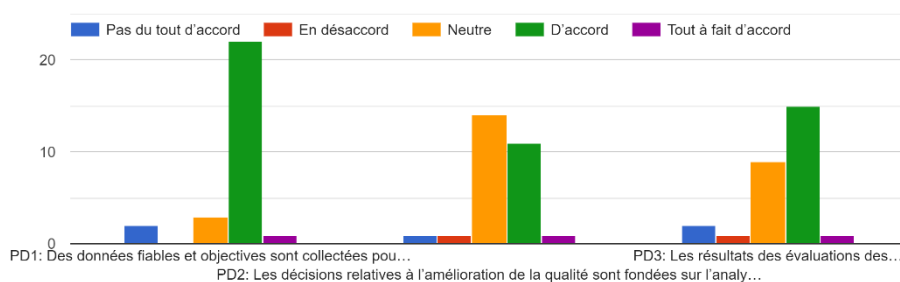


Figure 7 : Prise de décision fondée sur des preuves

Cette figure illustre le degré d'accord du personnel sur trois aspects liés à la prise de décision fondée sur des données probantes. Les réponses ont été mesurées sur une échelle de Likert de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 signifie « Tout à fait d'accord ».

Pour la collecte de données objectives pour analyser la performance de l'enseignement et des services, la majorité des répondants étaient d'accord, indiquant que cet aspect est considéré comme important pour l'analyse des performances. En ce qui concerne la prise de décisions en matière d'amélioration de la qualité sur la base de l'analyse des données collectées, nous constatons que les réponses se situent majoritairement entre « d'accord » et « neutre ». Finalement, la prise en compte des résultats des évaluations des étudiants, les répondants sont majoritairement d'accord, signifiant ainsi que ces évaluations sont perçues comme un élément pertinent pour l'amélioration de la qualité.

Management des relations avec les parties intéressées (MP) : Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes

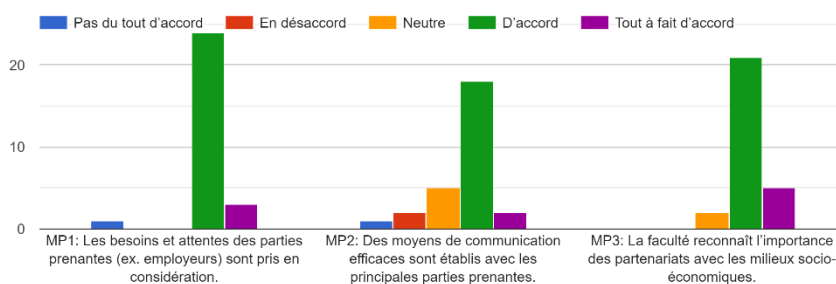


Figure 8 : Management des relations avec les parties intéressées

La figure 8 illustre le degré d'accord du personnel sur trois aspects liés au management des relations avec les parties prenantes. Les réponses ont été évaluées sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, où 1 signifie « Pas du tout d'accord » et 5 signifie « Tout à fait d'accord ».

La prise en compte des besoins et des attentes des parties prenantes a été largement assurée par le personnel. En outre, la mise en place de moyens de communication efficaces avec ces parties prenantes a également été bien établie. De même, la reconnaissance de l'importance des partenariats avec les milieux socio-économiques a été largement reconnue, témoignant de la compréhension par la faculté de l'impact positif des partenariats dans l'échange de connaissances, la collaboration à des projets de recherche conjoints et la résolution de défis pluridisciplinaires. Ces partenariats renforcent la qualité et la pertinence des travaux de

recherche menés. Il existe toutefois des possibilités d'amélioration pour mieux comprendre les besoins spécifiques des parties prenantes.

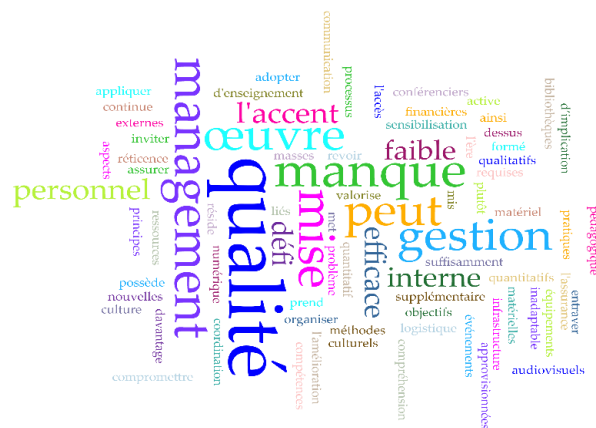


Figure 9 : Les principaux défis pour la mise en œuvre du management de la qualité à la faculté

Le graphique ci-dessus, plus précisément le nuage de mots, met en évidence les principaux défis pour la mise en œuvre du management de la qualité à la faculté. Les mots varient en fonction de leur taille, indiquant la fréquence ou l'importance de chaque terme perçu par le personnel :

Qualité : Ce mot est au centre et de taille relativement importante, ce qui suggère qu'il s'agit d'un facteur clé des préoccupations en matière de qualité chez les personnes interrogées dans le cadre de cette étude.

Manque : Un autre mot important, indiquant peut-être des lacunes ou des insuffisances dans la mise en œuvre de la gestion de la qualité.

Personnel : La présence de ce mot montre que les défis peuvent être en rapport avec les ressources humaines et la sensibilisation du personnel.

Sensibilisation, compétences, méthodes et équipement : Ces termes sont également significatifs et pourraient constituer des domaines de préoccupation spécifiques.



Figure 10 : Suggestions pour surmonter ces défis

Cette figure représente un nuage de mots relatifs aux suggestions pour surmonter ces défis pour la mise en œuvre du management de la qualité à la faculté. La qualité est le terme central et le plus grand, suggérant qu'il est le plus fréquemment mentionné ou considéré comme

le plus important par le personnel. Tout autour, se trouvent d'autres termes de taille variable, tels que « amélioration », « processus », « système », « efficace » et « étudiants ». Les mots varient en fonction de leur taille, indiquant la fréquence ou l'importance de chaque terme perçu par le personnel.

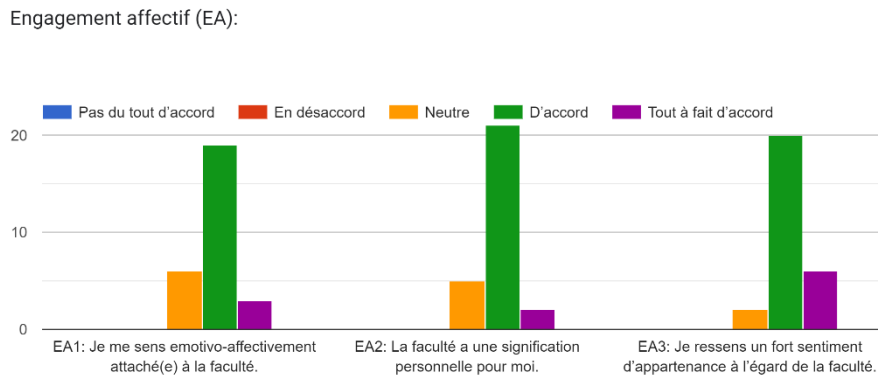


Figure 11 : Engagement affectif

La figure numéro 11 illustre le degré d'accord du personnel sur trois affirmations liées à leur engagement affectif. Les réponses ont été évaluées sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, où 1 signifie «Pas du tout d'accord» et 5 signifie «Tout à fait d'accord». Nous pouvons constater que pour les trois affirmations, les réponses positives (« D'accord ») sont les plus nombreuses. Ce résultat suggère un engagement émotionnel généralement favorable de la part du personnel à l'égard de leur faculté.

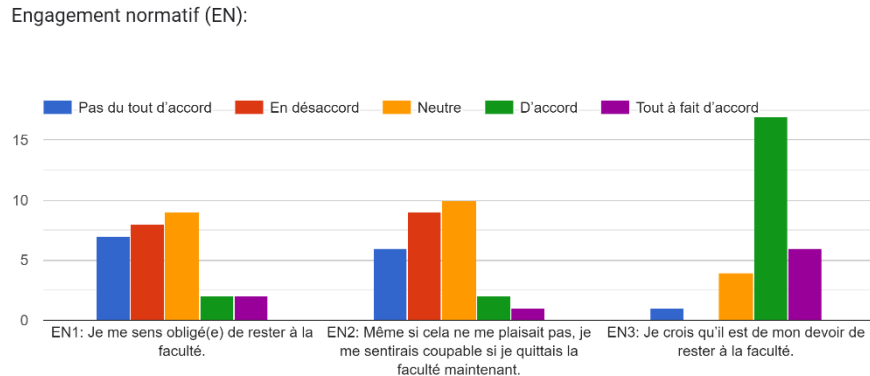


Figure 12 : Engagement normatif

Ce graphique indique le degré d'accord du personnel sur trois déclarations relatives à leur engagement normatif. Pour chaque affirmation (EN1, EN2, EN3), nous avons apporté les explications suivantes :

EN1 : « Je me sens obligé de rester à la faculté » : Les réponses se répartissent de manière relativement uniforme sur l'échelle de Likert. Ce qui signifie que certains membres du personnel se sentent obligés de rester à la faculté, contrairement à d'autres.

EN2 : « Même si cela ne me plaisait pas, je me sentirais coupable si je quittais la faculté maintenant » : Le niveau de réponse est majoritairement « neutre ». Il y a moins d'accords forts et moins d'accords faibles. Cela laisse supposer que le sentiment de culpabilité n'est pas très répandu parmi le personnel.

EN3 : « Je pense qu'il est de mon devoir de rester à la faculté » : Un nombre significatif de répondants est tout à fait d'accord avec cette affirmation. Cela indique que de nombreux membres du personnel considèrent qu'il est de leur devoir de rester à la faculté.

Engagement continu/calculé(EC):

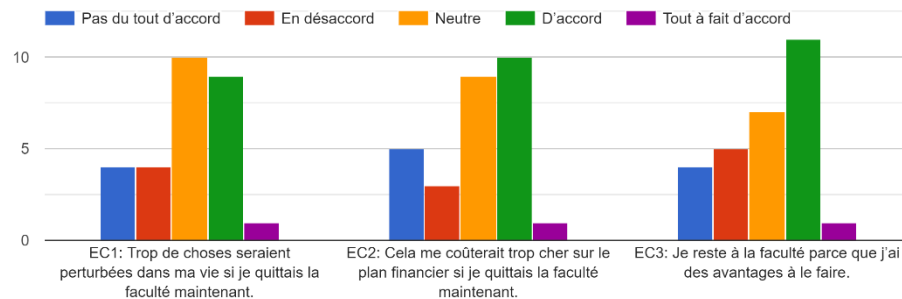


Figure 13 : Engagement continu/calculé

La figure illustre le degré d'accord du personnel sur trois affirmations liées à leur engagement continu/calculé. Les réponses ont été évaluées sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, où 1 signifie "Pas du tout d'accord" et 5 signifie "Tout à fait d'accord" :

EC1 : Plusieurs choses seraient perturbées dans ma vie si je quittais la faculté maintenant : les réponses sont réparties entre « neutres » et « d'accord ». Les personnes neutres indiquent qu'elles estiment ne pas subir de bouleversements majeurs dans leur vie ou qu'elles sont satisfaites de leur situation actuelle et ne prévoient pas de grands changements. Pour les personnes qui ont répondu par d'accord, cela pourrait indiquer qu'ils considèrent que leur départ de la faculté entraînerait un grand impact sur différents aspects de leur vie. Ces aspects peuvent inclure des domaines tels que les opportunités de carrière, la vie sociale, l'épanouissement personnel, etc.

EC2 : Cela me coûterait trop cher sur le plan financier si je quittais la faculté maintenant : On constate que la majorité des réponses se situent entre d'accord et neutres. Cependant un taux plus ou moins élevé d'accord indique que les avantages financiers de rester l'emportent sur les coûts potentiels de départ.

EC3 : Je reste à la faculté parce que j'ai des avantages à le faire : Cette affirmation explore les avantages perçus par les employés pour rester à leur poste actuel. Un taux élevé d'accord suggère que les avantages compensent les inconvénients.



Figure 14 : Facteurs influencent l'implication du personnel dans la démarche de management de la qualité à la faculté

Cette figure représente un nuage de mots relatifs aux facteurs influencent l'implication du personnel dans la démarche de management de la qualité à la faculté.

Les termes « qualité », « gestion », « approche » et « continue » occupent une place centrale et de taille, ce qui suggère leur caractère fondamental dans le cadre de la démarche qualité de la faculté. Par ailleurs, le mot « implication » occupe une position importante, ce qui indique que l'engagement du personnel est déterminant dans ce processus. Les termes « personnel », « facteurs » et « pratiques » ont une pertinence et un lien avec la mise en œuvre de la démarche qualité. Enfin, les mots « amélioration », « retour d'information », « renforce » et « efforts » mettent l'accent sur l'importance de l'amélioration continue et des efforts soutenus pour maintenir la qualité.

5 Conclusion :

Bien que les principes de management de la qualité se voient globalement appliqués, leur respect effectif est confronté aux défis que constituent la résistance au changement et le manque de sensibilisation. En vue d'améliorer le système, le maintien de la formation continue, l'implication de toutes les parties prenantes, le suivi rigoureux des processus, la mise en place d'un leadership solide et la rénovation pédagogique sont des mesures fondamentales. Par ailleurs, l'engagement du personnel est fortement influencé par le leadership institutionnel, la qualité de la formation, la coopération, la reconnaissance et la valorisation des contributions. Pour que la mise en œuvre soit effective, il importe de surmonter les obstacles liés à l'organisation et aux ressources humaines.

En somme, quoique les principes soient compris, il semblerait qu'une approche exhaustive axée sur la formation, l'implication des parties prenantes, le pilotage et le renouvellement pédagogique serait la voie à suivre pour relever ces défis au sein de la faculté.

Références :

Alaoui, M., Mhamdi, K., Kaddouri, M., & Azzimani, T. (2022). Les effets des pratiques organisationnelles sur la qualité du processus de déploiement des cours universitaires en ligne. *Innovation, Technologies, Education et Communication*, (4).

Al-Busaidi, K. A., & Al-Shihi, H. (2010). Instructors' acceptance of learning management systems: A theoretical framework. *Communications of the IBIMA*, 1–10.

Bader, S. A. (2021). The impact of instructors' perceptions of E-Learning on the quality of online teaching: A case study of the French language instructors at the University of Bahrain during the COVID-19 pandemic. *International Education Studies*, 14(12), 152.
<https://doi.org/10.5539/ies.v14n12p152>

Becker, Howard. – Note on concept of commitment, *American journal of sociology*, 66, 1960, p. 32-42.

Becket, N., & Brookes, M. (2008). Quality management practice in higher education—what quality are we actually enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7(1), 40-54.

Buchanan (Bruce). – Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, *administrative science quarterly*, 19, 1974, p. 533-546.

Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C. K., Jang, J. Y., & Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and proposing remedies for barriers to quality management in education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 1-16.

DORBES, H. « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue *Gestion d'entreprise* n° 12, 2005.

Elassy, N. (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement in higher education. *Quality Assurance in Education*, 23(3), 250-261.

Garvin, David A. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press, 1988. Print.

ISO. (2015). Quality management principles. ISO 9000 :2015.
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>

ISO. (s.d.). Un personnel impliqué et heureux améliore la qualité [Communiqué de presse]. Récupéré sur : <https://www.iso.org/fr/news/ref2487.html>.

Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." *American Sociological Review*, 33: 499-517.

Meyer (John), Herscovitch (Lynne). – Commitment in the Workplace: toward a general model, *Human resource management review*, 11, 2001, p. 299-326.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.