

Mais où est donc passée l'institution ?

Quand Anne Heldebergh m'a proposé de prendre la parole devant la Commission du Pôle hainuyer aujourd'hui, elle m'a laissé la liberté de choisir le thème de mon intervention. J'étais enthousiaste ! C'était merveilleux, c'était Noël, j'allais enfin pouvoir aborder avec vous tout ce que je voulais vous parler depuis longtemps, je ne sais pas moi, l'importance de la ola negra dans l'inspiration urbaine de Paco Taibo ? Ou pourquoi je suis allée en Islande à cause de la femme en vert ? Ou même nous aurions pu débattre des mérites comparés de Koksidge et Middelkerke, que sais-je, les vrais fondamentaux, quoi ! Tous les sujets possibles, donc, mais Anne a ajouté très vite : « une seule petite containte : parler du sens de la démarche qualité dans une institution d'enseignement supérieur ! Voilà qui réduisait d'un coup mes sujets si vastes un instant plus tôt. **Le père Noël n'était décidément qu'une ordure.** Et cela, même s'il me rendait un fier service car elle est terrible la liberté totale. Vous avez devant vous tout le champ des possibles étalés et si vous en choisissez un vous renoncez à tous les autres, pour paraphraser André Gide. Comme vous n'ignorez pas non plus que le choix et, par conséquent le renoncement, est une souffrance, j'imaginai, déjà, ce qu'il allait m'en coûter d'être ici ! Et, déjà, je sentais monter en moi **l'angoisse du gardien de but au moment du pénalty.** Allez-y vous faire une présentation sur « le sens de la démarche qualité » alors que tant d'entre nous/vous ne cessent de répéter depuis des lustres qu'elle n'en a aucun. Faites donc un beau power point avec des diapositives pleines d'animations sur un concept aussi volatile...

Et j'étais carrément près de me noyer dans le **port de l'angoisse** car encore me fallait-il trouver un angle d'attaque vraiment attrayant, sexy, comme on dit aujourd'hui.

Par exemple, si Anne m'avait demandé de vous démontrer comment positionner mieux et consciemment l'institution dans l'environnement STEPE, là, oui, j'aurais pu vous expliquer des trucs

vraiment intéressants ! Déjà j'aurais pu commencer par vous expliquer ce qu'est l'environnement STEPE c'est-à-dire le contexte social technologique économique politique et environnemental. J'aurais pu vous rappeler qu'il n'est somme toute pas si loin le temps où l'institution d'enseignement supérieur pouvait se contenter de vivre en vase clos, préoccupée de ses seuls besoins, centrée sur sa seule recherche, sans transfert d'informations, sans ouverture vers la société, sans échanges, détentrice du savoir qu'elle délivre avec parcimonie. Mais que désormais ce n'était plus possible la sous pression d'éléments aussi divers que les réductions budgétaires, les classements académiques, l'introduction de la valorisation des acquis (VAE), la nouvelle structure bachelier/master/doctorat, les liens directs avec l'entreprise, sans oublier la logique du secteur marchand qui impose de connaître et maîtriser le contexte dans lequel on fonctionne... J'aurais ajouté que les institutions ont désormais le devoir de développer une « veille environnementale », autrement dit de porter une attention à l'environnement dans lequel elles se trouvent, ce qui leur permet d'anticiper les tendances et de soutenir les innovations et qu'il faut mener une veille globale, une veille que l'on peut qualifier de « stratégique », c'est-à-dire une activité continue d'analyse de l'environnement STEPE en vue d'anticiper son évolution et ses changements, pour adapter les cursus et mieux comprendre l'impact que les formations dispensées par l'institution peuvent avoir.

Mais même si Anne reconnaissait la justesse de mes propos et y adhérerait, ce sujet n'avait pas l'air d'être celui qu'elle attendait.

Et si j'expliquais une fois encore à quel point un diagnostic était tellement fondamental avant toute mise en œuvre d'une démarche qualité quelconque ? Si je rappelais qu'il était inconscient de se lancer dans une évaluation avant d'avoir analysé l'existant et de savoir de quoi on parle ? Là j'aurais de quoi faire ! je pourrais développer longuement et telle une **Shéhérazade moderne** vous raconter pour la 1001^{ème} fois,... le CAF est un outil diagnostique spécialement conçu pour le secteur public , facile d'utilisation,

européen, gratuit, destiné à aider les organisations publiques de toute l'Europe à améliorer leurs performances. Qu'il fournit un excellent point de départ à la mise en place d'une démarche qualité puisqu'il génère une bonne radiographie initiale à un moment donné T, afin de déboucher sur un diagnostic, indiquant les actions d'amélioration à mettre en œuvre et permettant de comparer son état au moment donné T+2ans.

J'aurais ajouté qu'il est structuré en 9 critères et 28 sous-critères, les cinq premiers critères observant les « facteurs » de l'organisation/institution, c'est-à-dire tous les éléments qui lui permettent de fonctionner (un leadership ayant une vision stratégique qu'il met en œuvre avec l'aide de ses personnels et grâce à des ressources et partenaires en vue de réaliser au mieux ses processus), tandis que les quatre autres critères, les « résultats », s'attacheront à voir si l'organisation/institution mesure ses performances tout autant que les besoins, satisfaction et attentes de toutes ses parties prenantes à savoir les personnels, les bénéficiaires mais aussi la société ou la collectivité... Ce qui, entre nous soit dit, montre à nouveau l'importance de positionner consciemment l'institution dans son environnement STEPE.

J'aurais pu aussi démontrer comment un bon outil diagnostique (et le CAF est un bon outil diagnostique !) pouvait, une fois que les résultats de l'auto-évaluation étaient clairs, servir de « pont » pour installer les différents outils en usage en matière de qualité.

Par exemple, à quoi sert-il de multiplier les enquêtes et autres questionnaires si l'on n'a pas sous les yeux la preuve d'une carence en matière de mesure ?...

A quoi sert-il de mettre en place des procédures ISO 9001 si l'on n'a pas mis en évidence le besoin essentiel d'harmoniser des processus d'enseignement ou de support trop peu structurés ?...

Et si l'on pas une vision claire des objectifs et des performances à atteindre à quoi sert de s'acharner à imposer la réalisation de tableau de bords prospectifs basés sur des indicateurs puisés dans un socle statistique dont personne ne sait rien ?...

ET si l'on ne connaît pas son niveau de performance, comment faire face aux audits externes (de l'agence, par exemple ?)

C'était bien, ça, NON ? C'était interpellant ?

Le silence de Anne était éloquent... elle avait sans doute entendu tant de fois mon discours sur le diagnostique par le CAF qu'elle s'était peut-être assoupie au bout du fil...

Et sa façon de me rappeler encore une fois avant de raccrocher le sens de la démarche qualité dans une institution d'enseignement supérieur...

Alors, j'ai bien compris que je n'y couperais pas et que tel **Harry Potter** sur son balai, je me devais d'enfourcher mon autre cheval de bataille : on ne peut pas demander aux acteurs de développer une culture qualité sans implication complète de l'institution ! Et trop souvent encore, plus pressée de résultats, d'actions et d'effets que d'analyse et de véritable cheminement, l'institution disparaît. **Mais où est donc passée l'institution ?** Evite. Dit « qu'elle n'y croit pas », comme s'agissait d'une question de foi ! Se donne bonne conscience en dégageant l'un ou l'autre dixième de charge pour le vague concept de « la qualité ». Abandonne. « Délègue ». Comme si elle n'avait pas encore vraiment compris l'opportunité d'installer en son sein une véritable auto-évaluation placée entre les mains des acteurs. Comme si elle ne pouvait pas / ne voulait pas faire de l'auto-évaluation une opportunité plus large que la simple investigation ponctuelle au sein d'une entité désignée par décret !

Trop souvent encore dans les premiers temps où une entité se prépare à l'auto-évaluation demandée par l'AEQES elle est démunie. Certes, elle ne manque pas d'outils que l'Agence n'hésite pas à lui fournir. Mais, la commission d'évaluation une fois créée peut se sentir prise au piège (**les enchaînés**), chargée d'un rôle dont parfois elle n'a pas voulu (**règlement**) , elle peut craindre que la rumeur (**murmure**) lui fasse jouer face aux collègues le rôle de voyeur quand ce n'est pas

d'espion(Matahari). Elle redoute parfois à terme d'être muselée (39 marches) ou tout au moins limitée dans ses propos, et quand approche le moment de l'audit (gang Dracula) l'entité n'échappe pas à l'angoisse quoi qu'ait pu dire l'Agence sur le caractère formatif de la visite (Les experts). Mais surtout l'entité est désarmée devant l'ampleur de la tâche (désert))à, elle manque de points d'entrée, elle manque de vision globale, elle se sent « différente »(l'une chante). L'exercice est lourd, il est lent, il est parfois proche du naufrage (naufrage), il épuise... Il faut beaucoup de courage, de temps et de volonté à l'équipe pour aller au bout l'exercice (héros). Enfin, last but not least, l'auto-évaluation doit déboucher sur des changements en vue d'amélioration. Et, nous le savons tous... changer n'est pas simple, c'est souvent une source de déstabilisation, de déchirement.

Comment contourner cet écueil ?

Dans un article que nous avons co-signé l'année dernière, Isabelle Wettendorff et moi, prenant pour modèle le parcours des caravelles de Christophe Colomb vers la terra incognita, nous écrivions ; « Il faut mettre en œuvre des changements qui feront sens par rapport aux objectifs et aux valeurs partagées. Si « l'équipage » (les personnels) ne peut pas s'approprier le changement, s'il n'en comprend pas les raisons, s'il ne le vit pas comme un geste posé en adéquation avec la vision, comme une contribution pour atteindre l'objectif commun, le pilote (la Direction) sera bien seul au gouvernail. »

Voilà qui est dit : l'auto-évaluation et les changements qui en découlent doivent faire sens.

Pour être soutenable, l'exercice d'auto-évaluation doit être appuyé sur l'existant, concerté, réalisé (par exemple avec le CAF) dans la transparence, basé sur une approche systémique et holistique

postulant l'interdépendance des choses et des faits, visant à ce que les besoins de tous les acteurs soient connus et satisfaits et que le positionnement de l'institution dans son environnement soit connu, clair et adossé à une veille stratégique continue.

Pour être soutenable, « le changement doit être le produit d'une réflexion annoncée, placée dans la durée, cadrée par des objectifs et mise en adéquation avec les valeurs/vision/mission ; le changement doit faire sens pour l'ensemble des parties prenantes sous peine de courir à l'échec, changer pour changer n'est pas changer ».

Le temps des bulles-qualité et des entités anxieusement repliées sur elles-mêmes doit être révolu. Il s'agit désormais d'entrer dans un système dans lequel l'échange et la transparence auront force de loi. Et où les directions des institutions d'enseignement supérieur auront compris que leur est offerte une opportunité formidable de transformer ce qui est encore trop souvent vécu comme une contrainte légale en « culture de l'évaluation ».

Je terminerai en citant la suite de notre métaphore de la caravelle, « le pilote est fondamental à la manœuvre du changement : c'est lui qui le cautionnera, l'accompagnera, indiquera sa valeur ajoutée, le validera et le renforcera. Sans lui, point d'Indes à atteindre mais moins encore d'Amérique au bout du voyage! »

Et je reste optimiste, car, en tant qu'expert CAF pour fréquenter de nombreuses institutions d'enseignement, je sais que, de la bonne volonté à la volonté, la plupart des ingrédients sont réunis pour la mise en œuvre d'une démarche qualité globale soutenable et important à tous.

Ce texte est soumis à la loi sur la reproduction. Autorisation à demander à amelie.haut@gmail.com