

L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur

Ramunė Kasperavičiūtė

*Université Mykolas Romeris,
5, rue Valakupių, LT-10101, Lituanie*

Résumé. Dans cet article, qui se fonde sur l'analyse de la littérature scientifique et les données de la Fondation européenne pour le management de la qualité, nous étudierons l'un des modèles du management de la qualité, le Modèle d'excellence pour l'enseignement supérieur de la Fondation européenne pour le management de la qualité (EFQM), lequel connaît de plus en plus de succès. L'accent est mis non seulement sur la théorie du modèle d'excellence, mais aussi sur sa mise en pratique. Nous traiterons du développement du modèle d'excellence, ferons l'analyse des critères du modèle et de ses étapes d'application ainsi que des expériences des établissements d'enseignement qui mettent en pratique ce modèle. Nous récapitulerons et mettrons en évidence les principaux défauts et avantages de cette mise en pratique.

Mots-clés: la Fondation européenne pour le management par la qualité, le modèle d'excellence, auto-évaluation, les établissements d'enseignement supérieur.

Raktažodžiai: Europos kokybės vadybos fondas, Tobulumo modelis, savęs vertinimas, aukštojo mokslo ir studijų institucijos.

Introduction

Le développement de la concurrence interne et externe sur le marché de l'enseignement supérieur, les ressources limitées, les attentes et les exigences croissantes des étudiants, la pression des organes directeurs de l'État et d'autres parties également intéressées par l'obtention de meilleurs services, etc. Tout ceci a fait comprendre aux universités la nécessité d'élever les standards académiques, tels qu'ils sont reconnus internationalement [17, p. 192; 29, p. 85; 26, p. 65; 36, p. 242]. Des auteurs remarquent que le modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management de la qualité (EFQM) pourrait être un moyen efficace pour atteindre cet objectif [26, p. 65; 5, p. 1019]. Selon A. Calvo-Mora, A. Leal et J. Roldan «l'application à l'éducation des modèles de management de la qualité qui ont contribué à résoudre les problèmes de nombreuses entreprises est inévitable» [7, p. 759].

Cependant, tous les chercheurs ne soutiennent pas cette idée des modèles du management de la qualité, y compris le modèle EFQM d'excellence pour les établissements universitaires. N. Becket et M. Brookes estiment qu'avec ce modèle

l'apprentissage des étudiants n'est pas pris en considération d'une manière adéquate [6, p. 45]. A. I. Vroeijenstijn [5, p. 1018] indique les difficultés suivantes d'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur: 1) l'établissement d'enseignement supérieur n'est pas une entreprise et ne produit pas de diplômés; 2) on ne sait pas ce qui est produit; 3) on ne sait pas qui est le client de l'enseignement supérieur; 4) ce n'est pas une organisation hiérarchique; 5) le modèle d'excellence peut être utilisé pour l'analyse du management, mais pas pour l'évaluation de la qualité; 6) la notion de qualité est très complexe à définir.

En 2006, le modèle d'auto-évaluation d'EFQM a été utilisé par 30 000 organisations européennes [16, p. 203]. Selon les données d'EFQM, entre 1992 et 2006, la majorité des récompenses d'EFQM ont été décernées aux états suivants: Royaume-Uni (44), Espagne (33), Allemagne (26) et Turquie (21) [2, p. 976].

D'après un rapport rendu en 2011, *La pratique des méthodes de management de la qualité dans l'administration publique et autres institutions lituaniennes*: «le modèle EFQM d'excellence est appliqué par les institutions lituaniennes du secteur public d'une manière fragmentaire» [18]. Les principaux facteurs structurels et institutionnels qui déterminent la mauvaise application du management de la qualité dans le secteur public lituanien sont: 1) en Lituanie, en comparaison des autres pays européens, le développement et l'application du management de la qualité n'ont commencé à être promus et mis en œuvre d'une manière systématique que depuis 2004, par conséquent les institutions qui appliquent cette méthode ne sont pas nombreuses; 2) la faisabilité financière; 3) le manque d'expérience dans l'application du management de la qualité [22, p. 73-74]. Il est à noter que de toutes les institutions académiques de Lituanie, seul le Collège de droit et de commerce de Vilnius a reçu en 2008 le prix National de la qualité [21].

Il convient de noter également qu'il est assez difficile d'effectuer une analyse de l'application du modèle d'excellence dans les institutions académiques pour plusieurs raisons. Premièrement, il n'y a pas de registre des institutions qui appliquent ce modèle. Deuxièmement, il y a très peu de recherches menées sur l'application du modèle d'excellence dans les institutions académiques. Peut-être, comme le remarquent A.E Osseo-Asare et D. Langbottom, est-ce dû au fait que «la majorité des établissements d'enseignement supérieur réagissent lentement aux changements évolutifs dans le secteur de l'enseignement supérieur» [24, p. 27].

Le problème scientifique soulevé dans cet article tend à montrer que l'application du modèle EFQM d'excellence dans les établissements d'enseignement supérieur n'est pas parvenue à un niveau de développement suffisant. *L'objectif* est ici de faire l'analyse de l'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur. Ainsi nous aurons pour *tâche*: 1) de prendre en considération les principaux aspects du développement du modèle EFQM d'excellence; 2) d'analyser les critères du modèle EFQM d'excellence; 3) d'examiner les étapes du processus (auto-évaluation) de l'application du modèle EFQM d'excellence; 4) de déterminer les problèmes nés de la mise en pratique du modèle ainsi que les facteurs de son succès. *Les méthodes de recherche* seront l'analyse de la littérature scientifique, l'étude des cas et l'analyse systématique.

Le développement du modèle EFQM d'excellence

Afin d'accroître la compétitivité des organisations européennes, le 19 octobre 1988, les principaux chefs d'entreprise européens ont uni leurs forces en vue de la création d'un outil de gestion. Dans cette optique ils ont créé en 1989 une organisation à but non lucratif, connue sous le nom de *Fondation européenne pour le Management de la Qualité* (EFQM). L'un des principaux objectifs stratégiques d'EFQM était la création du prix européen pour le management de la qualité, conformément à l'exemple de Baldrige (USA) et au prix de Deming (Japon) [10, p. 113; 36, p. 244]. L'idée était que le succès de l'organisation repose sur la satisfaction du client, des collaborateurs, l'intégration dans la vie collective, lesquelles sont obtenues grâce au leadership, la politique et la stratégie suivies, la gestion du personnel, les ressources financières et les processus employés.

Créé en 1991 et présenté en 1992, le modèle d'excellence en affaires (*European Business Excellence Model*) est conçu pour examiner les organisations qui peuvent prétendre au Prix Européen de la Qualité (*European Quality Award*). Il faut noter que le Prix Européen de la Qualité, à l'initiative d'EFQM, a été institué par la Commission européenne et l'Organisation européenne pour la qualité.

Tout en développant le modèle d'excellence en affaires conjointement avec différentes pratiques qui ont fait leurs preuves dans le secteur privé, le Prix Européen de la Qualité a été mis en application en 1995 dans les organisations du secteur public [19, p. 121]. En 1999, une nouvelle version du modèle EFQM d'excellence a été créée pour le secteur public, qui forte des expériences passées, a été mise à jour en 2003. Certains auteurs relèvent que l'application du modèle d'excellence a été particulièrement employée dans le secteur de la santé [17, p. 195].

Il faut souligner que la version de 1999 du modèle d'excellence a aussi été mise en application dans le secteur de l'éducation. En 2003 la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité, se fondant sur la version de 2003 du modèle EFQM d'excellence ainsi que sur les expériences menées dans le secteur public, a approuvé la version de l'application du modèle EFQM d'excellence pour les établissements d'enseignement supérieur. Dans cette version, «ne sont pas mises en question les conceptions d'excellence ou de qualité d'un point de vue académique, mais l'accent est mis sur la pratique de management en s'appuyant sur les données de l'université Sheffield Hallam (Royaume-Uni) et les recherches faites dans d'autres secteurs» [15, p. 2].

Conformément aux données de 2011, l'EFQM est composée de 500 membres, parmi lesquelles figurent 50 institutions du secteur éducatif (dont 50% d'universités). Il faut attirer l'attention sur le fait que les membres d'EFQM partagent leurs expériences et leurs idées en développant de nouvelles solutions pratiques qui aident à surmonter les difficultés rencontrées. Entre autres ils peuvent s'appuyer sur des experts ainsi que sur la base de données d'EFQM mise à leur disposition (base de données gratuite, contenant divers outils de gestion, d'amélioration et d'évaluation, ainsi que les pratiques des organisations récompensées).

La figure 1 présente l'organisation des établissements d'enseignement qui sont membres d'EFQM et qui appliquent le modèle EFQM d'excellence. L'application du modèle d'excellence domine au plus haut degré au Royaume-Uni et en Espagne et il est évident que la mission de l'EFQM s'étend au-delà de l'Europe.

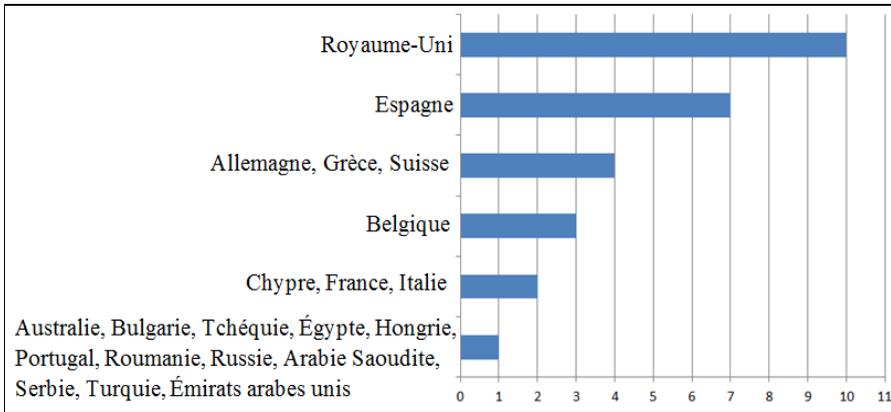


Figure 1. Nombre des établissements d'enseignement membres d'EFQM, répartis par pays

Source: réalisé par l'auteur, selon [20].

Au vu des données de 1992-2010, les finalistes du Prix d'EFQM ont été: l'université de Liverpool (Royaume-Uni), 2009 et 2010, la faculté d'ingénierie de l'université de Marmara (Turquie), en 2000, l'université agricole de Stavropol (Russie) en 2008, cette dernière ayant été également lauréate de EFQM en 2010 [25, p. 8-16].

Analyse des critères du modèle d'excellence d'EFQM

Dans le guide d'EFQM, le modèle d'excellence est décrit comme «une force motrice vers l'excellence permanente des organisations européennes». Ce modèle comporte 9 critères répartis en 2 groupes: 5 critères portent sur les facteurs (comprenant le leadership, la politique et la stratégie, les personnels, les partenariats et les ressources employées, les processus) et 4 critères portent sur les résultats (comprenant la satisfaction des clients, les résultats atteints par le personnel, les résultats sur les performances, l'impact sur la collectivité) (figure 2).

Les critères portant sur les moyens utilisés montrent comment fonctionne l'organisation, et si les dits moyens permettent d'atteindre les résultats escomptés. Les critères des résultats prennent en compte ce que réalise l'entreprise à l'égard des différentes parties prenantes. Ils montrent s'il existe des mesures globales qui démontrent l'efficacité du travail et si les objectifs stratégiques ont été atteints. Entre les critères des facteurs et des résultats, il existe des relations causales, c'est-à-dire que les facteurs sont les causes des résultats [9, p. 6; 15, p. 10].

Chaque critère du modèle est spécifié par des sous-critères. Le modèle EFQM d'excellence comprend 32 sous-critères: 24 portent sur les facteurs et 8 portent sur les résultats. Les sous-critères sont spécifiés par des articles précis qui décrivent ce que l'organisation doit faire afin d'atteindre l'excellence dans un domaine donné. Les organisations qui désirent mettre en évidence leurs atouts et leurs points à améliorer dans le processus d'auto-évaluation doivent s'inspirer de ces concepts, [4, p. 8].

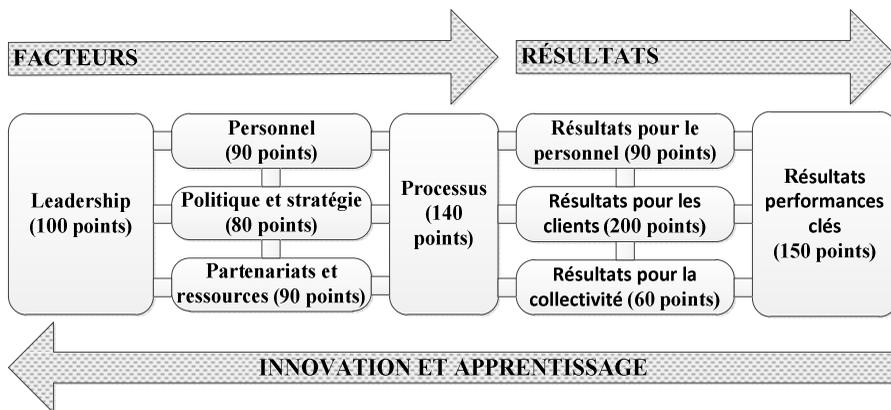


Figure 2. Le Modèle EFQM d'Excellence

Sources: [14, p. 784; 15].

Le critère du leadership vise à apprécier l'action des dirigeants et l'excellence de leur comportement dans l'accomplissement de leur mission ainsi que leur vision de l'organisation par la mise en œuvre de valeurs et de systèmes nécessaires à un succès durable. On distingue 5 sous-critères du leadership [15; 12, p. 1029], lesquels évaluent et analysent: 1) comment les dirigeants élaborent une vision, une mission, des valeurs et une éthique, et s'ils sont de parfaits exemples; 2) comment les dirigeants s'engagent dans l'amélioration et la réalisation du système de gestion de l'organisation; 3) comment les dirigeants dialoguent avec leurs partenaires, leurs clients, la collectivité; 4) comment les dirigeants et leurs employés affermissent une culture de l'excellence; 5) si les dirigeants sont ouverts au changement organisationnel.

Conformément aux recherches de A. Calvo-Mora, A. Leal et J. Roldan qui ont montré que le critère de leadership a des effets sur les critères de la politique et de la stratégie, des partenariats et des ressources, du personnel et des processus [7, p. 755], A. E. Osseo-Asare, D. Longbottom et W. D. Murphy remarquent qu'un leadership efficace au sein des institutions d'enseignement supérieur résulte: 1) d'une claire diffusion des principes de sa mission, de sa vision, de ses valeurs et de son éthique; 2) de la diffusion auprès de son équipe des savoirs à mettre en pratique afin d'améliorer la mise en œuvre et la qualité des services rendus aux étudiants ainsi qu'aux autres parties intéressées [23, p. 164].

Au vu de l'analyse de l'application des sous-critères du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur [15] et des observations faites par les auteurs mentionnés ci-dessus, nous prenons conscience que l'engagement des dirigeants pour la qualité et le leadership doit être visible, permanent, «proactif» et exister à tous les niveaux du management.

Le critère de la politique et de la stratégie met l'accent sur l'élaboration de la politique et de la stratégie qui a pour objet de comprendre les attentes des différentes parties, tout en tenant compte du marché et du secteur d'activité de l'organisation. On distingue 4 sous-critères de la politique et de la stratégie [15], lesquels évaluent et

analysent: 1) comment la politique et la stratégie se fondent sur les attentes présentes et futures des parties prenantes; 2) comment la politique et la stratégie reposent, entre autres, sur l'information, l'évaluation de la performance, les recherches, la formation; 3) comment la politique et la stratégie sont déployées, revues et améliorées; 4) comment la politique et la stratégie sont communiquées et mises en œuvre lors des processus.

Il est à noter que le critère de leadership et le critère de la politique et de la stratégie sont considérés comme quasi-synonymes, car ils ont tous deux un effet semblable sur d'autres critères des facteurs [14, p. 785]. En pratique, la politique et la stratégie doivent couvrir les principaux processus de l'organisation, de la création des partenariats, des revendications des clients internes et externes [8, p. 102], une politique opportune de la gestion des ressources humaines et matérielles, la mission, la vision et la valeur organisationnelle [7, p. 757-759].

Le critère du personnel montre comment les organisations excellentes gèrent, améliorent et utilisent les compétences du personnel au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation. Elles sollicitent l'honnêteté et l'égalité, impliquent et responsabilisent les personnes dans l'amélioration de l'organisation. On distingue 5 sous-critères du personnel [15], lesquels évaluent et analysent: 1) comment dans l'université les ressources humaines sont planifiées, gérées et améliorées; 2) comment les compétences du personnel sont identifiées et développées; 3) comment le personnel est impliqué dans l'action de l'université, se voit déléguer des responsabilités, a le pouvoir d'agir; 4) de quelle manière se fait le dialogue entre l'université et son personnel (communication descendante, ascendante et horizontale); 5) comment l'université récompense, reconnaît et s'occupe de son personnel.

Le critère des partenariats et des ressources souligne que les organisations excellentes planifient la gestion interne et externe des partenariats, des ressources, des fournisseurs, fondées sur une politique, une stratégie et des processus efficaces. On distingue 5 sous-critères des partenariats et des ressources [15], lesquels évaluent et analysent: 1) comment les partenariats interne et externe sont conduits; 2) comment les ressources financières sont employées; 3) comment l'infrastructure est utilisée; 4) comment les technologies sont mises à profit; 5) comment l'information et les connaissances sont prises en compte.

L'importance du partenariat avec les fournisseurs et la gestion des ressources matérielles et non matérielles sont des aspects souvent mentionnés dans la littérature scientifique sur le management de la qualité. Cependant, dans le secteur de l'éducation, cet aspect est traité d'une manière superficielle [8, p. 103]. Les universités, comme toutes les autres organisations, doivent remédier aux ressources déficientes (financières, technologiques, informatiques, ou de l'infrastructure) et effectuer le contrôle et la gestion correspondants. La gestion appropriée des partenariats et des ressources aura toujours un effet positif sur l'amélioration des processus et un effet indirect sur les résultats [7, p. 759].

Le critère des processus permet de déterminer comment les organisations excellentes mettent en œuvre, gèrent et améliorent les processus, afin de créer de la valeur ajoutée, satisfaire les attentes des parties prenantes. On distingue 5 sous-critères des processus [15], lesquels évaluent et analysent: 1) si les processus sont conçus et gérés d'une manière systématique; 2) comment les processus sont améliorés, en innovant pour donner satisfaction aux étudiants, aux personnels et autres parties

prenantes; 3) si les services académiques et administratifs sont conçus et développés sur la base des exigences et des attentes des parties prenantes; 4) comment les services académiques, administratifs et commerciaux sont développés et rendus; 5) comment les relations avec les étudiants et les clients se déroulent et sont renforcées.

Il a été déterminé que les processus administratifs et éducatifs sont les plus importants et sont ceux qui influencent le plus les résultats. Chaque université qui tend vers l'excellence dans ce domaine doit déterminer les principaux processus à mettre en *œuvre*, les définir et désigner les personnes qui seront chargées de sa conduite et de son amélioration [7, p. 758-759].

Le critère des résultats des clients indique que les organisations excellentes évaluent leur action sous tous ses aspects et atteignent d'excellents résultats en faveur des clients. On distingue 2 sous-critères des résultats des clients [15], lesquels mesurent: 1) le niveau de satisfaction des étudiants et des autres clients; 2) le niveau de performance atteint (les mesures internes pour la surveillance, la compréhension, la prévision, l'amélioration des programmes d'études et d'autres services).

La figure 2 montre que le critère de la satisfaction des clients est le plus important (il présente le plus grand nombre de points). Il est également évident que ce critère est plus important que d'autres critères des facteurs (en tenant compte des points), ce qui conduit aux résultats orientés vers le client [14, p. 785].

Le critère des résultats du personnel indique que les organisations excellentes évaluent leur action sous tous ses aspects et atteignent d'excellents résultats en faveur du personnel. On distingue 2 sous-critères des résultats du personnel [15], lesquels mesurent: 1) le niveau de satisfaction du personnel de l'université pris sous deux aspects: la motivation du personnel et sa satisfaction; 2) la performance (mesures internes pour la performance, la surveillance, la compréhension, la prévision, l'amélioration de l'efficacité du personnel) dans quatre domaines: les réalisations du personnel, sa motivation et son implication, sa satisfaction et les services offerts au personnel de l'université.

Le critère des résultats de la collectivité souligne que les organisations excellentes évaluent leur action sous tous ses aspects et atteignent d'excellents résultats en faveur de la collectivité. On distingue 2 sous-critères des résultats de la collectivité [15], lesquels mesurent: 1) le niveau de satisfaction de la collectivité locale à l'égard de l'université, qui est envisagé sous quatre angles: l'image que donne l'université, son sens des responsabilités, son implication dans la vie de la collectivité, la bonne utilisation des ressources; 2) la performance (mesures internes pour la surveillance, la compréhension, la prévision, l'amélioration et la prévision de la satisfaction de la collectivité locale).

Le critère des résultats des performances. Selon EFQM «les organisations excellentes évaluent leur action sous tous ses aspects et atteignent d'excellents résultats en tenant compte des principaux éléments de la politique et de la stratégie» [15]. On distingue deux sous-critères des résultats des performances qui mesurent: 1) dans quelle mesure les principaux objectifs de l'université sont remplis (évaluation des résultats atteints); 2) la performance (mesures utilisées pour la surveillance, la compréhension, la prévision et l'amélioration des principaux résultats de la performance. Ces deux sous-critères couvrent des domaines clés tels que les résultats financiers et non-financiers.

La qualité de l'excellence résulte non seulement de la réalisation des objectifs essentiels, mais aussi de la satisfaction des clients internes (employés), des clients externes

et de la société dans laquelle l'organisation développe son activité. On peut affirmer que la satisfaction des clients, des employés et de la société donne des résultats globaux et excellents. Dans le contexte de l'enseignement supérieur, les résultats des étudiants et du personnel constituent les résultats globaux de l'université [7, p. 748].

Les recherches ont prouvé [14, p.785] que les résultats excellents ne sont pas obtenus par les critères des résultats, mais par l'amélioration de la performance dans les critères des facteurs. C'est pour cela que les organisations reconnaissent davantage les critères des facteurs que les critères des résultats.

Application du modèle d'excellence à l'auto-évaluation

Les fondateurs d'EFQM ont fait des recommandations sur la façon d'organiser et de mettre en œuvre le modèle d'auto-évaluation. Le processus d'application du modèle se compose de huit étapes (tableau 1).

Étape 1: Acquisition de l'engagement de la direction. Dans cette étape, il est recommandé de déterminer les causes du changement, de proposer une vision à la direction afin

Tableau 1. Les étapes de l'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur

Étapes	Opérations
1. Acquisition de l'engagement de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des avantages et des inconvénients du modèle à la direction • Obtention d'une détermination claire de la direction • Détermination de l'ampleur de l'application du modèle et consensus de la direction • Assurance de la participation de la direction au processus d'application du modèle
2. Information sur l'application du modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Choix du moyen d'information • Diffusion des connaissances sur le modèle et présentation du processus d'auto-évaluation
3. Planification de l'auto-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de la méthode d'auto-évaluation • Détermination des ressources nécessaires
4. Formation et développement des équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des équipes selon les besoins • Implication de la direction dans le travail des équipes (directe / indirecte) • Formation des équipes
5. Mise en œuvre de l'autoévaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de l'auto-évaluation selon la méthodologie choisie
6. Discussion sur les résultats et établissement des priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion des résultats obtenus • Détermination des secteurs à améliorer en priorité
7. Établissement et réalisation du plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un plan d'actions • Intégration du plan à la stratégie de l'organisation • Définition des objectifs • Désignation des personnes responsables • Mise en œuvre du plan
8. Surveillance de la réalisation du plan d'actions et révision du processus d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Choix du système de surveillance • Surveillance de la progression du plan d'actions • Révision du processus d'auto-évaluation

de voir si elle y acquiesce et accepte de la mener à bien. En outre, les avantages et les inconvénients du modèle choisi doivent être présentés à la direction et l'étendue de son application doit être proposée (il s'agit de montrer dans quelle mesure l'auto-évaluation s'appliquera à l'institution), tout en se mettant d'accord sur les étapes d'évaluation [36, p. 24 ; 32, p. 69]. Selon J. J. Tari et d'autres auteurs, l'application par la direction du processus d'auto-évaluation de l'institution doit être garantie par un document écrit [34, p. 152].

Etape 2: Information sur l'application du modèle. Les objectifs d'auto-évaluation doivent être clairs pour toutes les personnes impliquées dans le processus [33, p. 608], il est recommandé de recueillir des informations sur la stratégie du processus d'auto-évaluation. Le transfert d'informations peut être effectué de diverses manières: information de tout le personnel à la fois ou de seulement quelques personnes qui seront tenues de la répercuter au personnel qui participe au processus d'évaluation. L'objectif principal de cette étape étant que les employés comprennent ce qui se fera, que leur soient expliqués la méthode et le but poursuivi [32, p. 69]. Selon l'EFQM, à ce stade il est important de décider quelles informations seront diffusées et à qui, pourquoi, et quand cette information sera disponible. Il convient de noter que la stratégie de communication doit inclure les réponses à ces questions: qui, quoi, pourquoi, quand, où et comment [35, p. 24].

Etape 3: Planification de l'auto-évaluation. A cette étape, il est nécessaire de répondre à deux questions fondamentales: quels sont les bénéfices attendus et comment convient-il de commencer [35, p. 25]. Selon la littérature scientifique il est important de noter que les établissements d'enseignement supérieur peuvent choisir diverses méthodes d'auto-évaluation en fonction des besoins spécifiques de l'organisation (questionnaire, diagramme matriciel, séminaire, pro-forma, simulation de récompense). Selon les résultats souhaités et les ressources disponibles l'institution peut utiliser une ou plusieurs méthodes d'auto-évaluation [17, p. 198-200]. Il est évident que l'utilisation de plusieurs méthodes d'auto-évaluation fournit des résultats plus précis, mais requiert davantage de moyens. Le choix de la méthode dépend du niveau de qualité auquel est parvenue l'institution. L'expérience des universités d'Espagne et de Jordanie dans leur application du modèle EFQM d'excellence montre que le questionnaire est conçu comme une méthode simple et rapide d'auto-évaluation [32, p. 69-70]. Les résultats de cette étape dépendent du choix de la méthode du processus d'auto-évaluation et des ressources nécessaires.

Etape 4: La Formation et le développement des équipes. Selon l'ampleur donnée à l'application de l'auto-évaluation, différentes équipes peuvent être créées. Les équipes peuvent être composées de personnels internes et d'intervenants externes. L'inclusion d'acteurs extérieurs peut conduire à une meilleure utilisation des atouts et à une meilleure analyse des domaines à améliorer. Afin de préserver l'engagement de la direction dans l'auto-évaluation, il est recommandé que celle-ci participe directement ou indirectement aux activités des équipes. Toutes les personnes impliquées doivent être formées (être familiarisées avec le modèle EFQM d'excellence ainsi qu'avec les problèmes généraux liés à la qualité) [32, p. 70 ; 33, p. 609]. Lors de la mise en œuvre de l'auto-évaluation, la formation est la première priorité de la gestion de la qualité, c'est une des façons de motiver les personnels, et c'est une condition nécessaire à la compréhension de l'évaluation. La formation aide à surmonter l'une des difficultés soulignées par la littérature : ne pas savoir par où commencer [30, p. 112; 32, p. 70].

Etape 5: Mise en œuvre de l'auto-évaluation. Selon le plan d'auto-évaluation et la méthode choisies, les équipes créées mettent en œuvre l'auto-évaluation. L'objectif principal est alors d'obtenir les informations nécessaires, de savoir identifier les atouts et les domaines à améliorer ainsi que de choisir les méthodes d'amélioration à suivre. L'information obtenue est analysée lors de l'étape suivante [32, p. 71]. Il est à noter que la mise en œuvre du processus d'auto-évaluation ne doit être ni trop longue, ni trop rapide: lors d'un processus long, il est difficile de maintenir la motivation des participants et l'évaluation rapide peut conduire à des résultats hâtifs et inconséquents.

Etape 6: Discussion sur les résultats et établissement des priorités. Une fois l'auto-évaluation accomplie nous obtenons la liste des domaines à améliorer et les atouts d'une organisation. Il est recommandé de dresser la liste des principales activités de l'organisation et des parties prenantes, il ne faut pas tenter de résoudre tous les problèmes déterminés car cela nécessiterait beaucoup de ressources et la résolution de certains problèmes peut offrir des avantages qui ne sont pas essentiels à l'organisation.

EFQM mentionne les outils qui déterminent les facteurs prioritaires: 1) la détermination des priorités en fonction de l'action des changements / facilité (action élevée / faible action, facilité / difficulté); 2) la détermination des priorités selon l'importance stratégique. Dans le premier cas, il est important de considérer quelle sera l'action des changements et s'il sera facile ou difficile d'accomplir ce changement, l'analyse du champ de force permet de calculer la valeur mathématique des priorités. Dans le second cas, il est important d'examiner si le changement dans l'organisation est stratégiquement important / pas important et si sa mise en œuvre est urgente / secondaire [35, p. 26]. L'objectif principal de cette étape étant que l'équipe parvienne à un commun accord sur les atouts et les domaines à améliorer.

Etape 7: Etablissement du plan d'action et de sa réalisation. Après avoir déterminé les problèmes que l'organisation doit résoudre en priorité pour être plus efficace, les objectifs doivent ensuite être convertis en plan d'action. Lors de l'établissement du plan d'action, les équipes et / ou les personnes doivent assumer la responsabilité de la mise en œuvre de l'amélioration. Dans le plan d'action il est recommandé: 1) de passer en revue les problèmes à résoudre; 2) de déterminer les résultats à atteindre; 3) d'identifier des indicateurs de réussite; 4) de déterminer les délais et les ressources; 5) d'assurer clairement les responsabilités; 6) de s'assurer si les actions sont intégrées dans le cycle de stratégie de planification de l'organisation. Les plans d'action et la mise à jour de l'orientation stratégique devraient être communiqués à toutes les parties prenantes [35, p. 26].

Il faut obtenir l'approbation de la direction afin de s'assurer de la mise en œuvre du plan d'action. Cependant, en analysant certaines pratiques, nous remarquons parmi plusieurs universités une tendance à laisser une certaine liberté d'action dans la mise en œuvre du plan d'action, la direction n'ayant pas déterminé de politique stricte [34, p. 150; 32, p. 72].

Etape 8: Surveillance de la réalisation du plan d'actions et révision du processus de l'amélioration. En commençant à réaliser un plan d'action il faut un processus de surveillance qui assure la mise en œuvre du plan dans le temps imparti et dans la bonne direction. Le processus de surveillance permet de se préparer à la prochaine étape de l'auto-évaluation. L'application de l'auto-évaluation dans l'organisation doit être soutenue, et non passagère. En conséquence, l'examen des performances d'auto-évaluation est essentielle si l'organisation veut optimiser l'enseignement qu'elle dispense [35, p. 26].

Analyse des expériences de l'application du modèle EFQM d'excellence aux institutions académiques

A. Calvo-Mora et d'autres auteurs [7, p. 758], après avoir effectué une analyse des critères des relations du modèle EFQM d'excellence et après avoir établi des relations causales du modèle, ont confirmé son aptitude à évaluer et à améliorer la qualité des établissements d'enseignement supérieur.

Après avoir effectué une analyse des cas d'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur au Royaume-Uni, en Espagne, en Russie, en Grèce, en Finlande et en Turquie, dans le tableau 2 sont présentés les facteurs les plus importants pour assurer le succès du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur.

Tableau 2. Principaux facteurs du succès de l'application du modèle EFQM d'excellence

Royaume-Uni [13; 29; 17; 24; 11]	<ul style="list-style-type: none"> • Modification du modèle en l'adaptant à la spécificité des établissements d'enseignement supérieur • Suffisamment de temps consacré • Ressources adéquates fournies • Connaissances de base sur la qualité du modèle à appliquer; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de la terminologie spécifique adaptée au secteur de l'éducation (par exemple, comment les clients doivent être perçus et impact sur la société) • Engagement et implication de la direction dans le processus • Travail en équipe • Aide au changement
Espagne [32; 30; 33; 31]	<ul style="list-style-type: none"> • Modification du modèle, en l'adaptant à la spécificité des établissements d'enseignement supérieur • Suffisamment de temps consacré • Ressources adéquates fournies • Engagement de la direction et du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance de la réalisation des actions à améliorer • Accomplissement de toutes les étapes du modèle • Soutien des consultants (par exemple, les pays qui ont de l'expérience) • Culture de la qualité
Russie [28]	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension claire des problèmes et des domaines à améliorer • Prise en compte de la diversité culturelle et contextuelle de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion du personnel sur la qualité • Communication interne • Conviction forte du management • Travail en équipe
Grèce [27]	<ul style="list-style-type: none"> • Modification du modèle, en l'adaptant à la spécificité des établissements d'enseignement supérieur • Leadership et culture de la qualité • Progrès continu et application des innovations aux processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation du personnel aux activités d'amélioration • Satisfaction rapide des besoins des parties prenantes • Gestion appropriée de l'information
Finlande [3]	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement et rôle proactif de la direction • Communication avec les parties prenantes • Perfectionnement du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Application de méthodes (style) spécifiques de gestion

EFQM mentionne les avantages suivants de l'application du Modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur [15]: 1) l'utilisation du modèle est orienté vers la satisfaction du client; 2) il couvre tous les domaines de la gestion de l'organisation; 3) un processus souple et fondé sur les critères exhaustifs de

l'auto-évaluation; 4) le modèle fournit des indicateurs pondérés des résultats qui sont orientés vers les besoins de toutes les parties prenantes; 5) la possibilité de rapprochement avec d'autres organisations.

Toutefois, la question se pose de savoir quels sont les avantages et les défauts nés de l'application du modèle EFQM d'excellence vus par les institutions académiques. Dans le tableau 3 l'analyse montre les avantages et les défauts de l'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur.

Tableau 3. Avantages et défauts de l'application du modèle EFQM d'excellence

Pays	Avantages	Défauts
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux atouts et domaines à améliorer sont identifiés [24, p. 35; 11, p. 8] • La possibilité de comparer les performances avec d'autres organisations [24, p. 35; 11, p. 8] • La valeur ajoutée aux domaines académique, administratif et à la recherche [29]; • La carte générale des problèmes de la gestion [19, p. 129] • Le modèle est utile à l'auto-évaluation [17, p. 200] 	<ul style="list-style-type: none"> • L'application du modèle nécessite beaucoup de temps et de ressources [24, p. 35; 11, p. 8] • Il existe un niveau élevé de « subjectivité » des critères d'évaluation (c'est à dire basé sur les opinions des personnes) [24, p. 35; 11, p. 8] • La philosophie du modèle est trop normative [24, p. 35; 11, p. 8] • Le problème de l'engagement de la direction à terme, ce qui conduit à l'échec de la stabilité [17, p. 200] • Il faut de trois à cinq ans pour que les bénéfices soient évidents [19, p. 129]
Espagne	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle est utile comme outil pour la mise en œuvre et l'amélioration [31, p. 170] • Les atouts de l'organisation et les domaines à améliorer sont déterminés [33, p. 614] • Les conduites élaborées pour l'amélioration ; [31, p. 184] • La compréhension de la qualité [31, p. 184] 	<ul style="list-style-type: none"> • L'application du modèle nécessite beaucoup de temps [31, p. 183] • Le modèle doit être adapté à la spécificité de l'organisation [33, p. 614; 32, p. 73]
Russie [28, p. 317-318]	<ul style="list-style-type: none"> • La création des mécanismes de satisfaction des clients et la compréhension du marché des clients • La carte globale du processus • la création d'un système de mesure de la performance du développement • L'amélioration des compétences • La répartition plus efficace des ressources • La création d'une stratégie concurrentielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle doit être adapté à la spécificité de la culture de l'organisation
Grèce [27, p. 43-49]	<ul style="list-style-type: none"> • La garantie de la compétitivité • Le modèle adéquate, efficace et fiable de l'auto-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle doit être adapté à la spécificité de la culture de l'organisation.
Finlande [3, p. 367]	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies pour l'amélioration de la gestion institutionnelle à travers les comportements de leadership 	
Turquie [1, p. 7-8]	<ul style="list-style-type: none"> • L'identification de la situation actuelle et future de l'organisation • Les progrès qui doivent être réalisés dans le secteur de la gestion de la qualité • La satisfaction des parties prenantes • L'amélioration de la qualité du service 	

Résumant les résultats du tableau 3, on peut dire que la mise en œuvre réussie du modèle EFQM d'excellence dépend principalement de l'engagement du personnel et de la direction. S. Ch. Anyamele et d'autres auteurs confirment que toute mise en œuvre de l'amélioration du système de qualité dépend du rôle proactif de la direction de l'université [3, p. 367; 17, p. 200]. L'un des problèmes mis en évidence de manière fréquente est le manque de temps. On peut choisir les méthodes alternatives du modèle EFQM d'excellence qui exigent moins de temps pour mettre en œuvre le processus d'évaluation. Cependant, il convient de noter que la rapidité des processus d'auto-évaluation peut donner les mêmes résultats, même si parfois l'exactitude des résultats n'est pas assurée [31, p. 183-184].

Enfin, pour les universités en quête de perfection et de reconnaissance, appliquer le modèle EFQM au sein de l'université ne suffit pas, il est important de disposer d'une appréciation externe appropriée [31, p. 184]. La qualité dans l'organisation doit devenir une culture, étroitement associée aux besoins du client [17, p. 200].

Conclusion

1. En 20 ans, l'application du modèle EFQM d'excellence s'est étendue non seulement au secteur privé mais aussi au secteur public. Le guide de l'application du modèle EFQM d'excellence pour les établissements universitaires a été créé en 2003 parce que les établissements d'enseignement supérieur ont eu de nouveaux défis à relever. Actuellement, seuls 50 établissements dans le secteur de l'éducation, dont 50% d'universités, sont membres de l'EFQM.

2. Le modèle de l'excellence est basé sur une approche holistique de l'institution et dirigé vers l'amélioration continue de ses processus et de ses performances, en tenant compte des besoins et des attentes de toutes les parties prenantes. La méthodologie de l'auto-évaluation est axée sur les problèmes actuels de l'institution, les actions et l'évaluation de la situation et des informations utilisées pour résoudre les problèmes rencontrés.

3. L'engagement de la direction et du personnel de consacrer suffisamment de temps et de moyens à l'amélioration sont les principaux facteurs du succès de l'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur. L'absence de ces facteurs annonce la mauvaise application des étapes du modèle EFQM d'excellence. Aussi, pour atteindre l'excellence de fonctionnement (qualité) des institutions, il est important de prendre en compte des problèmes tels que la réduction de la « subjectivité » au cours de l'évaluation, la connaissance initiale de la qualité et des défauts de l'application du modèle, en s'appuyant sur les expériences faites (les meilleures pratiques), afin d'encourager le travail en équipe.

4 Au vu de l'expérience des pays étudiés nous pouvons affirmer que le modèle EFQM d'excellence est un outil approprié pour l'amélioration de la qualité des activités académiques et administratives des établissements d'enseignement supérieur afin de répondre aux besoins des parties prenantes.

Sources

1. Akyüz, A. Application of EFQM Excellence Model to the Sabanci University IC. <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/7104/1/301280000002.pdf> [2011-01-12].
2. Allur, E. The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model Across Europe. *Review of International Comparative Management*, 2010, Vol. 11, No. 5, p. 971-979.
3. Anyamele, S. Ch. Implementing Quality Management in the University: The Role of Leadership in Finnish Universities. *Higher Education in Europe*, 2005, Vol. 30, No. 3-4, p. 358-369.
4. Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education, The consortium for Excellence in Higher education by Sheffield Hallam University, 2003.
5. Arjomandi, M., Kestell, C., Grimshaw, P. An EFQM Excellence Model for Higher Education Quality Assessment, *20 th Australasian Association for Engineering Education Conference*, University of Adelaide, 2009, p. 1015-1020.
6. Brookes M., Becket, N. Quality Management Practice in Higher Education – What Quality Are We Actually Enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2008, Vol. 7, No. 1, p. 40-54.
7. Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldan, J. Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities. *Total Quality Management*, 2005, Vol. 16, No. 6, p. 741-770.
8. Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldan, J. Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 2006, Vol. 14, No. 2, p. 99-122.
9. Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A., B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 2009, Vol. 27, p. 1-22.
10. Conti, T. A. A History and Review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 2007, Vol. 19, No. 2, p. 112-128.
11. Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M. Quality in igher Education: from Monitoring to Management. *Quality Assurance in Education*, 2003, Vol. 11, No. 1, p. 5-14.
12. Davies ,J., Hides, M. T., Casey, S. Leadership in Higher Education. *Total Quality Management*, 2001, Vol. 12, No. 7&8, p. 1025-1030.
13. Davies, J., Douglas, A., Douglas, J. The Effect of Academic Culture on the Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities. *Quality Assurance in Education*, 2007, Vol. 15, No. 4, p. 382-401.
14. Eskildsen, J. K., Kristensen, K., Juhl, H. J. The Criterion Weights of the EFQM Excellence Model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2001, Vol. 18, No. 8, p. 783-795.
15. EFQM Excellence Model. Higher Education Version 2003. Sheffield Hallam University, 2003.
16. Heras-Saizarbitoria, I., Casadesus, M., Marimón, F. The Impact of ISO 9001 Standard and the EFQM Model: The View of the Assessors. *Total Quality Management*, 2011, Vol. 22, No. 2, p. 197-218.
17. Hides, M. T., Davies, J., Jackson, S. Implementation of EFQM Excellence Model Self-assessment in the UK Higher Education Sector – Lessons Learned from Other Sectors. *The TQM Magazine*, 2004, Vol. 16, No. 3, p. 194-210.
18. Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną. 2010 m. ataskaita. Parengė UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, 2011-03-31.

19. McAdam, R., Welsh, W. A Critical Review of the Business Excellence Quality Model Applied to Further Education Colleges. *Quality Assurance in Education*, 2000, Vol. 8, No. 3, p. 120-130.
20. Members list 2011. www.efqm.org/en/PdfResources/Members%20list%202011.xlsx [2011-06-10].
21. Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtojai. <http://www.ukmin.lt/lt/apdovanojimai/prizas.php> [2011-05-23].
22. Nakrošis V., Černiūtė R. Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 31, p. 63-76.
23. Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., Murphy, W. D. Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK HE from the Perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 2005, Vol. 13, No. 2, p. 148-170.
24. Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D. The Need for Education and Training in the Use of the EFQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions. *Quality Assurance in Education*, 2002, Vol. 10, No. 1, p. 26-36.
25. Recognition Book, EFQM 2010. http://www.efqm.org/en/PdfResources/Recognition%20Book%202010_Web.pdf [2011-03-17].
26. Ruževčius J. Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika*, 2007, Nr. 80, p. 51-69.
27. Spasos, A. Alexandris, A. Implementation of EFQM Model in a Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework and a Case Study. *International Journal for Quality Research*, 2008, Vol. 2, No 1, p. 43-50.
28. Streed, C., Maslow, D., Mazaletskaya, A. The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey. *Higher Education in Europe*, 2005, Vol. 30, No. 3-4, p. 307-319.
29. Steed, C. Excellence in Higher Education. Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model® in Higher Education in the UK. *Beiträge zur Hochschulforschung*, Heft 1, 24. Jahrgang, 2002.
30. Tari, J. J. Self-assessment Exercises: a Comparison between a Private Sector Organisation and Higher Education Institutions. *International Journal Production Economics*, 2008, Vol. 114, p. 105-118.
31. Tari J. J., An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish University, *Journal of Educational Administration*, 2006, Vol. 44, No. 2, p. 170-188.
32. Tari, J. J., Madeleine, C. The EFQM Self-assessment processes in HEIs in Spain and in Jordan. *US-China Education Review*, 2010, Vol. 7, No. 7 (Serial No. 68), p. 65-74.
33. Tari J. J., Espinosa J. S., EFQM Model Self-assessment Using a Questionnaire Approach in University Administrative Services. *The TQM Magazine*, 2007, Vol. 19, No. 6, p. 604-616.
34. Tari, J. J., Madeleine, C. Preparing Jordanian University Services to implement a Quality Self-assessment Methodology. *International Review of Administrative Sciences*, 2011, Vol. 77, No 1, p. 138-158.
35. The EFQM Framework for Managing External Resources, 2006. <http://www.efqm.org/en/PdfResources/teaser-frameworkpurchasing170609.pdf> [2011-04-05].
36. Zink, J. K., Vob, W. The New EFQM Excellence Model and its Impact on Higher Education institutions. *TQM for Higher Education Institutions II. Higher Education Institutions at the Issue of Total Quality Conference Proceedings*, Verona, 30-31 August, 1999.

Ramunė Kasperavičiūtė

Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelio taikymas aukštojo mokslo ir studijų institucijose

Anotacija

Per daugiau nei dvidešimt metų EKVF Tobulumo modelis buvo plačiai taikomas ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje. 2003 m. buvo parengtas EKVF Tobulumo modelio taikymo vadovas, skirtas akademinėms institucijoms. Šiuo metu EKVF nariai yra tik 50 švietimo sektoriaus institucijų, iš kurių 50 proc. sudaro universitetai. Straipsnyje, remiantis mokslinės literatūros analize ir Europos kokybės vadybos fondo medžiaga, siekiama išanalizuoti vieno iš kokybės vadybos modelių - EKVF Tobulumo modelio, vis labiau populiarėjančio Europoje, taikymą aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Dėmesys skiriamas ne tik EKVF Tobulumo modelio teorijai, bet ir praktikai. Aptariamas Tobulumo modelio plėtojimas, atliekama modelio kriterijų ir taikymo etapų analizė ir Tobulumo modelį įgyvendinančių akademinė institucijų patirčių analizė. Išryškunami ir apibendrinami pagrindiniai modelio taikymo pranašumai ir trūkumai.

Ramunė Kasperavičiūtė

Application of the European Foundation for Quality Management Excellence Model in Higher Education Institutions

Abstract

On the basis of thorough literature analysis and the material of the European Foundation for Quality Management, this article analyses application in the institutions of higher education of one of the quality management models, the EFQM Excellence model, which becomes increasingly popular in Europe. The article focuses not only on theory of the European Foundation for Quality Management Excellence model but also on practice. The development of the excellence model is discussed, model criteria and application stages as well as best practices of the education institutions that have adopted the Excellence model are analysed. The main model application issues and benefits are highlighted and generalized.

Ramunė Kasperavičiūtė – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros doktorantė.

E. paštas: ramune.kasperaviciute@gmail.com

Ramunė Kasperavičiūtė est doctorante de la faculté de Politique et de gestion du département d'administration publique de l'université Mykolas Romeris.

E-mail: ramune.kasperaviciute@gmail.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2011 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2011 m. rugsėjo mėn.