

Mise en place d'une démarche qualité en Management des Ressources Humaines au sein de l'université marocaine : Entraves et principaux déterminants

RACHID ELKACHRADI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Cadi Ayad

Membre au GREGO-UCAM

E-mail: elkachradi@gmail.com

Résumé :

La réforme universitaire au Maroc a introduit des principes de l'assurance qualité dans le Système de l'Enseignement Supérieur. A cet égard, la loi 01-00 a mis en place un dispositif qui s'articule principalement autour de l'instauration d'un système d'accréditation des formations et la mise en place d'un système global d'évaluation dans l'ensemble du système. Toutefois, le Management des Ressources humaines, clef de voute de tout projet de changement, ne sont pas mises au centre de l'opérationnalisation des chantiers de réforme.

Dans notre recherche, nous nous pencherons sur les facteurs qui entravent l'opérationnalisation des principes de l'assurance qualité pour améliorer l'efficacité et l'efficience la fonction R.H. En se basant sur les résultats obtenus dans le cadre de cette étude exploratoire, nous allons proposer les déterminants capitaux pour la mise en place d'une démarche qualité en Management des Ressources Humaines au sein des universités marocaines.

Mots clés : Démarche Qualité - Management des Ressources Humaines - Système de l'Enseignement Supérieur - Université marocaine – Déterminants – Leadership – Approche processus.

I- Introduction :

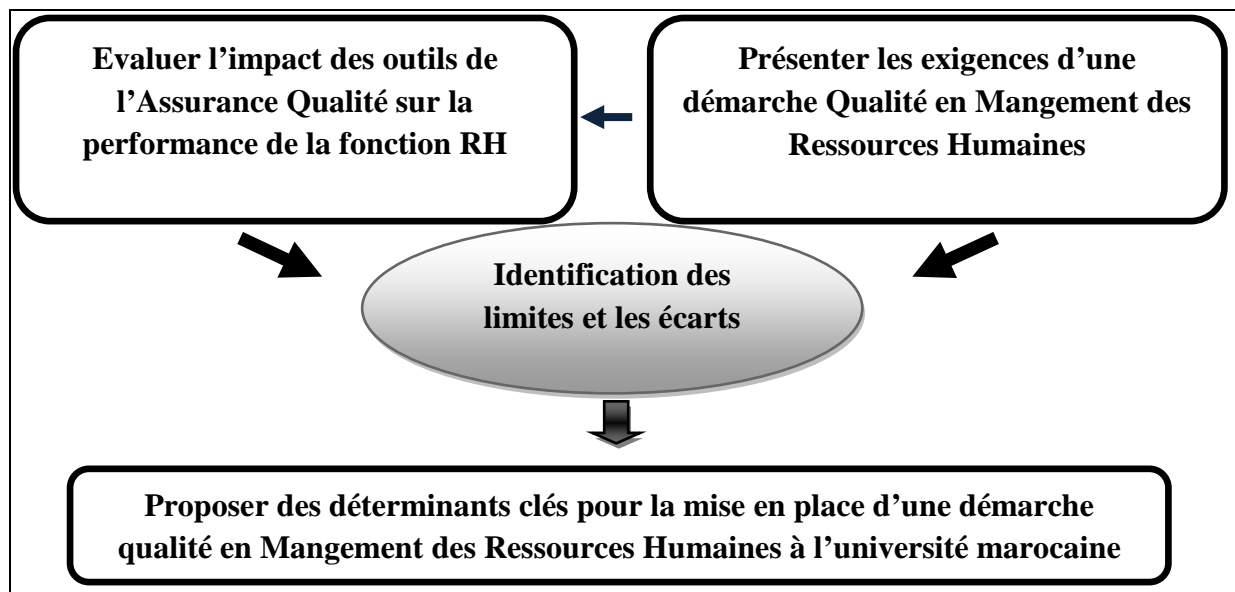
Le management par la qualité représente un des leviers le plus important de la réforme universitaire engagée par le Maroc qui a pour ambition de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. En parallèle, le processus de réforme représente la fonction R.H « la clé de voûte » du changement et de l'amélioration de la performance¹. Toutefois, et en tenant compte de nos investigations sur le système de l'enseignement supérieur marocain, nous avons remarqué que, depuis 2003, les efforts déployés au sujet de la réforme ont intéressé en grande partie le volet pédagogique (système modulaire, semestriel, filières, nouvelle architecture pédagogique : L.M.D), le volet gouvernance et surtout la fonction Ressources Humaines, volet d'une importance capitale pour la réussite de toute réforme, n'a pas fait l'objet d'une attention particulière. Il existe toujours des dysfonctionnements liés à la mise en

¹ Elkachradi .R, Mir .A, Amri .M, "Conception d'une approche processus de la fonction ressources humaines pour le développement de la performance des universités marocaines à l'ère de l'autonomie: Cas de l'Université Ibn Zohr d'Agadir", deuxième édition du Colloque International sous le thème: "Management de la Performance des Organisations : Quelles Spécificités et Quelles Pratiques?", les 21 et 22 juin 2012 à l'ENCG Tanger, Maroc.

œuvre des objectifs de ce processus notamment en ce qui concerne l'amélioration de la performance de la fonction R.H et l'intégration des principes de l'assurance qualité dans le système universitaire marocain.

En vue de déterminer les facteurs qui entravent les universités marocaines en matière de l'assurance qualité, nous allons étudier et analyser les limites des nouvelles approches de l'assurance qualité notamment en ce qui concerne son rôle dans l'amélioration de la fonction RH. En se basant sur les résultats obtenus dans ce contexte, nous allons proposer trois déterminants clés pour la mise en place d'une démarche qualité en management des ressources humaines à l'université marocaine. La figure suivante présente la méthodologie générale de notre recherche.

Figure 1- La méthodologie de recherche.



Construction de l'auteur

II- Processus de la réforme et Intégration des principes de l'assurance qualité : quels impacts sur la fonction R.H au sein de l'université marocaine ?

Depuis la réforme de 1975, la fonction R.H dans l'enseignement supérieur marocain est en train d'évoluer d'une mission d'administration du personnel vers une mission de gestion des ressources humaines. Beaucoup de réformes ont échoué soit par manque d'implication, soit par manque de qualification du potentiel Humain². La cadence au niveau des postes budgétaires, besoins croissants d'un encadrement administratif et pédagogique de qualité pour l'ensemble des acteurs, ont imposé un renouvellement des missions et des structures de la fonction G.R.H à l'université marocaine et un élargissement de son champ d'action. A cet égard, le processus de la réforme universitaire au Maroc a introduit l'assurance qualité dans le système de l'enseignement supérieur selon trois axes fondamentaux. Le premier axe consiste à instaurer un système d'accréditation des formations de l'enseignement supérieur, le deuxième axe a pour but de mettre en place un système global d'évaluation de l'ensemble du

² L'Association Marocaine pour l'Amélioration de la Qualité de l'Enseignement, Rapport sur "la Qualité du système d'éducation et de formation au Maroc", Edition 2008, p.11.

système de l'enseignement supérieur. Le troisième axe concerne la création des instances de régulation et d'évaluation du système sur le plan global.

Cependant, la réforme universitaire a accordé peu d'importance au volet de gouvernance en matière de qualité et d'évaluation, mêmes les rapports de ministère de la tutelle avaient montré que le système de l'enseignement supérieur au Maroc est mal régulé³. A cet égard, nous considérons que la réussite de la réforme universitaire marocaine exige en premier lieu la mise en place d'un système d'évaluation efficace et autonome pour chaque université aussi bien pour le volet pédagogique qu'administratif. Cette démarche doit être accompagnée par l'opérationnalisation de l'agence nationale d'évaluation pour concrétiser les systèmes d'évaluation en matière de gouvernance de chaque université. Le fonctionnement de cette instance permettrait également d'avoir des repères nationaux pour comparer les universités marocaines entre elles et d'établir un classement qui doit être rendu public selon un référentiel de bonnes pratiques de gouvernance. Cette coordination nationale au niveau d'évaluation permettra également de solliciter les expériences internationales pour un meilleur pilotage de gouvernance au sein des universités marocaines.

Par ailleurs, les pratiques évaluatives semblent en retard par rapport aux orientations affichées par les multiples changements qui affectent le système d'enseignement⁴. Ce constat fait l'objet d'un débat auprès des parties prenantes et les responsables dans le système de l'enseignement supérieur marocain pour créer des instances autonomes et indépendantes qui seraient chargées de l'évaluation du système universitaire dans son ensemble, selon des référentiels de qualité alignés sur les standards européens et internationaux. Il faut souligner également que si la qualité est un outil indispensable pour le développement de la stratégie au sein des organisations, elle est également un facteur clé du succès qui permet la conduite du changement. Nous croyons que l'université marocaine a besoin plus que jamais, d'instaurer un système de management de qualité pour accompagner les changements et répondre aux besoins croissants de la société marocaine. Ce système devrait prendre en considération plusieurs facteurs, et plus particulièrement le facteur humain.

III-Proposition des déterminants clés pour la mise en place d'une démarche qualité en Management des Ressources Humaines au sein de l'université marocaine :

Les universités marocaines sont confrontées à un impératif d'efficacité et d'efficience pour répondre aux exigences de la réforme. Le passage vers ces objectifs exige une capacité de flexibilité et une rénovation des structures, des méthodes et des pratiques de gestion notamment les pratiques de la fonction "Ressources Humaines". C. Everaere envisage la flexibilité au regard de cinq grands domaines : la stratégie, la production, les ressources humaines, les systèmes d'informations et le contrôle de gestion⁵. Dans cette tendance, nous nous pencherons sur la mise en place d'une démarche qualité de la fonction RH selon trois déterminants majeurs.

³ Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Éducation- Formation", État des lieux : problématique « Ressources Humaines»" Mai .2008, p.14.

⁴Hamadi Akrim, Gérard Figari, Lucie Mottier-Lopez et Mohammed Talbi, "La place de l'évaluation dans la réforme du système éducatif marocain : questions pour la recherche", *Revue questions vives*, recherches en éducation, vol.14, n°13, p.p :387-400.

⁵ C.EVERAERE, « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue Française de Gestion*, juin- juillet- aout. 1999, p.8.

1- Implication du personnel: déterminant stratégique d'une démarche qualité en management des RH à l'université marocaine:

L'Organisation Internationale de Normalisation a défini sept aspects découlant de ce principe⁶. Parmi ces aspects, le personnel joue un rôle important dans la dynamique de l'organisation et l'évaluation de sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels. Nous considérons que ce principe joue un rôle multidimensionnel pour la fonction ressources humaines. Sur le plan stratégique, nous croyons qu'il est intéressant de doter les chefs des établissements universitaires⁷ plus d'autonomie notamment en matière de gestion des ressources humaines⁸ pour les inciter à adopter de nouvelles méthodes de gouvernance et de les impliquer davantage dans la prise de décisions stratégiques dans le contexte de l'enseignement supérieur tant au niveau universitaire qu'au niveau central⁹. Cette implication a pour objectif de s'inspirer des expériences des autres établissements universitaires en matière de gouvernance, et ceci, pour plus d'adaptabilité et de conformité avec le contexte universitaire. Cette démarche permet également d'assurer davantage une implication réelle afin de mettre en œuvre les nouvelles politiques adoptées.

Sur le plan tactique, la fonction de secrétariat général au sein des établissements universitaires, joue un rôle important dans le bon fonctionnement des établissements et la coordination entre leurs différents services. Toutefois, nous avons constaté, selon nos études portées sur le contexte universitaire, que cette fonction ne jouit d'aucun statut qui définit clairement ses attributions par rapport aux autres acteurs comme les vices doyens, les directeurs adjoints. A ce stade, nous pensons que cette ambiguïté constitue un handicap pour une forte implication des secrétaires généraux dans tout projet de développement. Pour surmonter cet handicap, nous considérons qu'il est primordial d'instaurer un statut particulier qui prendra en considération l'évolution de cette fonction par rapport au contexte de l'université afin d'institutionnaliser le poste du secrétaire général, qui représente, le niveau tactique du management au sein de l'université marocaine.

Sur le plan opérationnel qui concerne les responsables de la fonction RH, nous avons enregistré à travers les mêmes études, une faible implication de cette catégorie dans la prise de décision. Cette situation est due à plusieurs facteurs qui provoquent une démotivation chez l'ensemble des chefs services et plus particulièrement les services de gestion des ressources humaines. Pour surmonter ces facteurs, et en vue d'assurer une forte implication de ces acteurs dans tout projet de changement, il est indispensable d'instaurer un référentiel des emplois pour les responsables R.H, et mettre en place des plans de formation qui prendront en considération leurs attentes et leurs besoins pour plus d'efficacité en matière d'encadrement.

⁶ Site officiel de l'organisation Internationale de Normalisation (www.iso.org).

⁷ Doyens des facultés et Directeurs des écoles.

⁸ Le rapport publié par le Conseil Supérieur de l'Enseignement en 2008 a considéré que les universités marocaines ne disposent pas d'une autonomie réelle en management des ressources humaines.

⁹ On notera ici que le ministère de l'Enseignement Supérieur, de Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres a créé des réseaux pour chaque catégorie des établissements pour débattre les différentes questions relatives au bon fonctionnement de ces établissements. Chaque réseau est coordonné par un Président d'une université.

2- Approche processus comme déterminant tactique d'une démarche qualité R.H :

Le fascicule FD X 50-176 publié par l'association Française de Normalisation, a défini l'approche processus comme étant : " *l'appréhension du fonctionnement d'un organisme à travers la notion de processus*"¹⁰. Pour M. Ballandras, l'approche processus conduit à des résultats qu'il importe de comparer aux objectifs initiaux pour s'assurer, par leur efficacité, que les processus mis en œuvre sont bien ceux qui convenaient¹¹. Dans ce contexte, l'I.S.O a défini plusieurs aspects découlant de l'application de ce principe notamment la définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré et l'établissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.

En se basant sur les résultats de notre investigation dans le contexte universitaire marocain, nous proposons quatre processus clés: deux processus pour le Développement des Compétences à savoir le processus de Gestion des Compétences, et le processus de Formation Continue, et deux autres processus relatifs à l'Administration du Personnel à savoir : le processus de Recrutement et le processus de la Gestion Administrative. Pour la mise en place d'une cartographie de ces quatre processus, nous avons considéré la "Gestion des Compétences" comme étant le processus central. Ce processus a pour objectif de définir les compétences requises pour le bon fonctionnement de l'université et pour faire face aux évolutions du contexte de l'enseignement supérieur marocain en matière d'encadrement administratif. Pour doter l'université des compétences nécessaires, notre cartographie prévoit l'interaction du processus "Gestion des compétences" avec deux autres processus, il s'agit du processus "Recrutement" et le processus "Formation Continue". L'interaction avec le processus "Recrutement" a pour objectif de doter les établissements universitaires de nouvelles compétences à travers la définition des besoins de recrutement. Quant à l'interaction avec le processus "Formation Continue", elle a pour but de définir les besoins internes en matière de formation pour développer les compétences individuelles de l'université.

Concernant l'interaction entre le processus de "Recrutement" et le processus "Gestion administrative", cette interaction permet de définir les procédures administratives relatives à la gestion de carrière des fonctionnaires de l'université et définir les indicateurs de performance de chaque procédure et avec une mise en place d'un dispositif de suivi. Dans le cadre de cette cartographie, l'interaction entre le processus de formation continue et le processus de gestion administrative a pour rôle de développer les compétences individuelles des responsables R.H pour une meilleure gestion des affaires administratives des fonctionnaires au sein de l'université marocaine.

3- Mise en place d'une structuration officielle de la fonction R.H au sein de l'université marocaine comme déterminant opérationnel :

Conformément à l'article 17 de la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur au Maroc, deux actions importantes ont été adoptées pour le corps administratif et technique au sein des universités marocaines : la première action consiste à mettre en application un statut particulier des fonctionnaires de l'enseignement supérieur à l'instar de statut des enseignants chercheurs adopté en 1997. Quant à la deuxième action consiste à accorder des indemnités complémentaires au personnel de l'université à titre d'encouragement

¹⁰ Norme NF X 50- 176, Management des processus, 2001, AFNOR, chapitre3, paragraphe 3.2, p.7.

¹¹ M. BALLANDRAS "L'approche processus", Technologie 116", novembre-décembre, 2001, p.25.

et d'émulation à partir de leurs recettes propres provenant des travaux de recherche et des prestations de services. Plus de quinze après la mise en œuvre de la réforme universitaire au Maroc, les résultats de notre enquête montrent que ces deux actions n'ont pas été concrétisées dans les universités marocaines. De même, plusieurs acteurs ont déclaré l'absence d'une structuration officielle des services dans le système administratif de l'université¹², nous estimons que cette situation constitue un obstacle managérial pour faire fédérer les fonctionnaires de l'université autour des chantiers des réformes.

De nos jours, aucune université marocaine ne dispose d'un organigramme qui définit les structures administratives pour chaque université. A ce sujet, nous considérons que l'hésitation d'instaurer cet organigramme ainsi que les statuts des secrétaires généraux et les vice-doyens et directeurs adjoints engendre davantage la résistance de mener des changements organisationnels au sein de l'université marocaine. En vue d'assurer des conditions favorables pour la mise en application des principes de l'assurance qualité, nous considérons qu'il est nécessaire pour les décideurs de l'enseignement supérieur d'accorder plus d'importance au volet de gouvernance, et plus particulièrement sur le plan de la valorisation du facteur humain. Cette démarche exige en premier lieu l'instauration d'un cadre officiel permettant à chaque acteur de se rendre compte de son rôle important dans la conduite du changement.

IV- Conclusion :

La gestion des ressources humaines est une fonction support dans la gouvernance des universités. Elle contribue, à côté des autres fonctions, à la réalisation des objectifs stratégiques des établissements universitaires et à ses résultats. C'est donc cette contribution aux résultats globaux qu'on appellera "performance des fonctions R.H". Dans ce sens, nous constatons que les décideurs au sein des universités devront ancrer la politique de la fonction R.H aux axes stratégiques dans les universités pour permettre à cette fonction R.H de jouer pleinement son rôle. Dans le cadre de ces réformes, la fonction R.H devrait dépasser l'approche classique d'une fonction routinière permettant aux universités de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins sur le plan quantitatif et qualitatif. A cet effet, les universités marocaines sont appelées à développer cette fonction en parallèle avec l'intégration des principes de l'assurance qualité, et ce, pour jouer un rôle stratégique dans la conduite du changement, et d'accompagner les mutations dans le contexte de l'enseignement supérieur marocain.

Il nous semble aussi important de mettre le facteur humain au centre de tout projet de réforme de l'université marocaine, et de le considérer comme étant un levier stratégique. D'un autre côté, nous proposons d'évaluer l'expérience du plan d'urgence sur le développement de la fonction RH. Cette démarche servira d'après les résultats de notre recherche de capitaliser les points forts de ce plan, et procéder à l'amélioration des points faibles pour entamer des actions correctives dans les prochains chantiers de réformes notamment la nouvelle vision de 2015-2030.

¹² On notera ici, qu'aucune Université marocaine ne dispose pas actuellement d'un organigramme adopté par les services des finances.

Références bibliographiques :

Ouvrages et articles :

- Ballandras .M. "L'approche processus", Technologie 116", novembre-décembre, 2001.
- Bergeron, Pierre, "La gestion dynamique", Gaëtan Morin, Montréal, 2006.
- Elkachradi .R, Mir .A, Amri .M, "Conception d'une approche processus de la fonction ressources humaines pour le développement de la performance des universités marocaines à l'ère de l'autonomie: Cas de l'Université Ibn Zohr d'Agadir", deuxième édition du Colloque International sous le thème: "Management de la Performance des Organisations : Quelles Spécificités et Quelles Pratiques?", les 21 et 22 juin 2012 à l'ENCG Tanger, Maroc.
- Elkachradi. R. "*Rôle de l'Apprentissage Organisationnel dans la valorisation de Recherche en Sciences de Gestion*", Colloque international : Recherche en Sciences de Gestion : Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances. Les 27 et 28 février 2014, à l'ISCAE-Casablanca, Maroc.
- Elkachradi. R., "Rôle des Processus des Ressources Humaines et de l'Apprentissage Organisationnel dans l'Amélioration de la Performance et la Conduite du Changement au sein de l'université marocaine Essai d'analyse sur le cas de l'Université Ibn Zohr d'Agadir", thèse de doctorat, Université Ibn Zohr d'Agadir, 2013.
- Everaere. C. « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », Revue Française de Gestion, juin- juillet- aout. 1999, p.8.
- Hamadi. A., Gérard .F, Lucie Mottier-Lopez et Mohammed Talbi, "La place de l'évaluation dans la réforme du système éducatif marocain : questions pour la recherche", Revue questions vives, recherches en éducation, vol.14, n°13, p.p :387-400.

Rapports, Normes et documents officiels :

- Charte de Formation et de l'Education, Maroc 2000.
- Loi 01-00 portant l'organisation de l'enseignement supérieur Marocain.
- Norme NF X 50- 176, Management des processus, 2001, AFNOR.
- Normes ISO 9004 et ISO 9001 publié par l'organisation Internationale de Normalisation en 2009.
- Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Éducation- Formation", État des lieux : problématique « Ressources Humaines»" Mai .2008, p.14.
- Rapport sur "la Qualité du système d'éducation et de formation au Maroc", L'Association Marocaine pour l'Amélioration de la Qualité de l'Enseignement, , Edition 2008.