

Gestion de la qualité et gestion de la responsabilité sociale, alliées objectives de la diffusion du nouveau management public ?

Analyse exploratoire du cas des universités en France.

Alain Tord, Université Paris-Dauphine

Plan de la présentation

- Cadre de la recherche,
- Le Nouveau Management Public (NMP) et son application dans les universités françaises,
- Gestion de la qualité et gestion de la responsabilité sociétale dans les universités françaises,
- Perspectives de recherche.

Cadre de la recherche



Problématique et question de recherche

- **Problématique :**

l'opérationnalisation de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) en France dans un contexte de nouveau *management* public (NMP).

- **Questions de recherche :**

Quel(s) rapport(s) les personnels des Universités en charge de la RSU entretiennent avec la gestion de la qualité ? Quel est son impact sur leur approche de la RSU ?

Epistémologie et méthodologie

- **Epistémologie constructiviste (Rouleau, 2007) :**
 - la vérité scientifique n'existe pas en soi,
 - la réalité n'est pas donnée,
 - l'organisation est un construit humain et social,
 - les individus sont conditionnés par des structures sur lesquelles ils peuvent néanmoins agir.
- **Recherche qualitative (étude documentaire + études de cas)**
- **Méthodologie hypothético-déductive :**
 - Hypothèse 1 : la gestion de la qualité est mobilisée par les acteurs de la gestion de RSU pour légitimer leur action,
 - Hypothèse 2 : l'hybridation entre gestion de la qualité et de la RSU fait de la RSU une « alliée objective » du NMP (vision instrumentale de la RSU).

Définitions : légitimité, alliés objectifs

- **légitimité (Suchman, 1995) :**

« perception généralisée ou supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de règles partagées »

➤ 3 types de légitimité : pragmatique, cognitive et morale.

- **alliés objectifs (Larousse, 2016) :**

« personne, groupe dont le comportement sert les intérêts de quelqu'un avec qui il n'a pas nécessairement d'affinités. »

Le Nouveau Management Public (NMP) ou *New Public Management (NPM)*

Le Nouveau Management Public (NMP) ou *New Public Management (NPM)*

- **Modèle contemporain d'administration des services publics** (Martin, 2015) :
 - alternative à l' « administration publique progressiste » (*progressive public administration (PPA)*),
 - Préserver la qualité du service rendu sous contrainte de réduction budgétaire,
 - inspiration néolibérale,
 - apparu en Angleterre et aux USA (années 80) (Hood, 1995),
 - diffusion mondiale appuyée par institutions internationales (Banque Mondiale, FMI, OCDE, UE) (Osman, 2012)
- **Le NMP / NPM : un « puzzle doctrinal » en 7 pièces** (Hood, 1991, 1995) :
 1. Organiser les services publics en unités de production,
 2. Instaurer des relations contractuelles et des mécanismes de quasi-marché,
 3. S'inspirer des pratiques gestionnaires du secteur privé,
 4. Mettre l'accent sur la frugalité,
 5. Donner plus de pouvoirs aux encadrants,
 6. Instaurer des mesures de performance assorties d'objectifs,
 7. Mettre l'accent sur le contrôle du résultat de l'action (output).

Comparaison des modèles PPA et NMP/NPM

	PPA	NMP/NPM
Principes éthiques	Egalité de traitement Ascétisme	Efficacité/efficience économique
Rapport au secteur privé	Perversion du secteur privé, stricte coupure	Supériorité du secteur privé, forte perméabilité
Statut du personnel	Statut spécifique (agent de la fonction publique / <i>civil servant</i>)	Statut proche du secteur privé (salarié)
Outils de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Outils spécifiques fortement encadrés par la loi • Importance des règles et procédures formalisées • Importance des arrangements informels 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils inspirés par le privé • Incitation à l'innovation managériale
Configuration organisationnelle (Mintzberg, 1992)	Bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle	Structure divisionnalisée

(d'après Hood, 1995 et Martin, 2015)

Le NMP / NPM dans les universités françaises

- Construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (Vinokur, 2014) :
 - Stratégie de Lisbonne,
 - Processus de Bologne,
 - Réforme LMD, programme ERASMUS.
 - Procédures nationales d'accréditation des universités.
- Modernisation de l'administration française :
 - La **performance**, nouvel objectif fondamental des finances publiques (loi LOLF (2001)),
 - Passage du contrôle *a priori* (besoins de financement) au contrôle *a posteriori* (performance),
 - « **Autonomisation des Universités** » (loi LRU (2007), loi ESR (2013))

Gestion de la qualité et de la responsabilité sociétale : définitions, comparaison, hybridation

La gestion de la qualité

- **Approche gestionnaire** de la notion (polysémique) de « qualité » :
« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences » (Norme ISO 9001:2015) -> « gestion orientée client »
- **Diffusion dans les Universités (et grandes écoles) à partir de la fin des années 90**
- **La qualité est une convention :**
« Il n'existe pas encore d'acception [du terme démarche qualité] qui soient l'objet d'un consensus. (...) La démarche qualité, ou politique de la qualité, est la politique qu'un établissement définit et met en oeuvre pour élaborer sa stratégie, suivre son activité, évaluer le degré d'atteinte de ses objectifs, et définir les adaptations ou modifications qui lui apparaissent nécessaires. » (Référentiel d'évaluation externe de l'HCERES, 2016)
- **Deux grandes approches de la qualité dans l'ESR (Sylin et Delausnay, 2006):**
 - application de référentiels existants (ex: norme ISO 9001, référentiel EFQM, accréditations HCERES et EQUIS, certification Qualicert (Bédé et ali., 2012)),
 - construction d'outils ad hoc.

La gestion de la responsabilité sociétale

- **Approche gestionnaire de la RSU :**

« prise en compte par [une université] de l'impact environnemental, social et culturel engendré par ses activités d'enseignement, de recherche et de fonctionnement. Ceci implique de (...) respecter la législation en vigueur, ainsi que de répondre aux attentes émanant de la société. (...) [La RSU] doit conduire [l'université] à avoir un effet net bénéfique sur son environnement (au sens large) et à contribuer à l'effort global de durabilité. » (Tord, 2015)

- **Origine : secteur privé (Responsabilité sociale des entreprises)**
- **La RS est une convention (multiples définitions contradictoires, amalgame RS/DD).**
- **Diffusion dans l'ESR dans la 2^e moitié des années 2000 (Grenelle de l'environnement de 2007)**
- **Outil de référence : le référentiel DD/RS**

Comparaison entre ces deux types de gestion

	Gestion de la qualité	Gestion de la RSU
Type de démarche	Transversale, participative, conventionnelle/politique	
Acteurs pris en compte	Multitude de parties-prenantes internes et externes	
Finalités	<ul style="list-style-type: none"> • Rationalisation de la production • Accroissement de la performance financière et de la satisfaction des clients/usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de préoccupations sociale et environnementales dans la production • Accroissement de la performance sociale/globale • Contribution au développement durable
Moyen	Réduction des gaspillages, auto-contrôle	Réduction de l'impact environnemental et social
Normalisation ISO / Type de normalisation (Billaudot, 2011)	ISO 9001 / Norme-procédure	ISO 26000 / Norme-définition

Causes et forme de l'hybridation gestion de la qualité et de la responsabilité sociétale

- Causes de l'hybridation :
 - Plus grande ancienneté et légitimité de la gestion de la qualité,
- Forme de l'hybridation :
 - élargissement de la convention de « qualité » à « qualité sociétale »,
 - mobilisation des outils de la gestion de la qualité pour la gestion de la RSU
- Exemples d'hybridation :
 - outil de gestion : le référentiel labellisable DD/RS (CPU-CGE-REFEDD),
 - organisation : la direction « Qualité et développement durable » de l'Université de Nantes.

L'hybridation et le NMP/NPM

Points de doctrine NMP/NPM (Hood, 1995)	Effets attendus de l'hybridation sur le NMP/NPM
Organiser les services publics en unités de production	Neutre
Instaurer des relations contractuelles et des mécanismes de quasi-marché	Positif
S'inspirer des pratiques gestionnaires du secteur privé	Positif
Mettre l'accent sur la frugalité	Positif
Donner plus de pouvoirs aux encadrants	Négatif à positif
Instaurer des mesures de performance assorties d'objectifs	Positif
Mettre l'accent sur le contrôle du résultat de l'action (<i>output</i>)	Neutre à positif

- L'hybridation pourrait jouer le rôle d'allié objectif du NMP/NPM

Etudes de cas



Etudes de cas : matériel mobilisé

- Etude de 4 universités françaises :
 - reprise de 3 cas élaborés par Ory, 2015 (potentiel biais pro-NPM) + création d'un 4^e cas (Université Nord),
 - triangulation d'une étude d'Ory, 2015 avec deux entretiens semi-directif (ingénieur qualité de l'Université Ouest et directrice DD de l'Université Sud),
 - établissement avec une démarche RSU portée politiquement et ancienne.

Etudes de cas : caractéristiques générales des établissements

	Université Nord	Université Sud	Université Est	Université Ouest
Nombre d'étudiants	9500	74000	27819	36745
Nombre de personnels administratifs	485	3344	1344	1590
Nombre de personnels enseignants-chercheurs	513	4229	1553	2141
Budget annuel 2015	110 M€	750 M€	261 M€	327 M€

Source : Ory, 2015 ; sites internet et bilans sociaux

Etudes de cas : caractéristiques générales des démarches RSU

	Université Nord	Université Sud	Université Est	Université Ouest
Année de lancement de la démarche	2008	2012 (reprise d'une démarche existante lancée en 2009)	2007	2007
Portage politique de la RSU	Vice-Président du CA + chargée de mission	Vice-Présidente déléguée au développement durable (fonctionnelle)	Vice-Président délégué au patrimoine, au développement durable et à la stratégie des sites territoriaux	Vice-Président Qualité et développement durable
Direction/Service dédié(e) à la RSU	Non (intégré dans service d'aide au pilotage)	Oui (service central)	Non (intégré dans service d'aide au pilotage)	Oui (service central)
Effectifs dédiés (en ETP)	1	4	1	3
Outils de gestion	Plan d'action Référentiel DD&RS	Plan d'action Référentiel DD&RS	Plan d'action Référentiel DD&RS	Plan d'action Référentiel DD&RS Cartographie de processus

Etudes de cas : conclusion

Hypothèse 1 : la gestion de la qualité est mobilisée par les acteurs de la gestion de RSU pour légitimer leur action,

- Vérifiée pour les 4 cas, mais des formes de légitimité différentes :
 - Université nord et est : légitimité pragmatique,
 - Université ouest et sud : légitimité pragmatique et cognitive.

Etudes de cas : conclusion

Hypothèse 2 : l'hybridation entre gestion de la qualité et de la RSU fait de la RSU une « alliée objective » du NMP (vision instrumentale de la RSU).

Points de doctrine NMP/NPM (Hood, 1995)	Effets attendus de l'hybridation	Effets observés de l'hybridation
Organiser les services publics en unités de production	Neutre	Neutre
Instaurer des relations contractuelles et des mécanismes de quasi-marché	Positif	Neutre
S'inspirer des pratiques gestionnaires du secteur privé	Positif	Positif
Mettre l'accent sur la frugalité	Positif	Positif
Donner plus de pouvoirs aux encadrants	Négatif à positif	Neutre
Instaurer des mesures de performance assorties d'objectifs	Positif	Neutre
Mettre l'accent sur le contrôle du résultat de l'action (<i>output</i>)	Neutre à positif	Neutre

➤ une « alliance objective » relativement partielle

Perspectives de recherche

1. Approfondir les études de cas,
2. Effectuer une **comparaison internationale**,
3. Effectuer une **comparaison avec d'autres types d'établissements** (notamment ceux où la gestion de la qualité est fortement diffusée : école de commerce, écoles d'ingénieur, écoles universitaires où la gestion de la qualité est fortement diffusée).
4. Approfondir l'étude des rapports entre RSU et NMP/NMP.