

la culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées

Entretien avec Jacques Lanarès: Nathalie Valière, Jacques Pilloud
Adaptation: Barbara Fournier

V

Vice-recteur qualité et ressources humaines jusqu'au 1^{er} août 2016, Jacques Lanarès a eu la responsabilité de développer le concept qualité à l'Université de Lausanne. Il préside également la délégation qualité de swissuniversities. Il parle ici de sa conviction, aussi solide que son expérience: pour être opérante et pertinente, la culture qualité doit pouvoir se partager.

Jacques Lanarès, en préambule, dites-nous ce qu'est la qualité à vos yeux aujourd'hui ?

Disons-le d'emblée: la qualité n'a pas débarqué dans les années 1990 ou 2000. Nous sommes tous, dans nos différents métiers, concernés par la qualité. On n'a donc pas attendu la fin du XX^e siècle pour se soucier de donner le meilleur enseignement possible aux étudiants. Mais ce qui a changé, c'est le développement de démarches qualité, démarches qui doivent être mises en évidence, explicitées, formalisées. On doit aujourd'hui davantage montrer ce que l'on fait, élaborer une démarche collective institutionnelle. Sur le fond, les intentions, les objectifs sont invariants, c'est sur la forme que s'est produit le changement.

Sur un plan plus personnel, pourquoi et comment la qualité entre-t-elle dans votre parcours professionnel ?

Les questions de qualité dans le sens de démarches institutionnelles ont capté mon intérêt lors d'un projet que j'ai mis en œuvre à l'Université de Lausanne, centré sur la valorisation de l'enseignement.

On le sait, la recherche est privilégiée dans les universités et l'enseignement s'y trouve parfois un peu dévalorisé, jugé moins prioritaire. Pourtant, dans le fond, on sait très bien que l'essentiel des étudiants, plus de 95%, fera carrière hors du sérail académique, ce qui veut dire que la façon dont on apprend et la qualité de l'apprentissage sont primordiales. On était au milieu des années nonante lorsque la volonté de rééquilibrer les choses et de valoriser l'enseignement s'est concrétisée: il fallait donner un signal, montrer l'importance de s'occuper de la qualité de l'enseignement. Cela a conduit un groupe d'enseignants à proposer l'évaluation des enseignements par les étudiants et au développement de dispositifs de soutien des enseignants, car l'évaluation n'est évidemment pas une fin en soi. La démarche s'articulait donc sur une double exigence: améliorer la réponse aux attentes des étudiants en termes d'apprentissage et remettre sérieusement les préoccupations liées à l'enseignement sur le devant de la scène. C'étaient là les premières démarches institutionnelles de qualité. Et à partir de 1999, l'évaluation des enseignements par les étudiants a été généralisée.

Là-dessus sont venues se caler des démarches externes, au début des années 2000, avec l'introduction des audits qualité par l'organe de surveillance,

la culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées

l'organe d'accréditation et qualité. Des démarches et des systèmes qui, pour toutes sortes de raisons, politiques, économiques, n'étaient pas compatibles avec ce qui avait été développé ici, à l'Unil. Ce constat m'a amené à m'impliquer davantage. Les standards qu'on nous proposait, ou plutôt la façon d'utiliser les standards dans les détails – parce que les principes généraux, eux, étaient corrects –, révélaient une évidence : ils avaient été élaborés par des gens qui n'avaient plus vu un étudiant à moins de cent mètres depuis quinze ans et qui se trouvaient très éloignés de la culture du lieu.

Culture et qualité sont deux mots un peu « valises », alors qu'entendez-vous par « culture qualité » ?

Avec deux valises, on va pouvoir voyager ! Pour moi, la notion de culture qualité, je la raccroche sans détour à la notion de culture organisationnelle. Une culture organisationnelle, c'est comme une culture tout court, elle repose sur l'ensemble des valeurs privilégiées par une communauté. Donc, pour moi, la notion de culture qualité se comprend à deux niveaux : d'abord, un premier niveau, très global, à savoir la recherche collective d'une amélioration de nos activités. Mais j'insiste sur le second niveau : on dit toujours dans la littérature sur la qualité qu'il faut développer une culture qualité. Ce que je prétends, c'est qu'il existe toujours une culture qualité, mais que la vraie question se pose en ces termes : « Quelles sont les valeurs sous-jacentes à cette culture qualité spécifique ? » Cela signifie que les processus qualité doivent être liés à des valeurs, à des priorités qui diffèrent d'une institution à l'autre.

**cela signifie que
les processus qualité
doivent être liés à des valeurs,
à des priorités qui diffèrent
d'une institution à l'autre**

Vous avez des organisations où, par exemple, la priorité est la conformité, la norme, ce qui exige que des experts s'occupent de la question de la qualité. Pour d'autres institutions, la priorité est l'adaptation au changement de l'environnement, le développement de l'organisation, et là, il est essentiel que le plus grand nombre de personnes soient impliquées. Il faudrait que je fasse ici une petite note de bas de page : lorsque je parle de processus qualité, je n'entends pas ces normes qualité qui voient chacune des activités comme un processus. Je parle de processus au sens large, c'est-à-dire d'une démarche d'évaluation et d'amélioration, c'est cela mon approche de la culture qualité.

Lorsque vous employez le terme « valeurs », vous faites référence aux valeurs individuelles, aux valeurs collectives et/ou à celles promues et communiquées par l'institution ?

C'est bien là tout l'enjeu de la culture qualité, car les valeurs, on peut toujours les déclarer, encore faut-il les incarner. Pour moi, la question cruciale est celle-ci : « Comment prouvons-nous à nous-mêmes et aux autres que telle valeur est prioritaire à nos yeux ? Comment prouvons-nous que la réflexivité de nos démarches qualité est une priorité et comment la priorité déclarée se concrétise-t-elle dans nos règles du jeu, dans nos modes de faire, dans nos décisions ? »

**il n'y a pas de culture sans adhésion,
sinon on se limite à appliquer des règles.**

C'est là le grand défi

Il n'y a pas de culture sans adhésion, sinon on se limite à appliquer des règles. C'est là le grand défi. Vous vous sentez bien dans un pays, parce que vous vous reconnaissez dans certaines de ses valeurs. Avec la culture qualité, c'est pareil. La majorité de la communauté doit pouvoir adhérer à ces valeurs. Mais je ne peux obliger personne à y adhérer. J'ai tendance à dire que les valeurs sont des *croyances*, en ce sens qu'elles ne sont pas démontrables : j'y adhère ou je n'y adhère pas, même si les philosophes préfèrent parler de *préférences personnelles*. À l'Unil, notre démarche est très focalisée sur l'auto-évaluation. Le regard externe se porte, lui, davantage sur le processus que sur les résultats. Au début, pour certains collègues, l'auto-évaluation ne rejoignait pas leurs valeurs. Si la notion de culture qualité est complexe, c'est parce qu'elle suppose que, petit à petit, les gens adhèrent aux valeurs qui sont sous-jacentes et aux objectifs qui vont avec, qu'ils se convainquent du bénéfice par eux-mêmes.

Comme le développement des cercles concentriques dans l'eau, la culture qualité part d'un « noyau » de quelques individus. Peu à peu, les cercles s'agrandissent, touchent et impliquent de plus en plus de personnes.

Concrètement, quel regard portez-vous aujourd'hui sur l'évolution des pratiques individuelles des acteurs ou les pratiques collectives à propos de la qualité, à l'Université de Lausanne ?

Si j'observe l'évolution des choses ici, de plus en plus de gens sont concernés. Je donne un exemple très caricatural. La première fois qu'on a lancé l'évaluation de l'enseignement, vingt enseignants ont répondu. L'an dernier, 60% des enseignants ont fait évaluer leur enseignement. Spontanément, le corps professoral a réalisé deux fois plus d'évaluations que ce qui était exigé « légalement ».

Après l'évaluation de l'enseignement par les étudiants, ont suivi l'évaluation des facultés, l'évaluation des cursus, puis de l'ensemble des services

centraux. Il y a donc de plus en plus de gens impliqués dans ces processus, de plus en plus d'activités concernées par ces processus et, plus en profondeur, il y a de plus en plus de routines qui se sont établies, même si, à chaque cycle, on fait évoluer le processus et les outils qui l'accompagnent en fonction de l'évolution des résultats obtenus.

C'est donc bien en impliquant les personnes qu'on peut y arriver ?

Je suis toujours surpris par le résultat des enquêtes réalisées après le processus. L'avis très largement partagé se résume en quelques mots : « D'accord, c'était du boulot, mais c'était utile. » Dans une institution d'enseignement supérieur, la pertinence est une exigence. Or cette pertinence existe et se perçoit également dans l'évolution des pratiques. Quatre facultés, d'elles-mêmes, ont recruté des personnes pour suivre ce processus parce qu'elles en voient la valeur ajoutée. C'est devenu « leur chose ». Le rectorat n'a jamais rien demandé de tel et cette évolution démontre l'utilité des démarches qualité qui ont été « intégrées ».

Au-delà des critères de développement, d'amélioration, on sait bien aussi que le moteur qui a poussé à ces démarches de façon déterminante est la nécessité de rendre compte. Avant l'autonomisation des institutions, il n'y avait pas de nécessité de *montrer* qu'on se préoccupait de qualité, même si évidemment on s'en souciait déjà. Aujourd'hui, il s'agit d'exposer ce que l'on fait de l'argent que l'on reçoit. On ne peut échapper à cela et c'est normal. Mais il faut profiter des « contraintes légales » pour mettre des priorités sur le développement de nos activités, utiliser ces obligations comme levier, en quelque sorte. Sinon, une fois l'accréditation passée, la qualité disparaît du paysage et on ne s'en préoccupe plus. Et cela ne fait pas sens, bien entendu.

Selon vous et plus largement, la qualité est-elle un bon outil pour conduire le changement institutionnel ?

Le changement institutionnel n'est pas une fin en soi. On ne change pas pour changer. On change généralement pour faire évoluer et mieux réaliser notre mission. La définition de la qualité utilisée à peu près par 80% des institutions d'enseignement supérieur, c'est le « fitness for purpose », c'est-à-dire une qualité qui vise à atteindre ses objectifs et réaliser la mission. Avec une qualité prise dans ce sens, la réponse à votre question est affirmative.

Mais l'outil peut aussi, mal pensé, mal utilisé, être contraire au changement. Lorsque la qualité devient quelque chose de dissocié, de calqué, qu'on y ajoute une démarche en parallèle, avec des gens en parallèle, qui s'en occupent, en parallèle, coincés dans un petit bureau, avec pour objectif de réussir « l'examen » de l'accréditation, là on est sûr d'aller dans le mur.

Si je reprends l'exemple des facultés : précédemment, elles faisaient un rapport d'activité chaque année. Puis a été introduite l'évaluation qui a débouché sur une sorte de plan stratégique pour chaque faculté. Or, un plan stratégique, ça se discute en détail avec la direction, avec le décanat. Le feu vert est donné en fonction de l'articulation de ce plan de faculté avec la

stratégie générale de l'université. C'est sur cette base que se négocient les budgets année après année. Ce qui veut dire que les facultés ont une forme d'autonomie à travers l'outil, car c'est bien la façon dont elles ont envie de se développer qui se concrétise dans ce plan de développement. Et ce qu'on leur demande en termes de rapport de gestion, c'est justement le suivi de ce plan de développement.

il faut rester aussi humble et modeste. Comme vous le savez, lors d'un changement culturel, il ne se passe rien avant cinq ans

L'intérêt de faire ce plan de développement pour la faculté réside donc aussi dans le fait qu'il suscite un écho du rectorat ?

C'est plus qu'un écho, c'est une forme de contrat. Dans une logique de subsidiarité, la direction dit à la faculté : « Nous sommes d'accord avec vos stratégies de développement parce qu'elles sont compatibles avec nos propres priorités. » L'articulation de l'autonomie et de la cohérence se voit hissée au niveau de l'institution. Les facultés peuvent alors décider dans quel sens elles veulent aller, même s'il subsiste des discussions sur certains aspects. Elles se savent confirmées dans leur choix, ce qui veut aussi dire, potentiellement, qu'elles pourront obtenir des moyens pour développer des projets dans la direction choisie et avalisée.

Comment voyez-vous l'évolution du modèle de l'Unil ?

Il faut rester aussi humble et modeste. Comme vous le savez, lors d'un changement culturel, il ne se passe rien avant cinq ans. Après ce laps de temps, les choses commencent un tout petit peu à bouger. Ensuite, il faut une bonne dizaine d'années pour que les changements culturels commencent à intervenir. Il s'agit aussi régulièrement d'adapter les procédures et les outils pour qu'ils demeurent pertinents, efficaces, les plus légers possible. Dans le paysage se profile maintenant, sur la base de la nouvelle loi, l'accréditation obligatoire des institutions d'enseignement supérieur. C'est une contrainte claire qui a des conséquences financières et politiques très significatives pour les hautes écoles : sans cette accréditation, plus de diplômés délivrés, plus de moyens.

Dans ce nouveau contexte, qui complique tout de même un peu la vie des institutions, il s'agit de rester attentif à ne pas alourdir les procédures. Il me semble capital de ne pas dégoûter les personnes de ces démarches, parce que malgré tout, oui, c'est un effort, cela prend du temps, de l'énergie, cela revient souvent. Donc on réfléchit aussi à l'établissement de périodicités pour éviter que les gens passent leur temps à faire des rapports, car faire de l'enseignement et de la recherche demeure évidemment notre priorité absolue. C'est là notre métier. /