

Normes de Qualité : Vers une conduite durable et responsable du changement à l'Université marocaine

Quality Standards: Towards sustainable, responsible change management at Moroccan universities.

Auteur 1 : HAMIM Jaouhara.

Auteur 2 : ELKACHRADI Rachid.

HAMIM Jaouhara, (Doctorante)

Université Cadi Ayyad /Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Marrakech

ELKACHRADI Rachid, (Professeur habilité)

Université Cadi Ayyad / École Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : HAMIM .J & ELKACHRADI .R (2025) « Normes de Qualité : Vers une conduite durable et responsable du changement à l'Université marocaine », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 1366 – 1388.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15039378
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Le présent article discute la situation actuelle des normes de qualité au sein des établissements de l'enseignement supérieur ainsi qu'il explore le rôle crucial des normes de qualité, notamment l'ISO 9001 et l'ISO 21001, dans la conduite efficace du changement au sein des établissements d'enseignement supérieur. L'objectif de cette étude est d'analyser en détail le rôle des normes internationales de qualité dans la conduite du changement à l'université, déterminer les impacts de ces normes sur les pratiques organisationnelles et la culture institutionnelle, analyser les processus d'implémentation des normes ISO 9001 et ISO 21001 dans les institutions d'enseignement supérieur et identifier les défis, les opportunités et les implications associés à l'adoption de ces normes. En se basant sur une revue systématique de la littérature, cette étude permet de définir un ensemble des concepts clés, notamment la qualité, l'assurance qualité, la conduite du changement, etc..., ainsi qu'elle examine comment ces normes influencent la manière dont les universités planifient, mettent en œuvre et réussissent les initiatives de changement. Les résultats mettent en évidence l'importance de l'intégration des normes de qualité dans les processus de conduite du changement, facilitant ainsi l'engagement des parties prenantes et favorisant un sentiment de propriété collective vis-à-vis des efforts de changement. En soulignant le potentiel des normes de qualité pour renforcer l'efficacité et la durabilité du changement dans l'enseignement supérieur, cette recherche vise une bonne compréhension des normes de qualité (ISO 9001 et ISO 21001) et elle offre aussi des perspectives précieuses pour les praticiens et les décideurs du domaine.

Mots clés : Qualité dans l'enseignement supérieur, Normes de Qualité, Conduite de changement, ISO 9001, ISO 21001

Abstract

This article discusses the status of quality standards within higher education institutions, and explores the crucial role of quality standards, notably ISO 9001 and ISO 21001, in driving effective change within higher education institutions. The aim of this study is to analyze in detail the role of international quality standards in driving change at universities, to determine the impacts of these standards on organizational practices and institutional culture, to analyze the implementation processes of ISO 9001 and ISO 21001 in higher education institutions, and to identify the challenges, opportunities and implications associated with the adoption of these standards. Based on a systematic literature review, this study defines a set of key concepts, including quality, quality assurance, change management, etc., and examines how these standards influence the way universities plan, implement, and achieve change initiatives. The results highlight the importance of integrating quality standards into change management processes, thereby facilitating stakeholder engagement, and fostering a sense of collective ownership of change efforts. By highlighting the potential of quality standards to enhance the effectiveness and sustainability of change in higher education, this research aims to provide a good understanding of quality standards (ISO 9001 and ISO 21001) and also offers valuable insights for practitioners and decision-makers in the field.

Keywords: Quality in higher education, Quality standards, Change management, ISO 9001, ISO 21001

Introduction

L'enseignement supérieur joue un rôle crucial dans la formation des futurs leaders, innovateurs et citoyens responsables, contribuant ainsi au développement et à la prospérité de la société. Dans un monde en constante évolution, les universités sont confrontées à des défis sans précédent, notamment l'adaptation aux attentes changeantes des étudiants, des employeurs et de la société dans son ensemble.

Pour répondre à ces défis et améliorer leur qualité et leur efficacité, de nombreuses institutions d'enseignement supérieur se tournent vers les normes internationales de qualité. Ces normes, telles que l'ISO 9001 et l'ISO 21001, offrent un cadre reconnu mondialement pour évaluer et améliorer la qualité des processus et des services éducatifs. Plus qu'un simple indicateur de performance, ces normes agissent comme des outils stratégiques pour faciliter la gestion du changement au sein des institutions universitaires.

Notre sujet de recherche se concentre sur l'examen du rôle des normes internationales de qualité en tant qu'outil durable pour la conduite du changement à l'université. Nous examinerons comment ces normes sont mises en œuvre, leurs impacts sur les processus organisationnels et leur contribution à la transformation des cultures institutionnelles. En outre, nous chercherons à identifier les défis et les opportunités associés à l'adoption de ces normes, ainsi que les implications pratiques pour les universités et leurs parties prenantes. En résumé notre travail de recherche vise à répondre à la problématique suivante : comment les normes internationales contribuent à conduire le changement dans l'Université ?

Dans cette optique, les objectifs de notre étude sont les suivants :

- Examiner en détail le rôle des normes internationales de qualité dans la conduite du changement à l'université.
- Analyser les processus d'implémentation des normes ISO 9001 et ISO 21001 dans les institutions d'enseignement supérieur.
- Évaluer les impacts de ces normes sur les pratiques organisationnelles et la culture institutionnelle.
- Identifier les défis et les opportunités associés à l'adoption de ces normes, ainsi que leurs implications pratiques pour les universités et leurs parties prenantes.

En examinant ces aspects, nous cherchons à apporter de nouvelles perspectives sur le rôle des normes internationales de qualité dans la gestion du changement à l'université. Il est essentiel de comprendre comment ces normes peuvent servir de catalyseurs pour la transformation institutionnelle, en influençant non seulement les processus organisationnels mais aussi la

culture et les valeurs de l'université. En intégrant ces normes dans leur stratégie globale, les universités peuvent mieux s'adapter aux défis actuels et futurs, renforçant ainsi leur positionnement sur la scène internationale de l'enseignement supérieur.

De plus, une mise en œuvre réussie de ces normes nécessite une approche holistique qui englobe non seulement les aspects opérationnels mais aussi les dimensions humaines et culturelles. Il est donc crucial de prendre en compte les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes, y compris les étudiants, le personnel enseignant et administratif, ainsi que les partenaires externes.

En outre, nous visons à formuler des recommandations pour une mise en œuvre efficace et durable de ces normes. Cela implique de développer des stratégies d'adhésion et de sensibilisation, d'investir dans la formation et le développement professionnel, et d'établir des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact des initiatives mises en place. En identifiant les bonnes pratiques et les obstacles potentiels à l'adoption de ces normes, nous espérons fournir aux universités les outils et les connaissances nécessaires pour naviguer avec succès dans ce processus de changement.

En somme, cette étude vise à enrichir la compréhension du rôle des normes internationales de qualité dans la gestion du changement à l'université et à offrir des orientations pratiques pour une mise en œuvre réussie, contribuant ainsi à l'amélioration continue de la qualité et de la pertinence de l'enseignement supérieur. Notre travail est structuré comme suit : après une présentation du cadrage conceptuel et théorique de notre sujet, nous analysons les deux normes de qualité liées à l'enseignement supérieur. Ensuite, nous explorons le concept de conduite du changement au des universités marocaines, puis nous discutons de nos principaux résultats. Vers la fin, nous proposons un modèle théorique de notre recherche qui synthétise nos résultats et permet de comprendre comment réussir les changements à travers les normes de qualité.

1. Assurance de la qualité de l'enseignement supérieur marocain

1.1. Cadre conceptuel de la qualité

Définir la qualité implique le questionnement et faire appel au concept de l'évaluation, afin de pouvoir aborder la problématique en affirmant que « la qualité donne sens à l'évaluation et l'évaluation sert à la cause de la qualité » (Lahlou, 2010). En effet, la réflexion de la qualité dans le domaine de l'enseignement et de la formation continue n'est pas récente. Toutefois, elle se particularise par un débat tardif, un critère souvent inachevé et une amélioration craintive. C'est à partir du 20^{ème} siècle que la notion de la qualité est devenue une préoccupation majeure, elle est intégrée à l'ensemble des réformes des systèmes de l'enseignement au niveau international,

mais au niveau national, cette préoccupation reste encore nouvelle et en cours de développement (hamdani et kaaouachi, 2023).

Pour des grandes penseurs et théoriciens de la qualité, le concept de la qualité se marque par une polysémie qui donne lieu à plusieurs définitions. Par exemple, pour Deming (1939) la qualité est constituée de « faire bien du premier coup et tout le temps ». Dans le but de mieux appréhender et mesurer le concept de qualité, il a développé le cycle d'amélioration continue, nommé aussi « la roue d'amélioration continue » ce processus connu par le « cycle PDCA » (PLAN-DO-CHECK-ACT) commence par la planification, puis la phase de développement, suivi par l'action et vers la fin implantation et mise en œuvre.

Aussi, selon ISHIKAWA, la qualité est omniprésente et représente la responsabilité de chacun « l'affaire de tous » (ISHIKAWA, 1976). Quant aux normes ISO, constamment considérées comme la langue commune concernant la qualité, ce concept est définie comme l'ensemble des caractéristiques et des particularités d'un produit ou service qui permet la satisfaction des attentes et des besoins des clients. En résumé, durant les années 1980 et 1990, la qualité était principalement un synonyme de l'excellence. Aujourd'hui elle s'oriente d'avantage vers l'adaptation à l'action, notamment avec l'approche du Total Quality Management (TQM).

1.2. Définition et importance de l'assurance qualité de l'enseignement supérieur

La notion d'assurance qualité en enseignement est marquée par une plurivocité, c'est-à-dire une diversité interprétative et une multitude de définition. Dans notre travail, nous allons mentionner ce qui nous apparaît pertinent, notamment la norme ISO 8402-94 qui définit l'assurance qualité comme « l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité » (International Organization for standardization, 1994).

Cependant, selon la revue de littérature, il est essentiel de souligner que ce concept est fongible et fréquemment confondu avec l'ensemble des notions d'évaluation de la qualité, d'audit de qualité et de certification qualité. Toutefois, il existe une multitude de réflexion sur l'évolution temporelle et définitionnelle de la notion de la qualité. A cet égard, le tableau suivant démontre les éléments de différenciation et de contextualisation de ces notions tout en permettant la facilité de repérage des aspects clés de l'évaluation de la qualité.

Tableau 1 : les types des mécanismes d'assurance qualité

Finalité	Mécanisme	Question	Accent	Résultat
	Accréditation	Est-il suffisamment bon pour être approuvé ?	Adaptation (mission, ressources, processus)	Décision favorable ou défavorable
	Evaluation	Jusqu'à quel point les résultats sont-ils bons ?	Résultats	Niveau (y compris une décision favorable ou défavorable)
	Audit	Les objectifs sont-ils satisfaits ? Le processus est-il efficace ?	Processus	Description qualitative
Amélioration				

Source : Conseil supérieur de l'éducation, 2012

L'importance de l'assurance qualité et de l'amélioration continue s'étend à la fois aux organisations et aux institutions éducatives. Au-delà de la simple mise en place d'un cadre préétabli, l'assurance qualité implique une évolution constante pour s'aligner sur les attentes changeantes des bénéficiaires, en particulier dans un contexte marqué par la technologie 4.0 et les répercussions de la pandémie de Covid-19 (Mehmet Sıtkı İlkey, Emre Aslan, 2012).

Ainsi, les organisations accordent une attention accrue à la qualité et à l'amélioration continue de leurs systèmes de gestion. Dans un monde en constante évolution, où les méthodes de production et les attentes des consommateurs évoluent rapidement, la capacité des organisations à fournir des produits et services de qualité constante est cruciale. Cette exigence est encore renforcée dans le contexte actuel, marqué par les défis de la technologie 4.0 et l'adaptation à la nouvelle normalité post-Covid. L'adoption de normes de gestion de la qualité est devenue une démarche essentielle pour les organisations cherchant à démontrer leur capacité à répondre de manière fiable aux besoins de leurs clients, à satisfaire aux exigences du marché et à améliorer la satisfaction de la clientèle.

Pour améliorer la qualité de leur système de gestion, de nombreuses organisations se tournent vers les normes ISO 9001 établies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). L'ISO est reconnue mondialement pour ses normes internationales qui trouvent application dans divers secteurs et pays. L'ISO 9000, quant à elle, représente un ensemble exhaustif de normes pour le système de gestion de la qualité, adapté à toutes les organisations.

2. ISO 9001 et ISO 21001 : Outils pour une qualité optimale dans l'enseignement supérieur

2.1. L'ISO 9001 dans l'assurance qualité de l'enseignement supérieur

Au sein de la gamme ISO 9000, on distingue les normes 9001, 9002 et 9003. Toutefois, c'est la norme ISO 9001 qui sert de référence principale pour l'évaluation et la certification des organisations. De nombreuses études ont démontré les bénéfices d'une approche systématique basée sur les normes ISO 9001. Ces avantages incluent la création de valeur pour les clients, l'augmentation des parts de marché et des ventes, la réduction des coûts, l'augmentation des revenus et l'amélioration de l'efficacité des actifs (Sampaio et al, 2009).

En outre, l'ISO 9001 offre un modèle de gestion standardisé, accessible à toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur produit. Ainsi, même les petites organisations peuvent tirer parti de ces normes pour améliorer leur gestion et leur performance (Briscoe, 2005). Cependant, certaines recherches suggèrent que l'impact de l'ISO 9000 sur la performance organisationnelle peut être limité (Mehmet Sitki I lkay, Emre Aslan, 2012).

L'adoption de l'ISO 9001 par les institutions éducatives devient de plus en plus cruciale, notamment en raison de la nécessité d'une amélioration continue pour maintenir et renforcer la qualité de l'enseignement. Cette démarche est d'autant plus pressante à l'heure actuelle, marquée par les défis posés par la pandémie de Covid-19, qui a bouleversé les modes d'enseignement et les attentes des étudiants. De plus, les institutions éducatives sont confrontées à la pression croissante d'utiliser efficacement leurs ressources et de rendre compte de leur performance aux instances dirigeantes, aux investisseurs et à d'autres parties prenantes (Jorge Gamboa, António; Filipe Melao, Nuno, 2012).

C'est dans ce contexte que les institutions éducatives, qu'elles soient reconnues pour leur qualité ou non, ont besoin d'un cadre normatif adapté pour répondre aux exigences complexes de leur fonctionnement. Les normes doivent refléter la diversité et la spécificité des relations qui caractérisent le milieu éducatif.

Face à cette demande, les normes ISO 21001 : 2018 ont été développées pour offrir un ensemble universel de directives adaptées aux institutions éducatives. L'ISO 21001 se concentre spécifiquement sur l'assurance qualité pour les systèmes de gestion des institutions éducatives, offrant ainsi un cadre robuste pour garantir la qualité de l'éducation et la satisfaction des parties prenantes.

2.2. La norme ISO 21001 :2018 destinée aux institutions éducatives et de formation

La norme ISO 21001 :2018, dérivée des normes ISO 9001 :2015, est conçue comme une référence pour les institutions éducatives souhaitant affiner leur gestion qualité selon des standards internationaux. Elle va au-delà de la généralité de l'ISO 9001 pour répondre spécifiquement aux besoins et aux défis propres à l'éducation. Centrée sur les systèmes de management des organisations éducatives et de formation (OEF), cette norme met l'accent sur l'influence de ces systèmes sur les apprenants et autres parties prenantes. Elle s'aligne sur l'ISO 9001 :2015, intitulée "Systèmes de Management de la Qualité - Exigences". Son élaboration a été orchestrée par le comité technique ISO/PC 288, dédié exclusivement à cette norme temporaire, et a mobilisé 86 experts issus de 39 organismes nationaux de normalisation. De plus, elle a bénéficié de la contribution d'organisations issues de divers secteurs éducatifs, garantissant ainsi une approche holistique et adaptée aux réalités du terrain.

La norme ISO 21001 :2018 établit des critères spécifiques pour les systèmes de management destinés aux organisations éducatives et de formation (OEF). Ces organisations doivent :

- a) Prouver leur aptitude à stimuler l'acquisition et le perfectionnement des compétences à travers des méthodes d'éducation, de formation, d'apprentissage et de recherche ;
- b) Améliorer la satisfaction des apprenants, des bénéficiaires et du personnel grâce à la mise en place efficace de leur Système de Management de l'Organisation Éducative (SMOE).

Cette norme met en avant les conditions d'un système de management efficace pour aider les organisations éducatives à mieux satisfaire les besoins et les attentes de leurs élèves, étudiants et autres parties prenantes. Elle vise également à renforcer la crédibilité et l'impact de ces institutions dans le secteur éducatif.

La norme ISO 21001, intitulée "Systèmes de management pour les organisations éducatives", a été officiellement publiée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) en 2018. Conçue comme un instrument de gestion universel, elle est destinée aux organisations offrant des produits et services éducatifs adaptés aux besoins et exigences des apprenants et autres parties prenantes. Bien qu'elle s'inspire de l'ISO 9001, cette norme est indépendante de tout secteur spécifique et s'aligne sur d'autres normes de systèmes de gestion ISO grâce à sa structure de haut niveau.

Cette norme se focalise sur les interactions particulières entre l'organisation éducative, les apprenants, les clients et d'autres parties prenantes. Ses exigences sont génériques et conçues pour s'appliquer à toutes les organisations éducatives, quelle que soit leur taille, leur type ou les produits et services qu'elles fournissent. Ainsi, elle englobe aussi bien les écoles maternelles

que les universités, les centres de formation professionnelle et même les plateformes d'apprentissage en ligne. Toutefois, elle ne concerne pas les entités se limitant à la production de matériaux éducatifs sans offrir de services éducatifs.

En effet, l'importance de l'ISO 21001 réside dans son approche centrée sur l'interaction entre les organisations éducatives, les apprenants et les autres parties prenantes. À une époque où les processus éducatifs évoluent vers une co-crédation plus collaborative, cette norme va au-delà de la relation traditionnelle entre client et fournisseur pour promouvoir un partenariat mutuellement bnféfique. Elle offre des orientations pour maintenir une qualité constante dans cet environnement dynamique, permettant aux éducateurs de mieux aligner leurs pratiques avec leur mission et vision, et ainsi de favoriser un apprentissage plus adapté aux besoins individuels. De ce fait, obtenir la certification ISO 21001 est crucial pour s'assurer que les fournisseurs d'éducation fournissent une formation de qualité durable. À l'avenir, cette certification deviendra de plus en plus un label reconnu attestant de la qualité durable d'une institution éducative. Ainsi, toute organisation œuvrant dans le domaine de l'éducation et de la formation aurait avantage à évaluer sa gestion pédagogique selon les critères de cette norme. Bien que la certification ISO 21001 soit particulièrement pertinente pour les établissements d'enseignement supérieur, qu'ils soient publics ou privés, elle peut également s'appliquer à d'autres niveaux d'enseignement et formations.

Sur la base de tout ce qui précède nous dressons ainsi un tableau qui met en évidence les différences principales entre l'ISO 9001 et l'ISO 21001 dans le contexte de l'enseignement supérieur :

Tableau 2 : Comparaison entre la norme ISO 9001 et la norme 21001

Critère	ISO 9001	ISO 21001
Objectif Principal	Gestion de la qualité pour toutes organisations	Gestion de la qualité spécifique aux institutions éducatives
Portée	Toutes les institutions	Institutions éducatives
Interaction	Pas spécifiquement centré sur les apprenants	Centré sur l'interaction entre organisation, apprenants et parties prenantes

Compétences et développement	Pas spécifiquement axé sur l'éducation	Favorise l'acquisition et le développement de compétences par l'éducation
Satisfaction des parties prenantes	Générale	Accroître la satisfaction des apprenants et autres bénéficiaires
Personnalisation de l'apprentissage	Non	Favorise un apprentissage plus personnalisé
Type de certification	Gestion de la qualité générale	Gestion de la qualité spécifique aux OEF
Reconnaissance	Norme internationale largement reconnue	De plus en plus reconnue comme mesure de qualité dans l'éducation
Particularités	Basée sur l'ISO 9001, applicable à tous secteurs	Autonome, alignée sur ISO 9001 mais spécifique à l'éducation

Source : Auteur

Ce tableau vise à offrir une vue d'ensemble des différences clés entre les deux normes, mettant en évidence l'approche spécifique et l'importance croissante de l'ISO 21001 dans le domaine de l'éducation et de la formation.

3. La conduite du changement dans les universités

3.1. Conduire le changement dans les universités marocaines : enjeux stratégiques

La conduite du changement englobe un ensemble de processus essentiels qui guident avec succès les évolutions, qu'elles touchent le plan stratégique, organisationnel, technique, etc. Selon le dictionnaire de management de projet, AFNOR (2010), ces processus incluent notamment "la définition et le pilotage des actions visant à communiquer sur le projet et à assurer la bonne mise en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement et leur appropriation auprès des acteurs concernés (ces modes de fonctionnement pouvant avoir trait à l'organisation, aux processus et aux systèmes d'information)" (Oulmaati et al, 2017) .

En considérant cette définition, il devient évident qu'une stratégie de conduite du changement appropriée garantit, d'une part, le succès de la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'enseignement et, d'autre part, l'adhésion et l'acceptation des modifications induites par ce nouveau mode d'enseignement dans le milieu universitaire (Wu et al, 2010).

En effet, la conduite du changement dans les universités est un processus dynamique et souvent ardu, nécessitant une approche stratégique et un engagement continu. Face à l'évolution constante de la société et des besoins éducatifs, les universités doivent constamment réévaluer leurs pratiques et processus pour rester pertinentes et efficaces. Cependant, cette transition n'est pas sans défis.

Tout d'abord, les universités sont des institutions traditionnelles, parfois fortement enracinées dans des méthodes et des structures établies depuis longtemps. Introduire de nouveaux concepts, technologies ou modes d'enseignement peut rencontrer une certaine résistance de la part du corps professoral, du personnel administratif et même des étudiants, qui peuvent être attachés aux méthodes traditionnelles ou craindre l'incertitude que peut représenter le changement.

De plus, la complexité des universités en tant qu'organisations avec de multiples départements, facultés et niveaux de gouvernance peut rendre la coordination du changement difficile. Les décisions prises au niveau institutionnel doivent être déployées de manière cohérente et harmonisée à travers toute l'organisation pour être efficaces, ce qui nécessite une communication claire et une gestion habile des relations interpersonnelles.

En outre, les contraintes budgétaires et les pressions externes peuvent limiter les ressources disponibles pour soutenir les initiatives de changement. Les universités doivent souvent jongler avec des priorités concurrentes et des demandes concurrentes, ce qui peut rendre difficile l'allocation des ressources nécessaires à la mise en œuvre réussie du changement (Ben Romdhane, 2013).

3.2. Les défis de la conduite du changement dans les universités marocaines

Le premier défi de la conduite du changement dans les universités réside dans la prise de conscience et la reconnaissance de la nécessité de changement. Les dirigeants universitaires doivent souvent surmonter la résistance au changement, qui peut être alimentée par l'attachement aux traditions, la crainte de l'inconnu ou les préoccupations concernant les perturbations potentielles. Il est donc crucial d'engager un dialogue ouvert et transparent avec la communauté universitaire pour expliquer les raisons du changement, les bénéfices attendus et les étapes envisagées pour le mettre en œuvre (Maders, 2011).

Une fois que la nécessité de changement est reconnue, la planification stratégique devient essentielle. Cela implique l'élaboration d'une vision claire et d'objectifs précis, ainsi que l'identification des ressources nécessaires et des étapes à suivre. La planification doit être inclusive, impliquant toutes les parties prenantes pertinentes, y compris les enseignants, le

personnel administratif, les étudiants et les partenaires externes. L'engagement de ces groupes diversifiés favorise la création d'un sentiment d'appropriation collective du changement et renforce l'adhésion aux objectifs fixés (Gendron et al, 2009).

La communication joue un rôle crucial tout au long du processus de conduite du changement. Une communication claire, fréquente et bidirectionnelle permet de maintenir l'engagement des parties prenantes, de gérer les attentes et de résoudre les problèmes à mesure qu'ils surviennent. Les canaux de communication doivent être variés pour atteindre différents groupes et préférences, allant des réunions et ateliers aux plateformes en ligne et aux bulletins d'information (Lafortune, 2009).

Enfin, la mise en œuvre effective du changement nécessite un suivi rigoureux, une évaluation continue et une flexibilité pour ajuster les plans en fonction des retours d'information et des résultats obtenus. Les universités doivent être prêtes à reconnaître les succès, à célébrer les réalisations et à apprendre des obstacles rencontrés. Cette approche itérative favorise l'adaptabilité, l'innovation et la résilience, permettant aux universités de naviguer avec succès dans le paysage en constante évolution de l'enseignement supérieur.

4. Méthodologie de la recherche

La méthodologie adoptée pour cette étude repose sur une revue de littérature systématique visant à définir les concepts clés notamment la qualité et l'assurance de qualité et d'explorer en profondeur le rôle des normes de qualité, notamment l'ISO 9001 et l'ISO 21001, dans le domaine de l'enseignement supérieur. Cette approche méthodique comprend plusieurs étapes essentielles pour garantir la rigueur et la précision de l'analyse.

Tout d'abord, une recherche exhaustive sera entreprise dans des bases de données académiques et professionnelles pertinentes, telles que PubMed, Google Scholar, Scopus et Web of Science. Cette recherche sera réalisée en utilisant des mots-clés spécifiques liés à l'ISO 9001, l'ISO 21001, l'assurance qualité, la conduite de changement et l'enseignement supérieur. Cette démarche permettra de recueillir une vaste gamme de documents pertinents pour la revue de littérature.

Ensuite, les articles obtenus seront soumis à un processus de sélection rigoureux basé sur des critères d'inclusion et d'exclusion préalablement définis. Ces critères garantiront que seuls les articles les plus pertinents et de haute qualité seront retenus pour l'analyse ultérieure. Les études sélectionnées seront ensuite examinées en détail pour extraire les informations pertinentes sur les effets et les implications de l'ISO 9001 et de l'ISO 21001 sur la qualité de l'éducation et la conduite du changement dans les institutions d'enseignement supérieur.

Une fois les données extraites, une analyse approfondie sera menée pour mettre en lumière les principaux résultats et de formuler des recommandations pratiques et stratégiques pour les praticiens de l'éducation, les décideurs politiques et les chercheurs.

Enfin, les résultats de l'analyse seront synthétisés de manière à présenter une vision complète et nuancée du sujet, mettant en évidence les implications pratiques et théoriques des normes de qualité dans le contexte de l'enseignement supérieur. Cette synthèse servira de base solide pour orienter les futures recherches dans ce domaine et pour informer les décisions stratégiques visant à améliorer la qualité de l'éducation dans les institutions d'enseignement supérieur.

5. Résultats et discussion

5.1. Rôle des normes de qualité dans l'assurance de la qualité dans les universités marocaines

Depuis son adoption en 2000, la loi 01-00 relative à l'Enseignement Supérieur au Maroc met en avant l'importance de l'évaluation continue du système éducatif supérieur du pays. Cette évaluation englobe une variété d'aspects, allant de l'académique au financier, en passant par l'administratif et la rentabilité interne et externe. Pour assurer cette évaluation, la loi prévoit plusieurs mécanismes, notamment l'auto-évaluation, les audits et des sondages d'opinion réguliers impliquant les acteurs éducatifs et leurs partenaires. Les résultats de ces évaluations sont ensuite soumis aux deux chambres du parlement.

De plus, le gouvernement produit un rapport annuel basé sur ces évaluations, tout comme les présidents d'université qui soumettent un rapport annuel au Conseil de la Région. Une synthèse de ces rapports est ensuite publiée par les autorités gouvernementales en charge de l'enseignement supérieur. En outre, l'article 79 de cette loi prévoit la création d'organes de régulation spécialisés jouissant d'autonomie et d'indépendance. Parmi ces organes, on retrouve une instance nationale d'évaluation et un observatoire visant à garantir la pertinence des formations proposées par rapport à l'environnement socio-économique. La législation instaure également une commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur. Cette commission est chargée, entre autres missions, de définir les critères et mécanismes de validation des programmes pédagogiques, de leur accréditation, ainsi que de fixer les normes relatives à l'évaluation continue, aux examens, aux soutenances et à l'acceptation des travaux de recherche.

En réalité, l'Instance Nationale d'Évaluation (INE) est un organe clé relevant du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. Conformément à l'article 168 de la Constitution, l'INE a pour mission de formuler des avis sur les politiques

publiques et les enjeux nationaux dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. Elle contribue activement à l'évaluation des politiques et des programmes publics associés à ces domaines.

Un des axes importants de l'INE est la création d'un cadre référentiel de qualité. Ce cadre servira de base pour élaborer des guides référentiels de normes de qualité. Ces guides seront mis à la disposition des établissements éducatifs, des acteurs pédagogiques et du personnel pour garantir la qualité et l'efficacité des services éducatifs.

L'évaluation du système éducatif au Maroc est réalisée à la fois par des évaluations internes et externes. L'évaluation interne est effectuée périodiquement par l'autorité gouvernementale en charge de l'éducation, de l'enseignement, de la formation et de la recherche scientifique. Parallèlement, une évaluation externe est menée par le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) selon un calendrier annuel et pluriannuel. En complément de ces évaluations, des commissions ministérielles sont établies auprès des autorités de tutelle. Ces commissions ont pour mission de suivre les résultats des évaluations et de proposer des mesures correctives si nécessaire. Elles visent à adresser les éventuels dysfonctionnements et à améliorer la performance globale du système éducatif. Les détails concernant les missions, l'organisation et le fonctionnement de ces commissions seront précisés par décret.

En effet, la législation marocaine a établi un cadre solide pour le système de management de la qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche-innovation (ESRI). Ce système est structuré en quatre niveaux distincts, comme présenté dans la figure ci-dessous :

- Auto-évaluation par les Les universités et les Établissements de l'Enseignement Supérieur (UEES) .
- Évaluation interne par l'Autorité Nationale de l'Évaluation et de l'Assurance Qualité (ANEAQ).
- Évaluation externe par le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS).
- Suivi et amélioration par les commissions ministérielles .

Ce système hiérarchisé et multi-niveaux garantit une approche globale et intégrée de la gestion de la qualité dans l'ESRI au Maroc, favorisant ainsi l'excellence et l'innovation dans l'enseignement supérieur et la recherche. Ainsi, pour optimiser le dispositif d'assurance qualité dans le secteur marocain de l'enseignement supérieur et de la recherche-innovation (ESRI), il est essentiel d'encourager et de renforcer les universités ainsi que leurs différentes composantes

dans la conception et la mise en place de leurs propres mécanismes d'assurance qualité. Cela requiert également l'établissement de normes académiques pour standardiser les pratiques, accompagnées de procédures continues et reproductibles.

L'initiative commence par la mise en œuvre d'une entité interne d'assurance qualité (EIAQ) au sein des facultés universitaires. Cette entité est mandatée pour instaurer le Système de Management de la Qualité (SMQ), qui englobe l'ensemble des actions visant à définir, mettre en œuvre et réviser la politique et les objectifs qualité en adéquation avec la stratégie de la composante. Ce système est conçu à travers des processus interconnectés, mobilisant les ressources nécessaires pour garantir la réalisation des objectifs et la création de valeur pour les produits et services éducatifs (CAMES, 2018).

5.2. L'influence des normes de qualité sur la gouvernance et la gestion du changement

L'adoption de normes de qualité telles que l'ISO 9001 et l'ISO 21001 exerce une influence significative sur la gouvernance et la gestion du changement au sein des universités. Ces normes établissent des cadres et des processus standardisés qui orientent la manière dont les institutions éducatives prennent des décisions, gèrent les risques et dirigent les initiatives de changement. Dans le contexte de la gouvernance, ces normes définissent des structures organisationnelles claires et des responsabilités précises. Par exemple, l'ISO 21001 met l'accent sur la nécessité pour les organisations éducatives d'établir un système de management de la qualité (SMQ) et de désigner des responsables de la qualité chargés de superviser sa mise en œuvre. Cette approche structurelle aide à clarifier les rôles et les responsabilités, ce qui facilite la prise de décisions stratégiques et la mise en œuvre efficace du changement (Oulmaati et al., 2017).

En effet, les normes de qualité, telles que l'ISO 9001 et l'ISO 21001, jouent un rôle essentiel dans la définition des processus de gestion du changement au sein des universités. Elles fournissent un cadre structuré et des lignes directrices précieuses pour orienter les institutions éducatives dans la mise en œuvre efficace du changement organisationnel.

Tout d'abord, ces normes encouragent l'adoption de pratiques systématiques pour aborder le changement. Elles incitent les universités à entreprendre une démarche méthodique, débutant par l'identification précise des besoins en changement. Cela implique une évaluation approfondie des défis à relever, des opportunités à saisir et des objectifs à atteindre. Ensuite, les normes guident la planification du changement, en définissant les étapes à suivre, les ressources nécessaires et les échéances à respecter. Cette approche structurée aide à minimiser les risques et à maximiser les chances de succès du changement (Douglas, 2021).

De plus, les normes de qualité insistent sur l'importance de la communication efficace dans la gestion du changement. Elles soulignent la nécessité pour les organisations de mettre en place des mécanismes de communication clairs et réguliers afin d'informer les parties prenantes sur le projet de changement et de garantir leur adhésion et leur engagement. Par exemple, l'ISO 9001 met en avant la nécessité de communiquer sur les nouveaux modes de fonctionnement résultant du changement et de veiller à ce que les acteurs concernés les comprennent et les acceptent pleinement. Une communication transparente et ouverte favorise la confiance, réduit la résistance au changement et favorise l'alignement des efforts vers les objectifs communs (Douglas, 2021).

En réalité, les normes de qualité encouragent également l'évaluation continue du changement pour en mesurer l'impact et identifier les opportunités d'amélioration. Elles recommandent la mise en place de mécanismes d'évaluation et de rétroaction permettant de suivre la progression du changement, d'identifier les points forts et les faiblesses, et d'ajuster les stratégies en conséquence. Cette approche itérative favorise l'adaptabilité et l'innovation, ce qui est essentiel dans un environnement en constante évolution comme celui de l'enseignement supérieur (Douglas, 2021). En outre, ces normes renforcent la culture de l'amélioration continue au sein des universités, ce qui est essentiel pour la réussite du changement à long terme. L'ISO 21001, par exemple, encourage les institutions éducatives à établir des objectifs qualité et à mettre en œuvre des actions d'amélioration continue pour répondre aux besoins des apprenants et des autres parties prenantes (Wu et al., 2010).

En résumé, les normes de qualité telles que l'ISO 9001 et l'ISO 21001 jouent un rôle crucial dans la gouvernance et la gestion du changement dans les universités. Elles fournissent des cadres structurés, des processus systématiques et une culture d'amélioration continue qui favorisent une approche efficace du changement organisationnel. En intégrant ces normes dans leur fonctionnement, les universités peuvent mieux naviguer dans les défis du changement et s'adapter aux exigences évolutives de l'enseignement supérieur.

5.3. L'impact des normes de qualité sur l'engagement des parties prenantes et la réussite du changement

L'impact des normes de qualité sur l'engagement des parties prenantes et la réussite du changement constitue un aspect crucial dans la gestion efficace des initiatives de changement au sein des universités. En effet, cet axe met en lumière l'influence positive que les normes de qualité telles que l'ISO 9001 et l'ISO 21001 peuvent avoir sur l'implication des différentes

parties prenantes, notamment les enseignants, le personnel administratif, les étudiants et d'autres acteurs du milieu universitaire.

En effet, les normes de qualité fournissent un cadre clair et structuré qui favorise la participation active des parties prenantes dans le processus de changement. En établissant des lignes directrices précises et des standards reconnus internationalement, ces normes permettent aux différentes parties prenantes de mieux comprendre les objectifs, les exigences et les étapes du changement. Cette clarté contribue à réduire l'incertitude et la résistance au changement, tout en favorisant un engagement plus significatif de la part des parties prenantes (Ben Romdhane, 2013). Ainsi, lorsque les objectifs du changement sont clairement définis et que les étapes à suivre sont explicitement énoncées conformément aux normes de qualité, les parties prenantes sont mieux en mesure de saisir l'importance du changement et leur rôle dans sa mise en œuvre. Par exemple, dans le cas de l'ISO 9001, qui met l'accent sur la communication efficace, les organisations sont tenues de mettre en place des mécanismes pour communiquer sur le projet de changement et assurer l'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement par les parties prenantes (Douglas, 2021). Cette communication transparente et régulière contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans le processus de changement et à les impliquer de manière proactive dans sa réalisation.

De plus, les normes de qualité fournissent souvent des outils et des méthodologies spécifiques pour impliquer les parties prenantes tout au long du processus de changement. Par exemple, l'ISO 21001 propose des lignes directrices pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité dans les organisations éducatives, mettant l'accent sur l'engagement des parties prenantes et leur satisfaction. En intégrant les besoins et les perspectives des parties prenantes dans la planification et la mise en œuvre du changement, les universités peuvent garantir que les initiatives de changement répondent efficacement aux attentes et aux besoins de la communauté éducative dans son ensemble.

Dans ce même contexte, les normes de qualité encouragent la création d'un sentiment de propriété collective du changement au sein de l'université. En établissant des processus participatifs et inclusifs, ces normes permettent aux parties prenantes de se sentir impliquées et investies dans la réussite des initiatives de changement. Par exemple, en impliquant les enseignants et les étudiants dans la définition des objectifs et des stratégies de changement, les normes de qualité favorisent un sentiment d'appropriation et de responsabilité partagée, ce qui renforce leur engagement envers le processus de changement (Oulmaati et al, 2017).

En réalité, l'engagement actif des parties prenantes dans la définition des objectifs du changement et des moyens pour les atteindre crée un sentiment de responsabilité collective. Les normes de qualité fournissent souvent des cadres méthodologiques pour faciliter ce processus de consultation et de collaboration. Par exemple, l'ISO 21001 encourage les organisations éducatives à identifier et à impliquer toutes les parties prenantes pertinentes dans le processus de gestion de la qualité, en veillant à ce que leurs voix et leurs perspectives soient prises en compte dans les décisions liées au changement. Cette approche participative contribue à promouvoir un sentiment d'appartenance et de responsabilité envers les résultats du changement au sein de la communauté universitaire.

En outre, les normes de qualité fournissent souvent des mécanismes pour évaluer et mesurer l'engagement des parties prenantes tout au long du processus de changement. En mettant en place des indicateurs de performance spécifiques liés à la participation et à la collaboration des parties prenantes, les universités peuvent suivre et évaluer l'efficacité de leurs efforts pour favoriser un engagement significatif. Cette évaluation régulière permet d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et de mettre en œuvre des stratégies correctives pour renforcer l'implication des parties prenantes dans le processus de changement.

Ainsi, les normes de qualité contribuent également à établir une culture organisationnelle qui valorise et récompense l'engagement des parties prenantes dans le changement. En reconnaissant et en célébrant les contributions des enseignants, du personnel administratif, des étudiants et d'autres acteurs clés, les universités peuvent renforcer leur engagement envers le processus de changement et encourager une participation continue. Cette culture de reconnaissance et d'appréciation favorise un environnement où chacun se sent motivé et encouragé à contribuer activement à la réalisation des objectifs de changement de l'université. Finalement, les normes de qualité facilitent la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus de changement. En mettant en place des mécanismes de communication transparents et efficaces, ces normes permettent aux enseignants, au personnel administratif, aux étudiants et aux autres acteurs du milieu universitaire de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions concernant le changement. Cette ouverture favorise un dialogue constructif et une meilleure compréhension mutuelle, ce qui contribue à renforcer l'engagement et la coopération entre les parties prenantes (Wu et al, 2010).

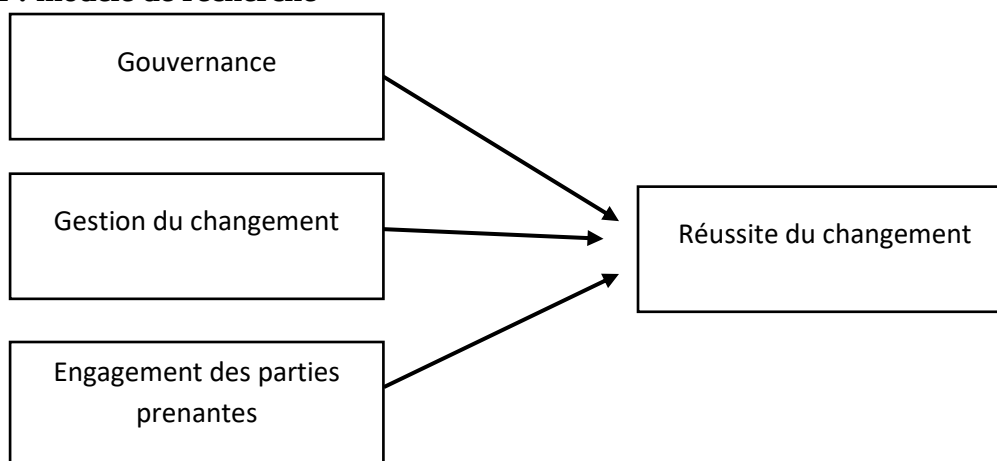
En conclusion, l'impact des normes de qualité sur l'engagement des parties prenantes et la réussite du changement dans les universités est indéniable. En favorisant la participation, la

propriété collective et la communication entre les différentes parties prenantes, ces normes contribuent à créer un environnement propice à la mise en œuvre réussie des initiatives de changement. Ainsi, en intégrant les principes et les exigences des normes de qualité dans leur approche du changement, les universités peuvent maximiser les chances de succès et de durabilité de leurs efforts de transformation organisationnelle.

5.4. Modèle théorique de la recherche

En se basant sur les résultats obtenus de la littérature nous avons constaté que les normes de qualité notamment ISO 9001 et ISO 21001 ont un impact positif sur la gouvernance, la gestion du changement et l'engagement des parties prenantes, comme synthétise le modèle suivant :

Figure 1 : modèle de recherche



Source : Auteur

Notre modèle synthétise les deux derniers résultats de notre étude, qui s'appuient sur une exploration et une analyse approfondie de la revue de littérature. Nos résultats démontrent que les normes de qualité, telles que l'ISO 9001 et l'ISO 21001 impactent positivement trois éléments clés – la gouvernance, la gestion du changement et l'engagement des parties prenantes- Ces facteurs jouent un rôle déterminant pour réussir le changement au sein des établissements d'enseignement supérieur.

En premier lieu, les normes de qualité renforcent la gouvernance, tout en fournissant un cadre standardisé afin de structurer la prise de décision, la gestion des risques et la conduite des transformations. En s'appuyant sur des processus clairs et des instruments de responsabilité, établis par des normes de qualité qui offrent des lignes directrices précieuses afin de guider les établissements dans la mise en œuvre efficace des changements. A titre d'exemple, une bonne gouvernance, renforcée par des normes de qualité comme ISO 9001 et ISO 21001 accorde l'alignement des objectifs stratégiques sur les exigences et les attentes de l'ensemble des parties prenantes en assurant une allocation optimale des ressources.

Ensuite, la gestion du changement bénéficie aussi des normes de qualité qui servent comme leviers opérationnels pour orienter les universités vis des étapes complexes du changement. Ces normes (ISO 9001, ISO 21001) permettent d'avoir des approches structurées et des outils pratiques pour planifier, exécuter et examiner les initiatives des transformations. Des modèles reconnus à savoir, le cycle PDCA au cœur de la norme ISO 9001, les 8 étapes de KOTTER aussi, ces modèles permettent de réduire les résistances aux changements, d'améliorer les processus et de rendre l'adhésion des acteurs concernés optimale.

Une gestion du changement forte, renforcée par des normes de qualité, minimise l'incertitude et engage la capacité des établissements à s'allier aux défis et réussir les changements.

Finalement, l'engagement des parties prenantes est entièrement influencé par les normes de qualité, qui constituent des standards internationaux. Elles permettent aux universités une communication efficace des objectifs et de l'intégralité du processus du changement tout en favorisant l'adhésion active de l'ensemble des parties prenantes (professeurs, étudiants, administrateurs, leaders, etc). A titre d'exemple, ISO 21001 encourage des consultations régulières, des formations continues, des échanges d'expériences, etc..., tous ces mécanismes renforcent la confiance et l'engagement des parties prenantes. Cette transparence permet à réduire l'incertitude, surmonter les résistances et intégrer le changement dans la culture organisationnelle.

En gros, les normes de qualité notamment ISO 9001 et ISO 21001, impactent positivement, la gouvernance, la gestion du changement et l'engagement des parties prenantes, cela crée un écosystème favorable pour la réussite du changement. A travers la combinaison entre les facteurs cités, les universités peuvent et réussir les transformations et s'adapter aux défis futurs dans un environnement marqué par une constante évolution.

Conclusion

Ce travail de recherche met en lumière l'importance des normes de qualité dans la conduite du changement au sein des universités. En examinant le rôle des normes telles que l'ISO 9001 et l'ISO 21001 dans la gestion du changement, il offre des perspectives précieuses pour les praticiens et les décideurs universitaires qui cherchent à améliorer la qualité de l'enseignement supérieur.

D'abord, ce travail souligne l'importance de prendre en compte les normes de qualité dans la planification et la mise en œuvre des initiatives de changement. En intégrant les principes et les pratiques recommandés par ces normes dans les processus de gestion du changement, les universités peuvent améliorer l'efficacité et la durabilité de leurs efforts de transformation.

En outre, ce travail met en évidence le potentiel des normes de qualité pour favoriser l'engagement des parties prenantes dans le processus de changement. En fournissant un cadre structuré pour la consultation et la collaboration, ces normes peuvent contribuer à créer un environnement où les enseignants, le personnel administratif, les étudiants et d'autres acteurs se sentent investis et motivés à contribuer au succès du changement.

Cependant, malgré ses contributions, ce travail de recherche présente certaines limites qu'il convient de prendre en compte. Tout d'abord, il se concentre principalement sur les normes de qualité ISO 9001 et ISO 21001, ce qui limite la généralisation de ses conclusions à d'autres cadres normatifs ou contextes institutionnels.

De plus, ce travail repose largement sur une revue de littérature systématique, ce qui peut limiter la prise en compte de certaines études empiriques ou de données spécifiques à des contextes régionaux ou institutionnels particuliers.

Ainsi, pour répondre à ces limites, des perspectives futures de recherche pourraient inclure une analyse comparative des différentes normes de qualité utilisées dans l'enseignement supérieur, ainsi que des études de cas approfondies sur l'impact réel de ces normes sur les processus de changement dans les universités et une validité empirique de notre modèle théorique de recherche.

Dans ce même contexte, des recherches empiriques pourraient être menées pour évaluer l'efficacité des normes de qualité dans différents contextes institutionnels et culturels, en mettant l'accent sur les facteurs facilitant ou entravant leur mise en œuvre.

Enfin, des études longitudinales pourraient être entreprises pour suivre l'évolution de la mise en œuvre des normes de qualité dans le temps et évaluer leur impact à long terme sur la qualité de l'enseignement et l'engagement des parties prenantes dans les universités.

BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR (2010). Dictionnaire de management de projet.
- Hamdani, Y. Kaaouachi, A. (2023). La question de l'évaluation et de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : acquis, défis et leviers d'amélioration, pp.141-161.
- Lahlou, L. (2010). Essai sur la qualité et l'auto-évaluation dans l'enseignement supérieur. Editions & Impressions Bouregreg, Maroc.
- Ben Romdhane, E. (2013). Étude des pratiques d'utilisation d'une plate-forme pédagogique et analyse de leurs relations avec la satisfaction des étudiants à l'égard du système. *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge*, 1(2).
- Briscoe, F. M. (2005). A question of representation in educational discourse: Multiplicities and intersections of identities and positionalities. *Educational studies*, 38(1), 23-41.
- Douglas, J. A. (2021). Neo-nationalism and universities: Populists, autocrats, and the future of higher education. JHU Press.
- Gendron, B. & Lafortune, L. (éds.). (2009). *Leadership et compétences émotionnelles : Dans l'accompagnement au changement* (Vol. 25). PUQ.
- Jorge Gamboa, A., & Filipe Melão, N. (2012). The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(4), 384-401.
- Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage (2008). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Maders, H. P. & Clet, E. (2011). *Pratiquer la conduite de projet*. Éditions Eyrolles.
- Oulmaati, K., Ezzahri, S., & Samadi, K. (2017). Mise en œuvre et évaluation d'une stratégie de conduite du changement d'un projet e-learning: Cas des enseignants de la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan. *EpiNet*, (195).
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58.
- Sıtkı İlkey, M., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778.
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organisation.

Wibisono, E. (2018). The new management system ISO 21001: 2018: What and why educational organizations should adopt it. In Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management (pp. 66-73).

Wu, J. H., Tennyson, R. D. & Hsia, T. L. (2010). A study of student satisfaction in a blended e-learning system environment. Computers & Education, 55(1), 155-164.

Le conseil supérieur de l'éducation .(2012). L'assurance qualité à l'enseignement universitaire: une conception à promouvoir et à mettre en œuvre . Gouvernement du Québec.