

Comment mettre en place un SMQ des relations internationales dans une haute école suisse?

Expérience pratique à la Haute école de gestion de Genève

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

André JELICIC

Conseiller au travail de diplôme :

(Xavier BURDET, responsable de la coordination de l'enseignement à la HEG de Genève)

Carouge, le 11 décembre 2007

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière informatique de gestion

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre « Bachelor d'informaticien de gestion HES ». L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Carouge le 11/12/2007

André Jelcic

Remerciements

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui m'ont consacré de leur temps et qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce travail.

En particulier, un grand merci à:

Danièle Weinmann et Cyril Müller, assistants HES dans le domaine de la qualité, pour les longues heures d'initiation à MEGA Process et pour leur gentillesse.

Monsieur Burdet, mon conseiller dans ce travail, pour les informations précieuses et l'expérience personnelle du domaine de la qualité dont il m'a fait bénéficier.

Et finalement, à tout mon entourage et surtout à ma famille, pour m'avoir accompagné tout au long de ces dix semaines.

Un grand merci à vous tous !

Sommaire

Le présent travail est la dernière étape de ma formation à la haute école de gestion de Genève. Il a été rédigé sur une période de 10 semaines en vue de l'obtention du titre d'informaticien de gestion HES. Se basant sur les notions apprises au cours des 6 premiers semestres d'études, ce mémoire m'a permis d'acquérir des compétences théoriques et pratiques en matière de qualité, de modélisation des processus métiers, de relations internationales, de gestion de projet ainsi qu'une bonne maîtrise de l'outil de modélisation MEGA Process.

Plus spécifiquement, j'ai eu l'occasion :

- d'avoir une première approche du domaine dans lequel j'aimerais évoluer par la suite, en participant au processus de certification ISO 9001 :2000 de la HES-SO//Genève.
- d'acquérir une bonne technique de la modélisation des processus métiers.
- d'approfondir le concept de système de gestion de la qualité.
- d'apprendre à utiliser un outil de modélisation tel que MEGA Process.
- de modéliser et de formaliser le processus métier des relations internationales de la HEG-GE.

J'ai réalisé ce travail de diplôme pour aider les responsables des RI et les responsables qualité des hautes écoles suisses dans la mise en place du SMQ qui leur est imposé par la loi, dans le domaine des RI, suite à la ratification de la déclaration de Bologne.

Ce travail définit les notions de qualité, de système de gestion de la qualité et présente les référentiels existants en la matière. Il explique en quoi consiste le service des relations internationales d'une haute école et s'appuie sur la méthodologie proposée par les normes ISO 9000 et 9001 pour mettre en place le SMQ de ce service.

Suivant cette méthodologie, une analyse détaillée du SMQ des relations internationales de la HEG-GE y est présentée dans le but d'aider le lecteur à en comprendre l'application.

En conclusion, vous trouverez les propositions d'amélioration que j'ai formulées à l'intention de la HEG, mais qui peuvent bien entendu s'appliquer à n'importe quelle haute école dans une situation comparable.

Glossaire

| | |
|--------------------------|---|
| ERASMUS | Programme d'action communautaire en matière de mobilité des étudiants |
| UNI | Université |
| EPF | École polytechnique fédérale |
| HES | Hautes écoles spécialisées |
| HES-SO | Hautes écoles spécialisées de Suisse occidentale |
| HES-SO//GE | Hautes écoles spécialisées de Suisse occidentale, direction de Genève |
| HEG-GE | Haute école de gestion de Genève |
| CFHES | Commission fédérale des hautes écoles spécialisées |
| Etudiant IN/OUT | L'étudiant IN est l'étudiant entrant (point de vue de l'établissement de destination). L'étudiant OUT est l'étudiant sortant (point de vue de l'établissement source). |
| Professeur IN/OUT | Le professeur IN est le professeur séjournant dans une haute école suisse pour faire bénéficier les étudiants d'un point de vue externe sur le domaine d'étude. Le professeur OUT est son homologue suisse séjournant dans une haute école étrangère. |
| SMQ | Système de management de la qualité |
| SAS | Service d'accréditation suisse |
| ISO | International Standards Organisation (en français : organisation internationale de standardisation) |
| RI | Relations internationales |
| EAIE | European Association for International Education |
| OAQ | Organe d'accréditation et d'assurance qualité |

Convention de lecture

Je tiens tout d'abord à préciser que je n'ai pas fait emploi du langage épïcène pour la distinction des genres dans la rédaction de ce travail afin de rendre sa lecture aussi aisée que possible. Tous les termes qui peuvent prendre les deux genres ont été écrits au masculin comme c'est la convention habituellement.

Par ailleurs, j'ai volontairement choisi d'utiliser, là où il était possible de le faire, des termes génériques au lieu de leurs équivalents spécifique. La raison à cela est que les concepts cités ont une portée générale dans la bibliographie que j'ai consultée. Je n'ai donc pas voulu priver le lecteur de leur implication dans d'autres domaines que celui des relations internationales dont il est question ici. Vous trouverez ci-dessous une liste des termes et de leur signification

| | |
|--------------------|--|
| Haute école | Terme générique pour parler d'une HES, d'une UNI ou d'une EPF. |
| Entreprise | Utilisé pour généraliser le terme « école ». |
| Produit | Utilisé pour généraliser le terme « service ». |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Déclaration..... | i |
| Remerciements | ii |
| Sommaire..... | iii |
| Glossaire..... | iv |
| Convention de lecture | v |
| Table des matières..... | vi |
| Liste des Figures..... | viii |
| Introduction | 9 |
| 1. Etat de l'art | 13 |
| 1.1 La qualité | 13 |
| 1.1.1 <i>Évolution historique</i> | 14 |
| 1.1.1.1 L'industrialisation..... | 14 |
| 1.1.1.2 La seconde Guerre Mondiale..... | 14 |
| 1.1.1.3 La maîtrise des risques | 14 |
| 1.1.1.4 La recherche de l'amélioration | 15 |
| 1.1.1.5 La désillusion..... | 15 |
| 1.1.1.6 La délocalisation..... | 15 |
| 1.1.1.7 La tendance actuelle | 16 |
| 1.2 Le système de management de la qualité (SMQ)..... | 17 |
| 1.2.1 <i>Définition et utilité</i> | 17 |
| 1.2.2 <i>Normalisation des systèmes de management de la qualité</i> | 18 |
| 1.2.3 <i>International Standards Organisation</i> | 18 |
| 1.3 La modélisation des processus..... | 22 |
| 1.3.1.1 MEGA Process | 27 |
| 1.4 Les relations internationales dans les hautes écoles suisses | 28 |
| 1.4.1 <i>Service des relations internationales et internationalisation</i> | 28 |
| 1.4.1.1 Les activités du service d'internationalisation de l'école..... | 29 |
| 1.4.1.2 La Activités du service des relations internationales | 29 |
| 1.4.2 <i>Impact de la position du service des RI au sein de votre institution</i> 30 | |
| 1.4.3 <i>Prescriptions légales relatives aux relations internationales des HES</i> 32 | |
| 1.4.4 <i>Le financement de la mobilité</i> | 32 |
| 1.4.4.1 La bourse ERASMUS..... | 33 |
| 1.4.4.2 La CRUS | 33 |
| 1.4.4.3 La Commission fédérale des bourses..... | 34 |
| 1.4.5 <i>Statistique sur l'évolution des relations internationales dans les hautes écoles</i> | 34 |
| 2. Problématique et méthodologie | 35 |
| 3. Mise en place d'un système de management de la qualité des RI | 37 |
| 3.1 La démarche | 38 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3.1.1 | <i>Détermination des besoins et attentes des clients.....</i> | 39 |
| 3.1.2 | <i>Établissement de la politique qualité et des objectifs qualités de l'organisme.....</i> | 42 |
| 3.1.3 | <i>Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité.....</i> | 42 |
| 3.1.4 | <i>Mesure de l'efficacité de chaque processus.....</i> | 43 |
| 3.1.5 | <i>Détermination des moyens permettant d'empêcher toute non-conformité et d'en éliminer les causes.....</i> | 43 |
| 3.1.6 | <i>Recherche d'opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus.....</i> | 43 |
| 3.1.7 | <i>Détermination et hiérarchisation des améliorations qui peuvent fournir les résultats optimums.....</i> | 43 |
| 3.1.8 | <i>Planification des stratégies, processus et ressources permettant d'obtenir les améliorations identifiées.....</i> | 43 |
| 3.1.9 | <i>Mise en œuvre de la planification.....</i> | 44 |
| 3.1.10 | <i>Surveillances des effets des améliorations.....</i> | 44 |
| 3.1.11 | <i>Évaluation des résultats par rapport aux résultats escomptés.....</i> | 44 |
| 3.1.12 | <i>Revue des activités d'amélioration pour déterminer les actions de suivi appropriées.....</i> | 44 |
| 3.1.13 | <i>Démarche similaire pour l'amélioration du SMQ.....</i> | 44 |
| 3.2 | Les documents qualité..... | 46 |
| 3.3 | La qualité totale..... | 46 |
| 4. | Mise en œuvre à la HEG de Genève..... | 47 |
| 5. | Analyse..... | 51 |
| 6. | Conclusion..... | 53 |
| | Bibliographie..... | 56 |
| | Annexe 1 – Questionnaire d'auto-évaluation..... | 58 |
| | Annexe 2 - Modélisation du processus des RI à la HEG..... | 58 |

Liste des Figures

| | | |
|----------|--|----|
| Figure 1 | Les sept hautes écoles spécialisées et leur région..... | 9 |
| Figure 2 | Démarche de certification..... | 20 |
| Figure 3 | Progression du nombre de certifications ISO 9001 : 2000 dans le monde..... | 21 |
| Figure 4 | Présentation des normes ISO qui ont trait à la qualité | 22 |
| Figure 5 | Enchaînement des processus | 23 |
| Figure 6 | Carte des processus..... | 24 |
| Figure 7 | Modèle de Kano | 41 |
| Figure 8 | Schéma du fonctionnement d'un SMQ..... | 45 |

Introduction

En Suisse, la création des hautes écoles spécialisées date de 1997. Les HES connaissent un franc succès malgré leur jeune âge, puisque elles sont fréquentées par près d'un tiers des étudiants suisses¹. Cette réforme du système éducatif répond à un besoin de compétences professionnelles dans les différents domaines de notre économie. La mission des HES est en effet de garantir un niveau donné de formation, de prestations de service et de recherche et développement. Elles ont par conséquent pour clients, les étudiants et les entreprises qui les mandatent pour différents projets. À ce titre, elles se distinguent des Universités et des EPF par l'orientation pratique qu'elles donnent à leurs enseignements.

La Suisse compte 7 HES qui se répartissent sur le territoire national de la manière suivante :

Figure 1
Les sept hautes écoles spécialisées et leur région²



Source : Message concernant la modification de la loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées, p. 120)

¹ <http://www.bbt.admin.ch/themen/hochschulen/00176/index.html?lang=fr>

² (1) SUPSI (Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana)
(2) HES-SO (Haute école spécialisée de Suisse occidentale)
(3) HES-BE (Haute école spécialisée bernoise)
(4) FHZ (Fachhochschule Zentralschweiz)
(5) FHO (Fachhochschule Ostschweiz)
(6) FHNW (Fachhochschule Nordwestschweiz)
(7) ZFH (Zürcher Fachhochschule).

L'un des objectifs fixés par le Conseil Fédéral était l'intégration avant fin 2003 des HES au réseau des hautes écoles suisses,³ qui était préalablement formé des universités et des EPF. Le Conseil d'Etat a ensuite confié la tâche à la CFHES d'estimer cet état d'intégration. La CFHES a tout d'abord demandé aux 220 filières que représentaient les 7 HES de réaliser une auto-évaluation à la fin de l'année 2000. Ensuite, elle a mandaté des experts suisses et étrangers pour effectuer une première « Swiss peer review » en 2001. Au terme de cette année, la CFHES a finalement analysé l'organisation des directions des 7 écoles, leur positionnement stratégique et leur gestion de la qualité. La même revue des pairs a été réalisée en 2002 afin de noter l'évolution de ces écoles. Les conclusions de ces 2 revues sont positives quant à la qualité de l'enseignement mais il ressort qu'un effort important doit encore être fait dans le domaine de la gestion de la qualité et sur le plan de la définition des objectifs stratégiques au sein des directions.

Mais les tâches des HES ne s'arrêtent pas aux frontières nationales. Après avoir franchi l'étape des « peer-reviews » et s'être vu octroyé un renouvellement du statut de HES par le Conseil Fédéral, les hautes écoles spécialisées doivent faire face à une nouvelle contrainte, l'internationalisation. Celle-ci a été commandée par la déclaration de Bologne⁴ en 1999. Cette déclaration « vise une plus grande compatibilité et comparabilité des systèmes européens d'enseignement supérieur ». Elle a institué un système de crédits européens (dits crédits ECTS) afin de permettre « la reconnaissance et la comparabilité des études effectuées ». La séparation des études en deux cycles (bachelor et master) est une autre mesure de cette déclaration visant à homogénéiser les formations européennes. Finalement, la déclaration de Bologne stipule qu'une gestion de la qualité doit être mise en œuvre afin de garantir un niveau de formation satisfaisant de tous les pays signataires.

Afin de tenir compte de ces changements, une révision partielle de la loi sur les hautes écoles spécialisées a été votée⁵. La Confédération,⁶ en collaboration avec les cantons,

³ http://www.admin.ch/cp/f/3d0d9eab_1@fwsrvg.bfi.admin.ch.html

⁴ http://www.unige.ch/formcont/ressources/credit_declaration_bologne.pdf

⁵ <http://www.bbt.admin.ch/themen/hochschulen/00213/00222/index.html?lang=fr>

⁶ C'est l'OAQ qui est chargée de diriger le processus d'accréditation.

soumettra les HES à une accréditation en 2010.⁷ L'objet de celle-ci sera de statuer sur la conformité des HES aux nouvelles prescriptions légales⁸ en vigueur.

En vue de se préparer à cette étape décisive, la direction de la HES-SO a décidé de faire certifier ISO 9001 sa direction ainsi que celles de toutes ses écoles, dont fait partie la HES-SO//Genève, pour les processus management et administration d'ici à 2009⁹. De plus, le SMQ résultant de la mise en œuvre de cette norme devra permettre d'évaluer la qualité de l'enseignement dans ses écoles.

Ce travail a pour but d'aider les écoles qui devront mettre en place un tel système. À cet effet, je vais rapidement présenter ses chapitres et leur contenu :

Au chapitre 1, je dresserai l'état de l'art dans les différents domaines touchés par la problématique de ce travail. Les domaines qui seront concernés sont els suivants :

- La qualité, de la naissance de ce concept jusqu'aux tendances actuelles.
- Le SMQ, sa définition, son rôle ainsi que la norme ISO 9001, qui est la référence pour faire certifier son SMQ actuellement.
- La modélisation des processus métiers. À quoi sert-elle ? Comment s'y prendre pour modéliser ? Qu'est-ce que la démarche processus ? Et quels outils pour modéliser ?
- Les relations internationales avec la distinction entre l'internationalisation d'une haute école et le service des relations internationales. Je parlerai également de l'importance de la position du service des RI au sein d'une haute école. Et je terminerai ce chapitre sur les limites des statistiques actuelles en matières de RI.

Le chapitre 2 rappellera la problématique de ce travail et exposera la méthodologie employée pour tenter d'y répondre.

Ensuite je listerai au chapitre 3, les principales étapes à accomplir en vue de mettre en place un SMQ dans une haute école et me baserai pour cela essentiellement sur les normes ISO 9000 et 9001.

Le chapitre 4 sera une description du SMQ des RI qui a été mise en place à la HEG-GE. Pour en faciliter la compréhension, je reprendrai les étapes qui auront été définies au chapitre 3.

⁷ Selon les renseignements fournis par mon conseiller au travail de diplôme.

⁸ Pour obtenir une autorisation d'exploiter, une HES doit par exemple assurer des contrôles qualité et être accréditée. (LHES) section 2, art. 14, al. 2 lettres f et f^{bis}

⁹ Selon les renseignements fournis par mon conseiller au travail de diplôme.

Sur cette base, j'effectuerai une analyse au chapitre 5. Cette analyse consistera en une critique (reposant sur les préceptes théoriques du chapitre 3) du SMQ qui a été mis en œuvre à la HEG-GE.

Finalement, je conclurai au chapitre 6 par des observations et des idées personnelles pour l'amélioration du SMQ des RI de la HEG-GE.

1. Etat de l'art

Pourquoi commencer par un état de l'art ?

Afin d'être en mesure de cerner la problématique à laquelle le présent travail tente de répondre, il faut avoir une bonne idée des concepts sous-jacents, d'autant plus qu'ils relèvent dans le cas présent de disciplines distinctes. J'ai par conséquent décidé d'initier la rédaction de ce mémoire par une description des notions sur lesquelles repose sa problématique.

Le but de ce chapitre est de servir de point d'entrée aux domaines de la qualité et des relations internationales. Il ne se veut pas exhaustif, mais doit fournir les informations nécessaires au travail des personnes qui seront en charge de la mise en place d'un SMQ des relations internationales au sein de leur établissement.

1.1 La qualité

La norme ISO 9000 : 2000 donne les principes essentiels et le vocabulaire apparentés au système de management de la qualité. Elle définit la notion de « qualité » de la manière suivante : « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées ». D'après cette norme, la qualité d'un produit ne dépend donc pas forcément de la qualité de sa réalisation technique, comme on pourrait communément le penser, mais de son degré de conformité aux exigences du client.

Cette confusion vient peut-être de la complexification de l'économie. Là où autrefois une seule personne était responsable de concevoir un produit, de le réaliser et de le vendre, des départements entiers s'en chargent aujourd'hui. Parmi les raisons qui ont peut-être mené à cette évolution, on peut par exemple penser au progrès technologique, à la production à large échelle, à la complexification de la demande, à la globalisation ou à la délocalisation. L'image que l'on garde de l'artisan transmettant son savoir-faire à son élève et du produit vu comme une « œuvre » est à présent réservée au domaine particulier de l'Art. Cette vision n'est en général plus fidèle au reste de l'économie moderne. Les règles du jeu se sont quelque peu modifiées et avec elles, le sens du mot « qualité ». Pour mieux comprendre ce phénomène, je vous propose d'observer quelques événements historiques illustrant ce changement du monde économique.

1.1.1 Évolution historique¹⁰

1.1.1.1 L'industrialisation

Un premier grand changement a eu lieu dans les années 30 avec la méthode de travail héritée de l'ingénieur américain Frederick Taylor¹¹ (1856-1915). Il s'agissait de séparer la conception de la réalisation (division verticale du travail). La chaîne de production était découpée en étapes simples, chaque étape étant destinées à être réalisées par un ouvrier spécialisé, afin d'optimiser le rendement de celui-ci. Grâce à ce système, on a pu réduire les coûts de production. Cependant, comme les ouvriers ne maîtrisaient pas les autres étapes de la chaîne de production, la conformité du produit fini devait être vérifiée par un contrôleur dédié à cette tâche.

1.1.1.2 La seconde Guerre Mondiale

L'industrie américaine a besoin d'efficacité à grande échelle. Des explosions de munitions défectueuses se produisent dans les usines d'armement, ce qui pose un nouveau problème. Tout d'abord, en raison d'une production massive, le contrôle systématique en bout de chaîne n'est plus possible. Ensuite, vu que les incidents (les explosions) avaient généralement lieu en cours de production et non en bout de chaîne, il aurait été trop onéreux de poster des contrôleurs tout au long de la chaîne. Des techniques de contrôle statistique ont donc été créées pour permettre d'identifier les dysfonctionnements et de les corriger avant leur survenance.

1.1.1.3 La maîtrise des risques

Les grands projets coûteux comme la mission Apollo dans les années 1950 – 1970 ont à leur tour modifié le besoin. Vu l'envergure de l'investissement et le danger encouru par les astronautes, il fallait une méthode permettant de prévenir les risques. On introduisit donc des procédures de contrôle de la qualité à chaque étape de la réalisation du projet, afin de garantir un niveau de fonctionnement donné. C'est ce que nous appelons aujourd'hui « l'assurance qualité ».

¹⁰ Je me suis inspiré du « Guide des métiers de la qualité » pour la rédaction de ce chapitre

¹¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme>

1.1.1.4 La recherche de l'amélioration

Ce concept naît au Japon après la seconde Guerre Mondiale. Suite à la défaite japonaise, l'entreprise Toyota doit faire face à une situation économique préoccupante. Cette crise réduit l'offre de financement et les entreprises doivent avoir recours à un autre moyen pour réduire leurs coûts et rester compétitives. C'est donc naturellement que Toyota cherche une méthode pour minimiser les pertes dues aux produits mis au rebut. En effet, un produit défectueux engendre une réclamation de la part du client, des frais administratifs ainsi que des frais d'échange. Par ailleurs il contribue aussi à ternir l'image de l'entreprise.

Les japonais créent alors le concept de qualité totale. Dans cette méthode, l'ensemble du personnel collabore à l'amélioration constante du niveau de satisfaction des clients. Les frais générés par les contrôles de qualité diminuent fortement puisque chaque employé s'engage pour le succès de son entreprise en effectuant des contrôles à son niveau. La lourdeur administrative des contrôles qualités du modèle taylorien est remplacée par un travail collaboratif et une meilleure communication, ce qui baisse les coûts, facilite la recherche des dysfonctionnements et revalorise le personnel.

1.1.1.5 La désillusion

Le modèle japonais n'est pourtant pas une recette miracle pour toutes les entreprises. Pour qu'une politique de qualité totale soit un succès, l'implication de tous les collaborateurs est essentielle. Or l'importance du travail et de la loyauté envers son employeur n'ont pas partout le même sens qu'au Japon¹² où ces valeurs sont historiquement très ancrées. De plus, les mesures d'amélioration doivent être prises de manière cohérente et selon une stratégie bien définie, sans quoi l'entreprise risque d'être désillusionnée par les frais engendrés par ces mesures. Je présenterai au chapitre 3 une méthode posant les bases nécessaires à l'évolution vers une politique de qualité total.

1.1.1.6 La délocalisation

Pour parer à la concurrence locale, les entreprises ont décidé d'orienter leur stratégie vers l'internationalisation. Certaines ont même délocalisé¹³ leur production à l'étranger afin de profiter d'un coût de revient inférieur. Mais l'expérience nous a montré qu'il ne

¹² <http://www.walloniebruxelles.org/mot.nsf/Dossiers/Japon>

¹³ <http://www.binghamton.edu/fbc/20-fr.htm>

suffisait pas de délocaliser pour gagner plus. L'entreprise Dell¹⁴ a par exemple dû rapatrier aux Etats-Unis la totalité de son support technique précédemment délocalisé en Inde. Dans le cas de Dell, cet échec vient d'un problème de communication entre le support indien et ses clients. Cet exemple montre que la notion de qualité prend encore d'avantage d'importance lorsqu'on œuvre sur le marché international. En effet, les clients ont besoin d'être assurés de la qualité du travail qui sera réalisé dans le pays tiers.

1.1.1.7 La tendance actuelle

Cette course à la qualité donne naissance à une quantité importante de normes. Certaines entreprises se demandent si la certification du système qualité n'est parfois pas un exercice contre productif. Celles-ci perçoivent la certification comme un excès¹⁵ ou parfois même comme une barrière, un moyen d'exclure certains fournisseurs. Quoi qu'il en soit, de plus en plus d'entreprises considèrent la qualité comme une partie de leur stratégie en se faisant certifier. La tendance actuelle va même plus loin. En plus de vouloir satisfaire les besoins de leurs clients, les entreprises cherchent de plus en plus à prendre en compte le contexte¹⁶ dans lequel elles évoluent. Ce contexte dépend de chaque entreprise mais généralement, il s'agit de l'environnement, de ses fournisseurs ou de l'hygiène et de la sécurité au travail. De normes sont d'ailleurs en élaboration pour aider les entreprises à intégrer ces nouveaux axes dans leur stratégie. Citons par exemple l'ISO/WD 26000¹⁷ portant sur la responsabilité sociétale des organisations et l'ISO/IEC CD 27000¹⁸ axée sur la sécurité globale des systèmes d'information.

Cette prise de conscience n'est pourtant pas générale. L'article « Vers un retour aux fondamentaux de la qualité ? » du dernier numéro¹⁹ du magazine « Cahier Qualité en mouvement » le démontre. Catherine Quenisset, directrice de l'Institut supérieur du management par la qualité (ISMQ) en France, y décrit une séparation entre deux types d'entreprises : celles qui placent la qualité au centre de leurs préoccupations et

14 http://www.ebs-paris.com/recherche-communications/josse_rousseau_communications_2.pdf

15 http://users.skynet.be/droit/la_certification_iso.htm

16 http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit%C3%A9

17 http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=42546

18 http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=41933

19 Cahier qualité en mouvement, n° 278, p14.

les autres. Alors que la première catégorie base sa communication sur les principes de qualité, de responsabilité environnementale et de sécurité, la seconde se lance dans la course à la délocalisation ou reviennent à une vision taylorienne de la qualité. Le constat est alors simple : « Globalement, au sein de l'Union européenne, les alertes alimentaires ont augmenté de 38.2% en six ans. Quant aux alertes non alimentaires, leur hausse est exponentielle puisqu'elles ont progressé de 90% » selon la Direction de la protection des consommateurs, citée dans cet article. Si l'on en croit cette revue spécialisée, les entreprises qui n'adopteront pas une démarche qualité satisfaisante aux yeux des consommateurs, risquent bien de devoir supporter des frais importants en rappel de produits ou en poursuites judiciaires pour ne citer que ces conséquences.

1.2 Le système de management de la qualité (SMQ²⁰)

Vu le succès grandissant de la famille de normes ISO 9000 (voir figure 3) et le fait que la norme ISO 9001 :2000 a été choisie par la HES-SO//GE pour la certification de son administration et de son administration, il me paraît correct d'estimer que l'état de l'art en matière de mise en place de système de management de la qualité est correspond au contenu de cette norme. Je vais donc commencer par définir ce qu'est un SMQ quelle est son utilité, après quoi je présenterai l'évolution qui a conduit à l'élaboration de la norme 9001 : 2000 par l'ISO. Pour finir, j'expliquerai le fonctionnement de cette organisation et donnerai un aperçu de l'adoption actuelle de sa norme 9001 : 2000.

1.2.1 Définition et utilité

La qualité est un domaine d'application possible pour un système de management. La norme ISO 9000 :2000 définit un système de management de façon suivante : « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ». Un tel système peut donc se mettre en place en trois étapes :

- Etablir la politique générale de l'entreprise
- Etablir des objectifs poursuivant cette politique.
- Démontrer qu'on va dans la bonne direction pour atteindre ces objectifs et déterminer la « vitesse » de ce déplacement.

Les managers doivent pouvoir piloter le secteur dont ils ont la responsabilité au sein de l'entreprise. Pour ce faire, ils mettent en place un système de management pour chacun de ces secteurs : le financement, les approvisionnements, etc. Il en va de

²⁰ Pour ce chapitre je me suis inspiré de la norme ISO 9000 : 2000 et du module de cours n° 6751 suivi en 2007 à la HEG-GE.

même pour la qualité. Ce n'est pas parce que c'est plus difficile de mesurer le niveau de satisfaction des clients qu'un niveau des stocks que cette mesure ne doit pas se faire. Le système de gestion de la qualité est donc un système de management nécessaire au manager responsable de l'atteinte des objectifs qualités définis par la direction.

1.2.2 Normalisation des systèmes de management de la qualité

La notion de système de management de la qualité a commencé à se populariser vers la fin de la crise des années 1970. L'amélioration de la situation économique ainsi que l'émergence de la microinformatique ont ouvert la voie à l'internalisation. Cet engouement vers le commerce international a très vite nécessité la création de normes²¹ garantissant aux clients la qualité des produits des fournisseurs étrangers. Les grands acteurs de l'époque se sont alors logiquement mis à établir leurs propres standards. Les Etats-Unis, l'Angleterre et bien d'autres constituaient chacun leurs propres règles et standards internationaux. Bientôt, vu leur nombre, ces normes commencèrent à représenter un risque de frein au commerce international.

L'ISO, qui jusque là avait élaborait des recommandations techniques pour des domaines spécifiques a décidé de se pencher sur l'élaboration d'une norme. Celle-ci se devait d'être générique à tous les domaines afin de satisfaire à tous les acteurs économiques quel que soit leur domaine de spécialisation. De plus, elle devait être réalisée avec le souci d'équité, c'est-à-dire qu'elle ne devait désavantager aucun pays signataire en faveur d'un autre.

C'est ainsi que fut créée en 1997, la première norme traitant du management et de l'assurance de la qualité publiée par l'ISO. Pour mieux comprendre l'évolution de cette norme, je vais rapidement présenter l'ISO.

1.2.3 International Standards Organisation

L'ISO²² est une organisation non gouvernemental fondée le 23 février 1947 à Genève. À ce titre, les normes qu'elle édicte ne font pas office de lois. Cependant les pays membres d'ISO peuvent utiliser ses normes pour l'élaboration de bases juridiques dans des domaines spécifiques.

²¹ http://www.iso.org/iso/fr/about/the_iso_story/iso_story_iso_international_standards.htm

²² http://www.iso.org/iso/fr/about/the_iso_story/iso_story_foreword.htm

Cette organisation qui se compose de 157 instituts nationaux de standardisation, a réalisé jusqu'à présent plus de 16500 textes normatifs. Chaque pays peut élire un membre qui le représentera au sein du comité membre de l'organisation. Au sein de ce comité, tous les membres ont le même droit de vote afin de garantir l'équité internationale et il faut 75% des voix pour qu'une norme soit votée. Dans le même ordre d'idées, lorsqu'une nouvelle norme est en élaboration, tous les pays membres ont la possibilité de mandater un expert du domaine concerné au conseil technique qui sera en charge de son élaboration.

Les normes ainsi créées sont ensuite systématiquement révisées tous les 5 ans afin de s'assurer de leur adéquation à la réalité du marché. C'est ainsi qu'a évolué la norme traitant du management et de l'assurance de la qualité et qu'elle est devenue la nouvelle norme ISO 9001 : 2000 (2000 étant l'année de sa révision).

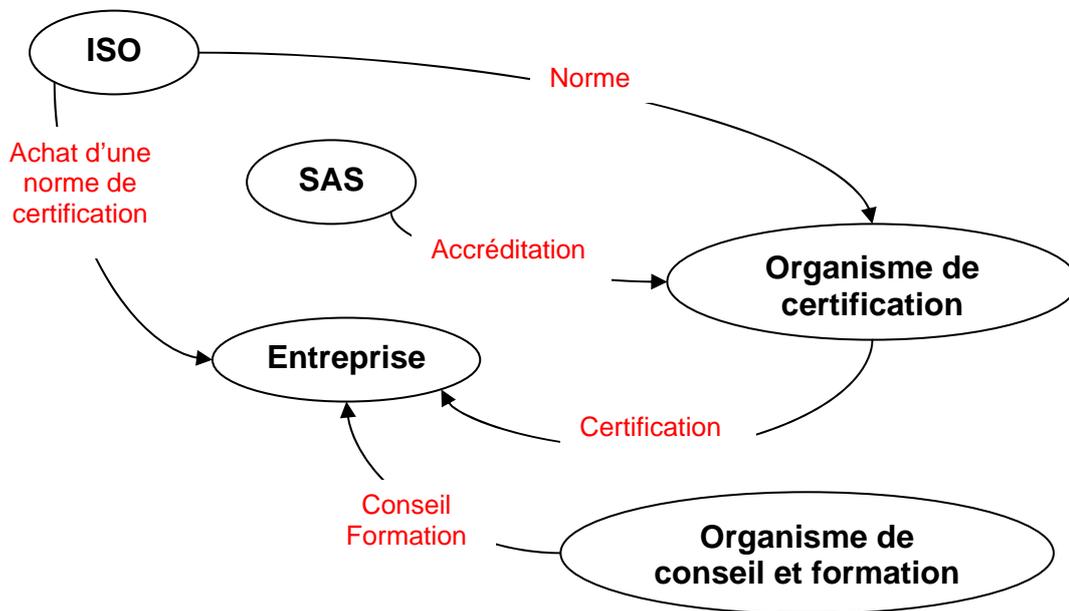
Cette norme fait partie de ce que l'on appelle la « famille » des normes 9000. Celles-ci concernent toutes la mise en place d'un système de gestion de la qualité et se compose des normes suivantes :

- ISO 9000 : Présente les principes fondamentaux et le vocabulaire associé au SMQ.
- ISO 9001 : Spécifie les exigences à remplir en vue d'une certification de son SMQ.
- ISO 9004 : Lignes directrices (conseils) pour l'amélioration des performances du SMQ.
- ISO 19011 : Lignes directrices pour la réalisation d'audits du SMQ.

Les deux dernières publications ne sont pas des normes donnant lieu à une certification. Elles donnent simplement des bonnes pratiques sur un sujet particulier.

Voici un schéma montrant les différents acteurs qui peuvent intervenir dans une démarche de certification :

Figure 2
Démarche de certification



Source : Module de cours n° 6751 de 2007

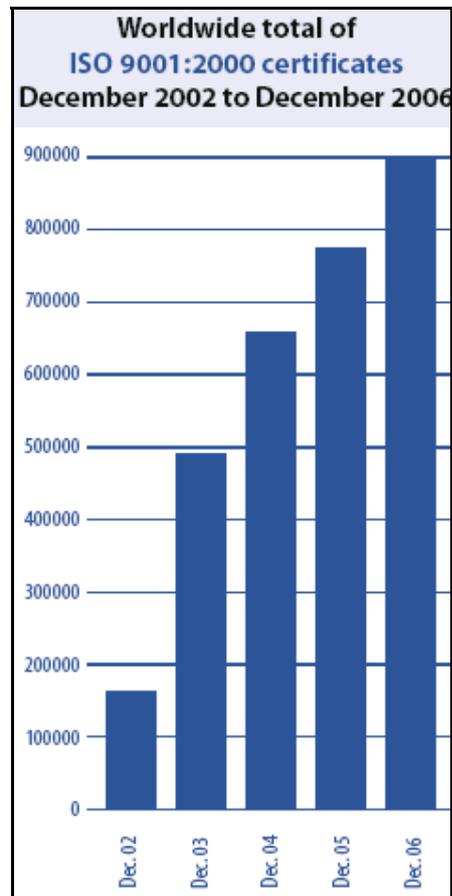
Afin d'être certifiée, une entreprise doit contacter un organisme de certification. Celui-ci doit être accrédité par un service national d'accréditation. En Suisse c'est le SAS qui s'en charge. Lorsqu'il est accrédité, cet organisme peut certifier les entreprises qui en font la demande. Comme nous l'avons vu, la norme ISO 9001 : 2000 est décrite de manière très générale afin de s'adapter à n'importe quel type d'organisme. Afin d'être en mesure de se conformer aux exigences de cette norme, un entreprise peut donc avoir recours à un organisme de support pour l'aider dans cette démarche. Il est à noter que ce dernier n'a besoin d'aucune autorisation particulière pour exercer son activité. Vu qu'il s'agit d'un mandat, il ne pourra être tenu responsable de l'échec de la certification d'une entreprise cliente. ISO vend les normes qu'elle édite et finance ainsi en partie son activité (une norme coûte en moyenne 150 CHF).

La Norme internationale ISO 9001:2000 définit les exigences pour la certification d'un système de management de la qualité au sein d'un organisme donné. Grâce à ce SMQ, l'organisme en question doit pouvoir démontrer :

- Qu'il fournit un produit satisfaisant les exigences de ses clients et les exigences légales en vigueur dans son domaine d'activité.
- Qu'il œuvre à l'amélioration continue de ce niveau de satisfaction.

La norme 9001 : 2000 a rencontré un succès grandissant sur le marché mondial depuis son adoption. Pour s'en convaincre, observons la graphique suivant tiré du dernier rapport ISO 2006 :

Figure 3
Progression du nombre de certifications ISO 9001 : 2000 dans le monde



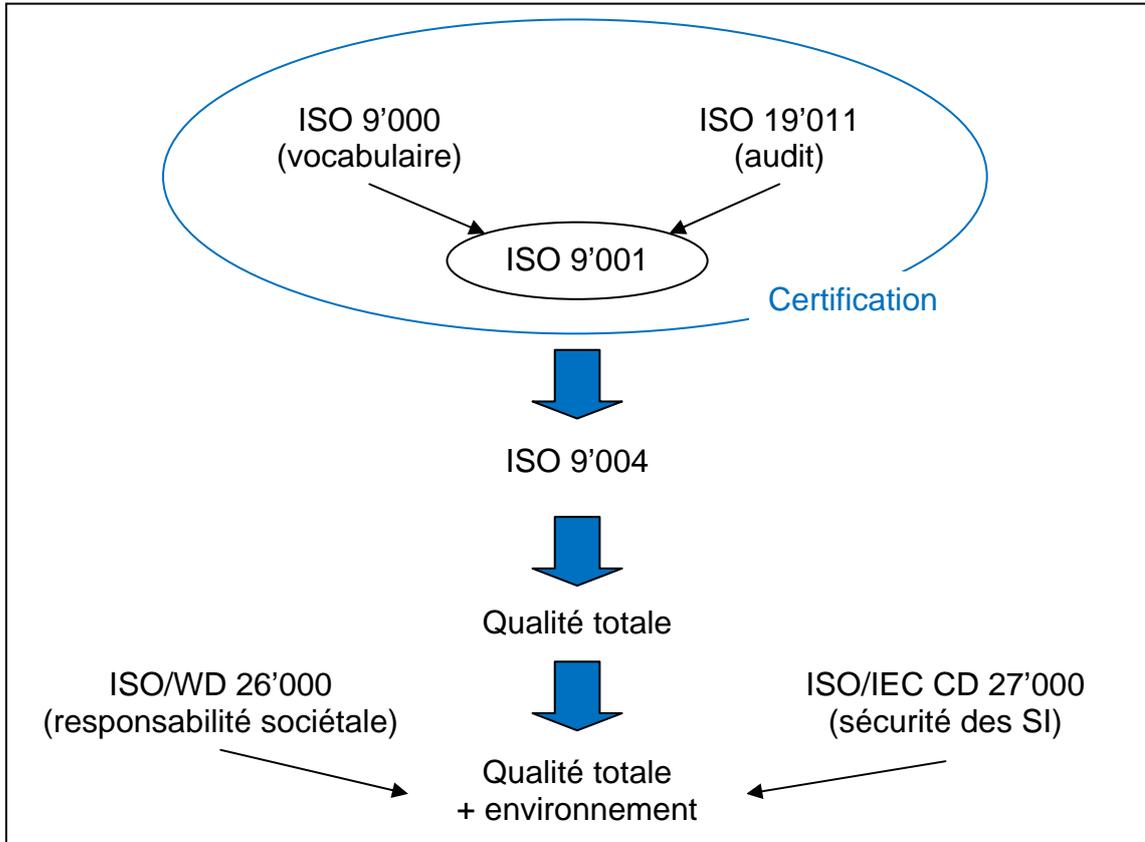
Source : <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf> ,page 8

Cette figure montre le nombre d'organismes certifiés dans le monde à la fin de chaque année civile. On voit clairement que la progression du nombre d'organismes qui ont adopté cette norme est constante depuis la fin de l'année 2002. D'après le rapport, cette norme a déjà été utilisée à des fins de certification dans 170 pays. Ce n'est donc pas un effet de mode mais bien une démonstration de l'importance qu'a prise la gestion efficace du SMQ ces dernières années.

Voici en guise de résumé, un schéma récapitulatif de toutes les normes ISO que j'ai citées précédemment et qui concourent à la réalisation d'un SMQ :

Figure 4

Présentation des relations entre les normes ISO qui ont trait à la qualité



Source : synthèse personnelle

Au vu de ce qui précède, on peut raisonnablement estimer que la famille de normes ISO 9000 :2000 est un bon outil pour appréhender le concept de SMQ. C'est donc en m'appuyant sur celle-ci que je présenterai au chapitre 3 une méthode pour la mise en place d'un SMQ des relations internationales d'une haute école.

1.3 La modélisation des processus²³

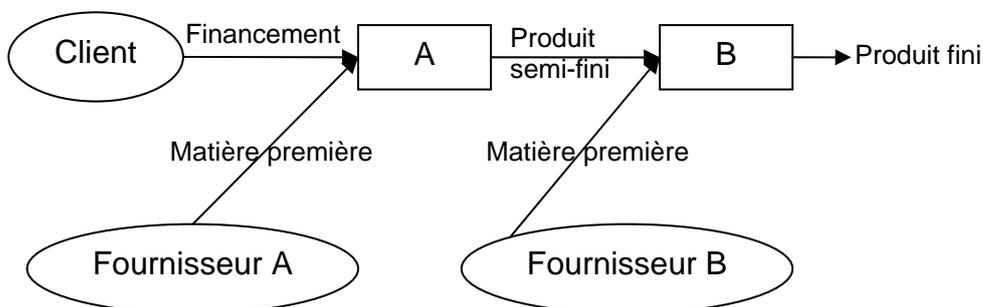
Dans le vocabulaire ISO, un processus est un ensemble d'activités utilisant des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. Pour mieux comprendre cette définition, on peut prendre l'exemple d'un produit complexe nécessitant d'être sous-traité auprès de plusieurs entreprises. Le client du produit demande à l'entreprise (A) de lui fournir ce produit. (A) accepte le mandat. Elle

23 « La cartographie des processus »

fabrique les pièces de base et sous-traite la finition du produit à (B). Celle-ci part de la pièce fournie par (A), effectue les travaux de finition et la retourne à (A) qui la transmet au client. Au final, le client paye pour le produit fini et (A) paye (B). On voit par ce mécanisme que (A) joue tout d'abord le rôle de client puis celui de fournisseur. La longueur de cette chaîne dépend de la complexité du produit à fournir au client final.

Ce qui est intéressant dans cette décomposition des tâches, c'est que (A) et (B) sont des processus recevant des éléments d'entrée et les transformant en éléments de sortie comme le montre la figure 5. Ce principe de client-fournisseur peut être transposé au sein d'une même entreprise. Pour cela, il faut voir les différents services de l'entreprise comme des activités mises en relation pour réaliser un produit fini. Si l'on représente graphiquement le système formé de l'ensemble des services de l'entreprise collaborant à la réalisation d'un produit fini destiné à un client final externe, on obtient ce qui s'appelle communément la « cartographie des processus » ou « carte des processus » de l'entreprise.

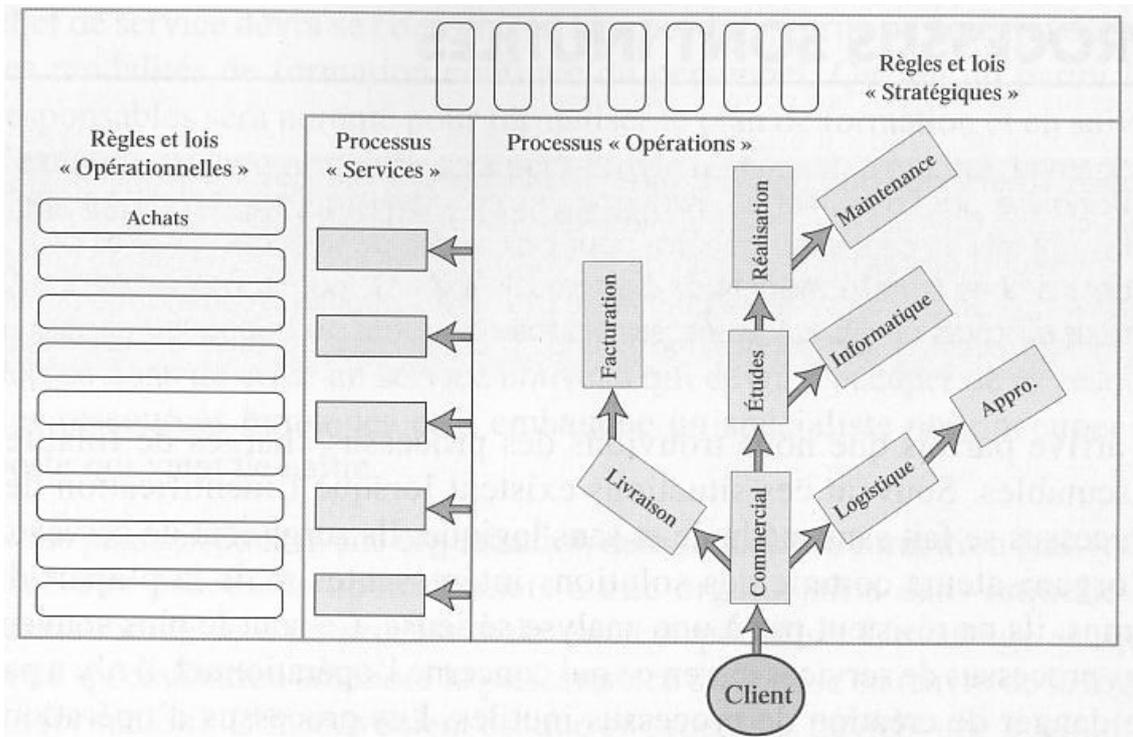
Figure 5
Enchaînement des processus



Source : synthèse personnelle

Cette carte est un complément à l'organigramme dont l'utilité est de définir les personnes responsables de chacune des fonctions de l'entreprise. En adjoignant à cette information celle que nous apporte la carte des processus, on décrit ainsi les liens existants entre ces responsables et par conséquent, entre les processus de cette entreprise. Cette cartographie peut être plus ou moins évoluée. À son niveau le plus basique, il s'agit simplement d'un schéma représentant tous les processus de l'entreprise, sans lien entre eux.

Figure 6
Carte des processus



Source : La cartographie des processus, page 151

On voit sur cette la figure 6 que les processus peuvent être regroupés pour une meilleure compréhension de leurs rôles respectifs. La première famille de processus est celle des processus d'opérations (aussi appelés processus métiers). Tous les processus impliqués dans la réalisation du produit qui sera livré au client externe entrent dans cette catégorie.

Les processus de services (aussi appelés processus de support) constituent la seconde famille de processus. Il s'agit de tous les services figurant sur l'organigramme de l'entreprise et qui ne sont pas des processus d'opération. Ces processus aident les processus d'opérations dans l'accomplissement de leur travail. Il se peut qu'un processus de service soit à la fois un processus d'opérations. C'est souvent le cas de l'informatique. Dans cette situation il suffit de le représenter deux fois sur la cartographie, une fois en tant que processus d'opérations et une fois comme processus de services. Mais il est important de les dissocier car ils n'ont pas les mêmes objectifs et donc potentiellement pas les mêmes responsables.

Une autre notion permet de regrouper certaines actions. Il s'agit des « règles et lois ». Dans la figure, les achats ne figurent pas parmi les processus opérationnels comme on pourrait l'attendre. Ceci vient du fait qu'un processus doit être vu comme un « territoire²⁴ » appartenant à un seul propriétaire. Faire une règle pour représenter les achats au lieu d'un processus à part entière dans cet exemple permet d'exprimer que la responsabilité des achats est commune dans cette entreprise. On définit alors un ensemble de règles précisant la manière de réaliser la fonction d'achat. Ainsi toutes les personnes habilitées la réaliseront de la même manière. Le responsable en cas sera celui qui aura défini ces règles.

Une amélioration à cette « cartographie de base » serait de représenter les interfaces (les points de liaison) entre les processus. Sur la figure, ces interfaces sont symbolisées par des flèches. L'avantage des flèches est qu'elles indiquent en même temps le sens de l'action, c'est-à-dire quel est le processus appelant et lequel est appelé.

Enfin, une dernière étape serait de rajouter une information sur les « lois » à appliquer aux interfaces. Pour cela, on peut établir ce que l'on appelle des « contrats d'interfaces ». Ces contrats peuvent soit être oraux, soit formalisés. Il s'agit pour chaque fournisseur interne de définir l'output qu'il s'engage à fournir au terme de son processus. Ce résultat ou produit du processus fournisseur sera l'input d'un ou de plusieurs autres processus client(s). Chaque client doit donc définir les attentes qu'il a relativement à son input. Le fournisseur peut ensuite, si ces attentes sont impossibles à honorer, refuser de « signer » le contrat. À ce moment, une négociation s'engage entre les deux acteurs. Le fournisseur peut également faire valoir des contraintes à la réalisation des attentes du client. Lorsque les deux acteurs ont défini les conditions d'exécution de leur contrat, ils les consignent dans leur contrat d'interface. Ce contrat contiendra par ailleurs tous les documents facilitant l'exécution du travail du processus fournisseur (directives, procédures,...).

Finalement, afin de permettre la mesure de l'efficacité d'un processus de l'entreprise, il faut définir deux types d'indicateurs. Ceux-ci concernent uniquement les processus fournisseurs puisque c'est ce processus qui doit réaliser un travail pour le compte du processus client. Tout d'abord, des indicateurs d'activité. Ces indicateurs doivent permettre la comparaison entre les résultats planifiés et les résultats mesurés. Par

²⁴ Terme utilisé par Yvon Mouglin dans son livre « La cartographie des processus »

exemple pour un processus commercial, il peut s'agir du CA réalisé. Les indicateurs de performance sont les autres indicateurs nécessaires à l'évaluation de l'efficacité. Ceux-ci permettent de mesurer l'amélioration de la performance d'un processus. Par exemple, le taux de nouveaux clients pour le processus commercial.

Ces indicateurs doivent être attachés aux processus fournisseurs qu'ils évaluent. On peut donc naturellement les lier aux contrats d'interfaces de ces processus, puisque c'est eux qui définissent la responsabilité qu'ils ont vis-à-vis de leurs processus clients. Ainsi, on sera rapidement en mesure de connaître les objectifs et les axes d'évaluation de chaque processus de l'entreprise. Il ne s'agit bien sûr pas d'indiquer les valeurs de ces indicateurs dans les contrats d'interfaces, mais seulement de lister les indicateurs d'activité et de performance qu'on a définis pour le processus fournisseur en question. Les résultats des indicateurs se retrouveront naturellement dans les tableaux de bord, ce dont je parlerai plus loin.

Ainsi, les relations entre les différents responsables à l'intérieur de l'entreprise seraient les mêmes que celles que l'entreprise entretient avec ses clients externes ! L'avantage considérable de cette méthode est que les points de discorde sont discutés par les principaux intéressés et les responsabilités sont redéfinies à chaque fois qu'un problème survient en raison de la modification de l'environnement de l'entreprise, qui nous le savons déjà, est en perpétuelle mutation. Cette logique de client-fournisseur appliquée entre les responsables des processus de l'entreprise améliore l'esprit de collaboration et en même temps l'efficacité de l'organisme tout entier.

Mais la modélisation des processus ne s'arrête pas à l'identification de ceux-ci. Pour chaque processus identifié, il faut définir la ou les procédures qui le composent. Une procédure est un document spécifiant de quelle manière une action donnée doit être faite. Ceci peut être fait textuellement, mais le plus souvent on a recours à des diagrammes. Dans la pratique, il existe de nombreux formalismes pour la rédaction de procédures. À la HEG nous avons opté pour MEGA Process, un logiciel de modélisation.

La modélisation des processus métiers d'une entreprise peut bien entendu aussi se faire sur papier. Cependant, les logiciels de modélisation apportent de nombreux avantages :

- Possibilité d'exploiter l'information (on peut par exemple connaître toutes les procédures dans lesquelles intervient tel acteur)

- Possibilité de travailler en réseau et de se partager les informations au sein d'un groupe de travail.
- Facilité de création et de mise à jour des diagrammes
- Possibilité de lier des modèles, des url, des directives ou des formulaires directement aux objets concernés dans le diagramme
- Gestion des droits d'accès
- Archivage et sauvegardes facilitées
- Possibilité de tenir la trace des versions de ces documents

1.3.1.1 MEGA Process

MEGA est une société française active dans le domaine de l'analyse des processus et de l'architecture des entreprises. Elle figure parmi les leaders mondiaux en la matière selon la déclaration du Gartner Group²⁵. La HES-SO a choisi MEGA Process, un module de la suite applicative proposée par MEGA, pour être le cœur de son système qualité. MEGA Process est installé sur un serveur d'applications géré par la HEG-GE. Ce serveur est accessible depuis n'importe quel poste de la HES-SO à condition d'avoir les droits suffisants, ce qui permet le travail en réseau. De plus, l'utilisation d'un outil commun à tous garantit l'uniformité de la présentation des documents qualité. MEGA permet en effet de générer rapidement une documentation qualité et même de définir des modèles de documents. La génération d'un site Intranet qualité est également rendue très facile par cet outil.

Le modélisateur peut définir les processus de son entreprise puis utiliser la palette d'éléments graphiques mise à sa disposition pour représenter le déroulement des procédures.

Les collaborateurs de chaque école membre de la HES-SO peuvent consulter le contenu de leur intranet qualité. Celui-ci se présente sous forme d'une carte des processus. Il est possible d'afficher le contenu d'un processus en cliquant simplement dessus. On peut ainsi descendre jusqu'au niveau de détail souhaité à condition qu'il ait été au préalable modélisé dans cette plateforme. MEGA Process se révèle donc être un outil puissant jouant un rôle important dans le système qualité des écoles de la HES-SO.

25

<http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=119835>

1.4 Les relations internationales dans les hautes écoles suisses²⁶

Dresser un état de l'art de ce domaine n'est pas chose facile, ne serait-ce qu'en raison de son étendue. En effet, pour être exhaustif, il faudrait connaître les pratiques des hautes écoles d'un grand nombre de pays, ce qui n'est bien sûr pas possible dans le cadre de ce travail. Suite à mes recherches, je n'ai pu identifier qu'une seule organisation fournissant actuellement des services aux écoles pour mettre en place un bureau des RI. Il s'agit de l'EAIE.

Celle-ci a entrepris récemment l'édition d'une série de manuels promulguant des conseils à toutes les personnes travaillant dans un contexte de formation internationale. Cette série²⁷ se compose de dix volumes dont seul le premier est paru à ce jour. Il faut rajouter à cela l'édition d'un manuel introductif présentant les thèmes qui seront abordés dans les numéros à venir. Tous les thèmes font l'objet de conférences réunissant des experts de différents pays, au terme de chacune desquelles, un nouveau numéro est publié.

Je me suis donc largement inspiré de ces ouvrages²⁸. De plus, afin d'avoir un avis direct sur le sujet, je me suis adressé au service des RI de l'université de Genève, qui a déjà une longue expérience en la matière.

1.4.1 Service des relations internationales et internationalisation

L'internationalisation est un terme générique pour désigner toutes les activités que l'on développe chez soi pour donner une orientation internationale à son école. Le service des RI en revanche s'occupe de tout ce qui touche les activités internationales en collaboration avec des hautes écoles de pays étrangers.

Ces deux notions, bien que différentes, sont tout à fait complémentaires. Pour mieux comprendre les implications qui existent entre l'internationalisation de votre école et ses relations internationales, je vous propose ci-dessous une liste d'activités incombant à chacune d'entre elles.

26 « 1.Managing an international office » et « 2.Implementing Internationalisation at home »

27 Professional Development Series for International Education

28 Le 6^e volume traitera en détail de l'accréditation des institutions du domaine de la formation ainsi que de l'assurance qualité. Je le recommande donc sa parution.

1.4.1.1 Les activités du service d'internationalisation de l'école

- Organisation d'un cursus international

Ces cursus ont généralement pour langue d'enseignement l'anglais et regroupent les étudiants IN en séjour dans l'établissement. Une bonne pratique consiste à proposer ce cursus également à vos étudiants locaux. En effet, il faut faire profiter les étudiants locaux de cette opportunité d'élargir leur culture internationale, leur pratique de l'anglais et leur réseau de connaissances à l'étranger. De plus, les étudiants IN seront plus satisfaits de leur séjour, s'ils sont mis en relation avec des étudiants suisses, que s'ils se sentent « exclus » aux milieu des autres étudiants étrangers.

- Organisation de cours de langue pour les enseignements de ce cursus

La communication est un facteur important de la qualité. Plus le professeur aura de difficulté à s'exprimer dans la langue internationale, plus les élèves auront de difficulté à assimiler la matière. Or un fort taux d'échec parmi les étudiants IN, risque de remettre en question la qualité du cursus international aux yeux des écoles partenaires.

- Organisation de cours de langues pour le personnel administratif

Cette mesure permet d'améliorer la communication de l'école envers les étudiants IN et les professeurs IN.

- Traduction des informations

Les documents imprimés en plusieurs langues ainsi que les traductions informatiques contribuent à améliorer la qualité de la transmission de l'information au sein de votre école.

- Accueil des étudiants IN et des professeurs IN

Les étudiants IN et professeurs IN doivent se sentir les bienvenus. Ils ne connaissent généralement pas l'organisation de l'enseignement de votre école. Ainsi, les informer sur les horaires de cours et les services qui leur sont mis à disposition contribuera à les rassurer.

1.4.1.2 La Activités du service des relations internationales

- Conclusion d'accords de mobilité pour les étudiants

Ces accords conclus avec des écoles partenaires fixent généralement le nombre limite d'étudiants admissibles par an et par filière, ainsi que

toutes les informations nécessaires à l'organisation de vos cours. Le choix de vos partenaires dépend de la stratégie adoptée par votre école. Ainsi, plus vous proposerez de destinations d'étude, plus le nombre d'élèves susceptibles de partir en échange sera important. Cependant, certaines hautes écoles étrangères de renom risquent de refuser de conclure un accord avec votre établissement pour des raisons de prestige, si vous avez préalablement conclu un accord avec une autre école jugée insuffisamment prestigieuse à leurs yeux.

- Mise en place de cursus mixtes
Il s'agit de cursus animés d'une part par des professeurs de votre école et d'autre part, par des professeurs d'une ou plusieurs hautes écoles partenaires.
- Conclusion d'accords de mobilité pour les professeurs
Les séjours des professeurs sont généralement de courte durée. Ils portent souvent sur quelques heures d'enseignement seulement.
- Hébergement des étudiants et des professeurs IN
- Préparation de données statistiques concernant la mobilité

Après comparaison des activités de chacun de ces deux services, on remarque que la qualité développée au niveau de l'internationalisation d'une école a une influence sur la qualité de son service des RI et vice-versa. Par exemple, plus la satisfaction des étudiants IN sera élevée après un séjour dans votre établissement, plus vous aurez de facilité à conclure de nouveaux accords. Par conséquent, si deux organes différents se chargent de ces activités au sein de votre établissement, il est important qu'ils collaborent efficacement.

1.4.2 Impact de la position du service des RI au sein de votre institution

La plupart du temps,²⁹ le service des RI est centralisé. Cela veut dire qu'il fournit des prestations à l'ensemble des filières de l'école. Mais il se peut aussi que ce soient les filières elles-mêmes qui gèrent leurs relations internationales indépendamment les unes des autres. Dans ce cas, on parle de services des RI décentralisés.

²⁹ « 1. Managing an International Office », page 2

Un service des RI centralisé est clairement identifié et a des objectifs bien définis pour chaque filière de l'école. Il est facilement identifiable, ce qui diminue les problèmes de communication interne.

En revanche, un service décentralisé donnera une plus grande autonomie à chacune des filières pour fixer leurs propres objectifs et pour le piloter. Cependant, ce mode d'organisation nécessite une très bonne communication entre les responsables des RI de chaque filières, une définition claire des responsabilités de chacun d'entre eux et enfin des ressources plus nombreuses.

Les deux modèles que je viens de présenter ne sont que les extrémités d'un ensemble innombrable de combinaisons possibles. Toute haute école peut positionner son service des RI de manière plus ou moins centralisée, en fonction du contexte qui lui est propre. Cependant, comme je l'ai mentionné au chapitre du SMQ, il est particulièrement important de répartir clairement les responsabilités entre le service des RI et les services de l'école avec lesquels il collabore. Pour s'en convaincre, prenons l'exemple de l'inscription d'un nouvel étudiant. Généralement, cette tâche est effectuée par le service administratif d'une école, mais qu'en est-il de l'admission d'un étudiant IN en séjour dans votre établissement ? Si les responsabilités ne sont pas bien définies dans un cas pareil, le risque de disfonctionnement s'accroît. Et cet exemple n'est pas isolé ! De ce fait et pour limiter au maximum les problèmes de communication interne, il est primordial de bien définir les contrats d'interface régissant les interactions entre le service des RI et ses nombreux clients internes. En effet, le service des RI joue fréquemment le rôle de fournisseur envers les autres services de l'école puisqu'il fait le lien entre ceux-ci et les partenaires étrangers.

L'université de Genève, par exemple, possède un service des RI centralisé représentant l'équivalent de 5,5 postes de travail à plein temps. Mais en parallèle, elle a mis en place une commission de professeurs (les délégués du rectorat aux RI), un groupe de responsable ERASMUS (un par faculté) et un groupe de vice-doyens aux RI (un par faculté), tous impliqués dans le processus des RI de l'université de façon ponctuelle. Ces quatre organes collaborent ensemble sous l'impulsion stratégique dictée par le recteur et le vice-recteur. Le choix de cette école a donc été de centraliser son service des RI en décentralisant certaines compétences aux facultés. Chaque école doit donc définir la position de son service des RI en fonction de sa stratégie, de ses ressources et des responsabilités qu'elle aura attribuées au reste de ses services.

1.4.3 Prescriptions légales relatives aux relations internationales des HES³⁰

Parmi les tâches incombant aux hautes écoles spécialisées figure notamment celle de collaborer avec d'autres institutions de formation et de recherche en Suisse ou à l'étranger³¹. Afin de faciliter cette démarche aux écoles, la Confédération suisse a conclu un accord³² avec la communauté économique européenne dans le cadre du programme ERASMUS.

1.4.4 Le financement de la mobilité

Plusieurs sources³³ de financement ont été mises en place afin d'encourager la mobilité des étudiants et des professeurs, de stimuler les programmes communs³⁴, de faciliter le partage des connaissances dans le milieu de la recherche ou d'améliorer la qualité de la formation.

La HES-SO sert souvent de catalyseur à toutes les demandes de financement de ses écoles membres en matière de mobilité. Elle récolte à cette fin les demandes que les responsables des RI de chaque HES membre ont constituées. Ces demandes sont ensuite agrégées par la HES-SO puis transmises à la CRUS pour étude. Le même principe s'applique aux six autres HES. La CRUS alloue ensuite un montant global à chaque HES en fonction du budget fédéral pour la mobilité et de la demande de financement des universités et EPF.

On comprend en analysant ce qui précède que les fonds alloués pour une école données sont fonction de la demande qu'elle a formulée. La raison est simple, certaines écoles ont plus de besoins en mobilité que d'autres, il faut donc que le budget disponible soit réparti de manière optimale. C'est la raison pour laquelle les responsables des RI doivent établir un rapport au terme de chaque année faisant état de l'utilisation des fonds qui ont été mis à disposition de leur établissement. Si un bureau des RI a la stratégie d'assister ses étudiants dans les démarches administratives pour l'obtention d'une bourse de mobilité, il doit veiller à s'organiser de

30 Selon les renseignements fournis par mon conseiller au travail de diplôme.

31 (LHES) section 2, art. 3, al.4

32 http://www.admin.ch/ch/f/rs/0_414_91/index.html

33 <http://www.hes-so.ch/CMS/default.asp?ID=1439>

34 Programme d'étude conçus et animés conjointement par plusieurs hautes écoles

sorte à avoir un suivi efficace de ses dossiers. Une bonne pratique consisterait alors de définir une procédure³⁵ détaillant les étapes du financement de la mobilité des étudiants.

Voici les principales sources de financement auxquelles le responsable du service des RI d'une HES peut faire appel.

1.4.4.1 La bourse ERASMUS³⁶

La Suisse n'est plus qu'un partenaire indirect des états de l'UE dans le cadre du programme ERASMUS, ce n'est pas un partenaire officiel. Pour cette raison, les étudiants en mobilité issus de ce programme peuvent venir effectuer un séjour d'études en Suisse sans que ce soit le fond ERASMUS (alimenté par tous les membres officiels) qui les finance. À l'opposé, les étudiants partant de Suisse pour faire un séjour dans l'un de ces états n'auront pas accès à ce fond non plus. Dans les deux cas, la Confédération sera la seule entité à supporter ces frais. Il en va d'ailleurs de même pour la mobilité des professeurs.

Au niveau de la HES-SO, le bureau MOVE localisé à la HES-SO Valais est l'unique interlocuteur pour les demande de ce type de bourse. Les étudiants désirant une bourse pour financer leur séjour d'étude dans un des pays de l'UE ou de l'AELE doivent donc directement prendre contact avec lui.

1.4.4.2 La CRUS

La CRUS alloue :

- des bourses d'État³⁷ pour les séjours d'étude à l'étranger, notamment dans beaucoup de pays ne faisant pas partie de la communauté ERASMUS.
- des bourses spéciales³⁸ financées par certains organismes étrangers et soumises aux conditions particulières de ceux-ci.

³⁵ Voir annexe 2

³⁶ <http://www.hes-so.ch/CMS/default.asp?ID=1439>

³⁷ <http://www.crus.ch/information-programmes/bourses-pour-les-etudes-a-l-etranger/bourses-d-etat-et-bourses-speciales.html?L=1>

³⁸ <http://130.92.228.64/stipdb/l1.php?lang=fr&whatuwant=spec>

1.4.4.3 La Commission fédérale des bourses³⁹

Cette commission permet aux étudiants IN d'obtenir une bourse pour leurs études en Suisse.

1.4.5 Statistique sur l'évolution des relations internationales dans les hautes écoles

Si l'on veut être capable de mesurer les effets des accords des partenariats conclus entre les hautes écoles, il faut disposer de données statistiques appropriées. En effet, rien ne sert de connaître le nombre d'élèves sortants ou entrants dans votre école, si vous ne pouvez vous situer par rapport au reste des établissements de même taille que le vôtre. A ce sujet, la dernière publication d'EURODATA⁴⁰ fait un constat accablant. Il semble que les critères utilisés pour qualifier un « étudiant en mobilité » ne soient pas les mêmes dans tous les pays, pire, ils sont faux !

En effet, certains pays utilisent la nationalité de l'étudiant pour déterminer si celui-ci est en mobilité ou pas. Mais si l'on prend l'exemple de la Suisse, l'étudiant étranger peut très bien avoir été scolarisé en Suisse dès l'école primaire ! L'observation de la nationalité d'un individu pour déterminer son appartenance à la population statistique des étudiants en mobilité est donc une pratique totalement erronée. Or cette pratique persiste. La raison à cela vient du fait qu'il n'existe pas de standard auquel tout le monde aurait adhéré. Ce manque doit vous faire prendre du recul lorsque vous lirez une statistique sur le sujet.

39 http://www.sbf.admin.ch/hm/themen/bildung/stipendien/eskas_fr.html#2

40 EURODATA, édition 2006

2. Problématique et méthodologie

Comment mettre en place un SMQ des relations internationales dans une haute école?

Avant de chercher à répondre à cette question, je devais d'abord me convaincre de sa légitimité. En effet, en quoi est-ce qu'un système de gestion de la qualité est-il nécessaire au bon fonctionnement du processus des relations internationales dans une haute école suisse ? Ma méthodologie a tout d'abord consisté à me familiariser avec les notions de « SMQ » et de « relations internationales ».

Pour effectuer ce travail de recherche, j'ai eu la démarche suivante :

- Documentation sur le sujet à l'infobibliothèque de l'école et en ligne, sur Internet.
- Identification des personnes impliquées dans le processus des RI de la HEG-GE Installation d'un poste client pour le logiciel MEGA Process en vue de la modélisation du processus des RI.
- Création d'une base de données test me permettant d'accéder depuis l'école aux documents de modélisation qui avait déjà été faits pour les autres HES de Genève par les assistants de modélisation.
- Apprentissage des conventions de modélisation à partir du classeur de référence fourni par les assistants et entrevues régulières avec ceux-ci pour des séances de questions-réponses.
- Entrevues hebdomadaires d'une heure environ avec mon directeur de mémoire destinées à m'informer sur le fonctionnement actuel du service des RI. Ces entrevues étaient immédiatement suivies par un travail personnel de modélisation sur MEGA.
- Entrevue le responsable des RI de l'université de Genève afin d'avoir une référence extérieure à mon école.
- Entrevue avec le bureau des étudiants. Le but de cette visite a été de comprendre quelle est la logistique nécessaire au service des RI de la HEG-GE et quelle organisation des documents a été adoptée.

Au terme de cette première phase, je suis arrivé à mes trois premières conclusions :

- Les HES suisses ont l'obligation légale de mettre en place un SMQ des RI d'ici à 2010.
- Il n'existe pas de norme formalisant la mise en place d'un SMQ dans le domaine des RI.
- La norme ISO 9001 tient lieu de référence en matière de certification d'un SMQ et elle peut s'appliquer dans tout type d'entreprises et domaines.
- Le modèle EFQM peut être utilisé pour généraliser la démarche d'amélioration continue.

Suite à ce constat, je me suis familiarisé avec le vocabulaire de la norme ISO 9000, puis je me suis basé sur ISO 9001 pour comprendre quels étaient les éléments constituant un SMQ et comment ils interagissaient entre eux.

Après ceci, j'ai appliqué ce qui était ressorti de ma recherche. J'ai donc adapté le questionnaire⁴¹ EFQM pour le domaine particulier des RI.

La dernière étape de mon travail a ensuite consisté à analyser l'adéquation entre la théorie issue de mon travail de recherche et l'existant à la HEG-GE en matière de SMQ. J'ai enfin clos ce travail par une conclusion sur les réflexions importantes issues de la phase d'analyse.

41 Voir annexe 1

3. Mise en place d'un système de management de la qualité des RI

Pourquoi a-t-on besoin d'une politique qualité dans les hautes écoles ?

La politique qualité aide le management de l'organisme

- à atteindre ses objectifs
- à gagner et à fidéliser ses clients

C'est la conclusion à laquelle j'ai abouti en partant de l'hypothèse que la qualité d'un produit dépend de la qualité des processus contribuant à sa réalisation. Au regard de la tendance qui se dégage des constatations faites au chapitre de l'état de l'art de la qualité, notamment en ce qui concerne le succès de entreprises qui ont adopté une démarche qualité correcte et les problèmes rencontrés par les autres, je considère que ce postulat est valable. C'est sur ce postulat que je fonde d'ailleurs toute ma démarche de recherche visant à apporter une réponse à la problématique de ce mémoire, à savoir : « Comment mettre en place un SMQ des relations internationales dans une haute école ? »

Comme nous l'avons vu, un SMQ est un outil de pilotage aidant le manager à atteindre un objectif défini dans un domaine donné. Il serait par conséquent très utile aux hautes écoles de disposer d'un tel système de gestion. Or, il n'existe pas à ma connaissance de norme ni de best practice à l'heure actuelle décrivant la bonne manière de mettre en place un système de management de la qualité dans le domaine particulier des relations internationales d'une haute école. C'est la raison pour laquelle je me suis tourné vers une norme plus générale. De cette façon, les responsables des hautes écoles pourront l'adapter à leurs environnements particuliers. Mon choix s'est porté sur la norme ISO 9001 : 2000. Elle donne les exigences en matière de mise en place d'un SMQ indépendamment du type d'école (taille, organisation, etc.) à laquelle on désire l'appliquer.

Dans ce chapitre, je ne prétends pas faire une adaptation rigoureuse des exigences de cette norme au domaine des relations internationale. Tout d'abord parce que je ne suis pas un spécialiste de cette norme et n'ai aucune expérience de son implantation pratique. Ensuite car la majorité des hautes écoles à qui ce travail pourrait profiter n'ont pas d'objectif de certification, mais désirent seulement mettre en place un SMQ de relations internationales dans leur établissement. Enfin parce que ce travail est destiné

à donner une vue d'ensemble aux futurs ou actuels responsables des relations internationales de hautes écoles. À cet égard, il s'adresse aussi bien à ceux qui se questionnent sur la position particulière des relations internationales dans les hautes écoles suisses, qu'à ceux qui ont la charge d'intégrer les relations internationales au SMQ de leur école mais qui ne viennent pas du monde de la qualité.

L'objectif de ce chapitre central à mon travail de diplôme est de présenter une vision simplifiée de ce que doit contenir un SMQ pour remplir son rôle d'aide à la gestion aux relations internationales d'une haute école. Il doit aussi l'aider à comprendre l'interaction entre les différents composants de ce système ainsi que leurs rôles respectifs. La mise en place des actions décrites dans le présent chapitre n'est en revanche pas suffisante pour faire certifier votre SMQ. Si c'est toutefois votre objectif, la lecture de ce chapitre est une bonne entrée en matière avant de vous familiariser avec la norme ISO 9001.

3.1 La démarche

Les hautes écoles qui désirent mettre en place une démarche qualité doivent entreprendre une approche processus. Une approche processus à pour but de garantir au client la qualité de la démarche qui a conduit à la réalisation du produit. Cette vision de la qualité s'oppose à l'approche produit, dans laquelle le but est de garantir au client un certain nombre de caractéristiques intrinsèques au produit lui-même. Vu sous l'angle de l'approche processus, améliorer un produit revient donc à agir sur les processus ayant concourus à sa réalisation.

Pour mettre en place un système de management de la qualité, la norme préconise une démarche « systèmes de management de la qualité⁴² » qu'elle sépare en treize étapes. Je reprendrai ce découpage en guise de sous-chapitres au présent chapitre et à chaque fois que cela est possible, je les détaillerai en les adaptant au domaine particulier des RI. Pour cela, je me baserai sur les connaissances des relations internationales d'une haute école, que mon travail de recherche m'a permis d'acquérir. J'utiliserai les mêmes étapes au chapitre suivant pour évaluer le système de management de la qualité des RI en place actuellement dans mon école.

⁴² Point 3.3 de la norme ISO 9000 : 2000

3.1.1 Détermination des besoins et attentes des clients

Le service des relations internationales d'une haute école doit satisfaire des clients aux exigences multiples. Chaque école désirant mettre en place un SMQ devra faire une analyse détaillée de ses clients et de leurs exigences. En effet, les exigences des clients sont l'input principal de toute la chaîne de processus de réalisation. Si les besoins sont mal identifiés au départ, même si le SMQ mis en place fonctionne parfaitement, il fournira des informations sur le niveau de satisfaction à des exigences, mais il ne s'agira pas de celles des bons clients ! La direction de l'école doit donc constamment veiller à ce que les exigences des clients de son service des relations internationales soient définies au plus près de la réalité.

Je donne ci-dessous les clients que l'on retrouve généralement dans la majorité des hautes écoles ainsi que les exigences de ceux-ci.

- L'Union Européenne et la Confédération

En ratifiant la déclaration de Bologne, le Conseil Fédéral à par la même inscrit l'UE au même titre que la Confédération sur la liste des « clients » que les hautes écoles doivent satisfaire. La déclaration de Bologne fixe d'ici à fin 2010 trois objectifs aux pays signataires :

La mobilité européenne

Les hautes écoles doivent développer des accords de partenariats d'échange de professeurs et d'élèves avec les hautes écoles d'autres pays de l'Union.

La dimension européenne

Un système de crédits ECTS doit être institué afin de garantir la reconnaissance des études faites dans n'importe quel pays de l'Union. Un système d'études à deux cycles (Bachelor, Master) doit être mis en place et des formations conjointes organisées entre plusieurs pays pour préparer les étudiants à la dimension internationale de leur vie de demain.

La qualité

Les hautes écoles doivent mettre en place un système de gestion de la qualité afin de garantir le niveau de la formation qu'elles dispensent. Aucun référentiel n'est imposé actuellement pour l'accomplissement de cette tâche.

- Les étudiants en mobilité partant en séjour à l'étranger

Les étudiants doivent être informés des possibilités de mobilité, préparer aux exigences linguistiques si nécessaire et encadrés dans leurs démarche de mobilité et pendant leur séjour. Une aide financière doit être allouée aux étudiants désirant partir en séjour. L'école peut organiser des cursus internationaux facultatifs pour que ses élèves locaux profitent de développer leur culture internationale.

- Les étudiants en mobilité reçus par l'école

Ils doivent recevoir les informations utiles à leur séjour. L'école doit faire au mieux pour les mettre un maximum en relation avec ses étudiants locaux, afin de faire profiter pleinement aux uns comme aux autres de l'expérience enrichissantes de l'internationalisation. Ils doivent recevoir une formation de qualité tant au niveau du contenu que de la manière de communiquer ce contenu.

- Les professeurs en séjour d'enseignement à l'étranger

Ces professeurs doivent le cas échéant recevoir un complément de formation linguistique pour minimiser l'impacte négatif que peut avoir l'emploi d'une langue étrangère sur la qualité de l'enseignement. Il faut aider les professeurs à élargir leur réseau de contact international dans leur domaine de compétence.

- Les écoles partenaires

Les exigences des écoles se situent au niveau de la qualité des accords qui ont été conclus avec elles (qualité des cours, nombre d'élèves accueillis par année, etc.). De plus, le personnel du service des relations internationales doit faire preuve de professionnalisme à leur égard, notamment pour ce qui est de la communication en langue étrangère. Le niveau de prise en charge offert à leurs élèves (logements, activités, etc.) est un élément important de satisfaction.

Après avoir identifié les clients de votre service des RI et leurs besoins, il faut définir le type de chacun de leur besoin. En effet, le modèle de Kano⁴³ montre la variation des effets engendrés par les performances du fournisseur sur le client, selon le type de besoin que ces performances visent à satisfaire. D'après cette théorie, il existe trois types de besoins.

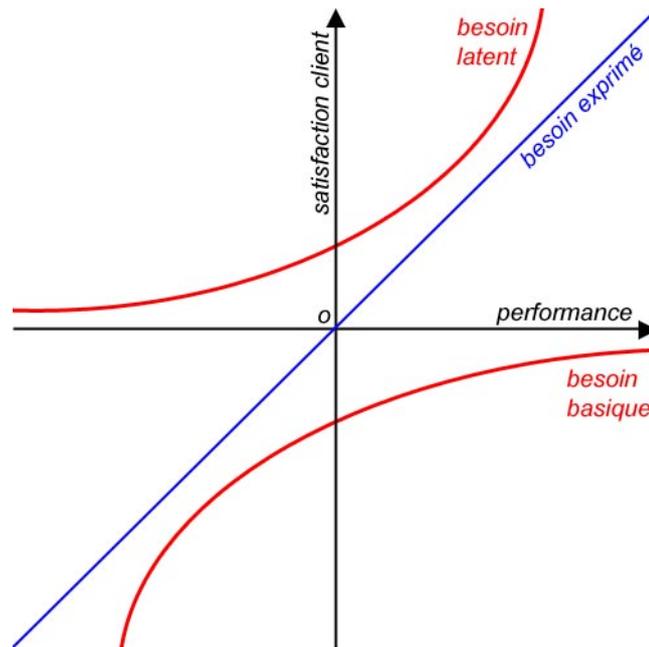
- Les besoins basiques : exigences qui ne sont pas exprimées et qu'il faut satisfaire en premier.
- Les besoins exprimés : ce sont les exigences que le client a exprimées.

⁴³ Cours de « conformité du système d'information 1 » suivi en 2007.

- Les besoins latents : exigences auxquelles le client n'a pas prétendu.

On voit la différence de la satisfaction engendrée chez le client en fonction de la satisfaction de l'un ou de l'autre de ces trois types de besoin à la figure 7.

Figure 7
Modèle de Kano



Source : <http://www.sales-mkg.org/index.php?2005/02/09/9-la-satisfaction-client>

On voit que le moindre besoin basique (aussi appelé besoin implicite) provoque beaucoup d'insatisfaction chez le client. À l'opposé, dès que l'on satisfait un besoin que le client n'avait même pas exprimé, cela accroît fortement sa satisfaction. Et pour finir, ce modèle considère que la satisfaction du client évolue linéairement avec la réalisation par le fournisseur des besoins qu'il avait explicitement exprimés. En s'appuyant sur ces nouveaux éléments, on peut donc dire que pour chaque client du service des RI, il faut:

- Déterminer ses besoins
- Les classer dans l'une des trois catégories citées précédemment.
- Pour chaque besoin, déterminer les services (processus) participant à sa satisfaction.

- Optimiser le niveau de qualité de cette chaîne de processus ainsi que des processus pris individuellement, afin d'atteindre un niveau de satisfaction suffisant pour besoin en question.

Cette optimisation se fait dans la pratique en travaillant sur l'organisation des processus et sur le déroulement des procédures. Or puisque chaque client n'a pas forcément les mêmes besoins implicites, il faut apporter une attention particulière à l'identification correcte et exhaustive de ceux-ci.

3.1.2 Établissement de la politique qualité et des objectifs qualités de l'organisme

Direction doit définir une stratégie générale pour l'école.

Elle fixe des objectifs stratégiques visant à réaliser cette stratégie

Chacun de ces objectifs stratégiques doit être traduit en objectifs qualités. Il s'agit de niveaux en termes de satisfaction des exigences clients que l'on aspire à atteindre et qui influent positivement sur l'atteinte des objectifs stratégiques.

Les objectifs qualités doivent se décliner en sous-objectifs pour chaque service de l'école. Il est important que les objectifs qualités soient cohérents avec les objectifs stratégiques, c'est-à-dire que leur poursuite contribue également à la réalisation des objectifs stratégiques.

La direction est responsable pour définir la politique qualité. Celle-ci se présente sous forme d'un texte donnant la ligne de conduite à long terme de l'école en matière de satisfaction de ses clients. La direction doit montrer sa volonté à faire intégrer cette politique à tous les collaborateurs de l'école.

Cette politique doit être publiée en interne et en externe. C'est un outil de communication de l'engagement de l'école pour la qualité de ses prestations.

3.1.3 Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité

Appliquer une démarche processus telle que définie au chapitre 1.3

Lier les processus entre eux et définir les contrats d'interfaces.

3.1.4 Mesure de l'efficacité de chaque processus

Définir les indicateurs nécessaires pour évaluer l'efficacité de chaque processus en regard des objectifs qualité qui lui ont été assignés. Tous ces objectifs doivent être exprimés en des termes mesurables, afin de pouvoir définir des indicateurs. Ces indicateurs permettront ensuite de dire si tel objectif qualité a été rempli par tel service de l'école. Si une mesure absolue n'est pas possible, il faut faire une auto évaluation sous forme d'audit ou de questionnaire. Dans le contexte qui nous intéresse ici, il s'agit donc de définir des objectifs qualités pour le service des relations internationales ainsi que des indicateurs sur le niveau d'atteinte de ceux-ci.

3.1.5 Détermination des moyens permettant d'empêcher toute non-conformité et d'en éliminer les causes

Définir une procédure de détection des dysfonctionnements.

Définir les personnes responsables de prendre des actions en correction de ces dysfonctionnements.

Documenter tout dysfonctionnement avéré et communiquer les dispositions qui ont été prises afin qu'il ne se reproduise plus.

3.1.6 Recherche d'opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus

Définir une procédure d'amélioration du service des relations internationales. Cette procédure doit décrire comment le service des relations internationales s'y prend pour apporter constamment des améliorations à la marche de son travail.

3.1.7 Détermination et hiérarchisation des améliorations qui peuvent fournir les résultats optimaux

Pour chaque dysfonctionnement détecté au sein du processus des relations internationales, il faut définir un plan d'actions correctrices et les prioriser.

3.1.8 Planification des stratégies, processus et ressources permettant d'obtenir les améliorations identifiées

Il faut planifier la mise en application de chaque action correctrice avant de l'entreprendre. Cette planification définit la manière d'appliquer cette action (stratégie). La planification est consignée dans un plan d'actions. Les actions y sont priorisées entre-elles.

3.1.9 Mise en œuvre de la planification

Cette étape consiste simplement à réaliser l'action correctrice qui a été planifiée à l'étape précédente.

3.1.10 Surveillances des effets des améliorations

Une fois l'action entreprise, il faut surveiller à nouveau les indicateurs qui ont servi à détecter le dysfonctionnement préalablement. Il s'agit donc de recueillir les nouveaux enregistrements des indicateurs qui fournissent des informations sur l'action qui avait été déclarée défectueuse.

3.1.11 Évaluation des résultats par rapport aux résultats escomptés

Il s'agit de vérifier si l'action a joué son rôle correcteur comme prévu ou pas.

3.1.12 Revue des activités d'amélioration pour déterminer les actions de suivi appropriées

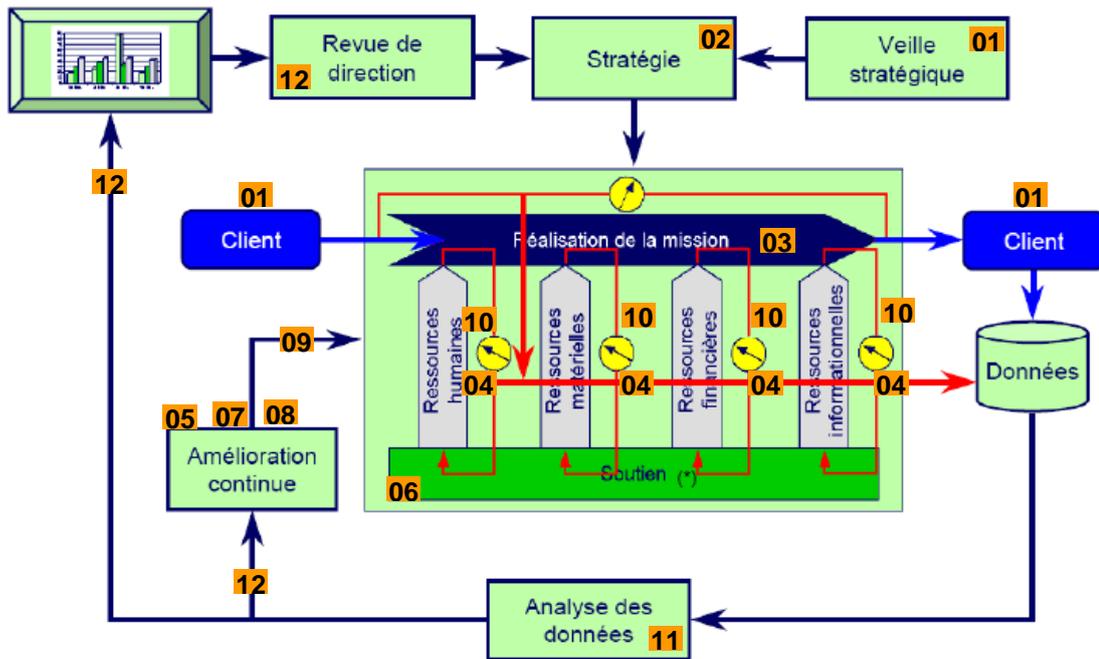
Il s'agit de statuer sur l'efficacité de l'action entreprise en correction du dysfonctionnement. Si on juge qu'elle a un effet satisfaisant, on peut soit prolonger la période de surveillance de son évolution considérer que le dysfonctionnement a été résolu. Si au contraire les enregistrements relevés ne montrent pas d'amélioration, il faut traiter le cas à la prochaine revue de direction en repartant de l'analyse des besoins et attentes des clients (pt. 3.1.1).

3.1.13 Démarche similaire pour l'amélioration du SMQ

Il est important de faire la distinction entre l'amélioration des processus déclarés défectueux sur la base des indicateurs constituant le SMQ en place à un moment donné et les améliorations des indicateurs eux-mêmes. Se prononcer sur la qualité d'un indicateur revient à se prononcer sur la capacité de cet indicateur à fournir des mesures objectives du niveau de satisfaction des exigences clients pour un processus donné du service des relations internationales. Les 12 étapes que je viens de présenter doivent donc non seulement être faites dans l'optique d'améliorer la qualité des sous-processus constituant le service des relations internationales, mais aussi dans le but d'améliorer la qualité des indicateurs constituant le SMQ. Car, et il est bon de le rappeler, une démarche qualité réussie passe avant tout par l'identification des vrais besoins !

Voici une figure illustrant le fonctionnement du SMQ qui a été décrit ci dessus. Les chiffres font référence aux étapes 1 à 12 citées précédemment. L'étape numéro 13 n'est pas représentée sur cette figure puisqu'elle consiste à revoir la conception du SMQ dans sa globalité en quête d'amélioration de celui-ci.

Figure 8
Schéma du fonctionnement d'un SMQ



Source : Manuel qualité de la HEG-GE

Il s'agit donc d'une boucle permanente d'amélioration. Vue de façon macroscopique, elle correspond à la boucle d'amélioration de Deming. Celle-ci symbolise l'avancement de toute démarche d'amélioration en quatre étapes PDCA.

- Plan : Détermination des exigences clients, puis mise en place de la stratégie, détermination des objectifs stratégiques puis des objectifs qualité et création d'un plan d'action.
- Do : Exécution du plan d'action dans l'ordre des priorités.
- Check : Évaluation des résultats obtenus en terme de satisfaction client en les comparant aux exigences identifiées initialement chez les clients de l'école.
- Act : Prise de décision par la direction des nouvelles actions qui sont à entreprendre en vue de l'amélioration du système.

3.2 Les documents qualité

La documentation des RI peut être séparée en trois niveaux.

- Au niveau stratégique
La principal document à ce niveau est le manuel qualité (MQ). Le MQ est un texte énonçant la politique qualité de l'école et formalisant les objectifs qualité qu'elle s'est fixée. Le MQ contient également des références vers les logigrammes les processus modélisés. Et finalement, le MQ spécifie les contrats d'interfaces qui ont été définis pour la collaboration entre les processus.
- Au niveau de la planification
Les documents de planification
- Au niveau opérationnel
Les directives, les formulaires signés, et les propositions d'amélioration par exemple.

3.3 La qualité totale

Au-delà de l'objectif de satisfaire les besoins de ces clients, une entreprise peut vouloir généraliser cette démarche à l'ensemble de ses parties prenantes. On appelle cette démarche, la recherche de la qualité totale.

Les mêmes étapes 1 à 12 peuvent être mises en place pour améliorer la satisfaction de ses fournisseurs, de ses actionnaires ou de ses collaborateurs par exemple. Les seuls éléments à modifier dans le système seront les indicateurs. On comprend alors à quel point un SMQ est un outil puissant au pilotage par processus !

La recherche continue d'amélioration de ses service pause alors un nouveau problème. Comment, si on cherche à s'améliorer dans tous les domaines, peut-on prioriser ses plans d'actions ? Pour répondre à cette question, il existe un outil très simple et très en vogue, le questionnaire.

Le modèle d'excellence EFQM propose un questionnaire standard à toute entreprise. Dans le cadre de ce travail, je me suis proposé de reprendre un questionnaire EFQM et d'en adapter les questions pour qu'elles soient spécifiques au domaine des relations internationales. Vous trouverez ce questionnaire, rempli par mon directeur de mémoire

tel que le modèle EFQM original le préconise⁴⁴. Je n'ai pas reproduit les informations concernant la manière de remplir le questionnaire, ni expliqué comment traiter les réponses en vue d'arriver à une représentation graphique de ses forces et faiblesses, car ceci est déjà décrit dans le modèle original.

Ce qu'il faut savoir en revanche, c'est qu'en répondant honnêtement aux questions, vous saurez quels sont les domaines que vous devriez améliorer en priorité au sein de votre service des RI. De plus, ce questionnaire peut être un bon outil de benchmarking qui vous permettra de vous situer par rapport aux autres hautes écoles dans le domaine des relations internationales. Vous trouverez ce questionnaire à l'annexe XY.

4. Mise en œuvre à la HEG de Genève

Dans cette partie de mon mémoire, il est question de mettre en correspondance les éléments théoriques tirés de la phase de recherche avec le fonctionnement pratique du SMQ du service des RI en place à la HEG-GE. Cette comparaison doit me permettre d'identifier les écarts entre la théorie et la pratique.

Par souci de cohérence, je me baserai donc sur les 13 étapes de la mise en place d'un SMQ qui ont été présentés au chapitre précédent.

Pour comprendre le fonctionnement du service des RI de la HEG-GE ainsi que son intégration au SMQ de l'école, j'ai réalisé une modélisation du processus des RI. Vous trouverez ce travail de modélisation à l'annexe 2 du présent dossier.

4.1.1 Détermination des besoins et attentes des clients

Les mêmes clients ont été identifiés que dans la théorie. Mais la HEG-GE ne couvre pas l'ensemble des besoins que j'y ai mentionnés. Voici ceux qui sont pris en compte actuellement.

L'UE et la Confédération fixent d'ici à 2010 les exigences suivantes :

- Développer des partenariats avec des écoles partenaires (leur nombre n'a pas été précisé).
- Utiliser le système de crédits ECTS pour valoriser les séjours d'étudiants OUT auprès des hautes écoles partenaires.
- Mettre en place un SMQ.

44 Voir annexe 1

Les étudiants

- Information au sujet des possibilités de mobilité.
- Préparation à des examens de langue offerte à tous les élèves (y.c. ceux qui sont hors-échange) dès la 2ème année.
- Encadrement des candidats. Ils reçoivent toutes les informations disponibles sur les écoles partenaires et l'école se charge à leur place de la procédure de demande de bourse.
- Un bachelor international est en préparation actuellement. Les étudiants devraient avoir la possibilité d'effectuer une année dans deux hautes écoles partenaires, soit au total deux ans de séjour à l'étranger et un an à la HEG-GE.
- Les étudiants IN sont accueillis par le secrétariat de la HEG. On leur donne toutes les informations utiles à leur séjour.
- Les étudiants IN ne suivent pas un cursus particulier, ils rejoignent les classes des élèves locaux. Il n'y a donc pas de sentiment de mise à l'écart.

Les professeurs

- Ils ont la possibilité de demander un complément de formation linguistique en prévision d'un séjour auprès d'un partenaire étranger.

Les écoles partenaires

- La HEG-GE offre à leurs étudiants une formation de qualité.
- Professionnalisme du personnel à l'égard des écoles partenaires.

4.1.2 Établissement de la politique qualité et des objectifs qualités de l'organisme

La HES-SO//GE ne fournit actuellement aucune ligne directrice à ses écoles membres. À défaut, la direction de la HEG-GE a inscrit un objectif qualité au développement de ses RI. Il s'agit de conclure au moins un partenariat cette année outre Atlantique. Des indicateurs ont été mis en place afin d'en suivre l'évolution et regroupés dans un tableau de bord sous forme de feuille Excel.

Le responsable des RI a défini une politique qualité et l'a formalisée dans un manuel qualité. J'ai moi-même complété cette documentation en réalisant la modélisation des processus des RI dans le cadre de mon mémoire.

La direction de la HEG a montré sa motivation pour développer les RI de l'école pendant les revues de directions, mais aucune communication n'a pour l'instant été faite à ce sujet pour l'instant à toute l'école. Il en va de même en ce qui concerne la mise en place d'un SMQ des RI.

4.1.3 Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité

J'ai lié entre eux les sous-processus composant le processus des RI dans le cadre de mon travail de modélisation. Cependant, les processus figurant sur la carte des processus ne correspondent pas aux différents services que l'on trouve sur l'organigramme de l'école. En revanche, un autre organigramme a été créé spécialement à cet effet. Malheureusement, il ne remplit pas son rôle d'organigramme puisqu'il n'indique pas les noms des personnes responsables de chaque processus. Je n'ai donc pas pu relier le processus des RI aux autres services de l'école ni définir ses interfaces.

4.1.4 Mesure de l'efficacité de chaque processus

Il existe trois indicateurs définis dans le SMQ qui est en place actuellement. Ils sont tous mesurables objectivement.

- Le nombre d'étudiants IN/OUT
- Le nombre de professeurs IN/OUT
- Le nombre d'accords avec des hautes écoles partenaires

4.1.5 Détermination des moyens permettant d'empêcher toute non-conformité et d'en éliminer les causes

Aucune procédure de détection des dysfonctionnements n'a été définie spécifiquement pour le service des RI. En revanche, c'est la procédure de gestion des non-conformités définie pour toute l'école qui s'applique. Les dysfonctionnements sont documentés s'ils donnent lieu à des prises de décisions au cours d'une revue de direction. Les PV des revues de direction sont conservés. Ils servent de points de repère aux revues suivantes. Mais tous les autres dysfonctionnements moins importants ne sont pas documentés et communiqués pour éviter qu'ils se reproduisent.

4.1.6 Recherche d'opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus

À l'heure actuelle, il existe un SMQ global à l'école ainsi qu'une procédure d'amélioration, mais en ce qui concerne le service des RI, ce n'est là qu'à titre documentaire pour l'instant. Le service des RI n'utilise pas le principe de la boucle de Deming pour fixer les problèmes et communiquer les bonnes pratiques.

4.1.7 à 4.1.13

Ces points ne sont pas développés au sein du service des RI en place actuellement. En effet, il n'y a qu'une personne actuellement en charge du service à temps partiel et deux secrétaires faisant des tâches ponctuelles. La plupart des actions se font de mémoire sans utiliser le SMQ.

5. Analyse

Ce chapitre passe en revue chaque point de la mise en œuvre d'un SMQ des RI à la HEG-GE tels que je les ai décrits au chapitre précédent. Il critique ceux qui pourraient être améliorés ou bien ceux qui sont inexistantes. Cette critique se fonde uniquement sur les bases théoriques du chapitre 3. Voici donc les points qui pourraient être améliorés dans le SMQ de la HEG-GE :

Les clients ont bien été identifiés par le service des RI de l'école. Cependant, ils n'ont pas été documentés.

Il n'y a pas d'activité prévue pour la mise en relation des étudiants IN avec les étudiants locaux en dehors des heures de cours. Cela aurait pu permettre aux élèves de mieux se connaître et leur offrirait une opportunité d'élargir leur réseau de contacts à l'étranger.

La possibilité d'effectuer un séjour (quelques heures) d'enseignement à l'étranger n'a intéressé aucun professeur récemment. En effet, le responsable des RI n'a récemment trouvé aucun candidat pour une mission d'enseignement dans une haute école partenaire.

Les étudiants sont accueillis et orientés, mais ils doivent eux-mêmes trouver un logement, s'annoncer à l'office de la population et faire face aux imprévus éventuels tels que maladie ou accident. Pourtant, il s'agit-là de facteurs de négociation avec les hautes écoles partenaires. Plus nous réussissons à offrir de service aux étudiants étrangers, plus nous deviendrons une haute école attractive sur un plan international.

Le problème principal du SMQ des RI de la HEG-GE est l'absence de directive claire en matière de stratégie de la part de la direction de la HES-SO//GE. Sans objectif stratégique clair de sa part, les HES de Genève ne peuvent définir aucun objectif qualité. Leur SMQ devient donc inutilisable. Elle doivent, à l'image de la HEG-GE, définir elles-mêmes des objectifs qualité au risque de mal affecter leurs ressources si la direction de la HES-SO//GE venait à définir une stratégie en contradiction avec les actions qu'elles auraient déjà entreprises.

Le processus des RI a été intégré à la carte des processus de l'école. Cependant, aucune interface n'a été définie entre tous ces processus parce qu'ils ne correspondent pas aux fonctions de l'organigramme de l'école. Dans ces conditions, il est impossible

d'attribuer la responsabilité de chaque processus à une personne déterminée. Or il semblerait que cette responsabilisation soit nécessaire pour instaurer une vision client-fournisseur au sein d'une organisation. Le second organigramme utilisé par l'école est une preuve en soit du besoin de représenter les services de l'école comme des processus dont on connaît les personnes responsables. C'est en effet le seul moyen de déterminer des contrats d'interface entre le processus des RI et ceux avec lesquels il collabore. Ainsi il serait possible d'établir le document de mission du responsable des RI. Ce document doit spécifier ses obligations envers les responsables des processus clients du service des RI. Pourtant ce deuxième organigramme ne joue pas tout son rôle car il ne mentionne pas le nom des responsables de chaque processus.

Les indicateurs mis en place pour suivre l'évolution du service des RI sont des valeurs mesurables objectivement, ce qui est une bonne chose. Mais dans le contexte d'un SMQ, les indicateurs doivent être cohérents avec l'objectif qualité à atteindre. En effet, ils doivent permettre au responsable de service des RI de piloter son service en direction de l'objectif qualité qui lui a été assigné. Dans le cas présent, l'objectif consiste à réaliser un accord outre Atlantique. Le nombre d'étudiant ou de professeurs IN et OUT ainsi que le nombre d'accords avec des hautes écoles partenaires ne fournissent donc aucune information au manager du service des RI qui pourrait l'aider à atteindre son but.

Par ailleurs, bien que ces informations pourront être utiles lorsque la direction déterminera de nouveaux objectifs pour le service des RI, ils ne permettent à l'heure actuelle qu'à représenter une évolution dans le temps. Or rien ne nous permettra de dire si l'évolution est trop lente ou au contraire trop soutenue. En effet, il faudrait pour cela disposer de points de comparaison, pas seulement de valeurs absolues comme c'est le cas de ces indicateurs.

Finalement, on voit que la HEG-GE n'a pas mis en place les points 4.1.7 à 4.1.13 de la démarche théorique. Bien entendu, vu la taille actuelle du service des RI, il serait légitime de se demander si la formalisation des ces points ne serait pas contre-productive pour l'école. Quoi qu'il en soit, la réalisation de la boucle d'amélioration que le SMQ tend à instaurer ne peut pas être démontrée formellement.

6. Conclusion

Ce dernier chapitre a pour but de donner des voies d'amélioration du SMQ des RI en place actuellement à la HEG-GE. Je me suis pour cela essentiellement appuyé sur les critiques faites au chapitre d'analyse. Il s'agit donc des conclusions auxquelles je suis arrivé au terme de mon travail de recherche. Elles concernent toutes le cas particulier de la HEG-GE, mais elles peuvent s'appliquer à n'importe quelle haute école qui aurait entrepris la même démarche.

J'ai donc suivi pour mes conclusions, comme pour l'analyse, les étapes de mise en œuvre d'un SMQ du chapitre 3. Voici les constatations auxquelles j'aboutis :

Le client ayant une place centrale dans la mise en place d'un SMQ, il devrait être défini dans le système d'information. Aussi aurait-il été bien de le préciser dans la politique qualité, puisque celle-ci est définie à partir de la connaissance des clients et de leurs besoins.

Vu les possibilités que nous offrent les télécommunications de nos jours, il serait intéressant pour nos étudiants, comme pour les étudiants IN, de tisser des liens d'amitié et de garder contact au terme du séjour d'échange. Bien que les horaires soient très chargés et permettent difficilement d'organiser des activités pendant les journées de cours, nous pouvons tout de même améliorer la satisfaction des étudiants sur ce point. L'association des étudiants serait un premier acteur à prendre en considération. Elle pourrait inclure une activité allant dans ce sens à son programme. Le sport est un autre excellent moyen de tisser des liens. Nous avons la chance d'avoir un campus à l'écart du centre ville. Il serait donc tout à fait envisageable de mettre à disposition des vestiaires aux élèves et aux professeurs pour leur permettre de faire du vélo ou de la course à pieds entre deux cours où après une longue séance de travail. Plusieurs universités l'ont déjà fait et le dicton le confirme: "un esprit saint dans un corps saint".

Le manque de mobilité de nos professeurs risque de diminuer la satisfaction des hautes écoles partenaires qui demandent ce type d'échanges. Il faudrait donc déterminer la raison de ce manque de motivation.

Personne n'ignore le problème du logement à Genève. S'il est difficile pour un étudiant genevois de se loger, c'est une barrière de taille pour les étudiants étrangers. Une

solution envisageable serait la collaboration avec une régie immobilière. Cela représenterait un service appréciable pour les futurs étudiants IN.

Pour que la mise en place d'un SMQ contribue à l'amélioration de la qualité des services fournis, il est essentiel d'avoir des objectifs clairs. Or la situation actuelle montre que la HES-SO//GE ne remplit pas son rôle de direction stratégique envers les HES genevoises qui lui sont subordonnées. C'est d'ailleurs la critique principale qui avait été relevée suite aux deux revues des pairs que j'ai mentionnées en introduction. Plus la direction mettra de temps à définir ses objectifs stratégiques et sa politique qualité, plus il sera difficile d'obtenir l'accréditation de l'OAQ pour ses écoles. Car il faut garder à l'esprit qu'une approche processus prend du temps à mettre en place et surtout à être comprise et acceptée par tous les collaborateurs. C'est pourquoi une telle démarche nécessite que la direction montre l'exemple et communique largement dans ce sens.

L'absence de lien entre les processus signifie qu'on ne peut pas dire à priori quel sont les autres processus avec lesquels le processus des RI collabore. Cette situation de flou est dangereuse pour la mise en place d'un SMQ car il est impossible de définir des indicateurs cohérents tant que l'on ne connaît pas les obligations de chaque processus envers ses processus-clients. La conception actuelle du SMQ des RI de l'école n'a par conséquent qu'une utilité documentaire. Afin de le rendre fonctionnel au sens de l'ISO 9001, il faudrait soit corriger la carte des processus en n'y mettant que les fonctions de l'organigramme original, soit compléter le 2ème organigramme en lui ajoutant les noms des responsables de chaque processus et l'utiliser pour définir les interfaces entre les différents processus.

Dans tous les cas, il s'agira d'une solution sous-optimale, puisqu'il n'y aura pas de correspondance entre l'organigramme représentant la hiérarchie de l'école et celui montrant la hiérarchie de son fonctionnement effectif. Dans l'idéal, on devrait pouvoir passer de l'organigramme hiérarchique présentant les processus de l'entreprise et leurs responsables à la carte des processus présentant ces mêmes processus avec leurs interconnexions. Cela montre bien la difficulté pour une organisation existante d'adopter une approche client-fournisseur si dès le départ, elle n'a pas été organisée dans cette optique.

Nous avons vu au chapitre précédent que les indicateurs qui ont été définis n'étaient pas satisfaisants. Pour avoir une meilleure idée de l'avancement du service des RI vers son objectif qualité, il faudrait découper cet objectif en sous-objectifs dont l'atteinte

signifierait l'atteinte de l'objectif principal. De plus, afin que l'on puisse analyser ces mesures du point de vue de l'efficacité du service des RI, comme la norme ISO 9001 le conçoit, il faut les exprimer en terme de rapports et non de valeurs absolues.

Dans notre cas, on pourrait par exemple s'intéresser au nombre de contacts établis outre Atlantique par mois. Ou pour un partenaire potentiel, au nombre de clauses sur lesquelles il faut encore trouver un accord par rapport au nombre total de clauses. Ou de manière encore plus détaillée, au nombre d'heures nécessaires pour s'entendre sur une clause en particulier par rapport au nombre total d'heures de consommée jusqu'à présent avec ce partenaire potentiel. Un SMQ peut donc être totalement inefficace si l'on a défini de mauvais indicateurs.

Nous avons vu que certaines procédures nécessaires au fonctionnement du SMQ des RI n'ont pas été définies car le service des RI réutilise celle du SMQ de l'école. Il est donc possible (mais pas obligatoire) de spécialiser pour un service donné, les procédures mises en place au niveau de l'école. Cette caractéristique rappelle la propriété des objets en informatique. Un objet possède des attributs et des méthodes qui lui sont propres. Ses attributs sont les informations qui le distinguent de tous les autres objets, alors que ses méthodes représentent les services qu'il peut fournir (les méthodes publiques). Mais il peut aussi hériter de méthodes d'un objet dont il descend (dont il est une spécialisation). Si l'on considère un SMQ d'un service donné comme une spécialisation du SMQ de l'école, on peut donc de la même manière décider de réutiliser des procédures générales définies au niveau de l'école ou de spécialiser ces procédures pour le service en question.

Pour clore ce travail, j'aimerais revenir sur la non-formalisation des derniers points de la démarche de mise en œuvre du SMQ des RI à HEG-GE. Ces étapes, bien qu'elles ne soient pas formalisées par écrit, sont toutes réalisées intuitivement par le responsable des RI puisqu'il est seul à s'en charger. Cela montre bien qu'un SMQ n'est qu'un concept et qu'il existe une multitude de façon d'en implémenter un dans votre école. Le but n'est pas d'être en mesure de formaliser chacune des étapes de sa mise en œuvre, mais de comprendre son fonctionnement et d'utiliser la puissance de sa boucle d'amélioration basée sur l'approche processus. Servez vous par conséquent de mon travail pour comprendre le principe de mise en place et de fonctionnement d'un SMQ et non comme d'une formule magique. Souvenez vous de l'exemple de Toyota et communiquer largement votre démarche à tous vos collaborateurs car pour tendre vers le « zéro défaut », vous devez vous assurer de leur collaboration à tous.

Bibliographie

KLIMKIEWICZ, Miroslaw et al. 1 : Managing an international office. Amsterdam : Jeroen Torenbeek, 2005. 100. (EAIE Professional Development Series for International Educators). ISBN-10 90-74721-22-2

MOUGIN, Yvon. La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces. 2ème édition. Paris : Éditions d'Organisation, 2004. 336 p.

DEFOURNY, Vincent, PETER, Agnès. Guide des métiers de la qualité : pour les entreprises qui cherchent un professionnel, pour ceux qui veulent le devenir. Paris: INSEP Editions, 1995. 94 p.

KELO, Maria, TEICHLER, Ulrich et WACHTER, Bernd. EURODATA : Student Mobility in European higher education. Bonn : Lemmens Verlags & Mediengesellschaft mbH, 2006. 192.

Cahier Qualité en Mouvement.« Vers un retour aux fondamentaux de la qualité ? ».2007.numéro 278.pages 14-15.

AFNOR. Projet de norme internationale ISO/DIS 9000 : Systèmes de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire. Version 2000.AFNOR.1999. 34p.

ISO. Norme ISO 9001 : 2000.14p

OFTT Fondements. Fondements [en ligne].

<http://www.bbt.admin.ch/themen/hochschulen/00176/index.html?lang=fr>

Bilan de la CFHES concernant la phase de mise en place des hautes écoles spécialisées. [en ligne]. 17/06/2002.

http://www.admin.ch/cp/f/3d0d9eab_1@fwsrvg.bfi.admin.ch.html.

Université de Genève. Déclaration de Bologne 1999. [en ligne].

http://www.unige.ch/formcont/ressources/credit_declaration_bologne.pdf

OFTT. Révision partielle de la loi sur les hautes écoles spécialisées. [en ligne].

<http://www.bbt.admin.ch/themen/hochschulen/00213/00222/index.html?lang=fr>

Confédération suisse. RS 414.71 Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES). [en ligne].http://www.admin.ch/ch/f/rs/414_71/index.html

Wikipédia. Frederick Winslow Taylor.[en ligne].

http://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Wikipédia. Taylorisme.[en ligne].<http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme>

L'encyclopédie de l'Agora.Japon.[en ligne].

<http://www.walloniebruxelles.org/mot.nsf/Dossiers/Japon>

Le Matin.Wallerstein.Bilan de trente ans de "globalisation".[en ligne].22/09/1999.<http://www.binghamton.edu/fbc/20-fr.htm>

EBS Paris.Décision de délocalisation et capital humain.[en ligne].http://www.ebs-paris.com/recherche-communications/josse_rousseau_communications_2.pdf

Annexe 1 – Questionnaire d’auto-évaluation

[Questionnaire.doc](#)

Annexe 2 - Modélisation du processus des RI à la HEG

[Modélisation processus RI HEG\01 - relations internationales heg processus.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\02 - mobilite reporting annuel heg processus.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\03](#) -
[mobilite reporting annuel financement erasmus heg procedure.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\04](#) -
[mobilite gestion financement hes so heg procedure.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\05](#) -
[mobilite gestion financement heg processus.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\06](#) -
[mobilite gestion financement erasmus heg procedure.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\07 - mobilite gestion etudiants out processus.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\08](#) -
[mobilite gestion etudiants out avant depart procedure.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\09](#) -
[mobilite gestion etudiants out apres depart procedure.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\10 - mobilite gestion etudiants in processus.pdf](#)

[Modélisation processus RI HEG\11 - mobilite gestion etudiants in procedure.pdf](#)