

MÉMO

Quali'Talks

La coordination qualité : un profil de fonction sur mesure ?

Modérateurs :

Selma BELLAL (CGEPS) & Luc CANAUTTE (HERS)

Date de la séance : vendredi 23 avril 2021

Annexes : 1 annexe :
1. Selma Bellal, Luc Canautte, « La coordination Qualité : un profil de fonction sur mesure ? » (PPT)

01. LA DISCUSSION EN LIGNE

Selma et Luc lancent la discussion en formulant les deux constats suivants :

- » La coordination Qualité représente une fonction à la place souvent indéterminée dans l'organigramme et souffrant parfois d'un problème de légitimité.
- » Son rôle de coordination d'une dynamique participative *dépend* de l'implication des parties prenantes de l'établissement, ce qui ne facilite pas toujours la *clarté de la place* à occuper.

Plusieurs questions, interreliées, découlent de ces constats :

- 01.** Comment clarifier sa position, sans rôle hiérarchique particulier ?
 - » Y a-t-il une position particulière à lui conférer dans l'organigramme ?
 - » Cela relève-t-il d'un principe de bonne gouvernance que de clarifier cette position ?
- 02.** Comment articuler ses missions à celles du reste de l'équipe ?
- 03.** Pensez-vous qu'un profil de fonction « sur mesure » pourrait servir de levier pour mener à bien cette fonction et renforcer sa légitimité ?
 - » Selon votre expérience, y aurait-il *des incontournables* au profil (missions, connaissances préalables de l'écosystème, etc.) ?
 - » Des incontournables justifiant, par exemple, que l'on recherche d'abord un candidat en interne ? Ou à l'inverse, que l'on considère que la prise de fonction serait facilitée par le fait d'apporter un regard neuf et d'être plus « indépendant » des autres parties prenantes de l'établissement ?
 - » Quelles sont vos suggestions en la matière ?

Les éléments relevés par les participants peuvent être regroupés selon trois axes.

01.1 / EXISTENCE D'UN PROFIL DE FONCTION

Là où un profil de fonction existe, généralement en raison de la préexistence d'une *législation* en la matière (décret, circulaire, etc.), il n'est pas, pour autant, toujours associé à des *actions prioritaires* (profil « fourre-tout »). En conséquence, les *attendus Qualité* découlant du cadre en FWB (AEQES, décret « Paysage »...) peuvent paraître *irréalistes eu égard aux moyens disponibles*.

→ « Choisir c'est renoncer » est souvent la politique de résolution de cette tension.

Le profil semble donc être un paramètre parmi d'autres (tels la clarification du contenu de la fonction, de son positionnement, des responsabilités des autres parties prenantes en la matière), comme suggéré par les questions de départ.

01.2 / LÉGITIMITÉ DE LA FONCTION

L'existence d'un profil n'épuise pas non plus la question de la légitimité de la fonction, celle-ci n'étant pas nécessairement associée à l'occupation d'une position hiérarchique :

- » Pour certains, le *rôle de communicateur* est essentiel en la matière.
- » Pour d'autres, la légitimité manque, et c'est la *Direction* qui communique pour assurer un retour efficace / une implication des parties prenantes.
- » Pour d'autres encore, placer la *cellule Qualité au sein de l'organigramme*, ainsi que la *coordination Qualité par rapport à la Direction* pourrait aider.

01.3 / LEVIERS DE LA LÉGITIMITÉ

Des leviers à cette légitimité sont évoqués :

- » Un travail et/ou des actions coordonnées avec les autres fonctions de coordination de l'établissement (coordinateur de section, TICe, aide à la réussite, relations internationales, recherche, gestionnaire « data », etc.) et la Direction, sur base d'un *leadership partagé*.
- » *Bémol* souligné : ces fonctions n'existent pas partout.
- » Là où elles existent, une *clarification des interfaces* entre les fonctions (« qui fait quoi » en matière de Qualité) peut contribuer :
 - » à clarifier la *spécificité du rôle* de la coordination Qualité ;
 - » à mieux en *répartir la charge* de travail et la charge mentale ;
 - » à bénéficier des plus-values potentielles d'un travail collaboratif (intervision, économies d'échelle, etc.).
- » Des *moyens supplémentaires* devraient être conférés, par les responsables politiques, au financement de la fonction car leur insuffisance (généralement un quart-temps financé hors dotation) témoigne d'un manque de reconnaissance de son caractère prioritaire.
- » Les questions du profil le plus adéquat ou de l'engagement en interne / externe sont subordonnées à celle de disposer de moyens suffisants pour poursuivre les ambitions attendues (pilotage par les données, veille métier, actualisation des contenus aux évolutions scientifiques, etc.).
- » Dans l'état actuel des choses, il est difficile de trouver des candidats pour le poste de coordinateur Qualité qui, d'une part, présentent les compétences pour endosser les dimensions institutionnelles et

programmatiques de la fonction et, d'autre part, acceptent de s'investir pour relever de telles exigences en quelques heures par semaine.

- » La question de l'utilité de *profils de fonction distincts* pour la coordination Qualité programmatique et institutionnelle est évoquée, sans pouvoir être creusée.
- » Par ailleurs, les participants partagent le constat que les *missions* en matière de Qualité sont mieux menées à bien lorsqu'elles sont *réparties entre les différentes parties prenantes* de l'établissement. Différentes pistes sont évoquées :
 - » Insérer certains éléments de la gestion de la Qualité dans les *profils de fonction* d'autres fonctions que la coordination Qualité (délégués étudiants, gestionnaires data, responsables de la communication, etc.) ;
 - » Sensibiliser davantage les enseignants à cette dimension, au sein des différentes *formations initiales et continues* ;
 - » Développer des *UE optionnelles*, insérées dans le supplément au diplôme, dédiées à la valorisation de l'implication des étudiants (démarche Qualité, projets citoyens, etc.) ;
 - » Mettre des *heures* de présentation des démarches Qualité institutionnelle et programmatique à *l'horaire* des formations.

01.4 / CONCLUSIONS PROVISOIRES

La contradiction apparente entre le côté cadenassant d'un profil de fonction et la nécessité d'en construire un « sur mesure » n'en est pas vraiment une : **un profil peut permettre de clarifier les spécificités de la fonction mais, devrait pouvoir le faire de manière corollaire aux ressources en présence** (autres fonctions de coordination, autres profils et parties prenantes, heures de travail disponibles, etc.).

Sans tenir compte de la question des ressources, la fonction de coordination Qualité a tendance à s'apparenter à un « fourre-tout », et les attendus Qualité peuvent sembler irréalistes ; ce qui contrevient, en retour, à la légitimité de la fonction.

02. POUR ALLER PLUS LOIN

02.1 / RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bériot D., *Manager par l'approche systémique*, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

Chabot P., *Traité des livres qualités*, Presses universitaires de France, Paris, 2019.

Ducalet P., Laforcade M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales : sens, enjeux et méthodes*, S. Arslan, Paris, 2008.

Fédération Wallonie-Bruxelles, Circulaire n° 4930 du 14/07/2014,

https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/39990_000.pdf (consulté le 3 mai 2021).

Gaunand A., *Le leadership agile : 7 leviers pour aider votre équipe à innover*, Eyrolles, Paris, 2017.

Luc É., Le Saget M., *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, Presses de l'Université de Montréal, 2013.

02.2 / AUTRES

Groupe QWALIRIS

QWALIRIS est une association de fait, rassemblant sur base volontaire, participative et formalisée, les coordinateurs qualité institutionnels de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles. QWALIRIS a pour ambition de construire et/ou de partager les bonnes pratiques afin de soutenir ses membres face aux défis liés à la mise en œuvre de la démarche qualité. Elle se veut conviviale et sérieuse sans se prendre au sérieux. L'association fonctionne sur base du management collaboratif dans le respect de son règlement d'ordre intérieur.

Si vous souhaitez rejoindre le groupe, merci de prendre contact avec l'une des deux personnes ci-dessous :

- » Mme Arielle Bouchez (secrétaire) : Arielle.BOUCHEZ@cfwb.be ;
- » M. Roland Bourgeois (président) : roland.bourgeois@he-ferrer.eu.

QUALI'TALKS

LA COORDINATION
QUALITÉ : UN PROFIL DE
FONCTION SUR MESURE ?

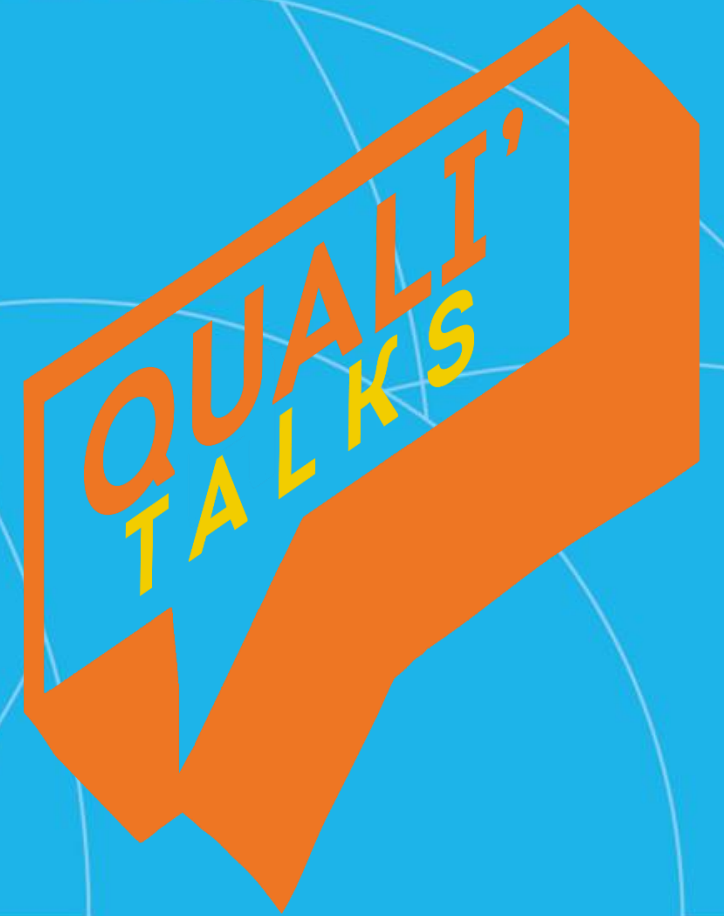


Selma BELLAL (CGEPS)
Luc CANAUTTE (HERS)

QUALI'TALKS

Le principe des Quali'Talks est le suivant:

- Durée : 45 minutes (horaires : 11h ou 15h)
- Groupe : 15 participants
- Une thématique liée à la gestion de la qualité, déclinée en 2-3 questions pour les participants
- 2 modérateurs (à savoir les personnes ayant proposé la thématique) dont un **gardien du temps**
- Ouvert aux membres de la CoQER et aux coordinateurs qualité





COMMENT CE QUALI'TALK VA-T-IL SE PASSER ?

1. REMARQUES PRÉLIMINAIRES

- ÉCHANGER, PARTAGER, METTRE EN COMMUN...
- PAS DE DISCOURS PRESCRIPTIF
- RAPPEL DES CONSIGNES DE VISIOCONFÉRENCE (MICRO NOTAMMENT, TOURS DE PAROLE)

2. RAPIDE TOUR DE TABLE POUR FAIRE CONNAISSANCE

3. UN CONSTAT ET QUELQUES QUESTIONS ... POUR INTRODUIRE LA THÉMATIQUE AVANT DE LANCER LA DISCUSSION

4. ÉCHANGES AUTOUR DE LA THÉMATIQUE



LA COORDINATION QUALITÉ : UN PROFIL DE FONCTION SUR MESURE ?

Fiche de fonction

Descriptif
Missions/ Activités
Compétences
Performance



QUELQUES QUESTIONS DE DÉPART

- Réflexion partant de deux constats :
 - Il s'agit d'une fonction à la place souvent indéterminée dans l'organigramme, souffrant parfois de *légitimité*
 - Son rôle de coordination d'une dynamique participative *dépend* de l'implication des parties prenantes de l'établissement; ce qui ne facilite pas toujours la *clarté de la place* à occuper
- Quelques questions, nous paraissant interreliées, découlent de ces constats:
 - 1) Comment clarifier sa position, sans rôle hiérarchique particulier ?**
 - Y a-t-il une position particulière à lui conférer dans l'organigramme ?
 - Cela relève-t-il d'un principe de bonne gouvernance que de clarifier cette position ?

2) Comment articuler ses missions à celles du reste de l'équipe ?

3) Pensez-vous qu'un profil de fonction « sur mesure » pourrait servir de levier pour mener à bien cette fonction et renforcer sa légitimité ?

- Selon votre expérience, y aurait-il *des incontournables* au profil (missions; connaissances préalables de l'écosystème; ...) ?
 - Justifiant, par exemple, que l'on recherche d'abord un candidat en interne avant l'externe ?; Ou à l'inverse, que l'on considère que la prise de fonction serait facilitée par le fait d'apporter un regard neuf et d'être plus « indépendant » des autres parties prenantes de l'établissement ?
- Quelles sont vos suggestions en la matière ?



MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION



Selma BELLAL (CGEPS)

Luc CANAUTTE (HERS)