



HAL
open science

Une “ transversalité douce ” par une démarche qualité agile

Chrysta Pélissier, Caroline Caroline Di-Gennaro-Benlasbet

► To cite this version:

Chrysta Pélissier, Caroline Caroline Di-Gennaro-Benlasbet. Une “ transversalité douce ” par une démarche qualité agile : Les interactions pour les jurys en IUT. Actes de la 18ième école Qualité Inter-Organismes, Les cahiers de l'école inter-organismes : qualité et responsabilité sociétale en recherche et en enseignement supérieur, QUares, Sep 2020, La grande Motte, France. pp. 35-46. hal-04360152

HAL Id: hal-04360152

<https://hal.science/hal-04360152>

Submitted on 21 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC0 - Public Domain Dedication 4.0 International License

Une « transversalité douce » par une démarche qualité agile : Les interactions pour les jurys en IUT

C. PELISSIER
C. DI GENNARO BENLASBET

Résumé

Accompagner la pratique collective dans une volonté de répondre à des exigences juridiques institutionnelles correspond à un enjeu important pour nos universités surtout dans un contexte de pandémie comme cela a été le cas ces deux dernières années. Fédérer des acteurs autour d'une démarche qualité bénéfique pour tous et pour chacun à la fois a constitué le fil rouge du projet « Jury » développé par le service qualité de l'IUT de Béziers de 2018 à 2021. L'action de ce service menée par la mise en place d'une conduite projet participative a permis de mettre en lumière des points de vigilance (étape 1), la création de support d'accompagnement (étape 2), une démarche d'accompagnement et de suivi de changement de pratique (étape 3), de souligner l'importance des interactions entre acteurs impliqués dans le processus de diplomation (étape 4) et de développer le processus de responsabilisation (étape 5).

Introduction

À l'heure où « l'université française renoue avec l'attractivité »¹ et se fixe comme objectif de donner « tous les outils pour mieux s'adapter aux étudiants et les accompagner sur la voie de la réussite »², les questions d'organisation institutionnelle constituent un enjeu majeur.

Dans ce contexte et en raison de la situation délicate (crise sanitaire de 2020-22) dans laquelle nous nous sommes retrouvés, mais aussi du fait des phénomènes de discrimination genrée, difficultés sociales et humaines, l'organisation de la formation et

1 La réussite étudiante : <https://www.gouvernement.fr/action/la-reussite-etudiante>

2 loi du 8 mars 2018 relative à l'Orientation et à la Réussite des Étudiants (ORE) : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid38616/loi-relative-a-l-orientation-et-a-la-reussite-des-etudiants-loi-ore.html>

de son administration doivent sans cesse s'interroger, se renouveler et s'adapter. Cette adaptation prend forme au niveau de la mise en place et du maintien d'un service public soucieux des besoins des acteurs étudiants, mais également des attentes de leurs parents (pour les étudiants mineurs). Les échanges extra-individus avec tous ces acteurs sont essentiels à la structure : à l'intérieur mais également en direction de l'extérieur. À l'intérieur, les interactions sont permanentes entre les étudiants et les responsables des services universitaires (administratifs et enseignants). Ces acteurs collaborent pour répondre à des attentes institutionnelles, pour maintenir une cohésion semestrielle, annuelle ou pluriannuelles. En direction de l'extérieur, les échanges s'effectuent entre services de formation, services administratifs et les professionnels du monde de l'entreprise pour lesquels nos établissements universitaires recrutent, forment et diplômement.

À l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Béziers, l'hypothèse de la mise en place d'un service qualité pouvant constituer un levier de mobilisation collective pour favoriser ces différentes interactions a été formulée. Circonscrite par une politique (votée en Conseil d'Institut Universitaire de Technologie), la démarche qualité a vu le jour en octobre 2018. Elle a pour mission d'amener progressivement les acteurs à interagir, à travailler ensemble dans la perspective de développer des changements organisationnels contextualisés et durables.

Dans cet article, nous présentons un retour d'expérience distancié : la conduite de projet du service qualité mise en place à l'IUT de Béziers qui prend appui sur une approche transversale (entre services) que nous qualifions de « douce ». Cette approche s'intègre dans une volonté politique de changement prenant en compte tous les acteurs de l'établissement universitaire qu'ils soient enseignants, administratifs, étudiants (actuels, futurs et anciens) et professionnels.

Contexte : le service qualité de l'IUT de Béziers

Le service qualité de l'IUT de Béziers a été pendant trois ans composé de deux personnes : un attaché d'administration et un chargé de mission. Il vise à soutenir d'une part des pratiques professionnelles (administratives et enseignantes) qui ont pour obligation de respecter les cadres réglementaires institutionnels sans cesse en mutation, et d'autre part les acteurs, dans l'investissement de nouvelles voies de travail collaboratif, le but étant de pouvoir faire face aux évolutions de paradigme de formation (ex : passage au BUT³, le déploiement de l'approche par compétences, l'internationalisation ou encore le développement de l'enseignement à distance), aux aménagements/restrictions budgétaires et leurs effets dans les choix de centralisation/décentralisation d'activités (l'IUT de Béziers est une des composantes de l'Université de Montpellier).

³ Bachelor Universitaire de Technologie

Plus généralement, les différentes actions envisagées par ce service s'intègrent dans la mise en place de l'activité de transformation de l'action publique⁴. Lancée en octobre 2017 par le Gouvernement, cette action vise « à réinventer le modèle de conduite des politiques publiques, en s'appuyant notamment sur les leviers du numérique et de l'innovation ». Elle prend appui sur un programme poursuivant trois objectifs : assurer un meilleur service public pour les usagers, améliorer les conditions d'exercice du métier des agents publics et baisser la dépense publique pour les contribuables. De ces différents objectifs, se déploie un enjeu essentiel, celui de se recentrer sur l'usager et « d'interroger en profondeur les modes d'action publique » dans l'intention de faire évoluer des modalités d'organisation, de prises de décision institutionnelle et les circuits de fonctionnement.

Ainsi, les principaux objectifs de la démarche qualité mise en place à l'IUT de Béziers se sont organisés autour de la :

– diffusion des cadres juridiques et réglementaires qui poussent les acteurs à mettre en place une veille permanente ;

– dynamique de la coordination des acteurs par des activités collectives animées, visant des changements collectifs et une prise de conscience de la responsabilité ;

– sécurisation et amélioration des pratiques et des représentations professionnelles dans le but de faire face aux demandes institutionnelles, d'anticiper leurs mises en œuvre opérationnelles et d'être force de propositions.

Afin de mettre en place des actions associées à ces principaux objectifs, l'ensemble des acteurs de l'IUT de Béziers sont sollicités. Leur regroupement s'organise en trois niveaux. Tout d'abord, au premier niveau, nous trouvons les 500 étudiants. Ils sont au centre des préoccupations de la démarche qualité. Au second niveau, nous avons les enseignants (36 enseignants ou enseignants chercheurs en 2020-21 à l'IUT de Béziers) et les administratifs (20 agents en 2020-21) avec qui les étudiants sont en contact quotidiennement lors des cours et dans les opérations administratives (inscription, délivrance du diplôme, etc.). Nous trouvons également les instances qui valident des propositions de positionnement de la démarche qualité. Ces instances déterminées au sein d'une politique (votée par le Conseil de l'IUT de Béziers en juillet 2019) sont garantes d'une stratégie de développement des actions qualité sur trois ans et d'une mise en œuvre opérationnelle auprès des différents services concernés (enseignement et administration). Enfin, au troisième et dernier niveau, nous trouvons les partenaires (privé et/ou public). Ils représentent des acteurs territoriaux locaux appartenant à des branches professionnelles pour lesquelles nos étudiants sont formés. Ces partenaires ont leur place dans l'organisation de l'IUT de Béziers de par leur présence en formation (sous des contrats de vacataire-enseignant, tuteur de stage/de projets) et/ou en tant que participant

⁴ par Action Publique 2022 : <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/comprendre/action-publique-2022-un-programme-pour-accelerer-la-transformation-du-service-public>

4 **Les cahiers de l'école qualité et responsabilité sociale en recherche et en enseignement supérieur**

aux différents jurys qui encadrent la formation (jury d'admission Parcoursup, jury de fin de semestre, fin d'année universitaire, et de diplôme).

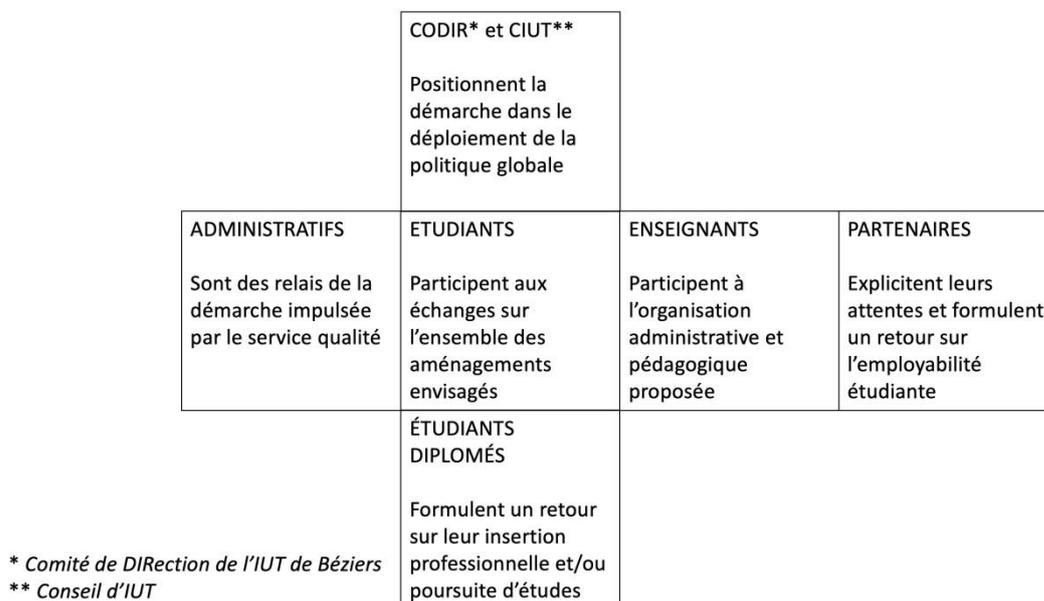


Figure 1 - Extrait de la politique qualité de l'IUT – les participants à la démarche qualité

Dans cette figure 1, représentant un cube déployé, l'étudiant apparaît comme entouré d'acteurs sollicités et de services impliqués dans la démarche qualité pour un accompagnement collectif de chacun d'eux. Par cette représentation, l'enjeu est de donner de la transparence aux activités menées par le service qualité en direction des étudiants.

La transversalité « douce » au service des acteurs

Notion de transversalité

La notion de transversalité n'est pas aisée à définir : « le terme peut prendre une acception très générale, ou bien être dans d'autres cas dans une réflexion épistémologique pointue » ([1], p 40). De manière générale, le Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi) définit la transversalité comme se situant « perpendiculairement à un axe longitudinal/vertical/à une direction donnée »⁵. Elle s'oppose à une organisation hiérarchisée, centralisée ou les décisions émanent du haut pour être ensuite opérationnalisées. Plus spécifiquement, dans le domaine de l'éducation, certains auteurs définissent la transversalité dans la perspective de donner du sens en favorisant « des interactions entre deux ou plusieurs disciplines » ([2]), entre acteurs issus de différents

⁵ <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=467936475>

statuts professionnels ou encore à travers les compétences se développant tout au long d'une vie ou d'un parcours de formation.

Dans la démarche qualité mise en place à l'IUT de Béziers, la transversalité ne prend pas forme uniquement à travers l'intégration de plusieurs disciplines de formation (même si les enseignants appartenant à différentes disciplines sont sollicités pour participer aux projets) mais plutôt dans une perspective d'interroger les différents acteurs n'appartenant pas forcément au même corps (étudiants, enseignants, administratifs, professionnels) dans la perspective du déploiement de collaborations non hiérarchiquement structurés, poursuivant un but commun et s'ouvrant à une configuration de travail explicitée. Nous faisons l'hypothèse que ces collaborations amènent chacun des acteurs à s'engager dans une démarche collective, à faire évoluer ses représentations, ses pratiques professionnelles personnelles et à repousser les frontières de sa connaissance (pour un individu mais aussi un service et une institution). Ces changements prennent du temps et demandent la mise en place d'espaces d'interactions sociales pour une transversalité « douce ».

La transversalité « douce » : entre accompagnement et guidage

La transversalité est dite « douce » dans le sens où elle prend forme dans le temps, s'adaptant au contexte qui met l'acteur en tension permanente entre ses envies personnelles et les attentes institutionnelles.

La qualité se positionne comme un levier de changements durables (en profondeur) intégrés aux pratiques de chacun. Elle se propose d'apporter des outils et méthodes visant à la fois à accompagner et guider comme un protecteur voire un compagnon dans une évolution contextualisée. Pour Gremion ([3]), dans l'accompagnement, la personne accompagnée va « *là où ses réflexions et analyses la mènent* » et l'accompagnant « *se situe juste derrière* ». Ainsi, l'accompagnement s'inscrit comme un cheminement professionnel ([4]) ou un compagnonnage réflexif ([5]) laissant une grande place à l'informel. En ce qui concerne le guidage, le guide est présenté comme marchant « *devant* » car il sait où il veut aller. Cela implique une approche normative avec des contraintes identifiées, mesurées, plus ou moins fortes selon la cible guidée. Dans cette approche, l'atteinte d'objectifs est explicite et se fait au travers d'étapes interdépendantes et organisées les unes par rapport aux autres ([6]). Ainsi, pour Berger et Mutuale ([7]) une tension apparaît entre le fait d'accompagner quelqu'un à l'endroit où on veut le conduire, et le fait de l'accompagner là où il veut aller. Cette tension soulève des questionnements de la part de l'acteur accompagné/guidé qui se voit soutenu pour des activités collectives attendus mais pas toujours entendus dans sa vision personnelle.

À l'IUT de Béziers, le service qualité se situe à la fois dans une approche d'accompagnement et de guide.

L'accompagnement soutient les acteurs souhaitant s'impliquer dans la démarche qualité mais aussi les autres (ceux qui ne le sont pas dans un premier temps mais qui pourront l'être prochainement) dans l'intégration de changements de pratiques professionnelles transparentes et durables. Cet accompagnement du service qualité prend la forme de supports/livrables (ex : échancier, logigramme) visant la mise en place de nouvelles pratiques) mais également d'activités de soutien animées par le service au plus près de chacun des acteurs concernés par des entretiens-bilans individuels et des services par des échanges collectifs.

En ce qui concerne le guidage, il se construit dans un premier temps à partir des difficultés rencontrées et formulées lors d'entretiens menés par le service qualité auprès de chacun des participants. Ce service devient alors force de propositions d'actions collectives, indispensables pour sa longévité institutionnelle et la reconnaissance des acteurs impliqués.

La transversalité « douce » : par une approche participative

Même si les démarches qualité en enseignement supérieur sont multiples ([8]), deux grands types d'approches de la gestion sont cependant identifiées : le premier type se base sur un ou plusieurs « référentiels existants présentant le plus souvent les grandes lignes de modèles qualité adaptés aux réalités de l'enseignement supérieur. » ([9], p 1). Ces modèles prennent à la fois en compte les résultats (données qualitatives et statistiques) de l'organisation et les démarches en amont des processus mis en œuvre impliquées dans ces résultats. Le second type d'approche « a pour objet de créer au sein de la structure les outils de questionnement nécessaires à la démarche. » (*idem*). Il suppose l'identification d'un thème de travail (accueil des étudiants, récupération de la taxe d'apprentissage, etc.) pour ensuite envisager une méthodologie adéquate aux objectifs fixés. Ce type d'approche implique un questionnement sur le périmètre d'intervention de la démarche qualité (un/plusieurs services, une/plusieurs universités, une/plusieurs composantes avec [ou non] ses partenaires institutionnels), un coordinateur qualité « garant de la conduite de la démarche auprès des directions et des acteurs de terrain » ([9], p 3) et une implication, un soutien et une collaboration des directions dans la mise en place et la poursuite de la démarche.

Le service qualité de l'IUT de Béziers s'intègre dans la seconde approche. Il vise à créer au sein de la structure des outils de questionnement nécessaires à la mise en place d'évolutions de pratiques professionnelles, individuelles et collectives. Cette approche est fondée sur l'établissement d'un dialogue permanent entre les différents acteurs impliqués dans une même organisation, dans le respect mutuel des grades, des droits et des devoirs de chacun. Elle met en exergue la reconnaissance d'un savoir-faire local, mis au service d'une intelligence collective. À ce titre, elle peut être considérée comme une méthodologie privilégiée dans le cadre d'interventions en milieu où les activités menées sont hétérogènes dans leur nature, leur durée et leurs modalités de mises en œuvre. Cette approche a pour avantage de prendre en compte les attentes et les besoins de chacun en

proposant une mise en commun des limites du contexte que le groupe se fixe et dans lequel chacun évolue. L'approche insiste sur l'incidence du rôle de chaque participant dans la coordination d'un tout ainsi que sur l'exploitation des différents potentiels pouvant être mis au service du collectif. Une gestion des ressources internes (déjà mis en œuvre dans une procédure intégrée) et externes (potentiels) au groupe est explicitée. Ainsi, cette approche intègre le déploiement d'opportunités pas toujours connues ni exploitées (ressources personnelles d'un service ou d'un acteur) mais qui permettent la mise en place d'actions communes, innovantes c'est-à-dire non encore envisagées par la structure.

Conduite participative de projets pour une transversalité « douce »

Les étapes

Cette conduite participative de projets pour une transversalité « douce » se définit comme un processus dynamique qui évolue dans le temps, en fonction des spécificités, des conditions et des adaptations locales. Elle s'organise autour de cinq étapes :



Figure 2 : Étapes de la conduite projet participative mise en place à l'IUT de Béziers

Dans la première étape, l'intelligence collective est mise au service des acteurs à travers des échanges intervenant aux différents niveaux du processus. Ils visent à souligner des points de vigilance auxquels il est important de donner de la transparence à l'ensemble des participants.

Dans la seconde étape, la création de supports d'accompagnement au changement prend la forme de livrables produits par le service qualité. Certains livrables ont pour

objectif de rappeler des jalons (ex : temporels par des échéanciers, techniques par des tutoriels) dans l'organisation de l'activité collective, et d'autres de fournir des protocoles particuliers propres aux rôles de chaque intervenant en fonction de ces activités personnelles à réaliser pour le collectif.

La troisième étape, accompagnement et suivi, s'organise autour de questionnements des acteurs sur leurs activités telles qu'elles ont été préparées, qu'elles se sont déroulées et qu'elles auraient dues se passer. Cette étape vise plus particulièrement à identifier les apports et les manques des livrables proposés par le service qualité dans l'étape précédente, des nouveaux problèmes rencontrés (non initialement prévus) et les attentes des acteurs en fonction de ces changements organisationnels et interactionnels initiés par l'utilisation des documents proposés.

Dans la phase quatre, les interactions reprennent toute leur place. Dans la première phase, elles ont permis de souligner les points de vigilance sur lesquels tous les acteurs se devaient d'être éclairés. Par cette étape, il s'agit plus particulièrement de pointer les éléments individuels de transfert d'information qui posent des difficultés dans l'activité de l'acteur et/ou dans l'avancement de la démarche collective visant la réussite de tous et de chacun.

Enfin, la phase de responsabilisation vise à mettre en place une procédure d'auto-évaluation pour chacun des acteurs dans son activité individuelle mais aussi dans ses interactions avec les autres participants. C'est par cette phase que les changements s'opèrent dans la durée. Elle se caractérise par une réappropriation permanente des supports d'accompagnement produit lors de la seconde et de la quatrième phase. Cette réappropriation peut prendre la forme d'ajustements personnels comme par exemple la production de documents organisationnels qui tient compte d'autres activités menées par l'acteur toute au long de l'année. Par cette dernière étape, un nouvel équilibre entre l'ensemble des activités menées par chacun des acteurs ainsi que par le groupe lui-même est trouvé (ou plutôt retrouvé).

Étude de cas : la transversalité douce dans la gestion des jurys à l'IUT de Béziers

Comme cela est généralement le cas, « les démarches qualité sont souvent appliquées en premier lieu aux activités administratives de formation initiale ou continue, sur des périmètres restreints, puis étendues à des périmètres incluant pas à pas les processus pédagogiques d'enseignement supérieur et de formation » ([10], p 7). Ainsi, à l'IUT de Béziers, le premier projet qui a été demandé par la direction d'être porté par le service qualité, a été en lien avec les activités administratives de mise en conformité des pratiques professionnelles avec les attentes institutionnelles (réglementation juridique). L'enjeu était de formuler un cadre de préparation et de déroulement des jurys de diplomation des étudiants de l'IUT de Béziers.

La préparation et le déroulement des jurys se compose de quatre grandes étapes qui se doivent d'être menées collectivement :

- constitution et convocation des membres aux séances des jurys. Ces séances ont pour vocation de légitimer les différentes décisions universitaires prises dans le processus de diplomation de chacun des étudiants ;

- retour des notes. Les notes sont le résultat des évaluations proposées par les différents enseignants (titulaires ou professionnels) intervenants dans le cadre des différents modules de formation ;

- compilation des résultats. Cette compilation s'organise à partir des différentes notes qui se doivent de se combiner selon les coefficients présents dans le programme de la formation imposé nationalement à chaque spécialité de formation ;

- et tenue du jury en lui-même. Ce jury consiste à rassembler dans un même espace-temps les acteurs devant prendre des décisions d'obtention (ou non obtention) du semestre ou de l'année pour chaque étudiant à partir des compilations de résultats et des règles juridiques qui régissent l'obtention du diplôme, le redoublement, la réorientation.

Dans la première étape, l'intelligence collective a été l'occasion pour l'ensemble des acteurs d'échanger autour des difficultés rencontrées à chacun pour chacune de ces étapes de déroulement :

- constitution et convocation des membres aux séances des jurys. Les difficultés évoquées sont liées aux modalités de choix de ces personnes parmi un nombre limité de membres dont le statut est pris en compte : le jury se doit d'être composé d'un nombre précis d'enseignants-chercheurs et de professionnels dont la participation n'est pas rémunérée mais leur présence obligatoire en présentiel ;

- retour des notes. Les services administratifs rencontrent des difficultés liées à la récupération des différentes notes notamment dans le temps, de par le fait de leur nombre important, de l'éloignement géographique et de la disponibilité des différents acteurs enseignants ;

- compilation des résultats. Cette compilation pose des difficultés de mises en adéquation des notes récupérées aux documents officiels fournis formulés par le ministère. Ces difficultés sont liées à la diversité des programmes intégrés au sein d'un même IUT (4 spécialités de formation à l'IUT de Béziers) mais aussi à l'usage d'applications multiples qu'il faut chaque année paramétrer (ex : harmonisation SCODOC et APOGEE) ;

- et tenue du jury en lui-même. Les difficultés sont liées à la disponibilité des acteurs convoqués, leur compréhension de leur rôle, leur pouvoir de décision dans cette assemblée et leur motivation pour les faire valoir ainsi qu'au respect des règles de régularité du jury en lui-même.

Dans la seconde étape de la conduite de projet, une création par le service qualité de supports d'accompagnement au changement a été mise en place dont notamment à la

production d'un échéancier précisant les dates de constitution des jurys, de date limite de retour des notes et de compilation des résultats ainsi que la date de tenue du jury en lui-même. Une charte déontologique du vacataire a également été rédigée ainsi que de la tenue du jury en lui-même.

Dans la troisième étape d'accompagnement et de suivi, le service qualité a proposé des entretiens et des grilles d'entretiens visant à organiser un audit ou un contrôle interne « souple » post jury destiné à évaluer la performance et l'efficacité des nouvelles actions/nouveaux supports mise en place et à les améliorer en continu.

Dans la quatrième étape, la démarche projet a été envisagée sous la forme de réunions visant à échanger collectivement autour des changements qui se sont installés chez chacun des participants après un an ou même deux ans. Le but est de favoriser la démarche réflexive de chacun des agents afin de lui faire prendre conscience des changements qui se sont installés et ceux qui pourraient émerger prochainement.

La cinquième et dernière étape marque la phase de responsabilisation collective du projet où les acteurs opérationnels en charge du projet doivent s'autonomiser vis à vis de la démarche d'accompagnement et de guidage du service qualité tout en s'appropriant les supports et les documents construits collectivement. Au travers de cet accompagnement par le service qualité, les acteurs devront avoir compris leur place et leur rôle dans le projet global ainsi que l'importance de leurs interactions avec les autres acteurs de la démarche.

Conclusion

Dans cet article, nous avons présenté la conduite participative de projet mise en place à l'IUT de Béziers comme s'intégrant dans une démarche agile de transversalité « douce ». Cette transversalité a été éprouvée auprès des participants de l'IUT de Béziers dans le cadre du projet Jury. Elle répond à des attentes d'abord humaines de changements d'organisation puis d'un service public évoluant dans son fonctionnement institutionnel vers l'intégration de participants issus de différents statuts et assurant des missions trop souvent cloisonnées au sein de nos universités.

Dans ce sens, donner la parole à tous les acteurs (nouveaux et anciens étudiants, enseignants, administratifs, professionnels) et aux services (scolarité, gestion des ressources humaines, innovation ou encore informatique) de la structure, c'est partager des pratiques, mutualiser les ressources, profiter des compétences de chacun ([11]), dans l'objectif de répondre à une exigence humaine indispensable au bon fonctionnement et au développement d'un service public dynamique.

La mise en pratique proposée à travers la conduite de projet participative montre les apports d'une démarche qualité mais aussi les limites qui se situe principalement dans la dernière étape de la démarche à savoir la responsabilisation. Ce processus qui repose

sur une démarche volontaire et engagée des acteurs s'essouffle si elle n'est pas soutenue. Des solutions de maintien de cet engagement restent pour les services qualité à construire et développer, seul mais aussi en collaboration avec les autres services impliqués dans la valorisation du travail de chacun.

Bibliographie

- [1] PESCE, S., 2007 – Approche pragmatique des pratiques de l'institutionnel : questions de Transversalité. *Les Cahiers de l'École*, n°8, pp. 40-49.
- [2] CARTILLIER, E., STOULS, N., PIERRET, B. et RICOTTI, Y. 2012 – Externalisation de la transversalité : vers une pérennité des enseignements transverses : exemple d'un projet réalisé en partenariat via le projet CRITER. *Formation, pédagogie : Partage d'expériences et innovations*, avril 2012, Oujda, Maroc. pp.1-3. Disponible en ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00722363/document>
- [3] GREMION, C. – 2020 Accompagner et/ou guider pour aider à la professionnalisation : des pistes pour dépasser le paradoxe. *Notion d'aide dans l'éducation*, Pélissier C. (éds), ISTE, 33-56.
- [4] VIAL, M. et CAPARROS-MENCACCI, N. – 2007 *L'accompagnement professionnel : méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.
- [5] DONNAY, J. et CHARLIER, E. – 2008 *Apprendre par l'analyse de pratiques : Initiation au compagnonnage réflexif*. Namur, Belgique : Presses Universitaires de Namur.
- [6] VIAL, M. – 2005 Travailler les valeurs professionnelles ou comment se professionnaliser. *Soins cadres*, (53), 27-30.
- [7] BERGER, G. et MUTUALE, A. – 2012 *Conversations sur l'éducation s'autoriser à éduquer*. Paris : L'Harmattan.
- [8] ANTOINE, A. – 2009 Chapitre 36 — Démarche qualité en enseignement supérieur : cas des Instituts d'administration des entreprises. Dans : Claude Granier éd., *La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur* (pp. 333-342). Versailles, France : Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.grani.2009.01.0333> »
- [9] SYLAIN, M. et DELAUSNAY, N. (2006). *Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur : quels choix méthodologiques fondamentaux ?*, Lyon INRP, <http://www.inrp.fr/biennale/8biennale/contrib/longue/335.pdf>
- [10] DOULBEAU, S. (2015). *Les cahiers de l'école qualité en recherche et en enseignement supérieur*, piloté par Sylvie Doulbeau, Montpellier, juillet 2015.
- [11] PELISSIER, C. et DI GENNARO BENLASBET, C. – 2022. Complémentarité des fonctions de responsable qualité et ingénieur pédagogique, Pélissier, C. et Lédé, S.

12 **Les cahiers de l'école qualité et responsabilité sociale
en recherche et en enseignement supérieur**

(dirs.), *L'ingénieur pédagogique dans le supérieur : des pratiques professionnelles en mutation*, Presses des Mines d'Alès, pp 173-198.