

Repenser la gouvernance universitaire : la qualité au service de la Responsabilité Sociétale des Universités

Rethinking University Governance: Leveraging Quality for Social Responsibility in Higher Education

Mouna DAROUASSI, (Doctorante chercheuse)

*Laboratoire De Recherche En Éducation Et Dynamiques Sociales
 Faculté des sciences de l'éducation
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Oumelbanine EL GUEDDAR, (Enseignante Chercheuse)

*Laboratoire De Recherche En Éducation Et Dynamiques Sociales
 Faculté des sciences de l'éducation
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences de l'Éducation – Rabat Avenue Mohammed Ben Abdellah Regragui, Madinat Al Irfane, Rabat – Maroc Université Mohammed V de Rabat Code postal : 10170 Téléphone : 05 37 77 07 36 / 05 37 77 07 37 Fax : 05 37 77 07 38
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	DAROUASSI, M., & EL GUEDDAR, O. (2025). Repenser la gouvernance universitaire : la qualité au service de la Responsabilité Sociétale des Universités. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(13), 123–143. https://doi.org/10.5281/zenodo.17848371
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Repenser la gouvernance universitaire : la qualité au service de la Responsabilité Sociétale des Universités

Résumé :

Cet article analyse la synergie entre la gouvernance universitaire, le management de la qualité et la responsabilité sociétale des universités, considérées comme des leviers indissociables de performance durable et de légitimité institutionnelle. À partir d'une approche conceptuelle systémique, il propose un modèle intégrant ces trois dimensions : la gouvernance comme moteur stratégique, le management de la qualité comme vecteur d'amélioration continue, et la RSU comme finalité éthique et sociétale.

L'étude met en évidence une dynamique circulaire où la gouvernance éthique et participative renforce la qualité, laquelle consolide la légitimité sociétale et alimente, en retour, la responsabilité sociale et la confiance publique envers l'université. En s'appuyant sur les réformes et mutations récentes de l'enseignement supérieur marocain, l'article ouvre la voie à une étude de cas empirique visant à évaluer l'application concrète de ce modèle intégré dans le contexte national.

Mots-clés : gouvernance universitaire ; management de la qualité ; responsabilité sociétale des universités ; performance institutionnelle ; durabilité.

JEL Classification : I23, M12, M14

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This paper analyzes the synergy between university governance, quality management, and university social responsibility, viewed as interdependent levers of sustainable performance and institutional legitimacy. Based on a systemic conceptual approach, it proposes a model integrating these three dimensions: governance as the strategic driver, quality management as the mechanism for continuous improvement, and USR as the ethical and societal purpose.

The study highlights a circular dynamic in which ethical and participatory governance enhances quality, quality reinforces social legitimacy, and USR, in turn, strengthens both institutional trust and organizational learning. Drawing on recent reforms and transformations in Moroccan higher education, the paper paves the way for an empirical case study assessing the practical implementation of this integrated model in the national context.

Keywords : university governance; quality management; university social responsibility; institutional performance; sustainability.

Classification JEL : I23, M12, M14

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

L'enseignement supérieur constitue aujourd'hui un levier essentiel du développement humain et de la compétitivité nationale. Sous l'effet conjugué de la mondialisation et de la transition numérique, les universités sont appelées à dépasser leur rôle traditionnel de transmission du savoir pour devenir de véritables institutions d'impact, où la gouvernance, la qualité et la responsabilité sociétale forment les fondements de la performance durable (Altbach, 2023 ; UNESCO, 2022).

À l'échelle internationale, la gouvernance universitaire s'impose comme un déterminant majeur de la qualité institutionnelle et de la légitimité sociale (Carvalho & Santiago, 2010 ; Ferlie & Ongaro, 2022). Parallèlement, la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) traduit la capacité des établissements à inscrire leurs missions dans une logique d'éthique, de durabilité et d'inclusion (Vasilescu et al., 2010 ; Godonoga, 2022). Cette réflexion s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la gouvernance durable, qui visent à concilier autonomie, redevabilité et engagement sociétal (Estermann & Kupriyanova, 2023).

Sur le plan comparatif, plusieurs pays, notamment la Finlande, le Canada et le Royaume-Uni, ont instauré des modèles de gouvernance intégrée fondés sur la transparence, la participation et la durabilité (Estermann & Kupriyanova, 2023). Ces expériences internationales offrent un référentiel pertinent pour comprendre les spécificités et les défis du cas marocain.

Au Maroc, le système universitaire, comptant plus de 1,3 million d'étudiants en 2023–2024, connaît une transformation rapide portée par la Loi 01-00, la Vision 2015–2030 et le PACTESRI 2030. Ces réformes traduisent une volonté de modernisation et d'alignement sur les standards internationaux. Toutefois, la centralisation décisionnelle, la faible autonomie institutionnelle et la participation limitée des parties prenantes demeurent des freins persistants (Boumahdi & Bezzaz, 2024 ; Hamdani, 2024).

L'enjeu n'est donc pas seulement structurel, mais aussi culturel et organisationnel : il s'agit d'instaurer une dynamique d'apprentissage institutionnel fondée sur la transparence, l'éthique publique et la durabilité. Cette étude s'interroge dès lors sur la manière dont la gouvernance universitaire, à travers le management de la qualité, peut renforcer la responsabilité sociétale des universités marocaines.

L'article poursuit un double objectif : théorique, en proposant un modèle conceptuel intégré articulant gouvernance, qualité et responsabilité sociétale ; et opérationnel, en offrant un cadre de réflexion sur la transformation des universités marocaines vers une gouvernance plus éthique, apprenante et socialement légitime.

Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une étude conceptuelle fondée sur une approche systémique, privilégiant l'analyse des interactions et des complémentarités entre les trois dimensions. Cette approche considère la gouvernance universitaire, le management de la qualité et la responsabilité sociétale comme des composantes interdépendantes d'un même système institutionnel. L'objectif n'est donc pas d'analyser ces variables séparément, mais de comprendre les interactions et les rétroactions qui structurent leur cohérence et leur contribution à la performance durable des universités marocaines. Fondée sur une revue critique de la littérature internationale et des cadres institutionnels marocains, cette démarche prépare la voie à une future validation empirique du modèle proposé.

2. Cadre théorique et conceptuel

2.1. Gouvernance universitaire : fondements conceptuels, approches théoriques et spécificités contextuelles

2.1.1. La gouvernance

Le concept de gouvernance s'est imposé dans les années 1980-1990 comme un cadre d'analyse

des transformations de l'État et des organisations publiques face à la complexité croissante des systèmes sociaux et économiques (Rhodes, 1996 ; Kooiman, 2003 ; Bevir, 2010).

Il désigne un mode de pilotage collectif où la coordination entre acteurs prime sur la hiérarchie, et où la légitimité repose sur la transparence, la participation et la responsabilité. Selon la Banque mondiale (1992), la gouvernance correspond à « la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources d'un pays ».

L'OCDE (2018) l'envisage, quant à elle, comme un ensemble de règles, processus et comportements assurant l'orientation stratégique, le contrôle et la redevabilité des institutions. Kooiman (2003) introduit la notion de gouvernance interactive, dans laquelle l'État partage le pouvoir décisionnel avec la société civile et les acteurs économiques.

De son côté, Rhodes (1997) parle de gouvernance en réseau, fondée sur la coopération et l'échange plutôt que sur le contrôle hiérarchique. Ces approches marquent une rupture avec la conception bureaucratique du gouvernement, au profit d'une vision polycentrique et collaborative de la gestion publique.

Dans le champ du management public, cette évolution s'est traduite par l'essor du New Public Management (NPM) (Hood, 1991 ; Osborne & Gaebler, 1992), qui a transféré au secteur public les principes du management privé : performance, contractualisation et reddition de comptes. Toutefois, les limites du NPM centration excessive sur les résultats, standardisation, perte de sens collectif ont conduit à l'émergence de modèles plus équilibrés, tels que la gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008) et la gouvernance adaptative (Bever, 2010).

Ces modèles valorisent la co-construction, l'apprentissage organisationnel et la durabilité institutionnelle, marquant le passage d'une logique de contrôle à une logique d'innovation partagée.

Tableau 1: récapitulatif des définitions de la gouvernance

Auteur / Institution	Année	Définition / Conception de la gouvernance	Caractéristiques clés
Banque mondiale	1992	Manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources d'un pays.	Gestion efficace, transparence, responsabilité
OCDE	2018	Ensemble de règles, processus et comportements assurant l'orientation stratégique, le contrôle et la redevabilité des institutions.	Orientation stratégique, contrôle institutionnel, reddition de comptes
Rhodes	1996, 1997	Gouvernance en réseau fondée sur la coopération et l'échange plutôt que sur le contrôle hiérarchique.	Réseaux d'acteurs, coopération, interdépendance, décentralisation
Kooiman	2003	Gouvernance interactive où l'État partage le pouvoir décisionnel avec la société civile et les acteurs économiques.	Partage du pouvoir, interaction État-société, co-gestion
Bever	2010	Gouvernance adaptative, privilégiant la flexibilité et l'apprentissage organisationnel dans un environnement complexe.	Adaptation, apprentissage organisationnel, innovation
Hood	1991	Introduction du New Public Management (NPM) : application au secteur public des méthodes du management privé.	Performance, efficacité, contractualisation, redevabilité
Osborne & Gaebler	1992	Promotion d'un État « catalyseur » : le gouvernement oriente plus qu'il ne contrôle.	Management participatif, autonomie, résultats mesurables
Ansell & Gash	2008	Gouvernance collaborative : prise de décision partagée entre acteurs publics et privés.	Co-construction, consensus, engagement collectif

Source : conception de l'auteur

2.1.2. Typologies et approches théoriques de la gouvernance

Les théories contemporaines de la gouvernance se différencient selon leur vision du pouvoir, du contrôle et de la légitimité organisationnelle. Le tableau suivant en présente une synthèse comparée :

Tableau 2 : Approches théoriques de la gouvernance

Théorie / Approche	Vision de l'organisation	Mécanisme de décision	Objectif principal	Critères de performance
Théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)	Organisation contractuelle	Contrôle, incitation, supervision	Réduction de l'asymétrie d'information	Efficience, responsabilité
Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)	Système ouvert et relationnel	Dialogue, consensus	Équilibre entre intérêts divergents	Légitimité et durabilité
New Public Management (Hood, 1991)	Administration orientée performance	Évaluation, audit, benchmarking	Efficacité et compétitivité	Productivité, résultats
Gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008)	Réseau d'acteurs interdépendants	Codécision, concertation	Résolution collective des enjeux	Inclusion et apprentissage
Gouvernance adaptative (Kooiman, 2003 ; Bevir, 2010)	Système complexe et dynamique	Coordination flexible, expérimentation	Résilience et innovation	Capacité d'adaptation

Source : conception de l'auteur

Ces approches traduisent le passage d'un modèle hiérarchique à un modèle coopératif et évolutif, où la performance institutionnelle repose sur la capacité à impliquer les parties prenantes dans les décisions stratégiques.

Tableau 3 : Typologies de la gouvernance et leur transposition vers le champ universitaire

Typologie de gouvernance	Caractéristiques clés	Transposition au contexte universitaire	Limites / points de vigilance
Gouvernance actionnariale	Centrée sur la maximisation de la valeur pour les détenteurs de capital.	Rarement applicable directement ; correspond à une logique de performance financière dans les universités privées.	Risque de réduire la mission sociale de l'université à une logique économique.
Gouvernance managériale	Pouvoir fort des dirigeants, recherche d'efficience et d'autonomie.	S'observe dans les universités autonomes : pilotage stratégique, culture de résultats, reddition de comptes.	Risque de technocratisation et d'affaiblissement de la collégialité.
Gouvernance familiale	Lien fort entre propriété et gestion, stabilité et confiance.	Peut inspirer la gouvernance participative et le sentiment d'appartenance institutionnelle.	Risque de fermeture et d'entre-soi dans la prise de décision.
Gouvernance partenariale	Prend en compte l'ensemble des parties prenantes (stakeholders).	Correspond au modèle de gouvernance inclusive dans la RSU : étudiants, enseignants, société civile, entreprises.	Complexité de coordination et conflits d'intérêts possibles.
Gouvernance publique	Vise la protection de l'intérêt général et la transparence de la gestion.	Modèle dominant dans les universités marocaines : redevabilité, contrôle étatique, orientation par les politiques publiques.	Centralisation excessive et autonomie limitée des universités.

Source : conception de l'auteur

Cette évolution appelle une relecture de la gouvernance universitaire dans une perspective plus inclusive, où la collégialité, la transparence et la décision partagée deviennent des leviers d'innovation et de légitimité.

Ainsi, la gouvernance tend à devenir apprenante et réflexive, fondée sur la rétroaction continue et la communication institutionnelle, véritables moteurs d'amélioration et de durabilité organisationnelle.

La gouvernance universitaire s'inspire de divers modèles développés dans le champ de la gouvernance organisationnelle. Ces typologies, initialement issues du monde de l'entreprise, permettent de mieux comprendre les logiques de pouvoir, de décision et de régulation observées au sein des universités. Toutefois, leur transposition au contexte académique requiert une adaptation fondée sur la spécificité des missions universitaires : production du savoir, formation, et contribution sociétale. Le tableau suivant présente une synthèse des principales formes de gouvernance et leur correspondance dans le champ universitaire.

L'analyse de ces typologies (tableau 3) met en lumière la tension entre deux logiques : celle de la performance et celle de la mission publique. Si la gouvernance managériale et partenariale offrent des pistes pour renforcer l'efficacité et l'ouverture des universités, la gouvernance publique demeure essentielle pour garantir l'équité et la responsabilité sociétale. Ainsi, la gouvernance universitaire marocaine devrait tendre vers un modèle hybride, conciliant autonomie stratégique, participation des parties prenantes et alignement sur les finalités sociétales de l'enseignement supérieur.

2.1.3. La gouvernance universitaire :

Appliquée à l'enseignement supérieur, la gouvernance universitaire désigne l'ensemble des structures, des règles et des mécanismes qui orientent, régulent et évaluent les missions d'enseignement, de recherche et de service à la société. Elle traduit la manière dont les universités exercent leur autonomie tout en assurant la responsabilité et la transparence vis-à-vis de leurs parties prenantes internes et externes OCDE (2008)¹.

Selon Bleiklie et Kogan (2016), elle incarne un équilibre entre autonomie académique, pilotage stratégique et légitimité publique, tandis que Maassen et Olsen (2007) la conçoivent comme un système hybride combinant autorité académique, gestion administrative et régulation politique.

La gouvernance universitaire repose sur trois dimensions interdépendantes :

- **L'autonomie**, permet aux universités d'adapter leurs politiques à leurs besoins spécifiques et de favoriser l'innovation.
- **La participation**, garantit la légitimité des décisions en impliquant enseignants, étudiants, personnels administratifs et partenaires socio-économiques.
- **la redevabilité**, elle assure la transparence et renforce la crédibilité des universités auprès de la société et des autorités publiques.

Ces dimensions ne fonctionnent pas isolément : une autonomie sans redevabilité peut engendrer l'opacité, tandis qu'une redevabilité excessive sans autonomie risque de freiner l'innovation.

Les modèles de gouvernance universitaire varient selon les contextes nationaux et les traditions académiques (Amaral et al., 2003 ; Stensaker & Maassen, 2022) :

- **Le modèle collégial**, hérité des universités européennes, repose sur la délibération et la collégialité.
- **Le modèle bureaucratique**, inspiré de la logique administrative, privilégie la conformité et la hiérarchie.
- **Le modèle managérial**, issu du New Public Management, met l'accent sur la performance, les indicateurs et la contractualisation.

¹ D'après les cadres de gouvernance universitaire proposés par l'OCDE (2008) et la Banque mondiale (2009).

- **Le modèle participatif**, propose une alternative plus démocratique, fondée sur la concertation et la gouvernance distribuée.

Ces différentes configurations traduisent la diversité des équilibres possibles entre autonomie, régulation et responsabilité.

Ainsi, la gouvernance universitaire ne se limite pas à une architecture administrative. Elle constitue un véritable système de pilotage stratégique, traduisant la vision institutionnelle en politiques opérationnelles. En ce sens, elle représente le cœur de la performance universitaire et le socle de toute démarche d'assurance qualité et de responsabilité sociétale, préparant la transition vers une université plus apprenante, transparente et durable.

2.1.4. Spécificités contextuelles de la gouvernance universitaire marocaine :

Au Maroc, la gouvernance universitaire s'est progressivement institutionnalisée à travers une série de réformes structurelles et législatives. La Loi 01-00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur (2000) a constitué une étape décisive en conférant aux universités la personnalité morale et l'autonomie financière, tout en introduisant des organes de gouvernance tels que les conseils d'université et de faculté. Ces dispositifs ont jeté les bases d'une gestion plus ouverte et participative, même si l'autonomie demeure limitée par la tutelle ministérielle. La création de l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité (ANEAQ) en 2014 a renforcé la dimension d'évaluation et de redevabilité du système universitaire. L'Agence joue un rôle essentiel dans l'accréditation des formations, la certification des établissements et la promotion d'une culture de la qualité. Ses référentiels de 2020, alignés sur les European Standards and Guidelines (ESG, 2015), favorisent une convergence vers les modèles européens de gouvernance académique.

Parallèlement, le Maroc a engagé une dynamique de modernisation à travers la Vision stratégique 2015–2030 du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, puis le Plan National d'Accélération de la Transformation de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (PACTESRI 2030), qui érige la gouvernance en axe prioritaire de la réforme.

Ces politiques visent à faire de l'université marocaine un acteur de développement territorial et sociétal, aligné sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) et les standards internationaux de performance.

Cependant, plusieurs défis structurels persistent : la centralisation des décisions, la lenteur du renouvellement institutionnel, la faible culture d'évaluation interne et la participation encore limitée des acteurs non académiques (Boumahdi & Bezzaz, 2024 ; Ayad & Elhachloufi, 2023). L'enjeu majeur réside désormais dans la transition vers une gouvernance hybride et adaptative, capable de conjuguer rigueur managériale, autonomie académique et responsabilité sociétale.

La réussite de cette mutation dépendra de la capacité des universités marocaines à instaurer une gouvernance fondée sur la confiance, la transparence et la collaboration. Plus qu'un dispositif structurel, la gouvernance universitaire devient ainsi un véritable levier de performance et de légitimité publique, au service d'une université inclusive, durable et socialement responsable.

2.2. Management de la qualité dans l'enseignement supérieur

2.2.1. La qualité dans l'enseignement supérieur

La notion de qualité, longtemps perçue comme un simple indicateur de conformité, s'est progressivement affirmée comme un pilier stratégique de la gouvernance universitaire. Historiquement, les travaux fondateurs de Deming (1986), Juran (1992) et Crosby (1979) ont défini la qualité comme une démarche d'amélioration continue, centrée sur la satisfaction du client et la prévention des erreurs plutôt que leur correction.

Transposée à l'enseignement supérieur, cette approche a été élargie : il ne s'agit plus seulement de vérifier la conformité des processus académiques, mais d'évaluer la pertinence, l'efficacité et la légitimité des missions éducatives et scientifiques (Harvey & Green, 1993). La qualité universitaire dépasse ainsi la seule performance interne pour devenir une valeur collective, construite conjointement par les enseignants, les étudiants, les chercheurs, les administrateurs et la société civile.

Inspirée des travaux de Barnett (1992) et Harvey (2006), cette approche systémique fait de la qualité un instrument de confiance publique et de régulation éthique, plutôt qu'un simple outil de contrôle administratif. Elle traduit une évolution vers une conception intégrée, où la qualité participe à la construction d'une culture institutionnelle de l'excellence et de la responsabilité.

2.2.2. Évolution des paradigmes : du contrôle à l'amélioration continue

Le management de la qualité dans l'enseignement supérieur a connu une évolution progressive marquée par plusieurs phases.

Dans les années 1990, la montée des exigences d'évaluation et de performance a donné naissance à une première génération de dispositifs centrés sur le contrôle qualité et la conformité aux standards nationaux et internationaux. Cette approche, souvent perçue comme bureaucratique, garantissait la régularité des procédures sans pour autant assurer la pertinence des apprentissages ni encourager l'innovation pédagogique.

Une seconde phase, marquée par l'essor du management de la qualité totale (TQM), a introduit une approche plus participative, plaçant la communauté universitaire au cœur du processus d'amélioration continue (Srikanthan & Dalrymple, 2007). Dans cette logique, chaque acteur devient responsable de la qualité de son travail et de son impact collectif.

Les modèles EFQM (European Foundation for Quality Management) et ISO 9001 ont inspiré de nombreuses universités, bien que leur transposition ait nécessité une réinterprétation adaptée à la culture académique, passant d'une logique de productivité à une logique d'apprentissage organisationnel (Sallis, 2014).

Aujourd'hui, les universités s'orientent vers une troisième génération du management de la qualité, fondée sur l'intégration de trois dimensions complémentaires :

- *Institutionnelle*, en lien avec la stratégie et la planification ;
- *Collaborative*, valorisant la participation des parties prenantes ;
- *Éthique et sociétale*, intégrant la durabilité et la responsabilité.

Cette évolution traduit une transition majeure vers un paradigme d'amélioration continue, où la qualité n'est plus perçue comme une contrainte, mais comme un levier de valorisation, d'innovation et de légitimité institutionnelle.

Tableau 4 : Paradigmes de management de la qualité dans l'enseignement supérieur

Paradigme	Focalisation	Outils	Enjeux
Contrôle/Conformité	Standards minimaux	Accréditation, audits	Bureaucratization
TQM / Qualité totale	Processus & acteurs	PDCA, implication	Appropriation variable
Amélioration continue	Apprentissage	Auto-évaluation	Pérennisation des pratiques
Assurance qualité externe	Rendition	Référentiels, ESG	Alignement parfois formel

Source : conception de l'auteur

Ces paradigmes traduisent la diversité des logiques de pilotage de la qualité universitaire, oscillant entre conformité, apprentissage et légitimité externe. Ils préparent la compréhension des typologies opérationnelles du management de la qualité dans les universités.

2.2.3. Le management de la qualité comme levier de gouvernance et de durabilité

Le management de la qualité ne se réduit plus à un ensemble d'outils techniques ; il constitue désormais un levier de gouvernance et un facteur essentiel de durabilité institutionnelle. En

structurant la prise de décision, il renforce la transparence, favorise la régulation et consolide la légitimité publique des universités.

Selon Stensaker (2023), la qualité agit à la fois comme un mécanisme de régulation interne et comme un langage commun de gouvernance, permettant d'articuler les attentes parfois divergentes entre autonomie académique et exigences de redevabilité. Dans cette perspective, la qualité joue un rôle de médiation entre :

- *les logiques internes* : innovation pédagogique, excellence scientifique, amélioration des pratiques
- *les logiques externes* : financement, employabilité, impact territorial.

Elle transforme la culture organisationnelle en stimulant la coopération interdisciplinaire, la responsabilité collective et l'apprentissage institutionnel.

Les universités les plus performantes ne sont pas celles qui accumulent les labels ou certifications, mais celles qui parviennent à institutionnaliser la qualité comme valeur partagée, intégrée dans les pratiques quotidiennes de gestion, d'enseignement et de recherche.

Dans cette optique, le management de la qualité devient un système de régulation interne garantissant la cohérence entre la gouvernance et la responsabilité sociétale, et soutenant la construction d'une performance durable et légitime.

Tableau 5 : Typologies du management de la qualité et leurs implications dans le contexte universitaire

Typologie du management de la qualité	Caractéristiques clés	Application au contexte universitaire	Limites / points de vigilance
Qualité administrative (contrôle)	Orientée sur le respect des normes, procédures et conformité.	Gestion axée sur la conformité aux référentiels (ISO, audit interne).	Bureaucratization et perte d'innovation.
Qualité académique (pédagogique)	Vise l'excellence de l'enseignement et de la recherche.	Évaluation continue des apprentissages, accréditation des formations.	Difficulté de mesure objective de la qualité académique.
Qualité participative (collaborative)	Basée sur l'implication de tous les acteurs (enseignants, étudiants, staff).	Démarche qualité partagée et co-construction d'indicateurs.	Lenteur décisionnelle et conflits de priorités.
Qualité stratégique (d'amélioration continue)	Vise l'intégration de la qualité à la stratégie globale.	Mise en place de plans d'assurance qualité et pilotage par la performance.	Risque d'instrumentalisation du concept de qualité.

Source : conception de l'auteur

En somme, le management de la qualité dans les universités ne se limite pas à une logique de conformité, mais s'inscrit dans une dynamique stratégique et participative, orientée vers l'amélioration continue et la légitimité institutionnelle. Il constitue ainsi un levier central reliant la gouvernance et la responsabilité sociétale des universités.

2.2.4. Spécificités et dynamiques du management de la qualité au Maroc

Au Maroc, le management de la qualité connaît une évolution significative, devenant un outil stratégique de modernisation et de transparence au sein des universités. Cette dynamique s'inscrit dans la continuité du Nouveau Modèle de Développement (2021) et du PACTESRI 2030, qui placent la qualité au cœur de la compétitivité et de la durabilité du système universitaire.

Dans plusieurs établissements, la mise en place d'unités de pilotage, d'observatoires de la performance et de mécanismes d'évaluation interne favorise une approche plus intégrée liant

innovation, évaluation et impact social.

Ces initiatives traduisent l'émergence d'une culture de la qualité partagée, orientée vers la performance et la responsabilité sociétale. Cependant, des défis persistent :

- *Manque de formation en management universitaire,*
- *Fragmentation des dispositifs*
- *Faible valorisation de la recherche sur la qualité.*

Pour y répondre, les universités s'orientent vers un management de la qualité apprenante, fondé sur la co-construction et la participation des acteurs, afin d'instaurer une culture durable et contextualisée de la qualité, adaptée aux réalités marocaines.

2.3. La Responsabilité Sociétale des Universités

2.3.1. Genèse conceptuelle : de la RSE à la RSU

La Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) s'inscrit dans la continuité du mouvement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), apparue dans les années 1950 avec les travaux pionniers de Bowen (1953)² sur la responsabilité sociale du dirigeant.

Ce concept s'est progressivement consolidé à travers des cadres normatifs tels que la norme ISO 26000³, qui définit la responsabilité sociétale comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement* ».

Cette norme a inspiré la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), étendant la responsabilité éthique et durable à l'ensemble des institutions, y compris les universités. C'est au tournant des années 2000 que la RSU a véritablement émergé, lorsque les établissements d'enseignement supérieur ont commencé à intégrer la durabilité, l'éthique et le développement humain dans leurs missions fondamentales.

La RSU traduit ainsi la volonté de replacer l'université au cœur du progrès social, en lui attribuant une mission élargie : produire de la valeur pour la société au-delà de la formation et de la recherche. Selon Vallaëys (2014), elle constitue une « *quatrième mission* » universitaire, engageant une transformation institutionnelle profonde fondée sur la gouvernance éthique, la transparence et l'ancrage territorial. L'évolution du concept de Responsabilité Sociétale des Universités s'est accompagnée de l'apparition de plusieurs cadres d'analyse permettant de mieux comprendre la diversité des formes d'engagement des institutions universitaires. Le tableau ci-après synthétise ces formes d'engagement.

Tableau 6 : Postures d'engagement en matière de RSU

Posture	Finalité	Exemples	Limites
Philanthropique	Actions ponctuelles	Dons, campagnes sociales	Effet vitrine
Intégrée	Approche transversale	Programmes durables	Dépend de la gouvernance
Transformative	Changement systémique	Co-création territoriale	Complexité de mesure

Source : conception de l'auteur

La RSU oscille entre gestes symboliques et transformations institutionnelles. Sa maturité dépend de son intégration aux processus (gouvernance/qualité) et de sa capacité à produire des impacts territoriaux mesurables.

D'autre part, la RSU peut s'analyser à travers quatre grandes orientations théoriques. Certaines relèvent d'une vision éthique et normative, tandis que d'autres adoptent une logique stratégique ou transformationnelle. Le tableau ci-dessous propose une synthèse de ces cadres conceptuels.

² Premier auteur à conceptualiser la responsabilité sociale dans le champ économique, avant sa transposition au domaine universitaire.

³ La norme ISO 26000, publiée en novembre 2010 par l'Organisation internationale de normalisation <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Tableau 7 : Approches conceptuelles de la RSU

Approche	Orientation principale	Objectif dominant	Références / Cadres
Philanthropique	Actions sociales ponctuelles	Image, visibilité	Bowen (1953), Carroll (1991)
Éthique / institutionnelle	Transparence, gouvernance, équité	Responsabilité organisationnelle	ISO 26000, Talloires Declaration
Stratégique / partenariale	Intégration dans la stratégie globale	Valeur partagée	Porter & Kramer (2011), PRME
Transformationnelle	Innovation, durabilité, impact territorial	Développement durable	ODD, UNESCO 2022, Vallaey 2014

Source : conception de l'auteur

Ces approches permettent de comprendre comment les universités passent d'une responsabilité symbolique à une responsabilité intégrée, puis à une responsabilité transformationnelle fondée sur l'attention aux parties prenantes, l'éthique institutionnelle et l'impact territorial. Elles préparent également la construction d'un modèle conceptuel intégré articulant gouvernance, qualité et responsabilité sociétale.

2.3.2. Cadres internationaux et dynamiques globales

La Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) s'est progressivement consolidée à travers un ensemble d'initiatives internationales qui ont favorisé son intégration dans les politiques d'enseignement supérieur. Parmi elles, les Principes for Responsible Management Education (PRME), lancés par le Global Compact des Nations Unies en 2007, encouragent l'intégration de la durabilité et de l'éthique dans les programmes de formation et de recherche en management. De même, la Déclaration de Talloires (2005)⁴, signée par plus de 500 universités dans le monde, a marqué une étape symbolique en engageant les établissements à promouvoir la citoyenneté, la durabilité et l'équité sociale.

L'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD) par l'ONU en 2015 a amplifié cette dynamique, en positionnant les universités comme des acteurs centraux de l'Agenda 2030. Désormais, leur performance se mesure aussi à leur impact social et environnemental, à travers des instruments tels que le Times Higher Education (THE) Impact Rankings ou les programmes de l'International Association of Universities (IAU). Ces dispositifs traduisent une transformation majeure : la RSU n'est plus une déclaration de principe, mais un indicateur stratégique de performance globale (Stensaker & Maassen, 2023).

Cependant, l'efficacité de ces cadres dépend de leur appropriation locale. Une RSU réellement transformative ne peut se limiter à la conformité à des standards internationaux ; elle requiert une intégration profonde dans la culture organisationnelle et les mécanismes de gouvernance propres à chaque université. En ce sens, les référentiels mondiaux constituent des outils d'orientation, mais leur portée reste conditionnée par la capacité des établissements à les contextualiser et à en faire un levier de gouvernance durable et participative.

Les référentiels (ISO 26000, PRME, Déclaration de Talloires, ODD) ont structuré la RSU en fixant des principes communs (éthique, inclusion, durabilité) et en stimulant la comparabilité. Toutefois, leur adoption peut demeurer déclarative (reporting sans transformation), exposée à l'instrumentalisation (communication, rankings) et à des tensions entre mesurabilité et pertinence contextuelle. La transposition efficace suppose une traduction organisationnelle (gouvernance/qualité), des indicateurs contextualisés, et une participation réelle des parties prenantes afin d'éviter le « window-dressing ».

⁴ Déclaration internationale adoptée à Talloires (France, 2005), promouvant l'intégration de la durabilité et de la responsabilité sociale dans les politiques universitaires <https://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/DeclarationinFrench20081120123625.pdf>

2.3.3. La RSU dans le contexte marocain : vers une institutionnalisation progressive

Au Maroc, la Responsabilité Sociétale des Universités s'affirme comme un champ transversal reliant gouvernance, qualité et développement durable. Les grandes réformes du système universitaire Loi 01-00, Vision stratégique 2015–2030 et PACTESRI 2030 ont permis d'en faire un pilier institutionnel de la modernisation académique.

Cependant, cette intégration demeure inégale. Certaines universités, comme Mohammed V de Rabat ou Cadi Ayyad de Marrakech, ont développé des unités de durabilité et des programmes d'engagement communautaire, tandis que d'autres en sont encore au stade de l'expérimentation. Les études de Boukhari & Jebli-Chrifi (2023) et Drouiche (2023) montrent d'ailleurs que la RSU reste souvent limitée à des actions ponctuelles environnement, santé, inclusion sans véritable cadre national unifié.

Malgré ces disparités, une dynamique ascendante se dessine : la création de réseaux interuniversitaires, le renforcement des coopérations Sud–Sud et la mobilisation croissante des étudiants dans des projets citoyens traduisent une volonté d'ancrer la RSU dans la stratégie institutionnelle. Des initiatives telles que les chartes vertes, les programmes d'économie circulaire ou les observatoires de la vie étudiante illustrent cette évolution, en cohérence avec la Stratégie nationale de développement durable (SNDD 2030) et les engagements africains du Maroc pour la durabilité.

Ce processus d'institutionnalisation reste toutefois fragile. Sa consolidation passe par une gouvernance participative, un ancrage territorial fort et une culture d'évaluation transparente, conditions essentielles pour faire de la RSU un levier de légitimité publique et de transformation durable.

2.3.4. Synthèse : vers un modèle de RSU intégrée et transformative

L'évolution de la Responsabilité Sociétale des Universités s'inscrit à l'intersection de trois champs conceptuels majeurs : la gouvernance universitaire, le management de la qualité et la durabilité institutionnelle. La littérature montre que la gouvernance constitue un déterminant central de la performance académique et organisationnelle (Clark, 1998 ; De Boer, Enders & Schimank, 2007), tandis que le management de la qualité structure les processus internes, soutient l'amélioration continue et consolide la redevabilité (Harvey & Green, 1993 ; Sursock & Smidt, 2010). Parallèlement, les travaux sur la durabilité dans l'enseignement supérieur (Lozano, 2011 ; Adomßent et al., 2014) démontrent que la RSU devient un levier de transformation institutionnelle en reliant les impératifs académiques aux enjeux sociétaux.

Les études européennes, latino-américaines et africaines (Lozano, 2013 ; Amaral et al., 2015 ; Shiel & Jones, 2016) mettent en évidence des relations récurrentes : (1) une gouvernance efficace améliore la structuration des dispositifs qualité ; (2) la qualité facilite l'institutionnalisation de la RSU via l'intégration de standards, indicateurs et démarches d'amélioration continue ; (3) la RSU renforce en retour la gouvernance en élargissant la participation, en légitimant les décisions et en consolidant la culture organisationnelle. Dans le cadre marocain, les rapports du CSEFRS (2014–2022) confirment que la RSU constitue un indicateur de maturité du management universitaire et un axe d'articulation entre modernisation, redevabilité et engagement sociétal. Ces fondements permettent de proposer un modèle intégré reliant gouvernance, qualité et RSU dans un système circulaire de renforcement mutuel. Les trois propositions théoriques :

P1 : Gouvernance → Qualité

Une gouvernance transparente, participative et pilotée par la stratégie améliore le fonctionnement des dispositifs de management de la qualité (Clark, 1998 ; De Boer et al., 2007 ; EUA Trends Reports).

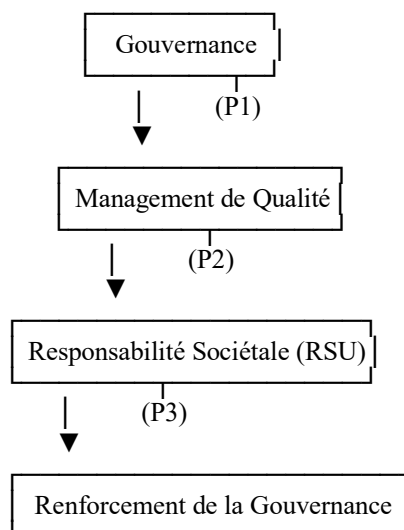
P2 : Qualité → RSU

La qualité constitue la base méthodologique (standards, indicateurs, amélioration continue) permettant l'intégration et l'institutionnalisation de la RSU (Harvey & Williams, 2010 ; Lozano, 2013).

P3 : RSU → Gouvernance

L'intégration de la RSU renforce la gouvernance en augmentant la légitimité, la redevabilité et l'implication des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Shiel & Jones, 2016 ; Moneva et al., 2020).

Figure 1 : Articulation conceptuelle préliminaire entre gouvernance, management de la qualité et RSU



Source : conception de l'auteur

Ce schéma intermédiaire permet de visualiser les relations structurantes mises en évidence dans la littérature et dans le contexte étudié. Il constitue une étape de transition vers le modèle conceptuel intégré proposé dans la section suivante, lequel formalise ces interrelations de manière plus systémique.

3. Modèle conceptuel de la recherche

La construction d'un modèle conceptuel repose sur une articulation structurée des résultats théoriques et empiriques issus de la littérature. Il s'agit d'un dispositif de représentation permettant de traduire les relations récurrentes observées entre variables dans les études antérieures, afin de formuler des propositions théoriques testables (Whetten, 1989 ; Miles & Huberman, 1994).

Dans cette recherche, le modèle conceptuel s'inscrit dans une approche systémique, en organisant et explicitant les interactions entre la gouvernance universitaire, le management de la qualité et la responsabilité sociétale. Il mobilise à la fois les régularités empiriques identifiées dans la littérature internationale et les spécificités du contexte marocain.

Les sous-sections qui suivent sont organisées de manière séquentielle, chacune correspondant à une hypothèse appuyée par une revue empirique ciblée et, lorsque pertinent, par des cadres normatifs tels que l'EUA, les ESG, la norme ISO 21001 pour les systèmes de management éducatif, la norme ISO 26000 pour la responsabilité sociétale, les PRME ou encore les rapports du CSEFRS.

3.1. Justification et démarche conceptuelle

La construction d'un modèle conceptuel nécessite une compréhension approfondie des relations

théoriques observées dans la littérature, ainsi que des régularités empiriques identifiées dans les études portant sur la gouvernance universitaire, le management de la qualité et la responsabilité sociétale.

Les travaux sur la gouvernance universitaire (Shattock, 2002 ; Estermann et al., 2011) montrent que les mécanismes de pilotage influencent la structuration des processus internes, la transparence décisionnelle et la performance globale des institutions. De même, les recherches sur l'assurance qualité (Harvey & Williams, 2010 ; Westerheijden et al., 2007) démontrent que la qualité joue un rôle central dans la régulation, l'amélioration continue et la légitimité institutionnelle.

Parallèlement, les études sur la responsabilité sociétale des universités (Vallaes, 2022 ; Gaete, 2021 ; Lozano, 2011) établissent que l'intégration du développement durable et des attentes sociétales dans les missions universitaires dépend fortement de la gouvernance et des dispositifs qualité.

Ainsi, ces trois champs théoriques, gouvernance, qualité et RSU, convergent vers une même conclusion : la performance organisationnelle et sociétale des universités dépend de l'articulation cohérente entre le pilotage stratégique, les mécanismes internes de régulation et l'engagement sociétal.

Dans le contexte marocain, les rapports du CSEFRS et de l'ANEAQ soulignent également que les universités ne peuvent atteindre leurs objectifs de transformation sans renforcer simultanément la gouvernance, la qualité et leur rôle sociétal. Cette nécessité justifie la pertinence d'un modèle conceptuel intégré tenant compte des spécificités du système national.

3.2. Logique conceptuelle du modèle

La littérature identifie trois relations majeures qui structurent le fonctionnement des systèmes universitaires.

Les modèles de gouvernance publique et les approches néo-institutionnelles (Scott, 2001 ; Schimank, 2005) confirment que la gouvernance influence directement la structuration des processus internes, les mécanismes d'assurance qualité et la capacité institutionnelle à répondre aux exigences de légitimité.

Les travaux sur l'assurance qualité (Deming, 1986 ; EFQM ; Materu, 2007) montrent que les démarches qualité jouent un rôle de médiateur entre les orientations stratégiques et les résultats organisationnels.

Elles convertissent les exigences de gouvernance en processus mesurables, améliorent la performance et facilitent l'intégration des objectifs sociétaux.

Les études sur la RSU (Gaete, 2021 ; Vallaes, 2022) démontrent que l'engagement sociétal des universités découle non seulement de leurs valeurs, mais aussi de la structuration de leur gouvernance et de la solidité de leurs mécanismes qualité. La RSU renforce la légitimité publique, l'ancrage territorial et les capacités d'innovation sociale.

Logique d'ensemble

La littérature converge ainsi vers une logique systémique où :

- la gouvernance oriente,
- la qualité régule,
- la RSU matérialise la contribution sociétale.

La circularité de ces relations a également été démontrée :

la RSU améliore l'image, la légitimité et la confiance dans la gouvernance (Lozano, 2011 ; Dumay et al., 2010), créant une boucle vertueuse d'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1996).

Cette articulation théorique justifie la structuration du modèle conceptuel proposé dans le cadre de cette recherche.

3.3. Hypothèses et fondements empiriques du modèle

3.3.1. La gouvernance universitaire influence positivement le management de la qualité (H1)

La littérature souligne que la gouvernance universitaire joue un rôle central dans la qualité. Les travaux de Birnbaum (1988) et Shattock (2002) montrent qu'une gouvernance claire, transparente et participative améliore la coordination et la prise de décision, conditions essentielles au management de la qualité. Les approches du New Public Management (Hood, 1991 ; Schimank, 2005) confirment que la responsabilisation, le pilotage par objectifs et les mécanismes de contrôle constituent des leviers majeurs pour structurer et renforcer les démarches qualité. Enfin, la perspective néo-institutionnelle (Scott, 2001) indique que les exigences d'accréditation et d'évaluation ne produisent leurs effets que lorsqu'elles sont intégrées par une gouvernance solide.

3.3.2. Le management de la qualité agit comme médiateur entre la gouvernance et la responsabilité sociétale (H2)

Les modèles de gouvernance responsable (Shattock, 2002 ; Birnbaum, 1988) indiquent que les pratiques de pilotage n'affectent la responsabilité sociétale (RSU) que lorsqu'elles sont traduites en dispositifs opérationnels, ce qui renvoie à la médiation du management de la qualité. Les approches du New Public Management (Hood, 1991) soutiennent que la qualité structure les processus, formalise les engagements et permet l'intégration des attentes sociétales dans la gestion interne. Des études montrent que la gouvernance influence la RSU via les systèmes qualité, qui assurent la traduction des orientations stratégiques en actions responsables (Harvey & Williams, 2010 ; Materu, 2007). Dans le contexte arabe et africain, les travaux d'Ayoubi & Al-Habaibeh (2014) et d'El Alj et al. (2019) confirment que la qualité institutionnelle joue un rôle de médiation entre la gouvernance et les performances sociétales.

3.3.3. La gouvernance universitaire exerce un effet direct et positif sur la responsabilité sociétale (H3)

La théorie de la gouvernance publique et la perspective néo-institutionnelle (Scott, 2001) indiquent que les universités dotées de structures de gouvernance solides répondent plus efficacement aux pressions sociétales, éthiques et environnementales. Une gouvernance transparente, participative et orientée stratégie favorise l'intégration de la RSU dans la mission universitaire (Middlehurst, 2004).

Plusieurs travaux confirment un lien direct entre gouvernance et engagement sociétal, notamment dans les universités européennes et émergentes (Estermann et al., 2011 ; Trivellas & Dargenidou, 2009). Dans les pays du Maghreb, la mise en place de conseils de gouvernance et de mécanismes d'évaluation a montré une amélioration directe des performances RSU (El Alj et al., 2019 ; ANEAQ, rapports d'évaluation).

3.3.4. Le management de la qualité renforce la légitimité institutionnelle et la durabilité organisationnelle (H4)

Selon la théorie néo-institutionnelle (Scott, 2001), les systèmes qualité renforcent la conformité institutionnelle, améliorent la légitimité externe et participent à la construction d'une réputation durable. Les modèles de qualité totale (Deming, 1986 ; EFQM) soutiennent que l'amélioration continue contribue à la résilience et à la durabilité organisationnelle.

Les études de Harvey & Williams (2010) et de Westerheijden et al. (2007) montrent que les dispositifs qualité améliorent la crédibilité institutionnelle, la confiance des parties prenantes et la durabilité des performances. Dans les contextes africains et arabes, plusieurs analyses

(Materu, 2007 ; Ayoubi & Massoud, 2007) confirment que les systèmes qualité soutiennent directement la légitimité et la continuité des institutions universitaires.

3.3.5. La responsabilité sociétale rétroagit positivement sur la gouvernance, favorisant un apprentissage organisationnel (H5)

Les modèles d'organisation apprenante (Argyris & Schön, 1996) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) suggèrent que la RSU crée des mécanismes de retour d'information qui renforcent la gouvernance en introduisant transparence, accountability et participation. La circularité gouvernance-RSU est cohérente avec les approches systémiques de l'enseignement supérieur (Checkland, 1999).

Plusieurs recherches montrent que les engagements sociétaux renforcent les pratiques de gouvernance via l'apprentissage collectif et la consolidation des processus décisionnels (Dumay et al., 2010). Dans les universités d'Europe et d'Amérique du Nord, les politiques RSU ont produit des améliorations mesurables des mécanismes de gouvernance (Lozano, 2011). Dans le contexte MENA, Ayoubi & Al-Habaibeh (2014) démontrent également cet effet rétroactif.

3.3.6. Le leadership transformationnel, la culture organisationnelle, la participation des parties prenantes et l'autonomie institutionnelle modèrent la relation entre gouvernance, qualité et RSU (H6)

Les approches de leadership transformationnel (Bass & Riggio, 2006) soulignent que les leaders visionnaires amplifient les effets de la gouvernance sur la qualité et la RSU. La littérature sur la culture organisationnelle (Schein, 2010) montre que les valeurs internes conditionnent l'adoption des démarches qualité. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et les modèles d'autonomie universitaire (Estermann et al., 2011) indiquent que la participation et l'autonomie renforcent la cohérence entre gouvernance, qualité et engagement sociétal. Empiriquement, plusieurs travaux démontrent que ces facteurs agissent comme modérateurs :

- Le leadership transformationnel renforce l'effet gouvernance → qualité (Trivellas & Reklitis, 2014) ;
- La culture organisationnelle améliore l'adoption des pratiques qualité (Harvey & Williams, 2010) ;
- La participation des parties prenantes amplifie l'impact sur la RSU (Lozano, 2011) ;
- L'autonomie institutionnelle est un modérateur majeur des performances qualité/RSU (EUA : Estermann et al., 2011).

3.4. Présentation du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel proposé s'inscrit dans une perspective systémique visant à analyser les interactions entre la gouvernance universitaire, le management de la qualité et la responsabilité sociétale des universités (RSU). Il repose sur l'idée que la performance, la régulation et la mission sociétale des institutions d'enseignement supérieur ne peuvent être appréhendées séparément, mais doivent être étudiées comme un système dynamique d'influences réciproques.

Ce modèle mobilise des apports théoriques issus de la littérature internationale sur l'assurance qualité (Harvey & Williams, 2010 ; Rosa et al., 2016), la gouvernance universitaire (De Boer & File, 2009 ; Bleiklie, 2018), et la responsabilité sociétale des universités (Vallaey, 2022 ; Gaete, 2021). Il tient également compte des spécificités du contexte marocain, marqué par la recherche d'un équilibre entre alignement sur les standards internationaux, nouvelles exigences de gouvernance, pressions d'assurance qualité, et attentes sociétales croissantes en matière d'équité, d'inclusion et de durabilité.

Les Variables :

- **Variable Indépendante : Gouvernance Universitaire**

La gouvernance universitaire désigne l'ensemble des structures, des processus et des valeurs qui encadrent la prise de décision, la planification et le pilotage des universités.

Elle se fonde sur des principes tels que la transparence, la reddition de comptes, la participation et la responsabilité collective.

Une gouvernance efficace se traduit par un leadership transformationnel, une autonomie institutionnelle accrue, et un dialogue constructif entre les différentes parties prenantes (enseignants, étudiants, administration, État, société civile). Selon De Boer, Enders & Schimank (2007), un modèle de gouvernance efficace est celui qui articule autorité académique, gestion managériale, et redevabilité publique. Dans ce cadre, la gouvernance constitue la variable structurante : elle détermine les orientations, les ressources et le degré d'ouverture de l'université à ses environnements.

- **Variable Dépendante : Responsabilité Sociétale des Universités (RSU)**

La RSU renvoie à la capacité d'une université à intégrer dans sa mission les principes du développement durable, de l'équité sociale et de l'éthique publique.

Elle se traduit par des actions concrètes en faveur de la société : inclusion, environnement, innovation sociale, employabilité, égalité des chances, etc.

Elle constitue la finalité éthique du système universitaire et renforce la légitimité publique de l'institution. Les travaux de Vallaey (2022) et Godonoga (2022) confirment que la RSU dépasse la simple conformité réglementaire : elle devient un levier de légitimité publique, un indicateur de la pertinence sociale des universités et un critère de performance globale.

- **Variable Médiatrice : Management de la Qualité**

Le management de la qualité désigne l'ensemble des dispositifs, outils et démarches visant à assurer la cohérence, la pertinence et la performance des activités universitaires.

Il englobe la planification stratégique, l'amélioration continue, l'évaluation interne/externe, et la satisfaction des parties prenantes.

Cette variable agit comme pont entre la gouvernance (vision stratégique) et la RSU (impact sociétal), en traduisant la stratégie en résultats mesurables et durables. Les études empiriques sur les systèmes qualité (Sursock, 2015 ; Rosa et al., 2016) montrent que la qualité n'est pas un simple outil technique : c'est un mécanisme d'apprentissage organisationnel qui renforce la cohérence institutionnelle et améliore la capacité de l'université à répondre aux attentes sociétales.

- **Variables Modératrices :**

1. Leadership transformationnel : Le leadership transformationnel incarne la capacité des dirigeants à inspirer, motiver et transformer les structures organisationnelles vers une vision partagée. Il amplifie l'effet de la gouvernance sur la qualité et la RSU.
2. Culture organisationnelle : Les valeurs et normes partagées au sein de l'université influencent directement la manière dont les politiques de qualité et de responsabilité sont adoptées et vécues.
3. Participation des parties prenantes : Une gouvernance ouverte et participative, impliquant étudiants, enseignants, partenaires socio-économiques et collectivités, renforce la légitimité et l'efficacité du système.
4. Autonomie institutionnelle : Un degré suffisant d'autonomie administrative et financière permet aux universités d'adapter leurs pratiques de gouvernance et de qualité aux besoins locaux et globaux.

Dynamique systémique du modèle :

Le modèle conceptuel articule ces dimensions dans une perspective systémique où :

- La gouvernance oriente la vision, les valeurs et les priorités ;
- Le management de la qualité convertit cette vision en mécanismes opérationnels ;
- La RSU matérialise l'impact tangible du système universitaire sur la société.

Cette interaction génère un cycle d'amélioration continue, dans lequel :

- Une gouvernance éthique renforce les conditions d'une qualité durable ;
- La qualité augmente la légitimité et la crédibilité de la RSU ;
- La RSU consolide la confiance publique et nourrit un apprentissage institutionnel qui rehausse la gouvernance.

Ce cadre théorique peut être mobilisé pour des études empiriques visant à mesurer l'intensité, la direction et la nature des relations entre ces variables dans le contexte des universités marocaines.

Le tableau ci-dessous synthétise la fonction, les principaux indicateurs et la finalité associée à chacune des dimensions du modèle.

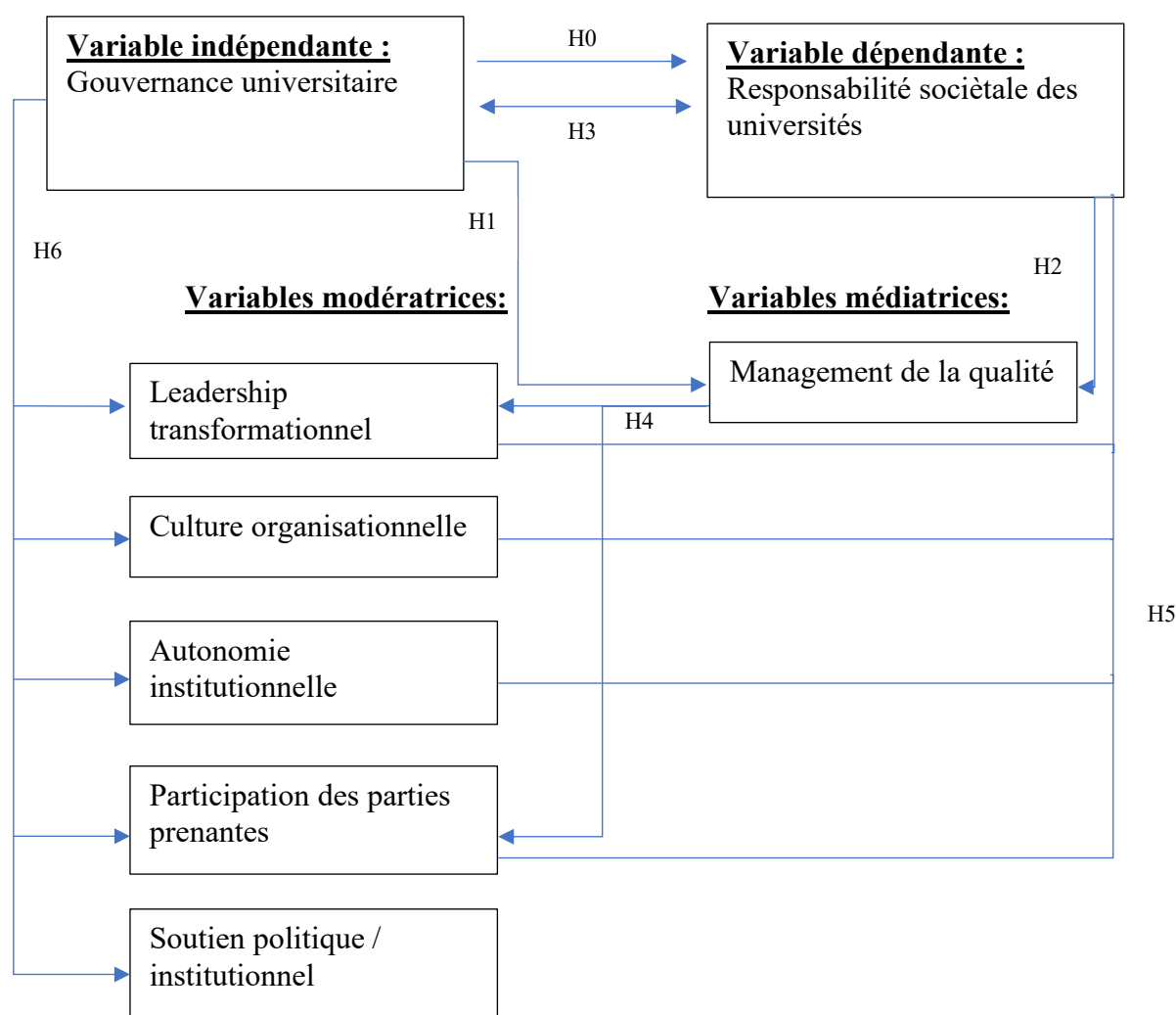
Tableau 8 : Présentation synthétique du modèle conceptuel intégré

Dimension	Rôle dans le modèle	Principaux indicateurs ou manifestations concrètes	Finalité visée
Gouvernance universitaire	Moteur : Stratégique ; cadre décisionnel.	Structures et organes de gouvernance ; Transparence et reddition de comptes ; Participation des acteurs internes et externes.	Orientation stratégique ; Autonomie ; Cohérence institutionnelle.
Management de la qualité	Mécanisme de : Régulation ; apprentissage organisationnel.	Évaluation interne et externe ; Dispositifs d'assurance qualité ; Culture d'amélioration continue et innovation pédagogique.	Performance durable ; Apprentissage collectif.
Responsabilité sociétale des universités	Finalité : éthique, sociale ; territoriale du système.	Engagement communautaire et durabilité ; Inclusion sociale et équité ; Impact sociétal et territorial.	Légitimité publique ; Contribution au DD.
Interactions systémiques	Boucle d'influence réciproque entre les trois dimensions	Gouvernance oriente la qualité et la RSU ; Qualité soutient la gouvernance et légitime la RSU ; RSU renforce la légitimité de la gouvernance et la pertinence de la qualité.	Cohérence, durabilité ; Transformation institutionnelle.

Source : conception de l'auteur

Représentation graphique du modèle

Figure 2 : Modèle conceptuel intégré du système de gouvernance universitaire durable⁵



Source : conception de l'auteur

Ce modèle intégré illustre une chaîne de causalité dynamique : une gouvernance éthique et participative renforce la qualité organisationnelle, laquelle nourrit la légitimité sociale et l'impact de la RSU. La relation inverse est également présente, la RSU contribuant à renforcer la crédibilité et la confiance institutionnelle, consolidant ainsi la gouvernance et la performance globale.

4. Conclusion

Notre étude propose une lecture intégrée et systémique du lien entre gouvernance universitaire, management de la qualité et responsabilité sociale. Elle montre que la transformation des universités ne résulte pas de réformes ponctuelles, mais d'une interaction circulaire entre vision stratégique, régulation organisationnelle et finalité sociétale.

⁵ La flèche **H4** indique le rôle interne du management de la qualité dans le renforcement de la légitimité institutionnelle et de la durabilité organisationnelle, tandis que **H5** traduit la rétroaction positive exercée par la responsabilité sociétale sur la gouvernance, dans une logique d'apprentissage organisationnel. Les hypothèses de modulation (**H6**) concernent les effets contextuels du leadership, de la culture organisationnelle, de l'autonomie, de la participation et du soutien institutionnel sur l'intensité des relations principales.

Le modèle conceptuel élaboré offre une contribution scientifique originale : il dépasse la segmentation classique entre gouvernance, qualité et RSU pour les inscrire dans un cycle vertueux de performance durable. La gouvernance y joue le rôle de moteur stratégique, la qualité celui de vecteur d'apprentissage collectif, et la RSU celui de finalité éthique et sociale. Ensemble, ces dimensions replacent l'université au cœur d'un processus d'innovation institutionnelle, où la création de valeur devient à la fois académique, humaine et territoriale. Sur le plan stratégique, cette approche invite à repenser les modèles de pilotage universitaire en articulant autonomie, redevabilité et impact sociétal. La qualité ne doit plus être réduite à un simple outil de contrôle, mais envisagée comme un levier d'apprentissage organisationnel. De même, la RSU ne saurait constituer une dimension périphérique : elle représente désormais la finalité structurante d'une gouvernance éthique et durable.

Dans le contexte marocain, ce modèle revêt une pertinence particulière. Les réformes engagées à travers la Vision stratégique 2015–2030 et le PACTESRI 2030 traduisent une volonté politique de construire une université responsable et ouverte sur son environnement. Cependant, la centralisation, le déficit d'autonomie et la faible implication des acteurs demeurent des freins à cette transformation.

La prochaine étape consistera à tester empiriquement ce modèle dans les universités marocaines afin d'évaluer la nature et l'intensité des interactions entre gouvernance, qualité et RSU. Une telle validation permettra d'identifier les leviers concrets de durabilité institutionnelle et d'élaborer des recommandations opérationnelles pour une gouvernance plus participative, une qualité plus apprenante et une responsabilité sociétale pleinement intégrée.

Au terme de cette réflexion, notre étude ne vise pas seulement à conceptualiser un modèle théorique, mais à participer à la refondation du projet universitaire marocain, en plaçant la gouvernance éthique, la qualité partagée et la responsabilité sociétale au cœur de la performance publique et de la durabilité nationale.

Références :

- (1). Altbach, P. G. (2023). *Global perspectives on higher education*. Springer.
- (2). Bleiklie, I., & Kogan, M. (2016). *Organization and governance of universities*. Palgrave Macmillan.
- (3). Boukhari, S., & Jebli-Chrifi, F. (2023). La responsabilité sociale des universités : une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-2), 167-184.
- (4). Carvalho, T., & Santiago, R. (2010). New public management and the academics: Between the labour market and the organization. *Public Management Review*, 12(6), 817-833.
- (5). Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- (6). Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2023). *University Autonomy in Europe III: The Scorecard 2023*. European University Association.
- (7). Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public services organizations*. Routledge.
- (8). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (9). Godonoga, A. (2022). Ethical and sustainable governance in higher education. *Studies in Higher Education*, 47(5), 1012-1027.
- (10). Harvey, L., & Williams, J. (2010). Fifteen years of quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 3-36.
- (11). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

- (12). Loukkola, T., & Zhang, T. (2010). Examining Quality Culture: Part 1 : Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. ENQA.
- (13). Marginson, S. (2022). Public good and the university in a global context. *Higher Education*, 84(2), 207–224.
- (14). Reiser, J. (2007). Managing for sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(3), 241-256.
- (15). UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO Publishing.
- (16). Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia : Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182.