



UNIL | Université de Lausanne

FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES  
INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES

**TISSER LA QUALITÉ :**  
**le développement de systèmes de gestion de la qualité dans les**  
**écoles professionnelles de formation initiale**

THÈSE DE DOCTORAT

présentée à la

Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne  
pour l'obtention du grade  
de Docteur en sciences de l'éducation

par

**Silvia Carvalho Sá**

Directeur de thèse  
Professeur David Giaouque

Co-directeur de thèse  
Professeur Philippe Losego

Jury  
Professeure Isabelle Caron  
Professeur Jonas Masdonati  
Professeure Muriel Surdez

LAUSANNE

- 2025 -

Depuis plus de vingt ans, on a assisté à l'essor de techniques managériales dans les organisations publiques. Évidemment, l'école n'a pas échappé à ces changements, avec des professionnels qui répondent à des formes soutenues de mobilisation, de reddition de comptes, de responsabilisation et d'autorégulation. Dans ces nouvelles formes de gouvernance, le management de la qualité représente un mode de régulation et une forme d'organisation du travail qui ont pris de l'ampleur dans les écoles professionnelles suisses.

Ainsi, notre recherche porte sur la mise en place de systèmes de gestion de la qualité au sein d'établissements professionnels secondaires et sur les pratiques qui en découlent. Sous l'angle des instruments d'action publique, nous dégagerons les singularités et mécanismes d'appropriation de ces systèmes de standards et de normalisation. Plus spécifiquement, cette thèse examine l'impact de ce déploiement en matière de (re)configurations professionnelles et politiques auprès de plusieurs groupes d'acteurs<sup>1</sup> (directeur·trices d'écoles, chargé·es de projet qualité, doyen·nes, enseignant·es, auditeurs, etc.). À travers une étude multisites dans le canton de Vaud, notre travail de terrain se concrétise sous la forme d'entretiens, d'observations et de recueil d'un corpus de documents. En somme, cette thèse s'intéresse au point de vue des praticien·nes, dans une compréhension du sens et des incidences perçues par les acteurs scolaires, tout comme du devenir collectif de ce dispositif gestionnaire. Elle décortique les mécaniques d'un tissage managérial qui semble invisible alors qu'il irrigue la régulation et le fonctionnement des établissements. Cette thèse invite à entrer dans les coulisses de cette fabrication multiforme et multiacteurs.

## ABSTRACT

---

For more than twenty years, we have witnessed the rise of management techniques in public organisations. Obviously, schools are no exception to these changes, with professionals responding to forms of participation, accountability and self-regulation. Within these new forms of governance, quality management represents a mode of regulation and a form of work organisation that has gained more space in Swiss vocational schools.

Our research therefore focuses on the implementation of quality management systems in secondary vocational schools and the practices that result from them. From the point of view of public policy instruments, we will identify the specific features of these standards and the mechanisms by which they are adopted. More specifically, this thesis examines the impact of this deployment in terms of professional and political (re)configurations among several groups of actors (school headmasters, quality project managers, deans, teachers, auditors, among others). Through a multi-site study in the canton of Vaud, our fieldwork takes the form of interviews, observations and gathering of documents. In short, this thesis focuses on the practitioner's point of view, with a view to understanding the meaning and impact as perceived by the school players, as well as the collective future of this management system. It analyzes the mechanics of a management network that seems invisible, even though it integrates the regulation and operation of schools. This thesis invites us to go behind the scenes of this multifaceted and multiplayer process.

---

<sup>1</sup> Le genre masculin pour le mot « acteur·s » est utilisé dans le manuscrit comme genre neutre.

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
---------------------------	----------

## PARTIE I

### ÉTUDIER LA QUALITÉ : CONTROVERSES, APPORTS THEORIQUES ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

#### CHAPITRE 1

<b>L'OBJET DE RECHERCHE « SYSTÈME DE GESTION QUALITÉ » (SGQ) : CONTOURS D'UNE TRAJECTOIRE DE L'INDUSTRIE À L'ÉDUCATION</b> .....	<b>9</b>
--	----------

1.1. UN HÉRITAGE DES MILIEUX INDUSTRIELS : CONSTRUCTION D'UN ENGRENAGE .....	11
1.2. UNE LOGIQUE MANAGÉRIALE PROPAGÉE AUX ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ET AU MONDE SCOLAIRE.....	16
1.3. RÉSONANCE D'UNE MISE À L'AGENDA DANS LES ÉCOLES PROFESSIONNELLES SECONDAIRES.....	32
1.4. BRÈVES CONCLUSIONS DU CHAPITRE.....	43

#### CHAPITRE 2

<b>DEPLOIEMENT DE DISPOSITIFS DE GESTION DE LA QUALITÉ : TRAJECTOIRES D'UNE DÉMARCHÉ (IN)CERTAINE</b> .....	<b>44</b>
---	-----------

2.1. DES ARENES DE REGULATION ET D'INFLUENCE MULTIPLES .....	46
2.2. L'IMPLEMENTATION D'UN SGQ : UNE DEMARCHE (IN)CERTAINE .....	65
2.3. VOIES DE RENOUVEAU : SAISIR LA PERSPECTIVE PLURIELLE DES SGQ.....	79

#### CHAPITRE 3

<b>UNE AUTONOMIE PROFESSIONNELLE RECONFIGURÉE</b> .....	<b>83</b>
---	-----------

3.1. UN PROFESSIONNALISME SOUS PRESCRIPTION, EN ECHO D'UNE AMELIORATION SANS FIN .....	85
3.2. UNE AUTONOMIE MISE A L'EPREUVE.....	98
3.3. DYNAMIQUES PROFESSIONNELLES ET SEGMENTATIONS.....	103
3.4. BREVES CONCLUSIONS DU CHAPITRE ET ASSISE CONCEPTUELLE.....	116

#### CHAPITRE 4

<b>CHRONIQUE D'UN DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	<b>120</b>
---	------------

4.1. ÉLABORER UN DESIGN DE RECHERCHE .....	121
4.2. ENTREPRENDRE : PARCOURS INITIATIQUE ET FICELLES DEPLOYEES .....	134
4.3. ANALYSER UN ENSEMBLE DE FILS NARRATIFS .....	141
4.4. SE SITUER : CARTOGRAPHIE DES NORMES ET CIRCUITS .....	144

## PARTIE II

### EXPÉRIENCES DE LA QUALITÉ : ENTRE RÉCITS D'INSCRIPTION ET D'ADOPTION

#### CHAPITRE 5

<b>RECONFIGURATIONS (IN)VISIBLES DU TRAVAIL</b> .....	<b>155</b>
---	------------

5.1. ARCHITECTURE D'UNE TOILE SILENCIEUSE .....	157
5.2. LE TRAVAIL A L'EPREUVE DE LA QUALITE .....	162
5.3. S'ENGAGER LUCIDEMENT ET EN TOUTE DISCRETION.....	187
5.4. UN TRAVAIL CŒUR-PERIPHERIE : L'ELOGE DU TRAVAIL COMMUN .....	203
5.5. EN GUISE DE CONCLUSION .....	211

#### CHAPITRE 6

<b>LES AUDITEUR·TRICES EN TANT QU'ACTEURS DE MÉDIATION : UN JEU AMBIGU</b> .....	<b>214</b>
--	------------

6.1. DEVENIR AUDITEUR : UN CHOIX DE DEUXIÈME CARRIÈRE .....	216
6.2. BALISES DE L'AUDIT DE CERTIFICATION : (DÉ)JOUER UN CADRE D'INTERACTIONS PRESCRIT.....	230
6.3. AU CŒUR DU TRAVAIL DES AUDITEURS : DES PROCESSUS DE MÉDIATION ET DE COMPROMIS .....	238
6.4. EN GUISE DE CONCLUSION .....	260

## **CHAPITRE 7**

<b>VOIX CROISÉES : UNE DYNAMIQUE ÉVOLUTIVE DE LA RÉGULATION A L'OEUVRE ET DES INTERDÉPENDANCES RENOUVELÉES .....</b>	<b>262</b>
7.1. ENTREPRENEURIAT ET REEQUILIBRAGES SITUES .....	268
7.2. SYNERGIES ET RESEAUX : LEVIERS COMPARATIFS ET RETICULAIRES .....	280
7.3. INTERMEDIATIONS ET CHAMPS D'OPPORTUNITES CONSOLIDES.....	285
7.4. REDEPLOIEMENTS ET RECADRAGES .....	298
7.5. EN GUISE DE CONCLUSION .....	311
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE. APPORTS, OUVERTURES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>316</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>328</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>355</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>358</b>