

Le management de la qualité dans l'éducation

Par Michèle Bailly

Extraits du livre *La qualité à l'école* Economica 1998

Nous pensons qu'il est indispensable d'enseigner aux enseignants présents et futurs quatre principes de management adaptés à l'éducation : améliorer le système ; rechercher la qualité d'abord ; étudier les processus ; ne pas fixer d'objectifs chiffrés.

Comparaison entre l'Ecole et l'Industrie

Avant de parler de management, commençons par chercher les principales différences entre l'Ecole et l'Industrie. Si une école ne ressemble ni à une usine, ni à un supermarché, ni à un hôtel, c'est peut-être parce que sa production n'est pas normalisable. Les ingénieurs savent que la normalisation des produits a notamment pour but de définir avec précision les besoins des utilisateurs. Elle s'impose donc comme un facteur de compétitivité dans les industries de production. La normalisation a fait ses preuves également dans les industries de service, par exemple dans les télécommunications, la banque et l'assurance. On serait donc tenté de normaliser la production de l'Ecole afin de l'améliorer, mais il faut d'abord s'interroger sur l'application du concept de production. Il est assez courant de dire que chaque personne est le produit d'une filière éducative. Cette phrase anodine, qui signifie simplement que le comportement d'une personne est le résultat de la formation qu'elle a reçue, a l'inconvénient d'induire l'idée qu'un être humain peut se comparer à un objet. Or un élève ne peut pas être considéré comme un produit, et l'ensemble des élèves quittant le lycée avec le baccalauréat ne peut pas être assimilé à une production. A voir les choses de près, ce n'est pas l'élève mais l'éducation qui est le véritable produit de l'Ecole. L'élève au contraire en est l'utilisateur. Or la diversité des besoins et des moyens intellectuels des élèves dans l'exercice d'un processus d'apprentissage fait que l'acte éducatif n'est pas normalisable. La normalisation des programmes scolaires est évidemment profitable à tout le système éducatif mais une action visant à normaliser l'éducation elle-même, au niveau national comme à celui d'un établissement, serait une grave erreur.

Une grande différence entre l'Ecole et l'Industrie est relative aux conséquences des défauts. Dans une usine, on peut réparer un produit au stade du contrôle final ; dans un restaurant, on peut améliorer le service en tenant compte des remarques d'un client mécontent ; mais dans une école, il est impossible d'annuler les conséquences d'un enseignement defectueux ; on ne peut que les atténuer. Par exemple un élève qui a pris de mauvaises habitudes d'écriture les gardera toute sa vie ; celui qui a acquis une mauvaise prononciation dans une langue étrangère aura du mal à s'en défaire. C'est pourquoi l'enseignant doit porter toute son attention au processus d'apprentissage et chercher à utiliser au maximum les instants pendant lesquels les élèves sont dans de bonnes conditions psychologiques.

En poursuivant la comparaison, nous allons chercher quels sont les « clients » de l'Ecole. C'est un terme qui choque beaucoup les enseignants, parce qu'il évoque l'idée d'une transaction commerciale. Il est vrai que dans tous les domaines, si un professionnel travaille pour un client, c'est que son activité sera rémunérée, directement ou non. Si ce mot devait être appliqué malgré tout à l'éducation, ce serait au sens du mot latin *cliens*, qui implique l'idée d'aide et de protection. Pour éviter tout malentendu, nous préférons parler des « bénéficiaires » de l'Ecole. De même qu'une entreprise doit s'efforcer de comprendre et d'anticiper les besoins de ses clients, l'Ecole doit s'efforcer de comprendre et d'anticiper les besoins de ses bénéficiaires.

L'Éducation nationale a plusieurs types de bénéficiaires. Les premiers sont les élèves eux-mêmes, qui sont des éléments actifs du système. Nous trouvons ensuite leurs parents, qui sont des éléments actifs dans la mesure où ils les aident à travailler et à s'épanouir, puis leurs futurs employeurs, enfin la nation toute entière puisque l'École a aussi pour mission de former de futurs citoyens.

Améliorer le système

Un établissement d'enseignement devrait être considéré comme un système par tous ses acteurs, notamment les syndicats, le personnel administratif, les enseignants, les élèves et les parents. Bien que ce mot soit largement utilisé par les sociologues, le concept de système au sens large est absent de la culture française. On désigne ainsi un ensemble d'êtres vivants, de matériels et de matériaux qui sont orientés vers un but commun. Ce qui est important pour améliorer un système, c'est la connaissance de tous ses éléments et de leurs interactions.

Les acteurs ont différents rapports au système. Nous dirons de ceux qui ont le pouvoir de modifier des éléments et des interactions, par exemple des liens hiérarchiques, qu'ils travaillent *sur* le système. Nous dirons de ceux qui n'ont pas ce pouvoir mais qui peuvent observer, analyser et transmettre des informations, qu'ils travaillent *dans* le système.

Les enseignants et les élèves travaillent *dans* le système de l'établissement. La mission du directeur ou du proviseur est de travailler *sur* le système pour l'améliorer de façon continue avec l'aide des enseignants et des élèves.

Les élèves travaillent *dans* le système de la classe. La mission de l'enseignant est de travailler *sur* le système de la classe pour l'améliorer de façon continue avec l'aide des élèves.

La qualité d'abord

Le succès du management de la qualité dans l'industrie a conduit certains enseignants à penser que cette approche convient également à l'école. Deming dit que pour améliorer l'éducation il faut avoir recours aux mêmes principes que pour un processus de fabrication ou de service. Des écoles primaires aux universités, de nombreux établissements ont relevé ce défi et nous avons aujourd'hui une expérience suffisante pour dire que le management de la qualité y donne d'excellents résultats. Cependant il faut noter que les approches sont différentes, bien que les principes de base soient les mêmes. Quand on met en place des méthodes de management de la qualité dans une école ou un collège, il faut abandonner quelques idées reçues sur l'organisation des systèmes éducatifs. Par ailleurs, l'étude des applications de la qualité à l'enseignement nous fait retrouver des concepts fondamentaux qui sont l'oeuvre de précurseurs tels que Célestin Freinet, Jean Piaget, Lev Vygotsky et Reuven Feuerstein. Bien que ces découvertes datent de plus de cinquante ans, elles sont encore négligées par beaucoup de nos contemporains.

Les élèves ne vont pas à l'école en acceptant d'être frustrés et malheureux. Ils voudraient bien faire, mais en général ils ne savent pas ce qui leur fera plaisir. Leur expérience de la qualité doit s'extérioriser dans les discussions et les négociations de la classe. Il faut un certain temps pour établir un consensus dont le but est le plaisir d'apprendre. David Langford, professeur au collège de Sitka (Alaska), dit qu'il lui fallait plusieurs semaines de discussion avec sa classe pour définir les grandes lignes d'un projet sur la qualité. Dans l'esprit d'un professeur traditionnel, c'est beaucoup de temps perdu, mais David Langford a constaté que les élèves apprennent plus vite et plus efficacement lorsqu'ils ont compris et accepté ce que signifie un travail de bonne qualité. « Le temps consacré par la classe à définir la qualité est très payant », dit-il.

On dit souvent qu'il est nécessaire de maintenir le cap de la mission de l'entreprise. Quand un dirigeant industriel fixe des objectifs ambitieux, il cherche non seulement à donner des satisfactions matérielles à ses actionnaires, à ses clients et à ses employés, mais aussi à augmenter le plaisir que ses employés ont à travailler. La même idée est vraie dans l'éducation. Il ne suffit pas qu'un directeur d'école ou un proviseur de collège fasse une déclaration d'intention sur la qualité, mais il faut qu'il s'implique lui-même, qu'il implique tous les professeurs et qu'il leur donne une référence pour décider et agir. Les enseignants doivent discuter de la qualité avec les élèves tout au long de l'année scolaire car l'amélioration de la qualité apporte une réponse à beaucoup de problèmes de l'Ecole.

La qualité de l'éducation est par définition ce qui rend les études agréables, mais elle est en perpétuelle évolution. Ce qui intéresse un élève d'un certain âge peut lui paraître dérisoire quelques années plus tard. C'est pourquoi l'enseignant doit toujours être attentif et prêt à discuter avec les élèves sur leur façon de concevoir la qualité, comme nous l'a montré l'exercice des six questions de Jean-Marie Gogue. Ce dialogue dans la classe ne doit jamais être interrompu. Par ailleurs il est possible d'améliorer les notes en créant un climat de crainte et de compétition, mais c'est au détriment de la qualité, du plaisir d'apprendre. L'expérience montre que la façon la plus sûre d'améliorer les notes est d'améliorer la qualité de l'éducation.

La qualité est déterminée par la façon de conduire les processus d'enseignement et d'étude, indépendamment des moyens utilisés. Par exemple on peut donner une éducation de grande qualité dans une salle sobrement meublée. Les objectifs de qualité sont définis à partir des suggestions des élèves, qui sont en quelque sorte les utilisateurs de l'enseignant. Les élèves n'ont pas le pouvoir de modifier les processus d'enseignement et d'étude mais ils doivent être consultés par l'enseignant pour apporter des informations qui l'aideront à améliorer les processus. Cette démarche étonnera peut-être certains professeurs, mais il faut savoir qu'en procédant ainsi l'enseignant n'abandonne pas la moindre part de sa responsabilité dans la conduite de la classe. Nous pensons que l'enseignant doit engager la discussion sur la qualité jusqu'à ce que la classe trouve un consensus dont le but est le plaisir d'apprendre. Mais ce serait courir à l'échec de se borner à un compromis entre le plaisir d'une activité ludique d'une part et le déplaisir d'apprendre d'autre part, comme si par exemple les arts plastiques étaient une compensation aux mathématiques.

Quand nous disons qu'il faut discuter avec les élèves sur leur conception de la qualité, ce n'est évidemment pas pour négocier avec eux les programmes d'enseignement. Ils sont fixés par des adultes qui ont quitté l'école depuis longtemps. Mais, répétons-le, un enseignant ne doit pas imposer aux élèves sa propre conception de la qualité. Si les élèves éprouvent du plaisir à apprendre, c'est parce que le style d'enseignement correspond à leur idée du plaisir.

Etudier les processus

Si l'enseignant veut améliorer les performances des élèves, il doit concentrer son attention non pas sur les résultats des examens mais sur les processus d'enseignement et d'étude. De nombreux éducateurs, parmi lesquels Freinet en France et Vygotsky en Russie, ont compris l'importance de ce principe. Vygotsky a montré que le comportement d'un enfant assisté par un adulte dans un apprentissage révèle des capacités qui ne se manifestent pas encore dans des conditions normales mais qui se développent en lui de façon discrète. Sa théorie la plus connue dans les milieux enseignants est celle de la Zone de Proche Développement (ZPD). Le point de départ de cette théorie consiste à distinguer chez l'enfant deux niveaux de développement intellectuel. Le premier est le niveau de développement réel, celui qui se manifeste dans les actions que l'enfant est capable de faire seul, sans l'aide d'un adulte. Le

second est le niveau de développement potentiel, celui qui s'évalue en observant ce que l'enfant peut faire en coopération avec un adulte, au moyen d'un enseignement adapté. L'écart entre ces deux niveaux est ce qui définit la ZPD. Quand on évalue le potentiel de l'enfant il ne faut donc pas chercher à savoir s'il peut résoudre des problèmes de façon autonome sur la base de ce qu'il sait déjà, c'est à dire se focaliser sur le niveau de développement réel, mais identifier la ZPD de façon précise. L'apprentissage de l'enfant dans la ZPD est relié à l'interaction entre les concepts spontanés de l'enfant et les concepts scientifiques apportés par l'enseignant. "L'éducation, dit Vygotsky en résumé, ne doit pas être orientée vers les progrès d'hier mais vers ceux de demain".

En s'aidant des travaux de Vygotsky, Feuerstein a conçu une approche éducative dont le premier but était de remédier à une situation dramatique: celle des enfants juifs rescapés des camps et immigrés en Israël après la deuxième guerre mondiale. Il a pu transformer ainsi des adolescents profondément perturbés sur le plan affectif et intellectuel au point que beaucoup d'entre eux se sont complètement intégrés à la société. Feuerstein se défend cependant d'être un spécialiste des enfants handicapés mentaux car sa théorie, connue sous le nom de médiation cognitive, s'applique à toute personne en formation, quels que soient son âge et ses aptitudes intellectuelles. Les méthodes qu'il a développées ont pour but d'améliorer le processus suivant lequel un individu assimile des connaissances en étant assisté par un médiateur humain. Elles constituent son Programme d'Enrichissement Instrumental (PEI). Bien que les méthodes de Feuerstein s'adressent principalement à des enfants en situation d'échec scolaire, tout enseignant qui s'attache à développer l'intelligence de ses élèves doit reconnaître le fait qu'il est un médiateur humain. Conscient de cette responsabilité, il doit s'efforcer d'être le meilleur médiateur possible. L'exercice des six questions de Jean-Marie Gogue est une application de la théorie de Feuerstein.

Enfin, en dépit de ces théories, l'étude d'un processus d'assimilation de connaissances aurait peu de chance d'aboutir à une amélioration si elle n'était pas encadrée par les principes élémentaires de la recherche expérimentale. Pour essayer un changement dans un processus, l'enseignant doit suivre les étapes du cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act). Pour analyser les informations données par les élèves, il utilisera les outils du management de la qualité. Pour interpréter les notes des exercices et des examens, il interprétera les variations au moyen de graphiques de contrôle.

Pas d'objectifs chiffrés

L'étude des systèmes conduit à un postulat qui peut s'énoncer ainsi : quand on essaye d'améliorer la performance d'un système en fixant des objectifs à ses éléments, on est toujours mis en échec par le système lui-même. Par exemple quand un chef d'entreprise fixe des objectifs à ses subordonnés et les juge sur la réussite de leurs objectifs, il cherche à se soustraire à sa responsabilité de diriger le système en espérant que les résultats sont entièrement déterminés par ses subordonnés. Il néglige le fait qu'ils empiètent les uns sur les autres et que l'un peut gagner au préjudice de l'autre. La définition des obligations mutuelles entre le chef et ses subordonnés est toujours utile, car chacun a besoin de savoir ce qu'il doit faire et quand il doit le faire. Mais les objectifs imposés dans un esprit de domination sont toujours nuisibles.

Ceci nous conduit naturellement à la question de l'usage des notes dans le système éducatif. De nombreuses voix s'élèvent contre la pratique de la mesure des performances individuelles dans l'industrie. Comme dit le chien Snoopy dans une célèbre bande dessinée, « c'est un truc plein de bon sens quand on n'y réfléchit pas ». Malheureusement les dirigeants ne réfléchissent pas assez. Si la mesure des performances produit des ravages chez les adultes,

que fera-t-elle chez les enfants ? Il est incontestable que sur un groupe de cent enfants qui passent un examen, cinquante sont classés dans la moitié supérieure et cinquante dans la moitié inférieure. Cela signifie que la moitié d'une génération ayant passé le baccalauréat est marquée « qualité inférieure » et que beaucoup de gens vont croire toute leur vie qu'ils sont réellement de qualité inférieure. Se considérer comme un déchet de la société, c'est l'anéantissement complet du plaisir d'apprendre et d'entreprendre. Nous pensons que l'utilisation des notes pour fixer des objectifs chiffrés et juger les élèves exclusivement sur les résultats est une cause importante de la crise sociale. Mais il faudra beaucoup de temps pour éliminer cette pratique de l'enseignement.

Les partisans des notes et du classement dans le système éducatif font remarquer que la compétition existe partout dans le monde et que nous ne serions pas ici à en discuter si la sélection darwinienne n'avait pas joué son rôle depuis des millions d'années. C'est une question qui dépasse le cadre de cet article mais nous dirons simplement que le classement des élèves ne doit pas être considéré comme un but de l'Ecole. Nous ne refusons pas la sélection et l'utilisation des notes quand c'est un moyen nécessaire de sélection. Nous refusons seulement l'utilisation des notes comme un moyen de motiver les élèves parce que nous ne croyons pas à la théorie de la motivation par les notes.

En conclusion, nous pensons que le management de la qualité est un important facteur d'amélioration de l'Ecole. Avec des méthodes mieux adaptées, l'éducation sera de meilleure qualité, les enseignants seront plus productifs et les élèves trouveront un plus grand plaisir dans leur travail. Quand les étudiants quitteront le système éducatif, ils seront mieux préparés pour fournir à la société une contribution positive.