

Pour l'application des principes de gestion de la qualité à l'enseignement des langues dans l'enseignement supérieur

[Table des matières](#)
[in English](#)

Ian Tudor

Université Libre de Bruxelles, BE

Le concept de gestion de la qualité trouve son origine dans le domaine commercial, où il a deux objectifs : le premier est d'évaluer la qualité d'un produit ou d'un service à destination des utilisateurs potentiel ; le second est d'évaluer l'efficacité des moyens par lesquels ce produit ou ce service a été créé et livré. La gestion de la qualité est donc une démarche reposant sur l'application d'un ensemble de critères d'évaluation au regard desquels il est possible de mesurer l'efficacité des actions accomplies et de mettre au point des stratégies visant à l'amélioration des méthodes utilisées.

En règle générale, le concept de gestion de la qualité peut donc sembler assez judicieux dans le domaine commercial. En notre qualité de consommateurs, nous aimerions tous avoir la certitude que notre grille-pain ne va pas brûler notre tranche de pain matinale, et que nous n'allons pas nous retrouver à Llandudno après avoir réservé des vacances à Tahiti. Certains pourraient penser, malgré tout, qu'il n'est pas commode de faire passer ce concept du domaine commercial au domaine éducatif.

Dans un premier temps, disons qu'enseigner des langues est une entreprise beaucoup plus complexe que celle qui consiste à fabriquer un grille-pain ou à organiser des vacances. Cette entreprise est en soi plus complexe parce qu'elle met en jeu des aspects du développement personnel et intellectuel de nos étudiants à la fois en tant qu'individus et que citoyens. Elle est également plus complexe en ceci que les programmes éducatifs ont pour mission de former les étudiants à jouer un rôle efficace dans la société, et donc de prendre en compte les besoins changeants de la société dans la conception et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage.

Des doutes (peut-être serait-il plus honnête de parler de « soupçons ») sont susceptibles d'apparaître en ce qui concerne les buts visés par la gestion de la qualité et son centre de contrôle. Certains enseignants de langue craindront peut-être que la gestion de la qualité ne devienne un instrument de contrôle à des fins politiques, et ne conduise à une vaste paperasse et à une bureaucratie peu productives. Il serait naïf d'avancer que cette conception de la gestion de la qualité est irréaliste. Si elle est bien appréhendée, la gestion de la qualité n'est cependant pas une question de contrôle ni de bureaucratie. Il s'agit plutôt d'un concept qui doit et devrait être utilisé par les enseignants de langues eux-mêmes afin de satisfaire deux objectifs : le premier consistant à analyser leur propre situation ainsi que les choix en matière de pédagogie et d'organisation qu'ils font dans ces situations ; le second est de constituer un forum de réflexions et de débats entre les enseignants de langues en personne et les autres acteurs concernés par la démarche éducative.

Etant donné ces remarques, on peut définir la gestion de la qualité dans le domaine des études de langues comme la démarche par laquelle les enseignants de langues peuvent s'engager dans une analyse structurée des buts poursuivis par les programmes d'études de langues et de l'efficacité des procédures par lesquelles ces buts sont fixés et atteints. La gestion de la qualité est une démarche reposant sur l'analyse et la réflexion commune entre les différents acteurs engagés dans l'enseignement des langues : les professeurs, les étudiants, les responsables de département, les administrateurs, les futurs employeurs, les facultés clientes, etc. C'est une démarche dynamique tournée vers une réflexion constructive portant sur les méthodes qui ont cours, la définition de pistes innovantes et la mise au point de méthodes améliorées à la fois dans la conception et la réalisation de programmes d'études de langues.

Dès lors, la gestion de la qualité est avant tout une démarche analytique, intellectuelle et dialectique entre les différents acteurs engagés dans l'enseignement des langues ; il appartient aux enseignants

de langues eux-mêmes d'y jouer un rôle central. C'est cette démarche qui se trouve au cœur de la gestion de la qualité. L'ensemble des instruments mis au point dans le but de soutenir cette démarche doivent être considérés comme tels, à savoir des moyens et non des fins en soi. Cela étant, l'établissement d'un cadre de références commun à l'intérieur duquel la démarche de réflexion et de débat peut s'inscrire présente certains avantages. Tout d'abord, cela peut fournir aux différents acteurs concernés un ensemble de critères communs, ce qui peut les aider à faire en sorte que cette démarche soit plus structurée et plus transparente. Cela peut exiger des enseignants de langues qu'ils s'interrogent sur leurs propres méthodes et qu'ils procèdent à des modifications afin de prendre en compte les circonstances et les besoins du moment. Cela peut également nécessiter un débat raisonné avec d'autres acteurs, y compris les organismes de financement, autour de l'adéquation des moyens mis à la disposition des enseignants de langues pour que ceux-ci puissent parvenir aux résultats que la société attend d'eux et de leurs étudiants. Ensuite, un cadre commun de références peut présenter de nombreux avantages dans le contexte européen en permettant aux enseignants de langues travaillant dans différents pays de mettre en commun les interrogations et les difficultés rencontrées, afin qu'ils puissent tirer parti des efforts et des initiatives des uns et des autres.

Cet article a pour but de suggérer quelques éléments autour desquels pourrait être structuré un cadre de ce type. La liste de ces éléments ne saurait être exhaustive, et se veut simplement une contribution au débat qui a pris naissance lors de la réunion de la Task Force sur la Gestion de la Qualité, qui s'est tenue à Berlin le 13 décembre, et s'est poursuivie lors de la conférence du Conseil Européen pour les langues de Jyväskylä au cours du mois de juillet.

Une circulation efficace de l'information

Traditionnellement, les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle à jouer à la fois dans la démarche éducative et dans la société au sens large. Ce ne sont cependant pas des tours d'ivoire pouvant fonctionner entièrement sur la base de leurs traditions et de leurs préférences propres. C'est la raison pour laquelle la communication et le dialogue entre les établissements de l'enseignement supérieur et les autres acteurs engagés dans l'enseignement des langues est une composante fondamentale de la gestion de la qualité. C'est ce qui permet aux enseignants de langues de s'informer sur l'état de préparation et les besoins des étudiants qu'ils accueillent, ainsi que sur les situations dans lesquelles les diplômés issus de ces formations devront utiliser la langue qu'ils étudient. Cela leur permet également de faire part à d'autres acteurs engagés dans cette démarche de leurs conceptions concernant la nature de l'enseignement des langues et les buts poursuivis. Trois catégories d'acteurs, au moins, sont susceptibles de jouer un rôle dans ce domaine :

- Les enseignants, les chefs d'établissement, les inspecteurs, etc. de l'enseignement secondaire. Alors même que les structures de l'éducation se transforment, les études supérieures constituent encore pour un grand nombre d'étudiants une étape de leur formation qui se situe entre l'enseignement secondaire et le monde du travail. Afin que les étudiants puissent opérer une transition harmonieuse entre le secondaire et le supérieur, et qu'ils puissent tirer un bénéfice maximum de leurs études supérieures, il est essentiel que la communication se fasse dans les deux sens. D'abord, les enseignants du secondaire doivent comprendre les exigences du supérieur afin de préparer leurs élèves à la transition du secondaire au supérieur. En même temps, l'enseignement supérieur doit prendre en compte les connaissances, les compétences et les attentes des étudiants qui parviennent à ce stade. Il est donc de l'intérêt des enseignants du secondaire et du supérieur de mettre en commun les idées et de discuter des buts poursuivis et des difficultés rencontrées de part et d'autre.
- Après obtention de leur diplôme, les étudiants s'attendent normalement à trouver un travail. Néanmoins, cela dépend en grande partie des connaissances et compétences recherchées par les employeurs. C'est la raison pour laquelle les enseignants de langues dans l'enseignement supérieur doivent établir le dialogue avec les employeurs potentiels et, plus largement, avec les représentants du monde du travail. Cela rend possible à la fois les discussions sur les besoins et les attentes des futurs employeurs concernant les jeunes diplômés et la compréhension de l'évaluation que font les employeurs de l'état de préparation des étudiants sortis de formation par rapport aux exigences du monde du travail. Le développement de réseaux de contacts avec des entreprises déterminées et des associations d'employeurs, ainsi

que l'étude des réactions d'anciens étudiants concernant leur expérience professionnelle peuvent donner naissance à des idées très intéressantes.

- Les programmes d'études de langues peuvent également avoir pour but la préparation des étudiants à la poursuite d'études ou à certains aspects de leur programme d'études en cours (lecture de documentation technique, participation à des programmes d'échange, etc.). Dans ce cas, les interlocuteurs appropriés sont les membres de l'établissement scolaire-cible de ces étudiants, l'UFR dans laquelle se déroule leur cursus universitaire principal, ou les membres de l'établissement en charge des programmes d'échange. L'ensemble de ces acteurs est capable de mettre au point des idées susceptibles d'aider les enseignants de langues à contrôler la pertinence de leurs programmes et à procéder aux modifications qui s'imposent pour répondre aux changements de situation.

La mise au point d'une circulation efficace de l'information parmi ces différents acteurs est à la base même de la possibilité d'une démarche de gestion de la qualité dans les études de langues.

Définition des objectifs

Une question de fond concernant la gestion de la qualité est à l'évidence la pertinence des objectifs poursuivis par les programmes d'études de langues. Indépendamment de l'intérêt et de la valeur intellectuelle propres d'un programme, il est essentiel que celui-ci soit réévalué à intervalles réguliers à la lumière des besoins des étudiants et des exigences du contexte social et professionnel dans lequel ceux-ci interviendront. A cet égard, au moins trois points méritent d'être envisagés :

- De quelle manière la formation prépare-t-elle les étudiants à leur future vie professionnelle ? Quelles compétences cette formation les prépare-t-elle à acquérir, et comment celles-ci peuvent-elles rendre plus facile aux étudiants l'entrée dans le monde du travail ? Cela peut être en rapport avec des compétences fonctionnelles spécifiques que ces étudiants peuvent utiliser dans un emploi précis, ou avec des compétences plus générales qu'ils peuvent par la suite adapter aux exigences de l'emploi qu'ils occupent. Cela ne signifie nullement que les établissements d'enseignement supérieur ne sont que des centres de formation à destination du monde du travail, mais cela signifie qu'il convient d'accorder une attention toute particulière à la pertinence professionnelle et sociale qu'ont les programmes d'enseignement en vue de l'insertion des étudiants dans le monde du travail. Fondamentalement, que peuvent faire les étudiants dans la langue qu'ils étudient ? Et de quelles manières les compétences qu'ils ont acquises mettent-elles en valeur leur savoir-faire professionnel et leur aptitude à trouver un emploi ?
- Comment une formation contribue-t-elle à l'objectif de l'apprentissage en continu ? Etant donné les évolutions rapides qui interviennent dans nos sociétés, les étudiants ont tout à la fois besoin de compétences fonctionnelles immédiatement utilisables et de compétences tournées vers l'apprentissage (apprendre à apprendre) qui leur permettront de s'adapter aux exigences changeantes de leur activité professionnelle et d'acquérir de nouvelles compétences à mesure que le besoin s'en fera sentir. Par exemple, les étudiants possèdent-ils, en complément d'un certain degré de connaissance d'une langue donnée, une compréhension de la démarche d'apprentissage d'une langue qu'ils seront à même de reporter sur l'apprentissage d'une autre langue ? Ont-ils acquis la faculté d'utiliser les outils de références capables de les aider à résoudre des exercices linguistiques de manière autonome ou comme documentation en vue d'acquisitions de connaissances supplémentaires ? La question qui se pose ici est de savoir si l'autonomie, en tant que telle, entre dans le cadre des objectifs d'un programme d'enseignement de langues, et, dans l'affirmative, comment cela se manifeste dans les activités d'apprentissage.
- Les compétences en langues et la compréhension de la culture d'autres pays jouent un rôle essentiel dans l'objectif d'intégration européenne. Il est donc important d'évaluer la manière dont une formation donnée contribue à cet objectif. Cela peut se traduire par une participation plus facile des étudiants dans les projets d'échange, ou par la mise à disposition des compétences linguistiques dont ceux-ci ont besoin s'ils souhaitent travailler dans

différents pays européens à la suite de l'obtention de leur diplôme. Il peut aussi être mis en rapport avec l'objectif plus large qui consiste à développer la compréhension inter-culturelle et inter-linguistique des étudiants. A titre d'exemple, ce point peut inclure la mise à disposition d'une langue commune et de cours de civilisation pour des non-spécialistes de langues, ou l'encouragement de projets littéraires inter-culturels avec des spécialistes de langues, éventuellement en collaboration avec les établissements-partenaires d'autres pays.

Transparence des objectifs poursuivis

En plus d'une définition claire des objectifs poursuivis par un programme d'études de langues, il est important de prendre en compte la manière dont les objectifs appropriés font l'objet de communication aux parties intéressées, à savoir étudiants, facultés clientes, futurs employeurs, organismes apportant leur parrainage, etc. Dans un premier temps, cela permet à ces différents groupes de se faire une idée précise de ce que propose un programme. Partant de là, cela fournit par la suite un point de référence servant de base à la discussion d'aménagements ou d'innovations. Pratiquement, cela entraîne la prise en considération des facteurs suivants :

- Les termes dans lesquels sont formulés ces objectifs : sont-ils clairs, pertinents et compréhensibles pour les étudiants et les autres groupes intéressés ?
- La manière dont ces objectifs sont communiqués aux étudiants et aux autres acteurs : les étudiants et les autres parties intéressées ont-ils accès à l'information relative aux objectifs du programme sous forme de déclaration d'intention, de panorama de formations ou de profil de compétences-cible ?
- Les objectifs sont-ils exprimés en termes permettant la comparaison des savoir-faire et des compétences des étudiants d'un établissement, d'un pays ou d'un système éducatif à un autre ?

La transparence et la communication précise de la structure des objectifs sont utiles en elles-mêmes pour les raisons mentionnées ci-dessus. Elles ont également un rôle à jouer dans le cadre de l'intégration européenne. Il est possible que les établissements ayant fonctionné à l'origine dans le cadre de leur propre région aient pu travailler en gardant un niveau important d'hypothèses certes communes, mais implicites, touchant à la nature et aux objectifs de l'enseignement des langues. Etant donné l'accroissement des déplacements d'étudiants et d'enseignants au niveau international, il se peut qu'il soit nécessaire de rendre ces hypothèses explicites et compréhensibles aux personnes d'autres cultures. Cela est de nature à faciliter un débat ouvert concernant les approches actuelles de l'éducation de la part des établissements, ainsi qu'un partage des traditions éducatives distinctes en vigueur dans différents pays et différentes régions.

Procédures de prise de décisions

Dès lors que l'on considère comme essentielle la définition d'objectifs pertinents, il convient de faire porter l'attention sur les procédures utilisées lors de la prise de décisions et tout particulièrement sur la manière dont sont fixés les objectifs. Cela fait en partie référence au point 1) évoqué ci-dessus. Pourtant, cela est lié de façon significative à la prise de décisions au sein des établissements. Voici une liste non-exhaustive des questions qu'il convient d'aborder à cet égard :

- L'éventail des participants impliqués dans la prise de décisions, à savoir responsables de départements, enseignants, étudiants, membres des facultés clientes, futurs employeurs, etc. Plus l'éventail de participants impliqués dans le processus de prise de décisions sera large, plus il est probable que les idées qui en sortiront à propos des besoins des étudiants et de la pertinence et la faisabilité des objectifs de programmes seront riches et bien informées.
- L'existence de mécanismes permettant un bilan régulier des objectifs de programmes, de telle manière que le contenu et la restitution aux étudiants de ces programmes puissent être réévalués à intervalles réguliers à la lumière des dernières évolutions.

Ce dernier point met en évidence la différence classique qui oppose le charme administratif d'une structure de prise de décisions centralisée et pyramidale à une approche participative plus "brouillonne" mais également plus riche. Il est néanmoins important de garder à l'esprit que, plus l'éventail d'acteurs impliqué dans la prise de décisions est large —aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur d'un établissement d'enseignement— plus il est probable que les décisions qui seront prises reposeront sur une compréhension étendue et consensuelle de la situation à atteindre.

Possibilités d'implication de l'étudiant dans le processus d'apprentissage

Les étudiants ne font pas que recevoir le savoir. Ce sont aussi des participants actifs dans le processus d'apprentissage, et leur érudition sera améliorée si on leur donne la possibilité de faire travailler et de développer leur aptitude à la réflexion. De plus, plus les étudiants s'impliquent activement dans l'étude des langues, plus ils auront de chance de développer des compétences autonomes qui font partie intégrante de l'objectif d'apprentissage en continu. Ce point nécessite de prendre en considération les facteurs suivants.

- * Implication de l'étudiant dans la définition des objectifs du cours, par exemple grâce au retour d'information après le cours ou grâce à la participation de représentants étudiants dans les services de planification, etc.
- * Implication de l'étudiant dans la définition du travail ainsi que dans la sélection des options dans le but de personnaliser le contenu de l'apprentissage et de développer les capacités d'apprentissage indépendantes des étudiants.
- * Auto-évaluation et inter-évaluation ou procédures d'évaluation collective mettant en œuvre à la fois les étudiants et les professeurs.
- * Etablissement de tâches d'apprentissage qui demanderont de la part des étudiants l'utilisation indépendante et active de diverses ressources d'apprentissage comme le travail personnel ou des matériels de référence, l'Internet ou des ressources d'apprentissage disponibles sur cédéroms. De telles activités peuvent aider les étudiants à développer la gestion des ressources des langues ainsi que des aptitudes d'apprentissage indépendantes qu'ils pourront transférer à leur travail professionnel ainsi qu'à leur apprentissage des langues à venir.

Formation des enseignants et possibilités de développement professionnel

On prend de plus en plus conscience que la qualité d'apprentissage des langues dépend moins des méthodes ou des matériels que des compétences et de l'entendement de chaque professeur. Les compétences que les professeurs apportent à leur travail et les possibilités qui existent pour qu'ils développent ces compétences plus avant sont donc des considérations fondamentales à la gestion de la qualité dans le domaine de l'étude des langues. Les facteurs à considérer à cet égard sont les suivants.

- * Programmes de base de formation de professeurs – leur contenu et leur pertinence par rapport aux demandes actuelles.
- * Portée du développement en cours y compris l'accès au matériel pédagogique, aux conférences, aux ressources informatiques et aux congés formation.
- * Arrangements contractuels fournissant une stabilité suffisante pour encourager l'implication personnelle et l'engagement professionnel.
- * Des systèmes de promotion fondés sur des primes ou sur le mérite pour encourager l'innovation à la fois dans l'enseignement ainsi que dans les activités liées à celui-ci.

L'enseignement des langues est fréquemment considéré comme étant « excessif » en termes de ressources. Ceci est une considération qui ne peut pas être ignorée et il pourrait être nécessaire de

penser à utiliser divers modes d'apprentissage de façon à garder les coûts globaux dans les limites budgétaires. Prendre des raccourcis en matière de développement et d'appui pour le professeur représente cependant une stratégie qui ne peut mener qu'au déclin de l'efficacité du programme. De plus, alors que la société évolue et que les professeurs doivent répondre à un nombre croissant d'exigences faces aux demandes et aux circonstances qui changent, une attention proportionnée doit être apportée aux moyens grâce auxquels les professeurs peuvent améliorer leur savoir et leurs compétences. C'est un élément qui doit être inclus dans toute approche de la gestion de la qualité dans le domaine des études de langues que ce soit au niveau institutionnel ou national.

Partage de la diversité

Les critères présentés ci-dessus ne représentent que certains de ceux qui pourraient être inclus dans un instrument de gestion de la qualité dans le domaine des études de langues. Ils auraient manifestement besoin d'être testés et affinés au niveau de leur pertinence vis-à-vis de nombreux contextes différents dans lesquels les programmes d'études des langues sont organisés en Europe. De plus, un tel instrument ne devrait pas être considéré comme une fin en soi, de même qu'il ne devrait pas être autorisé à devenir un carcan dans lequel on rangerait les spécificités des différentes situations. Ce devrait plutôt être le point de départ des institutions qui pourraient commencer à réfléchir à la fois seules et avec les parties intéressées de l'environnement local. Cet instrument pourrait aussi servir de point central pour le partage des idées et des initiatives au sein des institutions européennes.

Les programmes d'études des langues en Europe sont organisés en multiples institutions et ils reflètent une variété de traditions éducatives. L'objectif de l'intégration européenne n'est pas d'éliminer ni d'homogénéiser ces différences. Bien au contraire, la force de l'Europe tient en sa diversité même. De façon à tirer partie de cette force, il nous faut toutefois pouvoir partager nos différentes idées et approches en ce qui concerne l'apprentissage des langues. Une approche partagée de la gestion de la qualité peut jouer un rôle dans ce processus, précisément en fournissant aux enseignants de langues des références à partir desquelles ils peuvent discuter de leurs problèmes et apprendre grâce aux efforts et aux idées de chacun.

De cette façon, alors que chaque institution gardera bien entendu sa propre individualité, la présence d'un cadre de référence commun peut aider les différentes institutions à développer une vision partagée des défis auxquels ils font face et, en particulier, des moyens qu'ils utilisent pour relever ces défis.