

Résumé

Cette première partie de notre mémoire se divise en cinq chapitres. Notre objectif de recherche consistant à reconstruire la démarche Qualité de l'école X, nous devons d'abord appréhender sa définition. Cette dernière étant composée de deux termes « démarche » et « qualité », nous rappellerons, d'abord, un bref historique de la notion de qualité et puis nous la situerons dans le contexte de l'enseignement. Ensuite, nous nous attacherons à indiquer les caractéristiques d'un label de manière générale pour en venir aux caractéristiques et étapes d'obtention du label Qualité FLE. Le quatrième chapitre portera sur une étape importante pour un centre candidat à savoir l'(auto)évaluation, que nous opposerons à la notion du contrôle. Enfin, ces éléments nous amèneront à un aperçu global de la démarche Qualité et des principes du management de la qualité proposés par l'ISO 9001 : 2015.

Chapitre 1 – A propos de la qualité

On ne connaît bien une science que lorsqu'on connaît son histoire (Auguste Comte)

1.1. Fondements de la qualité...

S'interroger sur l'implantation de la démarche qualité dans un centre de langues nécessite d'abord une réflexion au sujet de son histoire. En effet, le terme *qualité* vient du latin *qualitas*, mot dérivé de *qualis*, signifiant *quel* ?⁵. Ses premières apparitions s'inscrivent (Caby, Jambart, 2002 : 18) dans les temps du roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) et relèvent des règles et des procédures constituant le Code d'Hammourabi, un texte juridique, écrit dans le but de « proclamer la Justice en ce pays, de régler les disputes et réparer les torts »⁶. Au Moyen Age, on publie « Le livre des mestiers » du prévôt de Paris, Etienne Boileau, s'apparentant à ce que l'on appelle de nos jours « un cahier des charges ». En effet, il s'agissait « du recueil de statuts défini pour les corporations parisiennes, les obligations relatives à la qualité des produits et les sanctions pour les défauts » (Ibidem.). En ce qui concerne la France, la notion de qualité serait apparue en 1664 grâce à la fameuse phrase de Jean-Baptiste Colbert, économiste et ministre des finances du roi Louis XIV :

Si nos fabriques imposent, à force de soins, la qualité, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du Royaume. (Ibidem).

Il se serait donc rendu compte que garantir la qualité des produits pourrait être synonyme d'enrichissement et de la prospérité pour la France.

Au début du XX^{ème} siècle, marqué par la révolution industrielle⁷, la notion de qualité devient prépondérante et s'étend à la production et à la consommation de masse, qui laissent place à de nouveaux questionnements managériaux. Le nombre d'ouvriers augmentant, les entreprises se voient obligées de multiplier leurs chefs d'orchestre. Cela étant possible, en effet, grâce aux travaux d'Henri Fayol (en France) et de Frederic Taylor (aux Etats-Unis), qui ont développé « l'administration générale de l'entreprise et l'organisation scientifique

⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477>

⁶ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/code-d-hammourabi/>

⁷ La révolution industrielle désigne un ensemble de transformations de l'industrie qui ont eu de grandes conséquences sur les aspects économiques, politiques et sociaux. Cette révolution a d'abord vu le jour en Angleterre à la fin du XVIII^{ème} siècle, puis s'est étendue au continent européen et aux Etats Unis, au cours du XIX^{ème} siècle. C'est l'utilisation de la machine à vapeur qui a motivé ce processus de changements. En effet, la révolution est à l'origine du passage d'un « système de production artisanale et manuelle à une production à grande échelle » et à une standardisation des produits afin d'en garantir la qualité. (D'après http://www.toupie.org/Dictionnaire/Revolutions_industrielles.htm)

du travail. » (Ibidem). Taylor introduit l'organisation rationnelle du travail, qui recommande sa division entre ceux qui produisent et ceux qui agissent « les concepteurs et exécutants ». Fayol (1916), en revanche, développe le principe du management de l'entreprise appelé le POCCC, en le décomposant en cinq dimensions : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Ce célèbre POCCC a pour objectif de mettre en avant le rôle du manager de l'entreprise. En France, en 1926 voit le jour l'AFNOR⁸, qui a pour mission de gérer et d'animer l'élaboration des normes et de promouvoir leur application. En effet, les normes sont des documents établis (par exemple des référentiels) par des organismes reconnus, qui définissent des exigences et des lignes directives à suivre de manière volontaire pour tout organisme candidat à la certification ou à la labellisation. Appliquer les caractéristiques d'une norme à un service permettrait à un organisme de standardiser ses pratiques, de garantir la qualité du service et des produits proposés et ainsi de gagner en performance (en efficacité et efficience), c'est-à-dire au niveau du résultat final. Du point de vue du client / consommateur, au-delà du signe de qualité, la conformité à une norme constitue aussi un gage de confiance. En outre, l'AFNOR représente la France auprès de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et du Comité Européen de Normalisation (CEN). L'ISO est :

Le plus grand producteur et éditeur mondial de Normes internationales. L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 160 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le Secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble. L'ISO est une organisation non gouvernementale qui jette un pont entre le secteur public et le secteur privé. Bon nombre de ses instituts membres font en effet partie de la structure gouvernementale de leur pays ou sont mandatés par leur gouvernement, et d'autres organismes membres sont issus exclusivement du secteur privé et ont été établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national. L'ISO permet ainsi d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins plus généraux de la société. (Favre, BELC été 2015).

L'ISO a publié plus de 22670 Normes Internationales et publications associées qui englobent de nombreux secteurs tels que le secteur de l'industrie, des technologies de l'information, de la communication, de l'alimentation, de l'agriculture, de la santé et de la

⁸AFNOR a été régie par la loi de 1901. D'après le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation, sa mission consiste à animer et coordonner le processus d'élaboration des normes européennes et internationales ainsi que de promouvoir leur application.

sécurité au travail. Ces Normes sont élaborées par des experts venant du monde entier et voient leur fondement dans une démarche d'élaboration basée sur le consensus. Elles correspondent aux besoins du marché, et la conformité d'un organisme aux Normes ISO est soumise à un contrôle qualité.

Par ailleurs, c'est au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle qu'apparaissent les premières inspections, (que l'on nomme de nos jours « l'audit » dans le cadre de la démarche qualité), dont le défaut (le coût) est critiqué au cours de la seconde moitié dudit siècle. Les inspections consistent à identifier les produits qui ne sont pas conformes aux standards de fabrication. Peu après, elles se transforment en contrôles du fait de leur coût. Afin de palier cela, en 1924 Walter A. Shewhart (le fameux statisticien et fondateur de l'American Society for Quality Control) invente une méthode statistique du processus de la production, une « carte de contrôle ». Ses méthodes ont été par la suite appliquées par William Edward Deming, qualiticien américain, qui au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale et de la défaite du Japon, a participé à une mission concernant la formation des plus hauts dirigeants de l'industrie japonaise des années cinquante. Ses interventions ont grandement renforcé le développement des produits japonais à tel point que le Japon est devenu un modèle à suivre en termes de la qualité des produits. On considérait que « la qualité des produits japonais de grande diffusion a dépassé la qualité des produits occidentaux et américains ». Enfin, la Seconde Guerre mondiale et l'industrie américaine de la défense ont contribué à l'essor de la qualité : c'est dans ce contexte qu'apparaissent des normes militaires américaines « military standards » pour garantir la qualité des produits et le premier manuel d'Ishikawa (1962) sur la maîtrise de la qualité. De nos jours, les responsables qualité se servent du diagramme qui porte le nom de ce dernier.

Enfin, nous pourrions en conclure que la qualité serait une notion ancienne et son évolution aurait fait qu'aujourd'hui elle est plutôt considérée et pratiquée en tant qu'un mode de management de l'entreprise dans quelque domaine que ce soit. C'est, par ailleurs, dans cette optique que nous inscrirons notre travail.

1.2. ...Dans l'enseignement

En France, la question de la qualité de l'enseignement remonte à la seconde moitié du XX^{ème} siècle : elle est présente dans le traité de Maastricht signé en 1992, où l'on spécifie dans le troisième chapitre *Éducation, formation professionnelle et jeunesse* que « La Communauté contribue au développement d'une éducation de qualité en encourageant la coopération entre États membres. » (Article 126). Dans l'enseignement supérieur la question

de l'évaluation de la qualité surgit lorsqu'on s'interroge sur le classement international des établissements d'enseignement supérieur, pratique apparue aux Etats-Unis. En effet, réfléchir à la qualité de l'enseignement supérieur serait conforme à la réflexion sur la performance de son système. En d'autres termes, il s'agirait de questionner l'efficience (les moyens mis en œuvre afin d'atteindre le résultat) et l'efficacité (le résultat obtenu) du système en question, la mise en place d'une structure fondée sur la qualité permettant de mieux maîtriser ses processus à tous les niveaux. Il n'est pas non plus anodin de ce point de vue de définir la performance comme maîtrise des normes à travers les référentiels. Or, d'après Sadlak, directeur du centre européen pour l'enseignement supérieur de l'UNESCO « la question des universités serait [...] considérée comme *trop importante pour être laissée aux seuls universitaires* ». Elle aurait pour cause le contexte de la mondialisation. Depuis les années quatre-vingt-dix, l'enseignement supérieur a connu un grand changement dû à la massification, démocratisation et internationalisation des établissements de l'enseignement supérieur. Ainsi, ce dernier a contribué à la croissance économique de l'Europe. L'ouverture des frontières a favorisé l'essor de la mobilité internationale, la croissance du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur, et de même la concurrence entre les établissements eux-mêmes. Enfin, garantir la qualité d'un établissement aurait permis de différencier les organismes et répondrait ainsi aux demandes des étudiants étrangers, souvent à la recherche d'un dispositif clair et témoignant de la qualité de l'offre consultée. Dès lors, l'assurance qualité devient synonyme de la diplomatie culturelle, scientifique, politique d'attraction et compétitivité à l'échelle internationale. Par ailleurs, la mobilité des étudiants a suscité le besoin d'harmonisation des pratiques (et des systèmes) dans les pays d'accueil. Au niveau international, plusieurs acteurs tendent à promouvoir l'assurance qualité des établissements. Nous pouvons citer à ce titre le **réseau** *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAH)* ou Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). L'INQAAH réunit 180 agences dans 100 pays dans le but de promouvoir une reconnaissance des pratiques et des échanges sur ces dernières. L'UNESCO soutient et renforce l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur grâce à des forums ou conférences sur l'assurance qualité, l'accréditation et la reconnaissance des qualifications sur le plan international ou au travers de « lignes directrices destinées à garantir la qualité dans l'enseignement supérieur transfrontalier » élaborées en collaboration avec l'Organisation de Commerce et de développement

économique⁹. En Europe, ladite promotion de l'assurance qualité et de l'harmonisation de systèmes des pratiques européennes d'enseignement supérieur a vu le jour en 1999 avec le processus de Bologne, et a été une réponse à la déclaration de La Sorbonne du 25 mai 1998, lancée à l'occasion du 800^{ème} anniversaire de l'Université de Paris. Cette déclaration a été signée par les ministres de l'enseignement supérieur de France, d'Allemagne, du Royaume Uni et d'Italie. Elle a(vait) pour objectif de faire appel à la construction d'une « Europe de la connaissance ». ¹⁰ La déclaration de Bologne a été signée par les ministres de l'enseignement supérieur de 29 pays européens et a conduit en 2010 à la création d'un Espace européen de l'enseignement supérieur. Le succès de ce processus repose sur l'implication de tous les acteurs liés à l'enseignement : « des pouvoirs publics, des représentants des universités, des enseignants et des étudiants, ainsi que des employeurs, des organismes chargés de la garantie de la qualité, des organisations internationales et des institutions, dont la Commission européenne » (CIEP, 2016 : 1) ¹¹. Créé dans le but d'inciter la mobilité internationale, il a pour objectif de :

Organiser l'enseignement supérieur selon un système de trois cycles (licence/master/doctorat), garantir la qualité des formations et l'insertion professionnelle des diplômés, faciliter la reconnaissance internationale des certifications professionnelles et des périodes d'études à l'étranger. (CIEP, 2016 : 1).

Enfin, en abordant le souci de l'harmonisation des pratiques de l'enseignement, il ne nous reste qu'évoquer le CECRL, dont les outils se centrent entre autres sur « la qualité de la performance de l'apprenant » (CECRL, 2001 : 35). Brown et Heywort soutiennent que « pratiquement » toute personne impliquée dans l'enseignement / apprentissage des langues :

S'intéresse à l'assurance et au contrôle de la qualité. L'apprenant - lorsqu'il/elle en a la possibilité -, veut choisir un "fournisseur" de langue de "qualité" ; les enseignants veulent des directives pour bien faire leur travail ; offrir des cours de langue de qualité est la première priorité des responsables d'établissements d'enseignement. (Brown, Heyworth, 1999 : 3).

Dans leurs propos ils avancent que :

Le Cadre européen commun de référence fournit un ensemble clair et cohérent de définitions et de descriptions que l'on peut utiliser afin de définir

⁹<https://www.senat.fr/rap/r07-442/r07-4425.html>

¹⁰Sara Pini, "Aux origines du processus de Bologne : la déclaration de la Sorbonne", Nouvelle Europe [en ligne], Lundi 27 août 2007, <http://www.nouvelle-europe.eu/node/255>, consulté le 10 mars 2019.

¹¹ <http://www.ciep.fr/sites/default/files/atoms/files/focus-introduction-au-processus-de-bologne.pdf>

des procédures pour un système d'assurance qualité et de maîtrise de la qualité (Brown, Heyworth, 1999 : 3).

In fine, l'assurance qualité de l'enseignement ainsi que de la formation constituent un objectif stratégique des politiques de l'Union Européenne : « Il est également important d'améliorer la gouvernance et l'encadrement des établissements d'enseignement et des organismes de formation et d'élaborer des systèmes efficaces d'assurance de la qualité. » (Conseil de l'Europe, 2009 : 4)¹². De fait, depuis plusieurs années, les langues étrangères revêtent un enjeu important pour les individus. Les principes évoqués ci-dessus ont également contribué au développement de la qualité dans le domaine du Français Langue Etrangère, tant au niveau de son enseignement que de sa certification. Mais enfin, que signifie la qualité ? Et qu'en est-il de la qualité dans l'enseignement ?

1.3. Définition de la qualité...

L'évolution du concept qualité que nous venons de voir permet d'en tirer de nombreuses définitions. Toutefois, définir la qualité ne relève pas du facile, car sa définition dépendrait du point de vue du sujet qui tente de la définir et n'aurait du sens que dans le contexte dans lequel ce dernier la considère. Cette difficulté de définition du terme de la qualité se reflète chez de nombreux auteurs, par exemple Frédérik Mispelblom (1995 : 61), professeur de sociologie, évoque son aspect philosophique en constatant que « répondre à l'interrogation qu'est-ce que la qualité représente le même ordre de difficulté que se demander qu'est qu'une chose ou qu'est-ce qu'un être ». Qui plus est, sa complexité a été comparée à celle de l'amour et soulevée par Ton Vroeijenstijn (1995 : 13) de manière suivante : « ... quality is like love. Everybody talks about it and everybody knows what he or she is talking about. Everybody knows and feels there is love. Everybody recognizes it. But when we try to give a definition of it, we are left standing with empty hands »¹³. Ainsi, paraît-il qu'avant de chercher à définir la notion de qualité, il faudrait :

Se demander ce que nous entendons (attendons) par qualité, comment la définit-on, par rapport à quoi, à qui et par rapport à quels objectifs. [...] existe-

¹² Conclusions du Conseil du 12 mai 2009 concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation (« Éducation et formation 2020 »), consulté en ligne : [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)

¹³ TDA : ... La qualité est comme l'amour. Tout le monde en parle et tout le monde sait de quoi il ou elle parle. Tout le monde sait et sent qu'il y a de l'amour. Tout le monde le reconnaît. Mais quand nous essayons de le définir, nous restons les mains vides.

t-il un moyen de la mesurer ? Quand nous parlons de qualité, parlons-nous de la qualité et de l'efficacité de l'enseignement, de la qualité des outils utilisés ou de la qualité de la langue étrangère (*output*) produite par les étudiants ? (Joulia, 2003 : 24).

Les définitions proposées dans les grands dictionnaires (Larousse, CNRTL) mettent en avant différentes acceptions de ce terme, par exemple : la « manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose », la « supériorité, excellence en quelque chose ». En effet, à cette définition, Doucet (2013 : 5) en ajoute une autre, imposée selon lui « par la pratique ». Il s'agirait « d'un objet ou d'un service qui convient bien, qui n'a pas de défaut, [...], avec des prix bien entendu en conséquence. » Il illustre ses propos prenant comme exemple « un presse-légumes pratique, fiable, facilement lavable, qui ne fait pas trop de bruit ». En effet, selon lui tous les presse-légumes « sont de qualité lorsqu'ils ont les caractéristiques annoncées ». Doucet indique donc clairement qu'un « objet de qualité est un objet sans défaut, c'est-à-dire qui répond à ses spécifications et, plus généralement, aux attentes de ses utilisateurs » (2013 : 5). Par ailleurs, en reprenant la définition de la qualité proposée par l'ISO (2005 : 12) :

Caractéristique d'un produit ou d'une activité qui satisfait à ses objectifs (qualité « externe ») et qui se déroule de façon optimisée (qualité « interne »).
Remarque : on peut tolérer un taux d'erreur ; dans ce cas, si ce taux est respecté, on considère que la qualité est satisfaisante.

Il l'oppose à la « non-qualité », en la définissant comme « tout ce qui s'oppose à l'idéal précédent : défaut des produits ». Enfin, il fait part de différentes visions de la qualité dans le tableau ci-dessous (2013 : 6) :

On peut distinguer plusieurs visions de la qualité, à la fois du point de vue du client et du point de vue du fournisseur :

- la qualité spécifiée par le contrat, la fiche technique, le catalogue... C'est la qualité « théorique » du produit ;
- les caractéristiques réelles du produit, qui caractérisent l'exemplaire donné. Lorsque ces caractéristiques correspondent aux spécifications, il y a conformité ;
- la qualité souhaitée par le client ; cette qualité dépend de chaque client. Grâce à ses études de marché, l'entreprise essaye de la cerner au mieux, par segments homogène ;
- la qualité perçue par le client, qui prend en compte les appréciations subjectives du client après l'achat. Cette qualité perçue est déterminante pour la fidélisation et l'image. C'est l'objectif essentiel sur le plan commercial ;
- la qualité perçue par le fournisseur, qui diffère souvent sensiblement de la précédente, le producteur ayant beaucoup de mal à se mettre à la place du client. Des points jugés de détail par le producteur peuvent en particulier avoir une importance majeure pour le client.

Figure 1 : Différentes visions de la qualité selon Doucet

Par ailleurs, sur le site Internet d'Axess Qualité, cabinet conseil en management QSE, nous pouvons distinguer la qualité interne de la qualité externe. Pour ce qui est de la qualité externe, « il s'agirait d'un produit qui correspond parfaitement aux besoins et attentes des clients. »¹⁴. En ce qui concerne la qualité interne, elle serait synonyme de la maîtrise et de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. La direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires et les clients en seraient bénéficiaires. Selon la définition avancée sur ce site, il est « difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne. »¹⁵. Ainsi, il paraît essentiel d'interroger la façon dont on maîtrise sa qualité interne avant d'en attendre les résultats au niveau de la qualité externe. Enfin, les acteurs internes ne seraient pas seulement bénéficiaires de la qualité interne mais aussi contribueraient en grande partie à son amélioration.

De leur côté, les auteurs de l'ouvrage « La Qualité dans les Services : fondements, témoignages, outils » Caby et Jambart soutiennent que :

La notion de qualité intrinsèque devient sans objet, c'est l'usage qui permet de définir la qualité du produit : un rasoir jetable est de bonne qualité s'il répond à ce qu'il promet [...] Le producteur n'est pas juge de la qualité, seul le client l'est (2002 : 12).

Une telle vision de la qualité est encore plus renforcée par Halais et Dragomir qui avancent que :

La qualité propre du produit ne joue plus le rôle différenciateur majeur que nous lui avons attribué pendant plus d'un demi-siècle. Aujourd'hui, nous sommes passés à l'étage supérieur, celui du management parce que la satisfaction du client, sa satisfaction totale, n'est plus uniquement générée par des produits de qualité. Notre client veut tout et tout de suite. Il veut que ce soit très beau, pas cher, fiable et sûr, avec du service et du plaisir autour. [...] Il s'agit maintenant de découvrir chez le consommateur un besoin qu'il exprime et qui soit déterminant sur son acte d'achats ou bien encore un besoin qu'il n'est pas capable d'exprimer (1995 : 7).

Ainsi, il s'agirait de nos jours non seulement de répondre aux attentes du client mais aussi de les dépasser (Heywort & Brown, 1999 : 6) afin de le satisfaire. C'est donc le « savoir écouter ses clients et innover », qui définirait en quelque sorte la qualité aujourd'hui. Doucet (2013 : 8) explique cela, par la « grande liberté de choix » dont disposent les clients. D'après

¹⁴ <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>

¹⁵ <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>

lui ce sont eux, qui « décident de la survie ou de la mort des producteurs », et donc deviennent « réellement les rois » (ibid.).

Il en résulte qu'il s'agirait d'inscrire la notion de la qualité dans un processus progressif pour que cette dernière puisse évoluer en fonction des attentes des acteurs internes (enseignants) et externes (clients, concurrents) ainsi que des objectifs que l'entreprise se fixe elle-même. Cela permettrait à toute organisation d'améliorer son résultat final et d'inscrire la qualité de son enseignement / service dans une démarche d'amélioration en continu, notion que nous définirons par la suite.

1.4. ...Dans l'enseignement

Cette attitude progressiste serait aussi présente dans la définition de la qualité dans l'enseignement avancée par Dejean, qui en distingue deux types :

Une conception de la qualité centrée sur **le processus de réalisation de l'enseignement et sur les ressources** mises en œuvre pour réaliser ce processus. En d'autres termes, la qualité du fonctionnement de l'institution garantirait la qualité de l'enseignement (Dejean, 2007 : 21).

En revanche, le second type, est :

Une conception de la qualité centrée sur **les résultats**, se référant à un critère classique en matière de qualité : la satisfaction des clients (...où l'on retrouve les normes ISO), à l'efficacité et à l'efficacité économique, soit à l'équité (Dejean, 2007 : 24).

Nous pouvons, en effet, constater qu'à l'instar de la définition de la qualité de l'enseignement, considérée de manière générale, la qualité de l'enseignement du FLE, serait évaluable par l'apprenant-client, d'où l'importance des indicateurs du référentiel¹⁶ sur lequel se base l'obtention du label Qualité FLE : F16 [C] « les résultats de l'évaluation des formations par les apprenants sont analysés, exploités et diffusés » dans le domaine de « formations, enseignement » et A11 [C] « Le centre s'attache à offrir un accueil aimable et courtois » dans le domaine « accueil, accompagnement » dans le référentiel et dans la grille d'(auto)évaluation, outils de base de la démarche Qualité FLE. Les deux indicateurs impliquent le contact direct avec les apprenants-clients, bénéficiaires du service fourni par les acteurs internes du centre. Outre la dimension de la qualité du point de vue du client et son résultat final, Le Ninan (2006 : 12) souligne aussi que pour définir la notion de la qualité de l'enseignement du FLE, il ne s'agirait pas seulement de tenir compte de la satisfaction de

¹⁶Cf. annexe 1 -

l'apprenant-client mais aussi des conditions dans lesquelles cet enseignement / apprentissage se déroule et du suivi que l'on propose afin de le faciliter autant que faire se peut. Ainsi, il serait souhaitable de prendre en compte les compétences des enseignants ou encore les méthodologies et le contenu sur lesquels se fonde leur enseignement. Nous allons nous appuyer sur les propos de Le Ninan, qui rappellent les cinq facteurs déterminants la qualité avancés par l'Unicef en 2002 :

LE BAGAGE DES APPRENANTS Les enfants apportent avec eux à l'école : leur langue, leur culture et leur vécu [...] DES ENVIRONNEMENTS D'APPRENTISSAGE DE QUALITÉ [...] Cela inclut des installations et des équipements adéquats [...] des classes de taille raisonnable [...] L'environnement est sain et sûr pour les enfants. UN CONTENU DE QUALITÉ [...] implique des programmes et des matériels pédagogiques pertinents développés dans le cadre d'objectifs éducatifs fixés à l'échelle nationale [...] LES PROCESSUS SUR LESQUELS S'APPUIE UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ [...] comprennent des enseignants qualifiés qui se forment en permanence pour développer leurs compétences professionnelles ; des approches méthodologiques participatives centrées sur les enfants et leurs compétences ; une évaluation des compétences visant à faciliter l'apprentissage et des technologies appropriées [...] LES RÉSULTATS [...] D'une éducation de qualité naît la capacité pour un enfant de lire et d'écrire avec un regard critique, d'avoir accès aux mathématiques, sciences, technologies disponibles et d'autres compétences de la vie quotidienne (Le Ninan, 2006 : 12).

Enfin, selon Ismail :

Un centre de langue de qualité doit non seulement pouvoir satisfaire les exigences des apprenants mais aussi être en quête perpétuelle d'amélioration afin de se conformer aux normes. C'est là que réside l'objectif de la démarche qualité (2017 : 3).

Cette idée de l'ensemble de facteurs formant la qualité de l'enseignement fait aussi partie du référentiel du label qualité FLE, qui est décliné en cinq domaines : Accueil, accompagnement ; enseignants ; formations, enseignement ; locaux, sécurité, équipement ; gestion. A la lumière de son contenu, la définition de la qualité résiderait dans un avant, pendant et après l'enseignement / l'apprentissage. En effet, il est souhaitable que l'apprenant-client soit accompagné dès la prise de contact avec la structure. A son arrivée, il est fortement recommandé de bien l'accueillir et par la suite de l'accompagner tout au long de son apprentissage. L'on devrait également lui garantir un environnement propice à l'apprentissage et de même, un matériel adéquat et permettant aux enseignants de préparer leurs interventions. A la fin de l'action de formation, la qualité résiderait dans les progrès de

l'apprenant-client mais aussi dans le faire-part de son expérience au travers d'un questionnaire de satisfaction. Enfin, son avis serait important puisqu'il pourrait apporter des suggestions d'améliorations découlant de son expérience et permettant à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche progressiste.

Enfin, d'après Gérard encore (2001 : 56) « pour être de qualité, un système de formation doit être efficace. Cela veut dire qu'il doit permettre d'atteindre ses objectifs ».

En conclusion, nous avons vu que la qualité de l'enseignement d'un centre de langues dépendait de nombreux facteurs. Un centre devrait être capable de satisfaire les besoins non seulement de ses apprenants-clients mais aussi ceux de ses acteurs, qui contribuent de manière active à la définition de la qualité de l'enseignement. Ainsi, il serait souhaitable que le fonctionnement d'un centre soit bénéfique pour toutes les parties intéressées et cela ne pourrait être atteint que par le biais d'un engagement collectif et d'une culture qualité partagés par tous les membres du centre. Nous détaillerons nos propos dans les parties, qui suivent celle-ci.

Chapitre 2 : Vers une conformité à une norme – le label

2.1. Définition du label

Avant de nous pencher sur la notion de label Qualité en Français Langue Etrangère, nous allons nous intéresser à la notion du label lui-même et à sa définition dans différents secteurs.

Premièrement, selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (désormais CNRTL)¹⁷ le terme label est un emprunt à l'anglais *label*, désignant :

Etiquette, bande de papier collée sur un produit et donnant des indications comme son appellation, son origine, sa composition ou son usage, attesté depuis le XVII^e siècle et spécialisation à partir du sens de « bande, frange de quelque chose » du mot anglais *label* emprunté à l'ancien français (*label*, *lambel*, *labeau*, *lambeau*, v. *lambeau* étymol.).

Cette définition renvoie à l'idée du logo, qui a pour fonction de non seulement identifier et de représenter un objet, un service ou un bien, mais aussi de le différencier des autres produits existants. Toutefois, de nos jours il s'agirait plutôt d'en attester la qualité. En ce sens-là, le label serait adossé à une marque, notion que l'on retrouve dans la définition

¹⁷ <https://www.cnrtl.fr/etymologie/label>

proposée par le Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi)¹⁸, qui soutient donc que le label est une :

Marque distinctive créée par un syndicat professionnel ou un organisme parapublic, et apposée sur un produit commercialisé pour en garantir la qualité, voire la conformité avec des normes de fabrication. (BERN. - COLLI *Extr.* 1976). *Label de qualité ; label agricole.*

Tenant compte de cette dernière définition, il paraîtrait qu'un label est une marque à la manière d'un timbre que l'on appose sur une enveloppe. Toutefois, elle nous apporte aussi une précision sur sa création : il est en effet conçu par des organismes bénéficiant d'une grande légitimité et de la prérogative de puissance publique. Outre la fonction de garantie de qualité que revêt le label, il implique aussi le respect et la réponse aux exigences d'une « norme ». Sur le portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics¹⁹, la notion de *label* est synonyme de *signe officiel de qualité* :

En France et en Europe, des logos officiels permettent de reconnaître des produits alimentaires (hors vins, boissons aromatisées et spiritueux) qui bénéficient d'un signe officiel de la qualité et de l'origine. La qualité minimale d'un produit est définie par différents textes réglementaires [...]

Dans ce secteur, il existe plusieurs déclinaisons du signe de qualité. D'abord « les signes européens de la qualité », en France gérés par les ministères chargés de l'agriculture et de la consommation et par l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO). En second lieu, on trouve « les signes nationaux de la qualité » dont l'exemple est le Label Rouge, créé en 1960 dans le but d'attester que les produits possèdent des caractéristiques spécifiques, qui ont été préalablement fixées dans un cahier de charges. Ces caractéristiques attestent du niveau de qualité supérieur par rapport aux autres produits courants. Enfin, il existe aussi les mentions valorisantes, par exemple la dénomination européenne « produit de montagne » et la dénomination nationale « produit de montagne »²⁰.

Nous remarquons que le signe officiel de qualité venant du secteur alimentaire, permet aux consommateurs de choisir un produit, qui semble (peut-être) présenter les mêmes caractéristiques que les autres produits du marché, mais qui, contrairement aux autres, grâce au label, serait de qualité supérieure. Par ailleurs, les auteurs du portail précisent qu'ils regroupent sous le terme du label :

¹⁸ <https://www.le-tresor-de-la-langue.fr/definition/label>

¹⁹ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Signe-de-qualite>

²⁰ Toutes les informations ont été tirées du site Internet suivant :

<https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Signe-de-qualite>

L'ensemble de démarches volontaires, encadrées par les pouvoirs publics dans le Code rural et de la pêche maritime (CRPM). Ces démarches garantissent aux consommateurs qu'ils acquièrent des produits répondant à des caractéristiques particulières prédéfinies comme, par exemple, la manière dont a été élevé un poulet.

En effet, la question de la qualité et de la conformité à ses critères au travers du label se pose dans de nombreux secteurs. Quel que soit son secteur, l'obtention du label implique le respect du « seuil minimum ». Néanmoins, l'obtention du même label ne signifie pas que les critères auxquels les structures doivent « se soumettre » rendent leurs pratiques homogènes. Certaines entreprises font de leur mieux pour obtenir le maximum de points et adoptent une vraie démarche qualité dans leur structure tout en la pérennisant. D'autres se contentent de respecter « le minimum exigé » et n'inscrivent pas vraiment leur démarche qualité dans un processus à long terme. Enfin, obtenir un label c'est comme obtenir son diplôme de fin d'études : pour l'avoir il faut avoir la moyenne dans toutes les matières, mais il n'est pas obligatoire d'avoir « la mention ».

2.2. Quelques labels internationaux dans le domaine de l'enseignement / apprentissage des langues

Nous l'avons dit, la question de la qualité, de la conformité aux critères et de sa « confirmation » au travers du label se pose dans de nombreux secteurs. Nous citerons quelques exemples de labels internationaux, sans chercher à les développer au profit du label Qualité FLE. Les labels ci-dessous garantissent l'assurance qualité dans le domaine de l'enseignement / apprentissage des langues :

2.2.1. Label EAQUALS (Evaluation and Accreditation of Quality in Language Services)

Ce label²¹ est délivré par une association internationale, fondée en 1991, s'adressant à des structures d'enseignement des langues. A présent, elle compte plus de 100 membres dans 26 pays. Cette association accorde le label qualité EAQUALS à des établissements, qui répondent à des critères d'exigence indiqués dans la charte de l'information²², charte du personnel²³, charte déontologique²⁴ et charte de participants aux cours²⁵. Son objectif principal consiste à promouvoir la mise en place de systèmes de contrôle de qualité dans

²¹www.eaquals.org

²²Cf. Annexe 2

²³Cf. Annexe 3

²⁴Cf. Annexe 4

²⁵Cf. Annexe 5

l'enseignement / apprentissage des langues et de même à encourager son excellence à travers le monde entier en garantissant un soutien aux institutions d'enseignements et aux particuliers tout en leur fournissant des conseils de pratiques. En effet, l'EAQUALS souscrit aux principes du Conseil de l'Europe relatifs à l'apprentissage des langues pour une citoyenneté européenne, visant la facilitation de la mobilité des personnes et l'échange de leurs idées, l'amélioration de la qualité et de la quantité de la coopération internationale et la lutte contre les discriminations.

2.2.2. Label IALC (International Association of Language Centers)

Le label IALC²⁶ a été fondé en 1983 par Sampere, précurseur de l'enseignement de l'espagnol langue étrangère, en collaboration avec d'autres directeurs d'écoles de langue. Le label est accordé en fonction de la conformité au plan qualité IALC et renouvelé tous les quatre ans après un audit et une évaluation annuelle en ligne. Cette association a pour objectif de garantir aux apprenants du monde entier une expérience d'apprentissage de haute qualité. Dans ses valeurs s'inscrit également le renforcement de la communication et des échanges à l'échelle mondiale.

2.2.3. Label LEL (Label européen des langues)

Ce label²⁷ encourage et récompense des projets novateurs dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage des langues. Il est remis chaque année lors d'un concours organisé par la Commission européenne et les agences nationales dans 33 pays de l'Europe. Toutes les institutions peuvent y concourir, que ce soit une association, une institution publique ou privée. Elles doivent néanmoins répondre aux trois critères d'éligibilité « innovation, pertinence et transférabilité » et proposer un projet fini, ciblé pour un public donné et avec des résultats concrets.

2.3. *Labels français en termes d'enseignement / apprentissage des langues*

Chargée de mission, délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF), ministère de la culture, Extramiana, évoque un caractère évolutif du FLE et des labellisations le concernant. De fait, elle précise qu'à côté du Label Qualité FLE (dont nous traiterons les détails dans le chapitre qui suit), nous trouvons :

Le label EDUFORM pour la branche formation continue de l'Éducation nationale (réseau des GRETA notamment, lesquels proposent toute une gamme de formations au français), le label FCU (Formation Continue à

²⁶www.ialc.org

²⁷<http://www.agence-erasmus.fr/page/label-langues>

l'Université) ou encore le label Bienvenue en France (enseignement supérieur) déjà cité. S'agissant des migrants pris en charge par l'Office français de l'immigration et de l'intégration, le label FLI (Français langue d'intégration) créé en 2011, a vécu (le décret de création vient d'être abrogé), notons-le au passage. (Rencontre professionnelle du Label Qualité FLE, conclusion de la journée).

Par ailleurs, nous pouvons compléter cette liste avec **le label Q-Mark**, attribué en 2009 par ALTE, aux certifications de Français Langue Etrangère, notamment pour le **TCF (Test de connaissance du français)** et pour le **DELFB (Diplôme d'études en langue française) B2** « tout public » en 2013 et **le LabelFrancEducation créé par décret du 12 janvier 2012** « afin d'identifier, de reconnaître et de promouvoir des filières ou des établissements scolaires étrangers hors de France qui contribuent, dans le cadre de leur enseignement national, au rayonnement de l'éducation, de la langue et de la culture françaises. »²⁸.

Chapitre 3 : Label Qualité Français Langue Etrangère

Le dispositif label Qualité Français Langue Etrangère a été mis en place en 2007, par trois ministères français : le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), le ministère de la Culture et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE), tous membres de la commission interministérielle de labellisation (CIL). Il trouve son fondement dans le décret ministériel du 24 décembre 2007²⁹ et est destiné, d'après l'article 1 dudit décret « aux centres de français langue étrangère publics, privés et associatifs implantés sur le territoire français ». Il a été créé dans le souci d'améliorer leurs services. Le label Qualité FLE est donc un label reconnu par l'Etat et délivré après audit du centre-candidat par les membres de la commission interministérielle. La décision d'accorder le label est publiée au Journal officiel ou dans un bulletin officiel.

Ses créateurs lui associent trois objectifs principaux : « identifier, reconnaître, promouvoir » les centres de FLE. Dans un premier temps, « identifier » signifie de rassembler les centres de langues labellisés Qualité FLE et d'en créer un répertoire. Ainsi, il permet tout autant aux prescripteurs et aux futurs apprenants-clients de faciliter leurs recherches d'une structure fiable en présentant une garantie officielle de qualité. Le label est

²⁸Décret n° 2012-40 du 12 janvier 2012 portant création du label « LabelFrancEducation » : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025145183&dateTexte=20161121>

²⁹Cf. Annexe 6

donc une « vérification collective, qui est censée éviter à chaque acheteur (dans notre contexte, apprenant-client) de faire ses propres vérifications » (Doucet, 2013 : 30).

Ce dernier critère va de pair avec le critère « reconnaître », qui a pour but de reconnaître la qualité du service d'accueil et de formation qu'assure le centre en question. Un centre reconnu et labellisé Qualité FLE reçoit un logo, qu'il peut faire apparaître sur ses réseaux sociaux, brochures, attestations (et d'autres supports de communication) comme preuve de son engagement dans la démarche qualité FLE et celle de sa fiabilité.

Enfin, le label qualité FLE permet de « promouvoir » les centres de langue française, puisqu'ils sont connus à l'échelle internationale. Cette promotion est réalisée par le centre lui-même, dans le cadre des documents qu'il délivre ou par ses réseaux sociaux, mais aussi par le site du label, consultable en cinq langues, qui offre la possibilité de s'informer sur les centres labellisés dans toute la France, par le biais d'une liste ou d'un guide de centres labellisés (imprimé à 15000 exemplaires), qui recensent les centres alphabétiquement. Grâce aux fonctionnalités du site, il est possible de localiser géographiquement les centres et d'obtenir les informations détaillées (cours, horaires, services...) en allant directement sur leurs sites Internet. De plus, le label promet la visibilité non seulement aux centres labellisés mais aussi à la richesse d'enseignement du FLE dans toute la France. Il existe également d'autres outils de promotions, telles que les dépliants³⁰, qui rassurent les apprenants-clients en leur précisant que :

Les centres labellisés leur garantissent la plus haute qualité de formation linguistique et de service dans cinq domaines : formations & enseignement, enseignants, accueil & accompagnement, locaux & sécurité & équipement, gestion.

Ladite promotion se fait également auprès du réseau français de coopération internationale (ambassades, Institut Français, Rencontres Campus France), dans le cadre des salons et à travers la publication au Bulletin officiel de l'éducation nationale. Tous ces outils de communication ont pour objectif de faciliter, voire, de soutenir les politiques de mobilité, les échanges et les coopérations internationales, ainsi que de faire la promotion de la francophonie. Par ailleurs, cette démarche de promotion se veut importante pour l'État puisqu'elle lui permet de faire promouvoir non seulement la langue française mais aussi son pays – la France. Il paraît donc essentiel de s'assurer de la qualité de l'enseignement proposé par les établissements au sein de l'Hexagone.

³⁰Cf. Annexe 7

Enfin, de plus en plus de structures, qu'elles soient privées ou publiques souhaitent, obtenir le label qualité FLE. Comme l'avance Mourier, directeur du Centre international d'études pédagogiques (CIEP) dans un de ses discours de l'année dernière :

L'enjeu de la qualité est actuellement au cœur des préoccupations internationales en matière d'éducation. Il concerne tout autant les apprentissages et les enseignements que les systèmes et les organisations scolaires. » (CIEP, 2018 : 1).

2.4. Acteurs du label *Qualité Français Langue Etrangère*

Comme nous l'avons déjà dit dans la présentation du dispositif de labellisation, le label Qualité FLE peut être accordé à tout type de centre implanté sur le territoire français. Il s'agit tant d'un centre public que d'un centre privé ou associatif. Toutefois, l'acteur principal de la labellisation est la commission interministérielle, puisqu'elle indique son origine. Cette commission a pour rôle de :

Superviser la procédure de labellisation, valider les outils, les procédures et les processus, analyser les dossiers instruits par le CIEP et délivrer le label aux centres de français langue étrangère³¹.

Toute la démarche de la labellisation est accompagnée par le conseil d'orientation, qui propose à la commission interministérielle d'éventuelles adaptations, renouvellements des outils et des procédures³². La commission interministérielle se réunit au moins une fois par an et au moins une fois par an elle redéfinit le référentiel du label Qualité FLE.

D'autre part, le CIEP joue un rôle prépondérant dans l'histoire du label. Depuis l'année 2004, cet établissement public est l'opérateur du dispositif de la labellisation des centres de FLE : il est chargé de sa mise en œuvre, de sa gestion au niveau administratif et financier, de l'organisation du calendrier des audits, du recrutement et de la formation des auditeurs. Il programme aussi les réunions de la commission interministérielle et du conseil d'orientation et s'occupe de l'édition et de la publication du guide des centres labellisés³³. Il paraît néanmoins important de souligner, que ses fonctions ne consistent pas seulement à attribuer le label Qualité aux centres, mais de créer l'intégralité de ce dispositif. Le rôle du CIEP consiste plus précisément à encadrer et à accompagner les centres de FLE dans la construction de leur démarche Qualité FLE, en leur proposant des outils de base, tels que :

³¹ <http://www.qualitefle.fr/pro/la-commission-interministerielle-90415>

³² <http://www.qualitefle.fr/pro/le-conseil-dorientation-90416>

³³ L'article 6 du décret n° 2007-1831 du 24 décembre 2007 portant création du label « Qualité français langue étrangère ». Cf. Annexes 8 (l'article 6 du décret) et 9 (guide des centres labellisés).

le guide du centre candidat, le référentiel, la grille d'auto-évaluation, des éléments de guidage (notamment pour les domaines A (accueil, accompagnement), L (locaux, sécurité, équipement), G (gestion), E (enseignants), F (formations et enseignement), qui correspondent aux critères d'évaluation), des feuilles de route, glossaires, formulaires de candidature, de recommandation, de programmation de la mission et de préparation à la mission d'audit...

Enfin, des groupements professionnels prenant part au conseil d'orientation ainsi que certains partenaires de l'enseignement supérieur sont comptés parmi les acteurs de la labellisation.

2.5. Référentiel – la base du dispositif de la labellisation³⁴

La mission d'accompagnement de la part du CIEP et notamment des membres du Département de Langue Française (DLF), responsables de l'unité *expertise et qualité* consiste à organiser des séminaires professionnels pour les centres candidats au label Qualité Français Langue Etrangère, dont un s'est déroulé le 18 décembre 2018 à Sèvres. Des journées d'information sur le référentiel sont également organisées pour les centres souhaitant se labelliser pour la première fois. Le 29 janvier 2019, nous avons eu le plaisir de participer à une telle journée, qui a été organisée en vue de faire comprendre aux responsables des centres ce qui est réellement attendu pour obtenir le label. Lors de cette journée, les responsables des centres candidats ont pu obtenir des renseignements sur le déroulement de toutes les étapes de la labellisation, et sur les documents attendus.

Ainsi, le référentiel a été construit dans le but de faciliter la gestion de la démarche qualité et de son suivi ainsi que celui de la satisfaction des apprenants-clients. En effet, trois fils conducteurs composent cet outil : le premier – l'apprenant/client, le deuxième – l'enseignant, le troisième – la direction. Ces fils conducteurs sont visibles à partir des cinq domaines que liste et décrit le référentiel au travers des indicateurs :

1. A – Accueil, accompagnement
2. L – Locaux, Sécurité, Equipements
3. G – Gestion
4. F – Formations, enseignements
5. E – Enseignants

³⁴ Toutes les informations concernant cette partie ont été recueillies lors de la journée d'information sur le référentiel ou sur le site Internet qualitefle.fr

Trente indicateurs sur quatre-vingt-dix-huit du référentiel sont marqués par un [C], ce qui signifie « indicateur critique », ne pouvant être jugés ni non pertinents ni non conformes. La valeur 1, nommée dans la grille d'auto-évaluation et du rapport d'audit « seuil minimum de conformité » est la valeur minimale exigée pour chaque indicateur critique. Les autres indicateurs ne sont pas obligatoires, mais fortement recommandés. En effet, le respect des indicateurs critiques des cinq domaines permet de garantir un accueil de qualité aux apprenants-clients dès leur premier contact avec l'établissement proposant l'enseignement de langue française, l'accompagnement des apprenants-clients tout au long de leur processus d'apprentissage, ainsi que de leur offrir un enseignement de qualité et adapté à leurs besoins, en toute sécurité dans des locaux équipés et adaptés à l'action d'enseignement.

2.5.1. Le domaine A – Accueil, accompagnement

Le domaine A est composé de 26 indicateurs dont 4 indicateurs critiques [C] : **A1, A9, A11, A23**. Le critère A1 porte sur le site Internet du centre candidat. Il est important qu'il soit actualisé et qu'il « présente l'ensemble des services proposés : conditions d'accès à la formation, descriptifs de formations, tailles des groupes-classes et toutes les informations utiles pour choisir un séjour. ». Il est en effet important que l'apprenant-client potentiel puisse identifier tout ce dont il a besoin avant de choisir le centre où il va étudier la langue française. Le site Internet étant de nos jours une carte de visite du centre labellisé Qualité FLE, cet indicateur est situé en première position du domaine. L'indicateur A9 concerne « l'accueil des apprenants et le traitement de leurs demandes », il doit se faire de manière efficace et rapide par une personne « capable de renseigner sur l'ensemble des services proposés et d'orienter les apprenants vers les personnes compétentes ». Pour répondre à ce critère, le centre peut, par exemple, présenter un document décrivant une procédure d'accueil ou un organigramme fonctionnel qui indique les missions du personnel, pour que les auditeurs puissent le vérifier auprès de la personne chargée de l'accueil, lors de l'audit. L'indicateur A11 nous annonce : « le centre s'attache à offrir un accueil aimable et courtois ». Ce critère subjectif, est accompagné de questionnaires de satisfactions, ce qui permet effectivement d'aller à la rencontre des apprenants-clients. Jusque-là, nous voyons donc que tout est conçu de manière à satisfaire les apprenants-clients. Le dernier des critères obligatoires se concentre sur « une procédure d'aide ou de secours connue de tous les personnels, des apprenants en cas d'accident, de maladie et pour tout le problème de santé ». Ce critère permet d'aller au-delà de l'enseignement et de garantir un accompagnement à tous les niveaux durant le séjour des apprenants-clients dans le centre choisi.

Les vingt-deux indicateurs restants veillent à ce que le centre fournisse aux apprenants-clients des documents relatifs à ses services (cours de français, activités culturelles, sportives, touristiques, hébergement, restauration) et à sa localisation ; l'apprenant-client doit en effet être encadré et accompagné du début jusqu'à la fin de son séjour aux niveaux administratif et pédagogique. Les indicateurs A15 et A16 concernent l'accueil des mineurs : le respect de la réglementation en vigueur, un hébergement et suivi adaptés, et l'indicateur A2 a été modifié lors du conseil d'orientation qui a eu lieu le 13 décembre 2018. La notion de « brochure téléchargeable » lui a été ajoutée, tout en faisant un pas en avant vers le respect de l'environnement.

2.5.2. Le domaine L – Locaux, Sécurité, Equipements

Parallèlement au domaine A, nous pouvons voir le détail du domaine L, qui compte 20 indicateurs dont 8 indicateurs critiques [C] : **L1, L2, L4, L7, L8, L15, L16, L17**. L'indicateur L1 permet de vérifier si l'ensemble des locaux du centre « est en conformité avec les normes en vigueur de sécurité et d'accessibilité. ». L'indicateur L2 exige que tout le personnel et tous les apprenants soient informés des procédures à suivre en cas de danger. Le critère L4 vérifie que « les locaux sont en bon état ». Les auditeurs ont pour mission d'observer « les sols, les murs, les plafonds, les ouvertures, les escaliers, les interrupteurs, les prises, les luminaires, l'équipement des sanitaires et les occultations ». Une liste des travaux planifiés peut-être demandée au centre. L'indicateur L8 a été aussi modifié lors de la réunion du conseil d'information « Les sanitaires sont en nombre suffisant pour la fréquentation maximale du centre et une distinction hommes/femmes existe ». Restant dans l'esprit international, le CIEP a proposé de supprimer la distinction hommes/femmes. Le critère L15 a été élaboré dans le souci de permettre à toute l'équipe du centre de travailler dans les conditions adaptées à leur poste. « Le personnel enseignant, administratif et technique dispose de l'équipement nécessaire (meubles, ordinateurs équipés de logiciels, copieurs, matériel de bureau...) pour effectuer son travail dans de bonnes conditions ». Outre les bonnes conditions et le matériel existant, il doit aussi bien fonctionner, ce que propose l'indicateur L16 : « Le matériel et l'équipement sont entretenus et en bon état de marche ». Le dernier des indicateurs critiques tient compte de l'adéquation de l'équipement multimédia à la fréquentation maximale.

Enfin, en ce qui concerne le domaine L, le centre doit garantir la bonne qualité de l'équipement mis à disposition des apprenants-clients et de son personnel. Il doit aussi

garantir des conditions favorables à l'enseignement / apprentissage et veiller à l'entretien régulier de ses locaux.

2.5.3. Le domaine G – Gestion

Le domaine G contient 17 indicateurs dont 7 indicateurs critiques [C] : **G1, G4, G5, G6, G7, G10, G14**. Le premier des indicateurs critiques veille à ce que « le centre dispose d'une structure de direction explicite et claire précisant à qui est attribuée la responsabilité pédagogique ». En effet, la direction est l'acteur majeur du dispositif de labellisation. C'est elle, qui est chargée de « mettre en œuvre une stratégie qualité (auto-évaluation, analyse des écarts, plan d'amélioration) », comme le précise l'indicateur G5, qui doit s'appuyer sur le G4, exigeant qu'il « existe un document décrivant les objectifs stratégiques et l'engagement dans une démarche qualité, connu de l'ensemble du personnel ». Les indicateurs G6 et G7 veillent au respect des lois et règlements en vigueur en situation d'embauche des personnels, et des droits des personnes et des auteurs. Chaque enseignant doit faire apparaître les sources sur ses photocopies, c'est-à-dire renseigner le document proposé par le Centre Français d'exploitation du droit de Copie (CFC)³⁵ et à la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). L'indicateur G10 demande qu'il ait une politique de gestion des ressources humaines et des documents la décrivant. Le dernier des indicateurs critiques, concerne « une procédure simple et connue de tous les apprenants pour déposer une réclamation ».

En résumé, le domaine de la gestion met en avant le descriptif des objectifs stratégiques visant l'amélioration continue d'une démarche qualité, de la politique d'attractivité, de promotion et de partenariat, avec d'autres institutions du domaine de l'éducation, menée par le centre candidat.

2.5.4. Le domaine E – Enseignants

Le domaine E est composé de 14 indicateurs dont 4 sont critiques [C] : **E1, E3, E9, E14**. L'indicateur E1 rejoint le G6, car il exige que « la procédure de recrutement soit formalisée et transparente et que les enseignants soient recrutés sur la base de qualifications avérées. ». L'indicateur E3 veille à ce que l'équipe des enseignants soit composée de permanents et que l'équipe soit fidélisée. Il est important que le personnel puisse évoluer dans une structure quelle qu'elle soit. Ainsi, l'indicateur E5 invite à observer le travail en

³⁵Cf. Annexe 10

classe par le responsable pédagogique ou les pairs. Le critère E9 exige « une procédure de remplacement des enseignants absents », et le critère E14 rejoint le critère L15 dans la mesure où les enseignants doivent « disposer du matériel pédagogique (méthodes, outils...) nécessaire pour préparer et assurer leurs cours. » et E11 « être associés aux choix du centre en ce qui concerne les approches méthodologiques, le choix des supports et des activités d'apprentissage (les manuels, par exemple), l'évaluation et la mise en œuvre. ».

Comme son nom indique, les indicateurs du domaine E sont destinés aux acteurs de l'enseignement. Le centre doit employer un personnel enseignant qualifié et disposant de compétences avérées dans leur domaine, leur permettant d'assurer des cours de qualité. Les indicateurs non critiques E10 et E13 invitent aussi à une mutualisation des pratiques et d'outils pédagogiques ainsi qu'à la mise en place de réunions de concertation.

2.5.5. Le domaine F – Formations, Enseignement

Le dernier des domaines, le domaine F contient 21 indicateurs dont 7 indicateurs critiques [C] : **F1, F2, F3, F5, F6, F12, F16**. L'indicateur F1 exige que « La conception des formations soit fondée sur des référentiels de formation / curricula / programmes, qui décrivent de façon précise les objectifs d'apprentissage, les moyens mis en œuvre pour les atteindre et le dispositif d'évaluation. ». Cet indicateur est complété par l'indicateur F5, qui précise que « les enseignants se fondent sur les référentiels de formations / curricula / programmes pour planifier le niveau et le contenu de leurs cours ». En effet, un programme de cours, spécifiant les niveaux et les compétences attendues pour chaque niveau, peut être proposé à disposition de toute l'équipe d'enseignants, afin d'homogénéiser l'enseignement dans le centre et d'en assurer la qualité. L'indicateur F2 tient compte du CECRL et demande que les formations proposées par le centre soient conçues en rapport avec celui-ci. Le critère F3 précise que les formations doivent être décrites de manière détaillée et que les apprenants doivent recevoir ces informations au début de la formation. En préparant leurs cours, les enseignants doivent aussi tenir compte de l'indicateur F6, c'est-à-dire de la taille des groupes-classes afin de répondre, tant que faire se peut, aux besoins des apprenants-clients et de viser l'individualisation du parcours au travers du tutorat (F17), de la différenciation pédagogique (F8) ou des propositions des formations à distance (F20). D'après l'indicateur F12 le centre doit proposer des évaluations sommatives, telles qu'un test ou diplôme et d'après l'indicateur F16 « les résultats de l'évaluation des formations par les apprenants sont analysés, exploités et diffusés ». Inversement à l'indicateur F6, ce dernier propose aux apprenants-clients de faire évaluer la qualité de l'enseignement qu'il a reçu.

Enfin, nous avons vu l'omniprésence des trois fils conducteurs tout au long de la description des indicateurs de chaque domaine. Bien qu'ils soient présents dans les indicateurs non critiques, leur importance y est accordée au même titre que dans les indicateurs critiques. Grâce à l'élargissement du label au cinq domaines et grâce aux indicateurs les décrivant, le référentiel constitue l'outil de base du dispositif de la labellisation.

2.6. Référentiel en tant que norme

Ainsi, le référentiel est un outil mis à disposition aux centres candidats par le CIEP pour faciliter le processus de la labellisation. Nous avons vu que cet outil constituait la base de la labellisation, les indicateurs y présents formant le point de départ pour la grille d'auto-évaluation et du rapport d'audit. Par ailleurs, c'est en se basant sur son architecture que les centres doivent se préparer à la mission d'audit sur leur(s) site(s). Enfin, nous avons vu que certains indicateurs / critères du référentiel ne pouvaient pas être sortis du périmètre de la labellisation et que si lesdits critères / indicateurs ne répondaient pas au seuil minimum de conformité les centres ne pouvaient pas bénéficier du label. C'est en ce sens que le référentiel de labellisation ressemble à ce que l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission Électrotechnique Internationale (CEI) définissent comme étant une norme :

C'est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné³⁶.

En outre, à l'occasion des 19èmes Controverses de Marciac "Agriculture, environnement et société : quels mondes construisent les normes ? », le directeur général du Groupe AFNOR, Olivier Peyrat, distingue deux types de normes : une norme juridique et une norme volontaire. Il précise que :

Le mot norme peut vouloir couvrir des choses très variées. Il y a d'un côté la réglementation que l'on appelle souvent norme, que j'aurais tendance à appeler norme juridique et après il y a les normes volontaires, qui elles, par définition, ne sont pas obligatoires et sont destinées à faciliter la vie de l'ensemble des acteurs. Alors cette réglementation, elle est peut-être d'origine européenne ou d'origine nationale, mais les normes volontaires peuvent être également aussi françaises, européennes ou internationales. [...] Normes juridiques - obligatoires, non optionnelles, qui peuvent donner lieu à pénalité [...] et puis les normes volontaires, qui, par nature sont faites par les acteurs et sont utilisées par les acteurs si et quand ils le souhaitent [...] (AFNOR. *Les*

³⁶ https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1

normes volontaires en agroalimentaire - Controverses de Marciac [vidéo en ligne]. Youtube, 15/07/2013 [consulté le 4 février 2019]³⁷.

De plus, les acteurs du site Internet ISO, ajoutent que les normes de manière générale :

Sont des accords d'application volontaire, élaborés dans le cadre d'un processus ouvert offrant à toutes les parties prenantes, y compris les consommateurs, la possibilité d'exprimer leurs points de vue et de les voir pris en compte. Ce processus, qui contribue à l'équité et à la pertinence des normes pour le marché, est un gage de confiance quant à leur utilisation³⁸.

Ainsi, il serait pertinent de comparer le référentiel à une norme, dans la mesure où c'est un document élaboré par un organisme (le CIEP), reconnu, qualifié et accessible au public, puisqu'il est téléchargeable sur Internet. Il a aussi pour base un consensus, car il subit des changements chaque année. Pour illustrer cela, nous pouvons prendre comme exemple les changements qui ont été proposés par le CIEP le 13 décembre 2018. Ce document, comme indique la définition de l'ISO et CEI, fournit des lignes directrices ou des règles (l'idée d'obligation) pour des usages communs et répétés – dans notre contexte, la démarche qualité est commune à tous les centres souhaitant se labelliser et les usages du référentiel sont répétés puisque les centres demandent un renouvellement, se basant sur le même référentiel. De plus, d'après ladite définition « les résultats garantissent un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » - en ce qui concerne notre contexte, les résultats d'audit (toujours basés sur le référentiel) ont pour but de garantir un niveau optimal de qualité (en fonction des ressources dans une structure donnée). Enfin, ce sont les indicateurs critiques, notés « [C] » dans le référentiel de labellisation, qui peuvent être considérés comme une norme juridique et les autres indicateurs n'étant pas obligatoires, peuvent être considérés comme une norme volontaire. Par ailleurs, il existe aussi un processus important que l'on associe à l'application et l'utilisation des normes. Ce processus est nommé l'évaluation de la conformité. Il consiste plus précisément « à évaluer ou à mesurer si les matériaux, produits, processus, services, systèmes ou personnes répondent à certaines exigences (notamment celles que contiennent les normes). »³⁹.

De son côté, Doucet soutient que :

³⁷<https://www.youtube.com/watch?v=jXSN5bMI3H4>

³⁸https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1

³⁹https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1

La norme exige toutefois un certain formalisme qui n'est pas forcément indispensable dans l'absolu : procédures, revues de direction, audits internes de contrôles par rapport à la norme, etc. S'il est mal utilisé, ce formalisme crée des rigidités et conduit à un système qualité « plaqué » et mal accepté. La démarche demeure aussi encore souvent trop limitée à la conformité. Si un problème de fonctionnement ne met pas en cause la conformité formelle, ce qui est fréquent, il n'est pas traité. Beaucoup d'entreprises certifiées continuent ainsi de souffrir d'importants problèmes de fonctionnement, sans que la démarche qualité s'en préoccupe (2013 : 25).

De ce point de vue, les normes, mis à part leur objectif d'harmonisation de la pratique d'enseignement, ne constituent qu'une formalité que les centres candidats tendent à remplir sans vraiment adopter une stratégie de qualité. De fait, les normes (les indicateurs du référentiel), n'étant qu'un exemple « perfectionniste » du fonctionnement d'un centre candidat, ne tiennent pas compte des nécessités propres à ces derniers et ne visent pas toujours l'amélioration de leur propre activité, mais plutôt les poussent vers l'adoption d'une démarche qui leur a été, d'une certaine manière, imposée. Nous développerons cette idée dans la troisième partie de ce mémoire, tout en faisant référence à notre expérience d'apprentissage et à l'analyse de notre corpus.

2.7. *Obtention du label en sept étapes*

Sept étapes caractérisent l'obtention du label. Premièrement, chaque centre candidat souhaitant se doter du label Qualité FLE doit répondre aux **critères d'éligibilité** suivants :

Le centre doit avoir un statut juridique avéré et respecter l'ensemble de la législation existante relativement à son statut.

Le centre atteste d'une activité de formation en français langue étrangère depuis au moins trois années consécutives.

Lorsque le centre fonctionne de manière permanente, il assure au moins 2 400 heures d'enseignement en français langue étrangère par an, et il emploie des personnels à temps plein en CDI.

Lorsque le centre fonctionne de manière intermittente, il assure au moins 1 200 heures d'enseignement en français langue étrangère par an, réparties sur au moins quatre mois, le volume horaire mensuel assuré étant égal ou supérieur à 300 heures, et il emploie au moins une personne en CDI à plein temps ou à temps partiel⁴⁰.

Le centre candidat doit fournir des documents officiels afin de démontrer sa recevabilité. Une fois la candidature approuvée, le centre peut commencer à se préparer à la labellisation tout en s'aidant des documents fournis par le CIEP.

⁴⁰ <http://www.qualitefle.fr/pro/criteres-deligibilite-90403>

Deuxièmement il s'agit de **l'auto-évaluation** à partir d'une grille d'auto-évaluation mise à disposition de tous les centres souhaitant se labelliser⁴¹. La grille d'auto-évaluation suit donc l'architecture du référentiel. Dûment renseignée, elle doit être renvoyée au CIEP au moins un mois avant la mission d'audit. Cette grille d'auto-évaluation accompagnée de documents à fournir, a pour base une échelle de quatre valeurs portant sur les indicateurs des cinq domaines du référentiel de labellisation. Ces valeurs sont : « Conforme » noté sur 3/3, « Conforme avec des écarts mineurs » noté 2/3, « Seuil minimum de conformité » noté 1/3, « Non conforme » noté 0/3 points possibles. Comme nous l'avons dit précédemment, certains indicateurs sont critiques, la valeur minimale exigée pour les indicateurs critiques est de 1. Le minimum exigé pour les domaines « Accueil et accompagnement », « Locaux, sécurité, équipement », « Gestion » est de 1. Pour les domaines « Formations, enseignement » et « Enseignants » on exige 1,5. En fonction des valeurs attribuées pour l'ensemble des indicateurs, dans chaque domaine, on attribue des étoiles. Le document intitulé « Description du fonctionnement de l'échelle de valeurs »⁴² nous fournit une légende pour la signification et le nombre des étoiles :

⁴¹Cf. Annexe 11

⁴²Cf. Annexe 12

*** Le centre satisfait les exigences qualité du référentiel.
** Le centre satisfait la plupart des exigences qualité du référentiel mais certains points doivent être améliorés.
* Le centre satisfait partiellement les exigences qualité du référentiel. Les non-conformités observées doivent être rapidement corrigées.

Figure 2 : Échelle de valeurs pour la grille d'auto-évaluation

Ainsi, pour une valeur, qui va de :

- **1,00/3 à 1,69/3** pour les domaines : « Accueil, accompagnement », « Locaux, sécurité, équipement » et « Gestion », le centre obtient **une étoile**
- **1,50/3 et 1,69/3** pour les domaines « Formations, enseignement » et « Enseignants » le centre obtient **une étoile**

Pour une valeur comprise entre :

- **1,70/3 et 2,30/3** pour un domaine donné, on attribue au centre **deux étoiles**

Enfin, pour une valeur allant de :

- **2,31/3 à 3/3** pour un domaine donné, le centre obtient **trois étoiles**

L'intérêt de la grille d'auto-évaluation, pour le centre candidat consiste à prendre connaissance de ses faiblesses et de ses points forts et ainsi d'inscrire son institution dans une vraie démarche Qualité et d'amélioration continue. Pour le CIEP, cette grille d'auto-évaluation permet d'avoir un regard sur les représentations que se font les acteurs de son centre et puis de les comparer aux preuves récoltées par les auditeurs dans le cadre de l'audit externe. Par ailleurs, elle permet au CIEP de s'assurer que le centre labellisé fasse preuve de la conformité aux exigences mentionnées dans le référentiel ainsi que de son engagement dans l'amélioration continue de sa démarche Qualité.

La troisième étape de la labellisation consiste à se préparer à la mission d'audit sur site. Désormais, nous appellerons cette étape **l'audit interne**. D'après ISO 9000 l'audit est :

Un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle

mesure les critères d’audit sont satisfaits (c’est-à-dire les exigences utilisées comme référence)⁴³.

Le centre dispose d’un an pour ladite préparation. Pour accomplir cette étape, le centre candidat prend contact avec le CIEP, qui lui communique d’éventuelles dates de l’audit. Les dates définitives sont choisies par le centre et ensuite validées par le CIEP en fonction de la disponibilité des auditeurs. La date butoir et les noms des auditeurs sont communiqués au moins un mois avant la mission d’audit externe sur site. Le centre est également informé du fait que les auditeurs devront avoir accès à tous les documents mentionnés dans le guide du centre candidat. C’est le responsable de l’audit qui reçoit la grille d’auto-évaluation afin de vérifier qu’elle porte sur l’ensemble des indicateurs. En effet, pour se préparer à la mission d’audit externe, les responsables de l’audit interne doivent s’appuyer sur tous les documents mis à leur disposition ainsi que tenir compte de tous les documents demandés. Non seulement les membres de l’équipe du centre doivent être au courant de la labellisation mais aussi les apprenants. De manière générale, la préparation à l’audit consiste à travailler en petits groupes, chaque équipe se penchant sur le domaine dont il est spécialiste. Néanmoins, il est sûr que le responsable de l’audit interne doit manifester sa présence dans tous les domaines rien que pour assurer un bon pilotage de l’ensemble de l’équipe. Afin de garantir le bon déroulement de l’étape d’audit interne le CIEP accompagne les centres dans leur préparation.

L’étape suivante concerne la mission **d’audit externe**. La mission d’audit dure deux jours (et demi maximum). De manière générale, elle commence avec la signature du document de visite d’audit⁴⁴. Il s’agit de l’audit « externe » puisque cette étape est conduite par deux auditeurs externes à la structure auditée : le responsable de l’audit et le co-auditeur. (Auparavant dénommés auditeur « senior » et « en second », ces dénominations ont été remplacées le 13 décembre lors du conseil d’orientation qui s’est tenu au CIEP.) Lors de la mission d’audit sur site, ils sont accompagnés par deux membres du centre audité. Le rôle des auditeurs consiste à récolter *des preuves* au sein du centre afin d’attester sa conformité aux indicateurs du référentiel de la labellisation. En effet, le responsable de l’audit a pour mission la préparation et la mise en œuvre de la mission d’audit sur site. Il prend connaissance de la grille d’auto-évaluation que remplit le centre en question et vérifie qu’elle porte au minimum sur l’ensemble des indicateurs critiques. Il a aussi pour fonction de

⁴³<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:fr>

⁴⁴Cf. Annexe 13

confirmer si les indicateurs jugés par le centre « non pertinents » sont recevables comme tels. Les auditeurs peuvent néanmoins contester ce jugement et considérer que ces indicateurs sont pertinents selon eux. Dans ce cas précis, bien que le centre les juge « non pertinents », les indicateurs sont pris en compte dans le cadre de la labellisation. L'auditeur senior est chargé de l'évaluation des critères A (accueil, accompagnement), L (locaux, sécurité, équipement), G (gestion). L'auditeur « en second » évalue les critères E (enseignants) et F (formations, enseignement) et depuis la journée du conseil d'orientation du 13 décembre 2018, où a eu lieu un rééquilibrage de la répartition des critères, il évalue aussi les indicateurs : G7 - le référencement des documents, L10 (salle des professeurs), L11 (centre de ressources), L17 et L18 (équipement des salles), L20 (ressources en ligne) relié à l'indicateur F20 (formation à distance), A13, A17 (le responsable est souvent un enseignant). Pour vérifier la conformité des documents fournis et le respect des indicateurs par le centre ainsi que pour juger la qualité du service et de l'enseignement du FLE dispensé par le centre, les auditeurs rencontrent le personnel et les apprenants. Ils observent également les activités du personnel de tous les domaines et les cours choisis par le responsable de l'audit interne et ceux qu'ils choisissent eux-mêmes.

Une fois la mission d'audit terminée sur site, les auditeurs renseignent la grille du rapport d'audit après une concertation. Ils rédigent aussi un commentaire pour chaque domaine tout en suivant le format proposé. Les auditeurs suivent la procédure décrite dans la feuille de route⁴⁵ et dans le manuel de l'auditeur. A la fin, l'auditeur senior se réunit avec le directeur / directrice du centre pour clôturer cette mission. La mission d'audit externe est organisée tous les quatre ans, tant dans le cadre de la première labellisation que dans le cadre du renouvellement du label Qualité FLE.

La cinquième étape fait suite à la mission sur site et se tourne vers le **renseignement de la grille du rapport d'audit**. Comme pour la mission d'audit sur site, la procédure du rapport d'audit est décrite dans le manuel d'audit, visant une harmonisation des deux avis des deux auditeurs ainsi qu'un résultat le plus objectif possible. En effet, après avoir lu les commentaires laissés dans le manuel d'audit, chacun des deux auditeurs rédige un commentaire pour chaque domaine. Puis, ils discutent et rédigent un commentaire global dans la grille de rapport d'audit. Ils suivent donc la classification comme suit : points forts, pistes de progrès, points à améliorer, points à corriger⁴⁶.

⁴⁵Cf. Annexe 14

⁴⁶Cf. Annexe 11 (grille d'auto-évaluation)

Dans la sixième étape, le rapport d'audit finalisé est ensuite transmis au CIEP, qui vérifie que la procédure ait bien été respectée par les deux auditeurs, s'assure que tous les indicateurs ont été pris en compte et enfin **valide l'ensemble du rapport d'audit**. Une dernière réunion est organisée entre le CIEP et l'auditeur senior, lors de laquelle ce dernier peut éventuellement ajuster les commentaires. Il transmet aussi les améliorations et évolutions possibles du dispositif de la labellisation proposées par le centre audité. Ensuite, ce dossier est envoyé à la commission interministérielle de labellisation.

La septième et la dernière des étapes est donc prise en charge par la commission interministérielle. Il s'agit de la **décision d'attribution du label** au centre candidat audité. Le label est donc attribué pour une durée de quatre ans. Après ce délai, les centres peuvent demander un renouvellement du label, mais ils doivent présenter à nouveau un dossier de labellisation. Quant au renouvellement, les auditeurs ne prennent pas connaissance de l'ancien rapport d'audit ni de la grille d'auto-évaluation, pour réduire l'influence sur la notation, ils doivent repartir à zéro.

Pour prendre sa décision, la CIL examine et tient compte des recommandations des auditeurs pour prendre sa décision. Elle peut être tant positive que négative. La décision est communiquée au centre et est accompagnée du rapport d'audit. Dans le cas où la décision de la CIL est négative, le centre peut toutefois présenter sa candidature pour une autre labellisation. Les raisons de la non attribution du label sont nombreuses, on peut compter parmi elles, par exemple : la valeur inférieure à 1 à un indicateur noté [C] dans le référentiel, le refus de coopérer avec les auditeurs lors de la mission d'audit sur site ou la fourniture des documents falsifiés. La commission peut aussi prendre la décision de retirer le label à un centre qui ne respecte pas les modalités de l'utilisation du label, qui dénigre le dispositif de labellisation ou qui est objet des réclamations venant de la part des apprenants-clients insatisfaits des services de la structure. On peut voir aussi retirer le label à un centre qui n'assure pas le paiement des frais de la participation annuelle. Les tarifs de la labellisation comprennent « des frais de dossier d'un montant de 550 € payable en début de processus »⁴⁷, qui ne sont pas redemandés lorsqu'un centre fait sa demande de renouvellement du label et « une participation annuelle forfaitaire au processus de labellisation dont le montant est proportionnel au chiffre d'affaires du centre »⁴⁸. En effet, cette participation doit être réglée la première année par tous les centres audités, quelle que soit la décision de la commission

⁴⁷<http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

⁴⁸<http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

de la labellisation. Les trois années suivantes, elle n'est réglée que par les centres qui ont obtenu le label⁴⁹.

Chiffre d'affaires	Tarifification
Inférieur ou égal à 150 000 €	1 600 €
Compris entre 150 001 € et 300 000 €	2 400 €
Compris entre 300 001 € et 500 000 €	3 000 €
Supérieur à 500 001 €	3 750 €

Figure 3 : Tarifs de labellisation en fonction du chiffre d'affaires⁵⁰

Le retrait du label oblige le centre à respecter un délai de deux ans avant de représenter sa candidature à la labellisation. Par ailleurs, dans son compte rendu de la réunion du conseil d'orientation, dans la rubrique « actualité du processus de labellisation (bilan année 2018) »⁵¹, le CIEP précise que :

Sur la base du rapport d'audit, la commission a refusé le label à un centre candidat à une première labellisation. Dans le cadre de la procédure de réclamation à disposition des usagers des centres labellisés, le CIEP a organisé un audit de contrôle fin novembre 2018 dans un centre labellisé. Sur la base du rapport d'audit, la commission a décidé le retrait immédiat du label de ce centre. Pour raison interne, un centre est sorti du processus provisoirement.

Pour conclure, nous avons vu que les centres candidats à la labellisation doivent parcourir un (relativement) long chemin leur permettant d'adopter une démarche Qualité et de développer leurs structures dans tous les cinq domaines sur lesquels porte le référentiel. Le bilan proposé par le conseil d'orientation portant sur l'année 2018⁵² nous indique que 109 centres sont labellisés à la date de la réunion. Cela semble être un bon signe et très prometteur pour l'avenir du label Qualité FLE, qui acquiert de plus en plus d'importance. En effet, le chapitre VI de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, a été consacré à la « Qualité des actions de formation

⁴⁹ <http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

⁵⁰ <http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

⁵¹ Compte rendu de la réunion du conseil d'orientation du 13.12.2018 :

http://www.qualitefle.fr/sites/default/files/compte_rendu_conseil_orientation_20181213.pdf

⁵² Cf. Annexe 15

professionnelle continue. ». Il s'adresse à l'Etat, aux régions, à Pôle Emploi, aux OPCA et aux OPACIF, l'Agefiph, et les invite à s'assurer de la capacité des prestataires de formation à dispenser des formations de qualité se basant sur des critères définis par décret. Ensuite, un chapitre portant sur la qualité des actions de formation professionnelle continue a été créé dans le décret n°2015-790 du 30 juin 2015. Six critères de qualité, auxquels doivent répondre les actions de formations y ont été fixés. Dès lors, toute institution souhaitant être financée doit garantir la qualité de son offre de formation par l'obtention d'une certification / labellisation, se trouvant sur la liste établie par le Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (dorénavant CNEFOP)⁵³ ou dans le cadre d'une procédure d'évaluation interne. Parallèlement, l'article VI de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, annonce l'obligation de certification pour tous les établissements d'enseignement secondaire publics et privés associés à l'Etat ainsi que les établissements d'enseignement supérieur privés évalués par le comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé. Aussi, aura lieu une harmonisation des indicateurs d'exigence à travers un référentiel tenant compte des spécificités du public et de la formation. Par ailleurs, depuis l'année 2017 le label Qualité FLE fait partie de la liste des labels et certifications du CNEFOP, ayant été certifié conforme aux exigences d'assurance qualité de la formation professionnelle continue.

Chapitre 4 : L'(auto)évaluation – vecteur principal du progrès et de la démarche d'amélioration continue

4.1. *Qu'est-ce qu'une évaluation, qu'est-ce qu'un contrôle ?*

L'outil principal assurant l'amélioration continue au sein d'une institution est sans aucun doute l'évaluation sous ses différentes facettes : auto-évaluation, évaluation par ses pairs, évaluation par les apprenants-clients, par le responsable de l'institution, par un tiers, évaluation formative, sommative, etc... En effet, l'évaluation, à la manière d'une photo, permet d'arrêter le fonctionnement du centre-candidat à un moment donné et de prendre ainsi conscience de l'état dans lequel il se trouve. Toutefois, il existe bien d'autres fonctions de l'évaluation. Avant de les évoquer, nous irons puiser d'abord dans les sources de ce terme, puis nous parlerons de ses fonctions et les confronterons à notre contexte.

⁵³Cf. Annexe 16

Selon le dictionnaire de l'Académie Française⁵⁴, le terme d'évaluation voit son origine dans l'ancien français « value », signifiant « valeur, prix ». Il aurait pour définition de « déterminer avec précision le prix, la valeur marchande d'une chose » et/ou « d'estimer approximativement un prix, une grandeur, une quantité ». D'après le Trésor de la Langue Française informatisé⁵⁵ (dorénavant TLFi), d'autres acceptions du terme évaluer signifieraient « estimer, juger pour déterminer la valeur » et/ou « juger à l'aide, au moyen de ».

Selon Huver et Springer (2011 : 5), ces acceptions « à double sens » du terme évaluation, introduiraient « un paradoxe » et renverraient « à une estimation subjective et approximative » et « à une mesure objective et précise ». Dans leurs propos, ils distinguent également l'évaluation du contrôle (2011 : 28) en s'appuyant sur les définitions de ces deux termes avancés par Ardoino et Berger. D'après eux,

Le contrôle est, tout à la fois, un dispositif et une méthodologie, constitués par un ensemble de procédures ayant pour objet (et visée) d'établir la conformité (ou la non-conformité) entre une norme, un gabarit, un modèle, et les phénomènes ou les objets que l'on y compare, ou, à défaut de l'établissement de cette conformité ou de cette identité, la mesure des écarts (1989 : 12).

En revanche,

Evaluer quelque chose ou quelqu'un c'est élaborer et proposer, à son propos, une appréciation, ou une estimation. C'est, alors, un processus qui se réfère à l'ordre [...] du sens et des significations. [...] Dans cette démarche d'évaluation, il faut surtout comprendre que le ou les systèmes de références, auxquels on rapportera nécessairement les phénomènes considérés, s'élaborent et se construisent, au fur et à mesure, à travers le processus même de l'évaluation (1989 : 16).

Enfin, Huver et Springer définissent le contrôle en tant que :

Une opération de vérification, dont le but est d'attester le degré de conformité d'une situation à une norme préexistante, et ce, au moyen de techniques indéfiniment répétables, indépendantes des évaluateurs (2011 : 28).

En se référant à la définition avancée par Le Robert, Tagliante (2005 : 9) rappelle qu'en effet le terme « contrôle » est composé de deux mots : « contre » et de « rôle ». Ce

⁵⁴ <https://academie.atilf.fr/9/consulter/%C3%A9valuer?page=1>

⁵⁵ <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=4094405205;r=1:nat=:sol=0;>

terme « contre rôle » aurait ainsi pour fonction une comparaison au rôle et une vérification du travail de l'autre (contre) afin d'en mesurer les écarts et d'envisager une amélioration.

Les deux termes sont opposés de manière détaillée, dans le tableau ci-dessous (Contrôle / évaluation, 2011 : 29) :

CONTRÔLE Paradigme mécaniste	ÉVALUATION Paradigme holistique
Approche scientifique : scientisme.	Approche herméneutique : empirisme éclairé.
Vérification de conformité/une norme.	Interprétation/système de référence.
Mesure du degré de conformité entre un modèle de référence constant, voire immuable, et des phénomènes échantillons.	Communiquer un jugement clair sur le degré de réalisation d'un projet précis à l'aide d'une grille construite à cet effet.
Conséquences	
Modèle prédéfini donc normatif. Monoréférentiel/unidimensionnel. Quantitatif.	Pas de modèle prédéfini. Multi référentiel : intégration de l'hétérogène. Qualitatif.
Caractéristiques	
Flots du temps (le modèle de référence est extérieur et antérieur au contrôle). Centration sur l'espace. Procédure finie (logique de bilan). Sommet is base, contrôleur vs contrôlé : hiérarchie et pouvoir.	Inscrit dans une durée : prise en compte de la temporalité du processus d'apprentissage. Processus infini. Dialogue, partenariat.
Les contenus	
Portent sur des savoirs, des connaissances. Portent sur des tâches élémentaires donc portent sur les apprentissages.	Portent sur des compétences, des savoir-faire. Portent sur des tâches complexes donc portent sur les acquisitions.
Les acteurs	
Contrôleur : objectivité – l'expert. Idéal d'interchangeabilité. Doivent toujours aboutir au même résultat (procédure indéfiniment répétable).	Évaluateur : subjectivité – l'artisan. Nécessaires à l'évaluation. N'ont pas de caractère universel. Évaluation propre à un sujet.
But	
Éviter les dysfonctionnements ultérieurs par application de sanctions.	Remédier aux dysfonctionnements (perspective formative).
Statut de l'erreur	
Constat des erreurs, qui donnent lieu à des sanctions (erreur comme anomalie ou manque).	Prise en compte de l'erreur comme révélatrice d'un dysfonctionnement.

Figure 4 : Contrôle / évaluation selon Huver et Springer (2011)

Dans la figure 4, les deux auteurs associent les termes de contrôle et d'évaluation aux deux paradigmes épistémologiques : mécaniste et holistique. D'une part, le paradigme mécaniste, considérant le monde comme un « objet univoque, définissable par des caractères permanents, décontextualisés et anhistoriques » (2011 : 18), correspondrait au contrôle et en ce sens, l'évaluation serait vue comme « quantitative, objective et technique » (ibidem). Cependant, afin que l'objectivité soit assurée, il conviendrait, selon les auteurs, de « trouver le bon outil, qui permettrait de bien évaluer, c'est-à-dire d'évaluer objectivement » (ibid.). D'autre part, le paradigme holistique, auquel est associé le terme d'évaluation, considère le monde en tant que « complexe, polysémique, hétérogène et évolutif, aux frontières instables

et en perpétuelle (re)construction » (2011 : 19). Ainsi, dans ce paradigme, l'évaluation est considérée comme « subjective, située et herméneutique. » (ibidem). Il s'agit ici de « se construire une posture d'évaluateur (et d'évalué) éclairée, problématisée, et donc réflexive » plutôt que de trouver « les bons outils » (ibid.).

4.2. *Auto(évaluation) et audit – quelles fonctions ?*

En nous basant sur lesdites définitions, oppositions et faisant référence à la première partie de ce travail, portant sur le label Qualité FLE et sur les outils mis à disposition des centres candidats, il convient donc de dire que nous traitons **l'audit** en tant que synonyme du **contrôle**, dans la mesure où il est mené dans le but d'« éviter les dysfonctionnements ultérieurs par application de sanctions » (Cf. figure 4), sachant qu'il est possible qu'un centre candidat ne soit pas labellisé. Il est aussi synonyme du contrôle dans le cadre de son objectif, qui vise la « vérification » (Cf. figure 4) non seulement de « la conformité à une norme » (Cf. figure 4) mais aussi de la « mesure du degré de conformité entre un modèle de référence » (Cf. figure 4). Dans notre contexte, ce modèle de référence est le référentiel, sur la base duquel est constituée la grille d'auto-évaluation. De plus, ce sont les auditeurs, qui mesurent le degré de conformité des centres candidats au référentiel (à une norme donc), à la suite de quoi les centres obtiennent des étoiles (cela aussi en fonction du degré de conformité à la susdite norme). En revanche, ce que l'on peut considérer comme **évaluation**, c'est donc le processus **d'auto-évaluation**, mené par les membres du centre candidat lui-même, dans le but de « remédier aux dysfonctionnements (perspective formative) » (Cf. figure 4). Ainsi, ce processus inscrit les avancements des membres des centres candidats dans une démarche d'amélioration continue (Cf. figure 4). Par ailleurs, selon les propos avancés dans la figure 4, Huver et Springer, soutiennent qu'évaluer signifie « communiquer un jugement clair sur le degré de réalisation d'un projet précis à l'aide d'une grille construite à cet effet », cela correspond donc à la grille d'auto-évaluation dont nous avons déjà traité dans la première partie de ce travail.

Enfin, les deux termes *le contrôle* et *l'(auto)évaluation* semblent se compléter, car dans le cas de la démarche Qualité FLE, s'il n'y a pas de référentiel et de son suivi, il n'y aura pas d'(auto)évaluation par rapport à une norme. Et inversement, s'il n'y a pas d'évaluation, il n'y aura pas réellement besoin du contrôle. Par ailleurs, Ardoino et Berger soutiennent que :

Les notions de contrôle et d'évaluation se correspondent et s'opposent tout à la fois, dans une relation de bipolarité. Elles appartiennent à deux univers, deux ordres différents (1986 : 120-127).

En outre, dans le secteur de la santé, les données recueillies par Jabot, permettraient de confirmer que l'évaluation aurait, comme nous venons de le dire, différentes facettes :

Un regard sur soi, sur les autres, sur le système (opérateur), guide (opérateur), moyen de progresser (opérateur), immense miroir (opérateur), exigence technique et démocratique (fonctionnaire d'État), démarche d'amélioration de la qualité (décideur, responsable de programme), démarche participative (responsable de programme), aide à une meilleure gouvernance (décideur), mesure de l'écart entre ce que l'on voulait faire et ce que l'on a fait (décideur), démarche qui vise à éclairer des choix publics (décideur), processus d'apprentissage collectif (décideur, expert), démarche à chaque fois nouvelle et créative (évaluateur), posture plus qu'un métier (évaluateur), outil (évaluateur), processus d'interaction et de négociation (expert/évaluateur). [...] (Jabot, 2007 : 1).

Une définition pareille permet de distinguer les différentes fonctions de l'évaluation, avancées par Tagliante (2005 : 10), dans la figure 5 – contrôle / évaluation :

Le contrôle (évaluation sommative, normative)	La prise d'information (évaluation formative, critériée et auto-évaluation)
↓	↓
Contrôler, c'est vérifier la conformité des performances de l'apprenant à la	L'information que l'on recherche, c'est, autant pour l'apprenant que pour l'enseignant, de savoir si les objectifs fixés sont ou non atteints, selon les
↓	↓
norme de la langue cible.	critères formulés par l'enseignant.
↓	↓
Pour cela, on utilise des tests calibrés, des exercices, des examens, qui donnent lieu à une	Pour cela, on utilise des activités d'évaluation, des fiches d'auto-estimation, des exercices de vérification qui donnent lieu à une
↓	↓
note Cette évaluation est imposée, elle sert à classer les élèves entre eux. La note est la seule information donnée. Il s'agit d'une évaluation sanction.	information commentée Cette évaluation est consentie, elle apporte des informations sur les acquis et sur ce qu'il reste à acquérir. Il s'agit d'une évaluation (in)formative.
↓	↓
Elle mène à la certification. Elle a une valeur sociale.	Elle mène à la reconnaissance des compétences. Elle a une valeur formative.

Figure 5 : Contrôle / prise d'information selon Tagliante (2005)

Ainsi, le rôle de l'audit correspond donc à une fonction sommative, puisqu'il survient en fin d'année après le temps de préparation du centre candidat. La mission d'audit est, par ailleurs, conclue par l'attribution d'une note, qui valorise les efforts du centre, ou bien, qui sanctionne leur absence tout en clôturant ce processus avec une « certification » label Qualité

FLE ou bien son refus en fonction de la conformité du travail du centre candidat à la norme (au référentiel).

En ce qui concerne le rôle de l'auto-évaluation, elle serait synonyme de l'évaluation formative, ayant pour fonction « la prise d'information » et l'établissement du diagnostic de l'état dans lequel se trouve le centre candidat à un moment donné. En d'autres termes, l'(auto)-évaluation « formative » a pour objectif de prendre connaissance des dysfonctionnements rencontrés, de les analyser, et puis, de procéder à une remédiation. D'après les auteurs du CECRL, le plus grand intérêt de l'auto-évaluation :

Réside dans ce qu'elle est un facteur de motivation et de prise de conscience : elle aide les apprenants à connaître leurs points forts et reconnaître leurs points faibles et à mieux gérer ainsi leur apprentissage (2001 : 144, 145).

Dans notre contexte, l'auto-évaluation est source de motivation dans la mesure où elle permet de visualiser les conformités et les non-conformités et d'en envisager la progression, cela faisant partie de l'esprit de la démarche d'amélioration continue. Par ailleurs, toujours dans l'esprit de l'(auto)évaluation « formative », Tagliante (2005 : 18), précise qu'il faut choisir « parmi les objectifs » que l'on « s'est fixés, ceux qui sont indispensables à la progression » sans chercher à tout évaluer. En adaptant cette démarche à notre contexte, il conviendrait de réfléchir à une auto-évaluation en confrontation à l'évaluation, qui a déjà eu lieu par les externes (le rapport d'audit).

De son côté, Lefranc (2009 : 4) associe l'évaluation effectuée dans le cadre de la labellisation à une politique et police linguistiques. La labellisation est qualifiée de « politique », puisqu'elle « est due à l'initiative du gouvernement » (ibid.). En reprenant les propos de Rancière concernant le mot police, il affirme que « les opérations pratiques et techniques de la labellisation ne peuvent être séparées de la domination et de la hiérarchie sociales : de la distribution inégale des positions et des pouvoirs, du classement des humains. » (ibid.). In fine, il avance qu' :

Alors que la police est un système qui s'exerce sur des gens qui n'ont pas voix au chapitre et qui doivent mettre en pratique ce que les décideurs et les experts ont programmé, la politique est une dynamique sociale où les individus réalisent, par leur lutte de sujet politique, le droit de débattre publiquement d'une décision, d'un projet, d'une réforme, etc. Contre le (dé)classement « policier » qui distingue les compétents et les élites des incompetents et des masses, la « politique » active les rapports sociaux en ouvrant la collectivité au processus d'égalisation des pouvoirs et des dignités. (Lefranc, 2009 : 5).

Pour lui, la « politique apparaîtra chaque fois que les opérations d'évaluation décidées par les autorités seront publiquement discutées » (ibid.).

Enfin, en reprenant les définitions recueillies par Jabot, l'(auto)évaluation est avant tout un vecteur de motivation et de progrès. Dans le contexte de notre étude, l'(auto)évaluation sert de guide pour les centres candidat. Elle constitue un moyen primordial permettant de s'inscrire dans une démarche participative, engageant l'ensemble du personnel, et dans une démarche d'amélioration continue. Grâce à sa grille, elle permet de visualiser les points forts et les points faibles et elle constitue un fondement pour l'élaboration du plan d'action, autre outil de base, indispensable à l'adoption et à la mise en œuvre de stratégie qualité.

Chapitre 5 : Mise en place de la démarche qualité dans le cadre du label Qualité Français Langue Etrangère – principes de base

Avant d'implanter une démarche Qualité dans une structure, il serait important de se pencher sur sa signification et sur les outils permettant de l'adopter de manière bénéfique pour tout le monde. En effet, la démarche Qualité en FLE concerne toute personne faisant partie de la structure candidate pour le label. Pour sa mise en œuvre il s'agirait, en effet, de réfléchir à une dynamique participative et un engagement voire un effort afin que la démarche adoptée s'inscrive dans les principes de l'amélioration continue et de la pérennisation. Ainsi, dans cette partie nous allons voir non seulement quels sont les outils que l'on peut adopter afin de s'aider dans l'implantation de la démarche Qualité FLE dans un centre de langues, mais aussi les étapes d'une telle démarche.

Dans la charte nationale de services à la personne, le Ministère de l'Economie et des Finances définissent ce concept comme suit :

La démarche qualité est une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. Elle porte non seulement sur le cœur de métier [...], mais aussi sur la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement sur le territoire, ses ressources humaines et financières. C'est un processus qui concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client. Elle s'inscrit dans la durée et permet de suivre en continu les choix opérés, les décisions prises et les activités réalisées. Participative, elle engage le responsable et mobilise l'ensemble de l'équipe. Dynamique, elle crée un état d'esprit collaboratif soucieux de l'amélioration qui s'inscrit progressivement

dans les pratiques professionnelles au quotidien : l'investissement consenti au début de la démarche permet par la suite d'être plus efficace chaque jour⁵⁶.

En effet, ladite définition peut être reprise et appliquée au domaine de l'enseignement / apprentissage du FLE. Quel que soit le domaine, il s'agit toujours de s'engager dans une dynamique de « progression » et d'amélioration continue de la structure. Le Ninan avance trois éléments principaux constituant toute démarche qualité. Le premier aurait une double face et correspondrait à une « relation de dépendance entre le fournisseur-client » (2006 : 14). Il s'agirait en effet d'un échange réciproque de service de qualité entre les deux acteurs. Cette première face serait complémentaire à la seconde reposant sur la « centration client » (ibidem) qui placerait ainsi l'apprenant-client au cœur de la structure candidate. Par ailleurs, Le Ninan considère que sans ce dernier « l'ensemble des activités du centre n'aurait pas de sens » (ibid.).

Le deuxième principe concerne « l'approche processus » (ibid.) et aurait pour fondement « l'analyse des besoins » (ibid.) qui serait suivie de « la détermination des objectifs » (ibid.) que les apprenants-clients devront atteindre, puis « de la détermination des moyens qui permettront d'atteindre les objectifs visés » (ibid.) qui se terminerait par « le choix du dispositif » (ibid.) permettant de « vérifier l'atteinte desdits objectifs. » (ibid.).

Le troisième principe qu'avance Le Ninan, c'est la roue de Deming. A la manière d'une roue qui tourne en continu, son adaptation au fonctionnement d'une structure a pour objectif de la faire tourner de telle manière qu'elle s'inscrive dans une démarche d'amélioration continue. Nous développerons un peu plus tard le concept de la roue de Deming.

4.3. *Sept principes de management de la qualité*

Sept principes de management de la qualité (PMQ)⁵⁷ complètent les propos de Le Ninan. En effet, ils constituent une base de toute démarche Qualité et définissent un cadre de référence pour toute entreprise souhaitant manager par la qualité. Ces principes ont pour objectif d'aider les entreprises à améliorer leur fonctionnement et à tenir compte de toutes les parties intéressées et engagées dans la démarche. Ils peuvent être appliqués par toute

⁵⁶Téléchargeable sous le lien suivant :

https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf

⁵⁷Cf. Annexe 17

entreprise, mais devraient être adoptés au fonctionnement de cette dernière afin qu'ils soient le plus profitables possible. L'ISO précise que c'est « la nature d'un organisme donné et les défis spécifiques auxquels il est confronté » qui « détermineront la façon dont ces principes doivent être mis en œuvre. » (ISO, 2016 : 16). Enfin, ils sont définis dans les « Principes de management de la qualité » de l'ISO 9001 : 2015. Nous allons les présenter rapidement.

5.1.1 Principe n°1 : L'orientation client

Comme l'indique Doucet (2013 : 8), le client, et conformément à notre contexte, l'apprenant-client « devient le roi ». En effet, toute entreprise dépend de son client. Ce principe invite à mettre en place un dispositif permettant d'écouter les besoins de ses (apprenants)-clients, de les communiquer au sein de l'entreprise et de les lier à la vie et culture de l'entreprise. Ces gestes visent la satisfaction des attentes des (apprenants)-clients et plus encore, à long terme, ils permettent d'aller au-delà de leurs attentes. Enfin, selon ce principe communiquer et mesurer la satisfaction de ses clients par le biais des questionnaires de satisfaction permet aussi d'innover et de garder une bonne image de sa structure.

5.1.2 Principe n°2 : Le leadership

La direction s'engage à établir des objectifs stratégiques et à les communiquer à tous les niveaux de l'entreprise, afin d'améliorer son efficacité à long terme. Elle crée un environnement propice à l'implication de tous les acteurs et améliore la communication entre les différents niveaux de l'entreprise. Elle engage son personnel à un travail collectif et participatif. Pour ce faire, il convient que la direction « établisse une culture de confiance et d'intégrité » (ISO, 2016 : 5), qu'elle mette l'accent à la reconnaissance de son personnel et qu'elle soutienne les valeurs partagées. Ce principe fait aussi partie du référentiel proposé par le CIEP dans l'indicateur G4 [C] : « Il existe un document décrivant les objectifs stratégiques et l'engagement dans une démarche qualité, connu de l'ensemble du personnel ».

5.1.3 Principe n°3 : L'implication du personnel

Impliquer son personnel dans différents projets, tâches, démarches permet de gagner du temps et de l'efficacité. Un personnel reconnu, formé, motivé, encouragé et ayant des possibilités de développement, s'implique davantage et est plus apte à mettre au profit de l'entreprise sa créativité et prendre de l'initiative dans toute action entreprise. La communication est essentielle pour un bon fonctionnement d'une structure, elle peut se faire tant de manière directe que de manière indirecte, par des outils permettant une auto-

évaluation de sa performance et satisfaction dans l'entreprise. Il est nécessaire de permettre à chacun de se sentir utile, de lui faire comprendre son rôle et le responsabiliser.

5.1.4. Principe n°4 : L'Approche processus

L'approche par processus permet de gagner en efficience et en efficacité, et d'arriver ainsi à des résultats finaux corrects et cohérents. Elle facilite la définition des objectifs, le partage des tâches et en évite la répétition. Elle donne aussi une vision globale du système et rend plus facile la mise en œuvre du contrôle, de l'analyse et de l'évaluation des performances du système. Pour cela, il faudrait déléguer les tâches, nommer des responsables processus et leur permettre de contribuer à l'accomplissement et au développement des objectifs stratégiques de l'entreprise.

5.1.5. Principe n°5 : L'Amélioration

La volonté d'amélioration est une notion essentielle dans le fonctionnement et dans la survie d'une entreprise. Elle facilite l'adaptation aux changements internes et externes et est liée à l'écoute de ses acteurs. Son objectif consiste d'abord à identifier des causes des non-conformités et d'y apporter rapidement des actions correctives. Sa finalité réside également dans le développement et dans la progression. Souvent représentée par la roue de Deming ou le cycle PDCA, que nous développerons par la suite : « Plan –planifier, Do – réaliser, mettre en œuvre, Check - vérifier et comprendre les résultats, Act – suivre, réagir pour améliorer », elle envisage une amélioration en continu. De nos jours, divers outils sont proposés aux entreprises afin de mettre en œuvre le processus d'amélioration : plan d'actions, brainstorming, le QQQQCCP ou système quintilien etc...

5.1.6. Principe n°6 : Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décisions efficaces devrait se baser sur des analyses de données et d'informations. Pour disposer des informations, il conviendrait de mettre en place des outils permettant leur récolte. Il faudrait aussi que les données soient fiables, sûres, éloignées de la subjectivité et évaluées par des outils adaptés ou par des personnes compétentes. Enfin, « les preuves » devraient avoir une forme permettant et facilitant leur analyse objective et concrète amenant à l'atteinte des objectifs fixés. Ici, l'on pourrait également se baser sur des plans d'actions mettant en avant des indicateurs prioritaires à analyser et à améliorer.

5.1.7. Principe n°7 : Management des relations avec les parties intéressées

L'établissement d'une communication claire avec les parties intéressées est nécessaire dans une entreprise, puisqu'elles entretiennent une relation d'interdépendance. Ainsi,

comprendre les intérêts et les objectifs de tous les acteurs participants, leur garantir de bonnes conditions d'intervention et de communication a un impact sur la création de la valeur durable au sein d'une entreprise. Il faudrait en effet « établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme » (ISO, 2016 : 15) et miser sur la mise en commun et le partage des informations afin d'améliorer la performance de la structure.

Par ailleurs, les sept principes de management de qualité peuvent également s'appliquer à la démarche Qualité mise en œuvre dans le cadre de la labellisation Qualité FLE. Lors du stage BELC d'été 2015, Favre indique également le même nombre d'étapes pour une démarche qualité⁵⁸ :

1. Engagement de la direction
2. Mise en place d'une structure qualité
3. Diagnostic qualité, état des lieux
4. Plan d'action qualité
5. Mise en œuvre du plan et suivi (pilotage)
6. Bilan et décision
7. Redéfinition d'objectifs

Dans la première étape, elle insiste sur la communication, tant interne qu'externe, des objectifs que (se) fixe la direction. Elle précise notamment que cette dernière doit s'engager à soutenir ses acteurs (administratifs, comptable et enseignants) dans la construction de la démarche Qualité et à leur donner les moyens nécessaires pour le bon déroulement de celle-ci. La communication devrait se centraliser sur la présentation de la stratégie d'entreprise et de ses objectifs ainsi que sur le projet qualité que la structure souhaite mettre en œuvre. Cette communication pourrait voire devrait se faire au moyen de supports tels que des brochures, affiches, site intranet... Enfin, ce projet devrait impliquer tous les acteurs du centre et la direction devrait tenir compte de leurs besoins au niveau de la formation et sensibilisation aux objectifs qualité. Pour ainsi dire, le rôle de la direction est primordial pour une bonne implantation de la démarche Qualité dans un centre de langues. Tout le personnel devrait être sensibilisé aux enjeux que représente une démarche Qualité et aux résultats qu'elle peut apporter, dans la mesure où elle est envisagée en tant qu'objectif à long terme. De plus, Favre précise clairement que la démarche Qualité dépend de la finalité recherchée, si on analyse ses propos, il faudrait adopter une démarche Qualité comme un

⁵⁸Toutes les informations avancées par Favre ont été tirées des dispositifs des documents BELC été 2015, que la directrice pédagogique de l'école X a mis à notre disposition dans le cadre du renouvellement du label Qualité FLE 2019.

objectif à part et ne pas tendre à viser seulement la certification. Pour Favre encore une fois, « il s'agit avant tout de se mettre dans une dynamique d'amélioration ». En d'autres termes, la démarche qualité devrait être adoptée en tant qu'un processus dont l'amélioration ne cesse jamais. Nous en parlerons en détail par la suite. Ainsi, pour arriver à cela, la direction devrait déléguer les tâches et responsabiliser ses acteurs du terrain. Favre, invite à élaborer un « plan de communication » et à l'insérer dans toutes les étapes du projet.

Pour ce qui est de la seconde étape, elle propose, d'abord, de désigner un pilote du projet, que l'on appellera aujourd'hui *un responsable qualité*, puis de travailler par domaines et d'y choisir des représentants « pilotes de processus ».

La troisième étape, celle du diagnostic Qualité permet d'établir un inventaire d'éléments objectifs pour repérer ses forces, ses faiblesses et ses points de progrès. Cette étape permet de les analyser et d'en étudier la faisabilité tout en se centrant sur ce qui est urgent ou prioritaire. En effet, c'est une des étapes où « l'implication du personnel » serait essentielle, puisque les problèmes sont souvent vécus par l'ensemble de l'équipe et même plus par l'équipe que par la direction elle-même, car c'est cette dernière qui est sur le terrain. Gillet-Goinard et Seno (2016 : 10) nous proposent plusieurs outils à ce propos :

La prise en compte de la dimension économique
Un état des lieux de la satisfaction client
Un regard objectif sur l'organisation
L'audit qualité de l'entreprise

Pour Favre, le diagnostic débute avec la préparation d'une échelle de valeurs et « consiste à comparer l'écart entre l'exigence du référentiel choisi et la réalité sur le terrain (mesure initiale) ». Elle appuie l'idée de l'audit qualité proposé par Gillet-Goinard et Seno puisqu'elle avance que « poser un diagnostic revient à être dans une posture d'auditeur (en interne) qui sur le terrain va effectuer des constats ». Pour elle « l'écart constaté va permettre de définir l'amélioration à mettre en place pour corriger cet écart par rapport aux exigences du référentiel. ». Pour ce faire, l'on peut se baser sur la grille d'auto-évaluation proposée par le CIEP dans le cadre de la labellisation ou effectuer une analyse SWOT, qui permet de dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une structure. Avant de créer un plan d'action, outil indispensable au projet qualité, et afin de s'aider, il conviendrait de classer les actions « par gravité, par domaine ou par rapport à l'impact sur les clients ». Le plan d'action devrait au moins tenir compte des indicateurs, des acteurs, et des actions correctives que l'on devrait apporter aux priorités définies. Dans ses propos Favre distingue plusieurs types d'indicateurs : « de suivi pour le pilotage d'un projet, de

gestion pour le suivi d'une activité ou d'une tâche, de performance. ». Selon elle, un indicateur :

Peut avoir trois types de finalités et peut être différent selon le cycle du PDCA (roue de Deming) : 1) Evaluer une situation de départ (ex : respect des délais) ; 2) Suivre une progression par rapport à un objectif fixé (ex : taux d'avancement des documents) 3) Evaluer les résultats obtenus (ex : amélioration des délais). (Favre, BELC été 2015)

Si nous faisons un parallèle avec les propos de Le Ninan, nous pouvons en déduire qu'en effet quel que soit le type d'indicateur, son fonctionnement s'inscrit dans une « approche processus » telle qu'il l'a décrite dans le deuxième principe de la démarche Qualité.

Par ailleurs, Favre met en avant les objectifs SMART en tant qu'outil de pilotage. Cet acronyme détermine la signification des objectifs, qui doivent être Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalistes et Temporels. Dans le même temps, un objectif Spécifique devrait être simple et correspondre aux tâches de la personne qui va s'en charger, cette dernière devrait disposer de moyens pour pouvoir l'accomplir. Mesurable veut dire nous permettant de voir par quoi l'on pourra l'atteindre. Pour qu'il soit mesurable on doit pouvoir imaginer donc son résultat. Accepté signifie découlant de l'implication des personnes chargées de son accomplissement, puisque l'atteinte d'un objectif demande un énorme effort. Réaliste non seulement pour le manager mais aussi pour le collaborateur afin de ne pas le décourager. Et surtout Temporel, c'est-à-dire délimité dans le temps, puisqu'il est difficile d'atteindre un but sans avoir de cadrage. La délimitation du temps permet aussi de suivre et de piloter les étapes et de mieux structurer son investissement⁵⁹.

En conclusion de la démarche Qualité en FLE et dans le souci de garder l'esprit collaboratif, il conviendrait de faire un bilan et de communiquer les changements, actions correctives survenus au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualité dans le but de redéfinir de nouveaux objectifs et de s'améliorer en continu.

4.4. Roue de Deming

Il existe de nombreux outils et méthodes pour gérer et déployer le management de la qualité dans une entreprise. Parmi ces méthodes l'on retrouve par exemple le système Kaizen, qui, traduit du japonais, signifie « un meilleur changement » : kai – « changement », zen – « meilleur ». En français, l'on le traduit fréquemment par « l'amélioration

⁵⁹Les informations concernant les objectifs SMART ont été détaillées à partir du site suivant : <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>

continue »⁶⁰. Cette méthode se base sur la conduite du changement au travers des petits pas, des actions correctives effectués chaque jour en vue d'une amélioration. Ces « petits pas » peuvent se traduire par la roue de Deming. En effet, l'architecture et le noyau du concept ont été initiés par Shewhart dans le contexte de la maîtrise statistique des processus de fabrication. Il s'agissait pour ce dernier de « s'assurer de la stabilité d'un processus, d'en connaître les limites de contrôle ainsi que d'identifier les causes anormales d'écart pour les prévenir ou les supprimer » (Caby, Jambart, 2002 : 19). Deming a repris cette méthode et l'a appliquée à l'amélioration continue des processus de l'entreprise. Au Japon, fort de sa mauvaise expérience aux Etats-Unis, il applique les erreurs commises par les Américains et développe le management non plus de qualité mais par qualité permettant aux entreprises japonaises d'être le leader sur « le marché automobile » ou « celui de la haute technologie » (Barouch, 2013 : 91). En appliquant les principes de Deming, les Japonais produisent des produits à la fois de meilleure qualité et moins chers, car les principes de la roue de Deming permettent d'éliminer les défauts au fur et mesure du processus, et ainsi de réduire le coût du (re)traitement des défauts. La roue de Deming appelée aussi le PDCA repose sur quatre actions clés : plan, do, check, act. Lors de son intervention au séminaire du 18 mars 2013, consacré à l'assurance qualité dans l'enseignement du français langue étrangère⁶¹, Dollé définit les actions de manière suivante :

- ✚ **Plan** – planifier ce que l'on va faire ; fixer les objectifs et mobiliser les moyens ; mise en « mode projet »
- ✚ **Do** – faire, produire, mise en œuvre et pilotage du projet
- ✚ **Check** – mesurer, vérifier les résultats, contrôler que le travail correspond à ce qui était attendu ; comprendre les écarts par rapport à la situation prévue = auto-évaluation, production d'indicateurs et analyse
- ✚ **Act** – décisions de nouvelles actions pour améliorer et corriger éventuellement = plan d'actions

⁶⁰<https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

⁶¹<http://www.ciep.fr/sites/default/files/migration/conferences/assurance-qualite-dans-enseignement-du-file/docs/intervention-vincent-dolle.pdf>

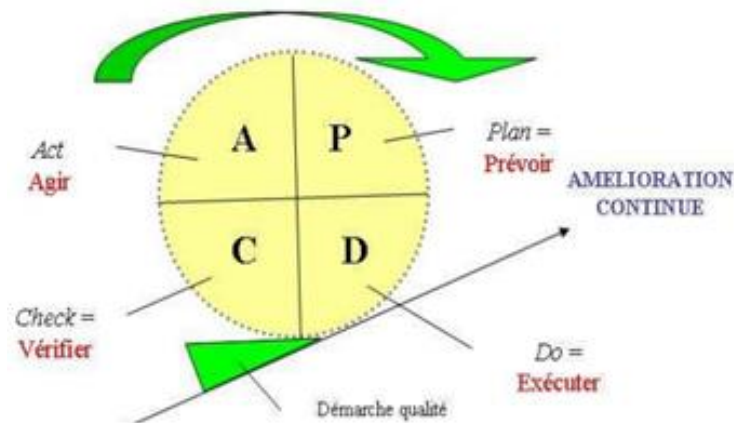


Figure 6 : Cycle du PDCA⁶²

L'amélioration continue fait donc partie des sept principes de management de la qualité proposés par l'ISO. Il ne s'agit plus tout simplement de répondre à des indicateurs mais d'inscrire le fonctionnement d'une structure dans une démarche d'amélioration progressive de processus et puis du système. C'est en effet une dynamique constante, qui s'alimente des défauts et de non conformités pour amener l'entreprise, non seulement à l'amélioration mais aussi à l'innovation. Par ailleurs, on ne parle plus de changements brusques mais de petits pas, rendant l'action plus intéressante et préparant progressivement tous les acteurs au changement. Enfin, cette évolution peut être représentée de manière suivante :

⁶²Dollé, CIEP 2013, emprunté au M. Delignon. Univ. Lorraine CPU. 5 décembre 2012

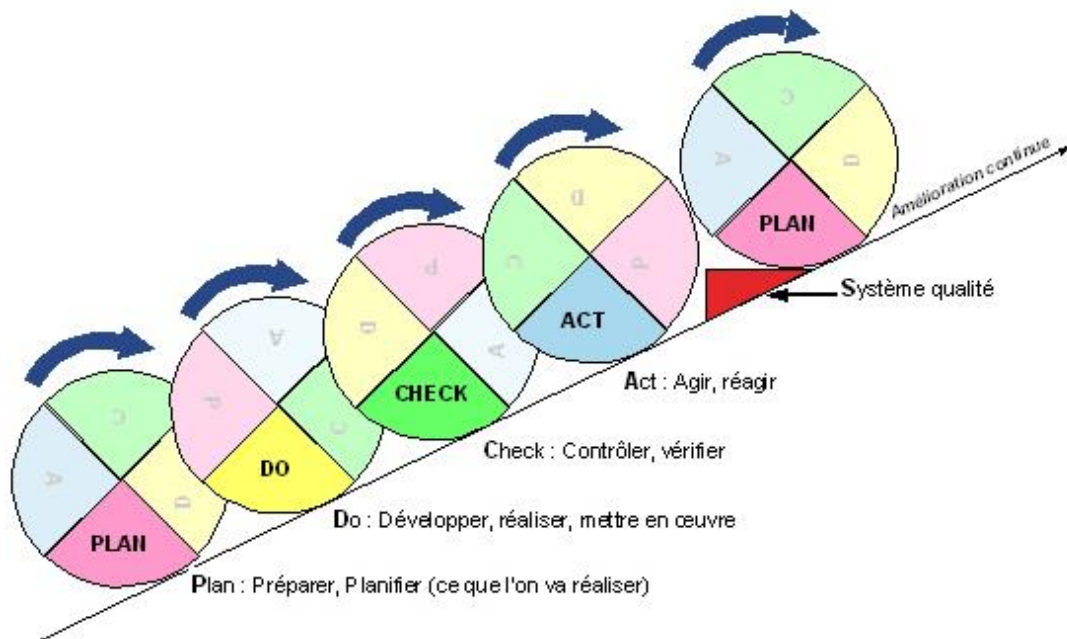


Figure 7 : PDCA - processus d'amélioration continue⁶³

Chardonnet et Thibaudon (2003 : 95) évoquent l'amélioration de l'efficacité et l'efficience d'une entreprise. La première notion définirait, selon Larousse « un produit, une méthode, un appareil qui produit l'effet attendu, qui remplit bien sa tâche, qui atteint son but, qui aboutit à des résultats utiles », la seconde correspondrait à « quelqu'un, une machine, une technique, qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts. ». En appliquant ces définitions à notre contexte, pour atteindre son objectif d'amélioration continue il conviendrait non seulement de répondre aux exigences du / des référentiel(s) pour satisfaire les besoins de ses apprenants-clients ou des prescripteurs de la norme mais aussi de rendre son fonctionnement efficace en économisant ses ressources.

En dépit de ses apports, la démarche qualité ne suscite pas toujours un vif intérêt. Dans son ouvrage « Manager vraiment par la qualité », Bellaïche (2017) évoque plusieurs critiques que l'on associe à la démarche qualité. En effet, la qualité serait avant tout à l'origine de l'alourdissement du fonctionnement des entreprises et de la « diminution de la productivité » puisqu'elle demande une mise en place des procédures, qui ne reflètent pas toujours la façon donc procède réellement une structure, puisqu'elles sont très souvent faites dans le cadre de l'audit, vu comme un contrôle de pratiques. Beaucoup d'entreprises ayant pris ces démarches comme des « obligations impératives, sous peine de perdre leurs

⁶³ http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/index.php

clients. » (2017 : 5), visent parfois l'obtention ou manutention du label à tout prix. Ainsi, elles tentent de « faire plaisir à l'auditeur de certification » et de même passent à côté de nombreux avantages portés par la démarche qualité. Par ailleurs, les managers n'étant souvent pas formés à la qualité font tout pour « rentrer dans le moule de la norme » (2017 : 14) n'adoptant pas vraiment les référentiels au fonctionnement de leur entreprise, ce qui donne l'effet inverse. Ladsous soutient à ce propos que l'existence des référentiels met de côté la singularité et vise une homogénéisation des pratiques :

En voulant faire des référentiels de tout, on cherche à rassurer, à partir d'une épuration de la complexité de l'existence. Les décideurs sont tentés de faire définir des normes de bonnes pratiques. De plus, pour partager sa responsabilité [...], on en arrive à transformer la notion de service en produit, tournant le dos à la particulière singularité clinique du service pour vouloir l'universalisme (2006 : 49).

Ainsi, il existe aussi une volonté de faire la qualité de tout. Or, comme l'indique Bellaïche, « trop de qualité, « tue » la qualité » » (2017 : 23) et elle peut rapidement perdre sa valeur et décourager l'équipe. Enfin, au lieu de chercher à avoir tout simplement le label, il serait peut-être plus avantageux de repenser sa démarche qualité et en faire une *démarche de qualité*. Selon Ladsous « une démarche de qualité, c'est réfléchir collectivement sur la façon de travailler » (2006 : 52).

Enfin, comme tout concept, la démarche qualité dans quel domaine / centre que ce soit, représente tant des aspects positifs que négatifs. Il conviendrait de l'adapter au fonctionnement de son entreprise et de faire participer tous les acteurs dans sa construction. Elle devrait être précédée d'une prise de connaissance collective de l'état dans lequel se trouve le centre à un moment donné dans le but de faciliter la mise en œuvre de l'approche processus et de s'améliorer collectivement en continu.

4.5 Synthèse de la première partie

En synthèse, nous pouvons dire que le label Qualité Français Langue Étrangère constitue un point de départ pour la réflexion autour de la qualité de l'enseignement dans un centre de langues. Grâce à son côté normatif, c'est aussi un outil facilitateur pour la mise en place de la démarche Qualité. En effet, les étapes de la labellisation permettent aux centres de prendre conscience de leurs forces et faiblesses et ainsi de prendre du recul par rapport à leurs actions. Elles permettent aussi de confronter ce regard à celui qu'une personne externe se forge sur la structure dans le cadre de l'audit. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de viser l'obtention du label, il conviendrait de réfléchir aux étapes de la mise en place de la démarche Qualité, qui en réalité est une notion complexe. C'est dans cette optique, que nous avons opté pour

la démarche proposée par l'ISO, puisqu'on en effet, la mise en place de cette dernière nécessite un réel engagement (et sa communication) de la part de la direction et du / de la responsable qualité sans lesquels il est difficile d'impliquer l'ensemble des acteurs de la structure dans ce projet. Nous avançons dorénavant l'hypothèse (et y répondrons dans la troisième partie de ce mémoire) que cette non implication du personnel, peut en même temps provoquer des résistances, qui peuvent prendre différentes formes et développer le manque de motivation chez les acteurs de la structure. Finalement, la dimension participative de la démarche Qualité, en fait un véritable projet collectif, qui vise la satisfaction de toutes les parties intéressées et l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers le management par la qualité au quotidien. Nous ferons par la suite un parallèle avec la dimension pratique des fonctions du label rencontrées dans le cadre de notre apprentissage à l'école X.