

## **Rapprocher le management qualité des systèmes d'éducation et de formation des systèmes de production : Spécificités et risques**

**Pr. Abdelaziz BOUMAHDI**

*Faculté des Sciences de l'Education (UM5R)*

**Pr. Abdelhanine BELHAJ**

*Faculté des Sciences de l'Education (UM5R)*

### **Résumé**

Entre la firme et l'école existent des similitudes qu'il faut maintenir et des écarts qu'il faut creuser. Avant d'interroger les systèmes d'éducation et de formation et ceux de production, il s'avère primordial que ces similitudes et ces écarts soient cernés pour mener à bien une analyse en management qualité qui combine simultanément efficacité et authenticité. La comparaison des deux systèmes, de production et d'éducation et de formation en termes d'intrants et d'extrants et de valeur ajoutée générée, ainsi qu'en termes du nombre d'acteurs et bénéficiaires a permis de mettre en lumière des différences rationnelles, notionnelles et fonctionnelles.

Etant donné l'évolution rapide des pratiques managériales et des exigences sociétales, les organisations scolaires et universitaires doivent acquérir, aujourd'hui plus qu'hier, les qualités de productrices des valeurs humaines. Ce document traite le management du processus de l'éducation et de la formation pour, d'une part, rendre intelligible ses spécificités, exhiber sa complexité et son hétérogénéité et, d'autre part, identifier ses enjeux internes et externes et tracer des pistes de réflexion et d'amélioration continue.

Dans ce contexte, clarifier le système notionnel, et spécifier le concept du management éducatif et ses fondements pédagogiques paraît comme un choix stratégique et judicieux pour renforcer le processus de conceptualisation et répondre aux exigences d'une bonne gouvernance.

Sans prétention d'exhaustivité, nous avons déniché sept différences qui contrastent les systèmes de production de ceux d'éducation et de formation :

1. S'agit-il du même public cible ?
2. Appréhender et évaluer les compétences : un exercice difficile ;
3. Conséquences des non-conformités entre la firme et l'école ;
4. La firme et l'école : entre besoins d'avoir et besoins d'être ;
5. Normalisation : Similitudes mystifiantes ;
6. Variation des aptitudes et du temps de réponse ;
7. Statut de l'apprenant : produit, client ou bénéficiaire ?

Ces contrastes tendent à valoriser la mission de l'acte pédagogique dans l'objectif de motiver les acteurs du système de l'éducation et de la formation à bien cadrer leurs contributions en termes de planification stratégique, de gouvernance, de réalisation et de recherche pour une école nationale berceau de valeurs et vecteur de développement.

**Mots clés :** Processus d'éducation et de formation, Evaluation, Conformité, Normalisation, Spécificités.

## **Introduction**

Les systèmes de l'éducation et de la formation se distinguent de ceux des systèmes de production par l'existence d'un certain nombre d'aspects humains majeurs qui rendent toute comparaison entre les deux systèmes porteuse de risques de conflits notionnels et fonctionnels.

Dans cette recherche qualitative, nous avons tenté, d'une part, de rapprocher les deux systèmes, en termes d'intrants et d'extrants et de valeur ajoutée générée, aussi en termes du nombre d'acteurs, et, d'autre part, de mener une analyse en profondeur pour mettre en lumière des différences rationnelles, notionnelles et fonctionnelles.

Cet écrit expose sept différences qui font qu'un système de production n'est pas un système d'éducation et de formation et inversement.

### **1. Management de public spécifique**

Le public cible de la firme :

- Parler des systèmes de production consiste à prendre en compte le fait que la production évolue en fonction des tendances et des

exigences de la clientèle, ainsi qu'en fonction des révélations scientifiques<sup>1</sup> et des inventions technologiques ;

- La clientèle cible correspond à des catégories de consommateurs ou d'utilisateurs dont les tranches d'âges sont illimitées, continues, diversifiées, et indépendantes ;
- Bien que le point fort d'un produit réside dans ses spécificités techniques, organoleptiques, artistiques..., un bon rapport qualité-prix reste le facteur déterminant pour attirer les clients et les fidéliser ;
- La mise en marché d'un produit est simple, et il suffit de visiter les rayons d'un espace de vente pour découvrir les nouveautés ;
- Le retrait des produits ou « Rappel » est possible et même à grande échelle, c'est le cas de deux grands événements qui ont marqué l'année 2016 ; le premier concerne la marque de voiture **TOYOTA** ; quand elle a rappelé 5,8 millions de véhicules dans le monde entier, tous équipés d'airbags *Takata* potentiellement dangereux (un gonflement partiel et inopiné) qui devront être remplacés. (Reuters, 2016) [16] L'acteur du deuxième événement était le géant de barres chocolatées **SNICKERS** ; quand le rappel massif a été élargie à 55 pays à cause de la présence de débris de plastique dans ces produits (Lepoint, 2016) [15]

Le public cible des systèmes de l'éducation et de la formation :

- A l'inverse des systèmes de production, le facteur le plus déterminant qui se présente en premier lieu quand on parle d'une comparaison entre la firme et l'école est le facteur humain. En effet, nous avons affaire à des êtres humains en pleine croissance en termes de compétences intellectuelles et de besoins sociaux. Il ne s'agit pas d'un produit dont les caractéristiques peuvent être modifiées par simple procédure et être rappelé en cas de non- conformité, mais d'un travail de longue haleine qui ne tolère pas l'erreur surtout sur le plan de la gouvernance ;
- L'architecture pédagogique de l'enseignement formel est généralement articulée en cinq cycles d'enseignement :

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple : L'OMS, en coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), est responsable de l'évaluation des risques pour la santé humaine émanant des additifs alimentaires. Cette évaluation est menée par un groupe international et indépendant d'experts scientifiques.

préscolaire ; primaire ; secondaire collégial ; secondaire qualifiant et supérieur, et de surcroît, des interférences et des dépendances existent entre les cycles notamment en termes d'acquisition notionnelle qu'il faut bâtir progressivement en fonction du développement intellectuel de l'apprenant au fur et à mesure de sa transition d'un cycle à un autre ;

- L'aptitude à gérer la diversité englobe : la capacité générale d'apprécier les caractéristiques uniques des individus et des groupes, de voir en elles des sources potentielles de force pour les organisations et d'évaluer positivement l'originalité de chaque personne. (Cox & al (2001)[4] Les types des diversités [...] tiennent leur importance du fait qu'ils reflètent fréquemment des différences de perspectives, de style de vie, d'aptitudes, de valeurs et de comportements. La façon dont les managers et les salariés perçoivent la diversité et y réagissent influe fortement sur l'efficacité d'une organisation. (Hellriegel & Slocum, 2006) [6] Il paraît donc notoire que manager la diversité au profit de l'organisation s'opère à deux niveaux : le premier niveau concerne le leader de l'éducation et de la formation qui a la lourde responsabilité de veiller sur le respect de la diversité, et d'installer un équilibre fécond entre droits et obligations au sein du corps enseignant, tandis que le deuxième niveau concerne l'intervention de l'enseignant pour maintenir un climat de classe serein et de bonne entente qui favorise le bien être des apprentissage.
- La mesure systématique des performances des apprenants, corps enseignant, écoles et système éducatif impose une responsabilité sociétale énorme en terme de transparence et de répercussions sociales.

Les systèmes de l'éducation et de la formation couvrent un champ très vaste, mobilisent des compétences très diversifiées et puisent d'énormes ressources financières. Ainsi, quand on analyse ces systèmes, on peut distinguer trois catégories d'intervenants majeurs :

- Le réseau des bénéficiaires, représenté principalement par l'apprenant ;
- Les acteurs pédagogiques, représentés principalement par l'enseignant ;

- Les autorités supérieures de l'éducation et de la formation, représentées principalement par le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, ainsi que le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique.

Les apprenants et le corps enseignant constituent la raison d'être des autorités centrales de l'éducation et de la formation et lui donnent du sens. Ce socle solide mérite une attention particulière en termes de pratiques managériales et de bonne gouvernance des systèmes scolaires et universitaires. Donc « La gestion humaine y est donc double. Ceci est sans conteste un premier point de complexification accrue, par rapport à une entreprise de production d'objets où la composante humaine consiste uniquement dans les employés affectés à la tâche, en faisant abstraction des partenaires extérieurs ». (Aubert-Lotarski, 2008) [14]

## **2. Appréhender et évaluer les compétences : un exercice difficile**

Pour les systèmes de production :

Dans la firme industrielle, la conformité d'un produit peut être maîtrisée le long d'un parcours à quatre niveaux :

- Le premier niveau concerne la maîtrise de la conformité des intrants externes du processus en termes de compétences humaines managériales et opérationnelles qualifiées, ainsi qu'en termes de ressources matérielles et immatérielles. Cette phase permet d'anticiper les risques probables émanant des intrants externes et de minimiser par conséquent le niveau de criticité interne ;
- Le deuxième niveau de maîtrise des non-conformités internes est la qualité de pilotage des processus élémentaires en adoptant la veille normative et en mobilisant les actions préventives et correctives sur les lignes de production ;
- Le troisième niveau, commence lorsqu'on détecte des non-conformités sur le produit final qui n'a pas encore quitté la firme vers les réseaux de distribution suite à des révélations tardives ;
- Le quatrième et dernier niveau, concerne le déclenchement de la procédure de rapatriement du produit ou « Rappel » lorsqu'il

s'avère nuisible ou nocif à la santé publique après des plaintes émanant des consommateurs.

Pour les systèmes de l'éducation et de la formation :

Le processus de réalisation des prestations pédagogiques a pour mission de faire évoluer les compétences des apprenants pour atteindre les niveaux supérieurs sans handicap. Cette mission noble de l'acte pédagogique paraît difficile car la mesure des compétences acquises ne se laisse pas cerner de la manière la plus équitable et la plus adéquate. En effet, les intelligences des apprenants sont variées et leurs compétences sont difficiles à exposer sous les feux des projecteurs à cause de la complexité du mécanisme nerveux notamment dans sa composante psychologique.

Évaluer est un acte professionnel fondé sur le jugement de l'enseignant, c'est pour attester de l'acquisition des connaissances transmises et des compétences construites chez les apprenants que l'enseignant recourt à cette pratique. « Il évalue également à travers les productions de ses élèves la pertinence de son message et de son activité pédagogique ». (Paul, 1990) [9] Le processus d'évaluation et de mesure était toujours et le restera un défi incontournable qui ne cessera d'évoluer pour optimiser les apprentissages et attribuer aux profils des apprenants leurs juste valeur.

A cet égard, l'obligation des résultats acquiert au processus de mesure et d'évaluation une importance extrême qui nourrit la notoriété de tout un système, et étant donné les effets de « l'évolution de la démographie, l'accroissement de l'immigration, la transformation des marchés du travail, les innovations technologiques et le développement rapide des domaines de connaissance, [...] d'énormes pressions s'exercent sur les établissements scolaires pour qu'ils changent, et il appartient à ceux qui les dirigent de faire face avec efficacité à ce changement ». (Pont & al, 2008) [10]

Les indicateurs émanant des mesures et des évaluations constituent des intrants majeurs pour le processus de régulation, et une évaluation peut être plus ou moins formalisée et par conséquent des stratégies peuvent être déployées pour optimiser la validité. Dans la réalité seule la rigueur méthodologique et l'écoute des besoins réels des acteurs des systèmes sont les garants d'une politique d'évaluation efficace.

Il est à observer également que les évaluations organisées de manière systématique et régulière, qu'elles soient nationales, comme les PNEA,

ou internationales standardisées, comme PISA et TIMSS, fournissent des pistes d'amélioration à deux niveaux :

- Pour les enseignants : les évaluations serviront de repères stables et d'outils professionnels de « diagnostic » qui permettent d'ajuster leurs ressources mobilisées en fonction des acquis des élèves ;
- Pour le système : ces évaluations qualifiées de « bilan » permettent de suivre l'évolution des compétences des apprenants le long des cycles d'enseignement dans l'objectif d'améliorer les performances du macro-processus de l'éducation et de la formation.

Donc, les évaluations en plus de leur contribution au rehaussement de la qualité des productions et des comportements des apprenants, sont avant tout des outils performants qui justifient le choix des modes organisationnels et qui fournissent des pistes d'amélioration au système face aux exigences qui se présentent.

Malgré que ces évaluations soient limitées aux niveaux inférieurs d'enseignement, elles permettent de :

- Bien comprendre le niveau d'évolution et la qualité d'intégration des étudiants dans l'enseignement supérieur ;
- Servir de référence pour une bonne traçabilité pédagogique universitaire.

### **3. Conséquences des non-conformités entre la firme et l'école**

Les défaillances affectant la qualité du produit ou la performance dans les prestations pédagogiques varient en termes de taille et d'impact.

Pour les systèmes de production :

La maîtrise de la qualité du produit tout au long du processus de production, depuis la matière première jusqu'au produit fini, est possible même si le déclenchement de la procédure de rappel du produit porte préjudice à la réputation de la marque et entraîne des frais de litiges et indemnités. C'est la raison pour laquelle le challenge de toute entreprise est de faire bien du premier coup, pour garder l'image de marque et éviter les dépenses supplémentaires qu'engendre l'entreprise fantôme ou sein du système.

Pour les systèmes de l'éducation et de la formation :

Une non-conformité dans les systèmes de l'éducation et de la formation prend une ampleur dramatique en fonction du cycle de sa détection. Le maillon le plus affecté est celui qui intercale le processus d'enseignement secondaire à celui universitaire dans la mesure où à ce niveau deux effets se combinent, d'une part, l'effet de la mutation linguistique post-baccalauréat et d'autre part, l'exacerbation du phénomène l'hétérogénéité des compétences et des savoir-faire dans les classes, et qui constitue un véritable « épouvantail du système », difficiles à manager et à évaluer et pour lesquels, les interventions de remédiations sont rares et coûteuses.

La criticité causée par les non-conformités en système de l'éducation et de la formation puise sa force de plusieurs facteurs :

- Tout d'abord, le volume horaire ou « Timing » des réalisations pédagogiques contraignant qui impose une cadence rapide ce qui rend difficile le rattrapage des compétences ratées. Ce problème devient empirique quand les seuils de passage vers les niveaux supérieurs sont nettement en dessous de la moyenne générale requise pour répondre aux recommandations de la carte scolaire, comme c'est le cas pour l'enseignement primaire et secondaire. Certes dans certains pays de l'Occident comme « en Autriche, par exemple, tous les établissements doivent élaborer un programme pour s'assurer que chaque élève qui n'a pas atteint les objectifs du cursus bénéficie d'une formation personnalisée adaptée. De même, au Danemark, les écoles municipales du primaire et du premier cycle du secondaire doivent établir un projet d'études pour chaque élève [...] En Angleterre et en Suède, les stratégies de personnalisation de l'enseignement conduisent les établissements scolaires : à inscrire dans la pédagogie habituelle l'évaluation, l'analyse des données et la conception de parcours de formation ; à adopter un éventail plus large de techniques pédagogiques ; à proposer des programmes d'enseignement plus souples ; à adapter l'organisation de l'établissement scolaire ; et à instaurer des liens avec des prestataires de services hors milieu scolaire. (Pont & al, 2008) [10] ;
- Une non-conformité en système de l'éducation et de la formation peut affleurer simultanément sur le plan de l'offre pédagogique et des profils en compétences acquises. Mais, quel que soit le cas, l'imperfection de l'offre pédagogique s'exprime par la



qualité médiocre des profils des compétences pédagogiques à la sortie du processus de réalisation ;

- L'aspect humain du porteur des compétences pédagogiques à savoir l'élève ou l'étudiant, lui-même champs d'expérimentation de l'offre pédagogique, nous oblige à creuser l'écart entre l'école et la firme en termes d'étude comparative ;
- Le poids d'une défaillance du fonctionnement d'une firme industrielle entraîne des pertes d'efficacité sur le plan économique et génère des coûts spécifiques de mise en conformité, mais dans le cas d'une défaillance du système de l'éducation et de la formation les conséquences sont désastreuses, et peuvent se traduire « non seulement par la non-réalisation de certains objectifs définis [...], mais également par la tendance au recul de certains indicateurs.(UNESCO, 2014) [11] Effectivement, les analyses sur l'état de notre système de l'éducation et de la formation, menées par des organisations internationales telles que l'UNESCO [12] et la Banque Mondiale [2] ou nationales comme le CSEFRS<sup>2</sup> [3], révèlent que plusieurs défis majeurs persistent, et principalement d'une part, la faible efficacité interne et externe du système (Phénomène de redoublement et d'abandon, Inadéquation entre la formation post secondaire et supérieure et les besoins du marché du travail...), et d'autre part, la gestion et le pilotage stratégique ( Allocation des ressources humaines et financières, Un déficit de mobilisation autour de l'école, Cohérence des affectations des enseignants et tailles de classes, Politiques d'orientation des apprenants...)

#### **4. La firme et l'école : entre besoins d'avoir et besoins d'être**

Pour bien comprendre la naissance de foyers d'excellence ou au contraire l'apparition de foyers de disfonctionnement en éducation et formation, il faut fouiller dans les niches psycho-sociales en termes de satisfaction et de besoins humains.

A. MASLOW (1989) [7] a proposé une célèbre classification hiérarchique sous forme de pyramide des besoins catégorisés en deux types :

---

<sup>2</sup> CSEFRS : Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique

La catégorie des besoins d'avoir primaires qui occupent la base de la pyramide et se répartissent selon un ordre ascendant entre :

- Besoins physiologiques : se nourrir, se vêtir, se loger ;
- Besoins de sécurité et de protection : se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures.

La catégorie des besoins d'être secondaires qui trônent la pyramide et se répartissent selon un ordre ascendant en :

- Besoins d'appartenance : besoins de faire partie de divers groupes, d'échange avec les autres ;
- Besoins de reconnaissance : représentent le besoin d'avoir une bonne estime de soi et des autres ;
- Besoins d'accomplissement personnel : utilisation maximale de ses aptitudes, création artistique, littérature, altruisme ... .

Nous considérons que la clé de la sphère des besoins d'être secondaires est la bonne gouvernance de l'acte pédagogique, pour de nombreuses raisons :

- C'est le gouvernail de tout perfectionnement et toute évolution sociale qu'ils soient personnels ou de groupe ;
- À cause de la persistance de la pauvreté, il est primordial que les responsables politiques prennent en compte le pouvoir que possède l'éducation d'aider à la réduire.(UNESCO, 2014) [11] Une bonne gouvernance en éducation joue donc, le rôle d'inducteur dans ce sens qu'elle contribue à soulager l'impact humanitaire des besoins d'avoir primaires en termes de lutte contre la pauvreté, d'amélioration de la situation sanitaire et du maintien de l'ordre, en investissant dans la recherche scientifique, technologique, agricole et sociale ; c'est le cas du Japon après la deuxième guerre mondiale qui a vécu une période de croissance miraculeuse qui lui a confère de titre de la deuxième puissance économique du monde malgré les obstacles qui entravaient sa croissance : manque de matières premières, contraintes géographiques et autres démographiques. Donc on peut dire que les besoins d'être secondaires satisfont une grande partie de besoins d'avoir primaires via des effets synergiques véhiculés à travers les strates hiérarchiques de la pyramide de Maslow.

Il est reconnu également que l'acte pédagogique revêt une importance extrême puisqu'il cible simultanément les besoins d'être secondaires des Hommes, situés en haut de la pyramide, et induit les besoins d'avoir primaires. A ce niveau, nous sommes confrontés à un aspect qui génère de la valeur en créant des interférences ascendantes et descendantes entre la base et le sommet de la pyramide, ce qui aboutit à la naissance d'une dynamique de renaissance sociétale générale. Les firmes ont pour champ d'intervention de satisfaire les exigences des clients ou besoins d'avoir primaires, lesquels champs sont limités en termes de temps et d'impact pour les raisons suivantes :

- Le progrès industriel et son pouvoir à satisfaire aux besoins d'avoir primaires n'est que le résultat de l'effet de l'acte pédagogique dans sa dimension sociale et économique ;
- La satisfaction des besoins d'avoir primaires séduit et cadre les besoins d'être secondaires parce que veiller sur une bonne santé physiologique et prévoir un environnement sain et sécurisé libère relativement le potentiel humain et facilite son ascension sociale ;
- Un produit de consommation revêt un caractère sélectif qui cible soit la santé ou la sécurité de l'être humain, tandis que l'acte pédagogique est intégral et systémique ;
- Un produit ou service est développé pour satisfaire aux exigences des clients qui ont le choix de le prendre ou de le laisser tandis que l'offre pédagogique, dans la quasi-totalité des pays émergents, est imposée. Dans ce contexte, pour créer un climat concurrentiel, « les pays de l'OCDE tendent à permettre de plus en plus le choix de l'établissement. Un tiers des pays de l'OCDE communiquent aux parents des informations concernant l'évaluation des établissements scolaires afin d'éclairer leur choix d'école ». (OCDE, 2007) [8]

## **5. Normalisation : Similitudes mystifiantes**

Les similitudes que nous pouvons évoquer en comparant les deux systèmes de production et d'éducation et de formation concernent :

- Le coût d'une non-conformité évolue de manière exponentielle en fonction du point de sa détection sur la ligne de production ou du cycle d'enseignement ;
- Les défaillances issues des cinq familles principales du système d'une firme ou « 5M » (Main d'œuvre, Machines ou Moyens,

Méthodes, Milieu et Matériaux) se manifestent à travers la médiocrité du produit à la sortie du macro-processus. Toutefois, plus les interventions préventives et correctives sont mises en œuvre sur la ligne de production, plus les non-conformités sont ramenées à un niveau acceptable. De même pour les éléments d'un système de l'éducation et de la formation à savoir : la gouvernance, les ressources éducatives, la formation et les prestations pédagogiques du corps enseignant, et l'environnement physique..., tous, sont des éléments qui génèrent soit de la valeur qui contribue à la performance du système, soit de la criticité qui contribue à sa déviation.

Grâce à l'évolution de la métrologie, la normalisation a empreint les systèmes de production et des services comme l'aéronautique, les télécommunications et les banques, ce qui a renforcé la compétitivité des pays dans le commerce mondial. Toutefois, pour les systèmes de l'éducation et de la formation, il est impossible de normaliser les profils des compétences pour les apprenants à la sortie du processus de réalisation, qu'il soit pour un cycle ou pour un module. Parmi les raisons évoquées figurent :

- La diversification des intelligences des apprenants ;
- Le fait qu'un élève ne peut pas être assimilé à un produit, l'aspect humain nous oblige à creuser l'écart entre les finalités de l'école et de la firme ;
- Caractériser un produit et le tracer depuis la fourche à la fourchette est un exercice cadré par des procédures formalisées et précises. Mais concernant un apprenant, et malgré le développement des sciences psychosociales, la connaissance du fonctionnement du mécanisme d'apprentissage est très limitée en termes de mémorisation, d'attention, d'émotion et de diversification des intelligences.

Le processus des apprentissages est authentique et unique car il est gouverné par quatre facteurs :

- Un besoins humains et éthiques à satisfaire ;
- La multiplicité et fluctuation des capacités intellectuelles ;
- La variation du temps de réponse pour l'aptitude d'une compétence chez l'apprenant ;

- L'impact du contexte socio-économique sur la qualité des pré-requis et d'accompagnement scolaire et universitaire.

Il est notoire que la transposition des concepts de production vers l'école ne peut être que bénéfique dans la mesure où elle permet d'aligner l'interface école-firme et de mieux adapter les profils des compétences aux orientations du marché de l'emploi. Seulement, la prudence s'impose lors de la mise en place de ces passerelles car s'il est tout à fait accessible de normaliser les infrastructures scolaires et universitaires ainsi que les offres pédagogiques, il est autrement pour un être humain. Reconnaître ce principe peut avoir des effets néfastes sur le système de l'éducation et de la formation.

## **6. Variation des aptitudes et du temps de réponse**

Pour les systèmes de production :

- Les aptitudes d'un produit sont régies par des procédures modifiables et maîtrisables le long de la ligne de fabrication ;
- Le temps de réponse pour apporter une valeur ajoutée à un produit est immédiat et la vitesse pour introduire une amélioration est généralement stable.

Pour les systèmes de l'éducation et de la formation :

- L'amélioration de la qualité des prestations pédagogiques s'opère durant les périodes où l'attention des apprenants est très marquée. Partant de ce fait, il est souhaitable que le corps enseignant profite de ces périodes fertiles pour aligner les aptitudes des apprenants et maximiser leurs compétences ;
- Le temps et la vitesse de réponse diffèrent d'une situation d'apprentissage à une autre dans la mesure où les apprenants n'évaluent pas tous au même rythme ni à la même vitesse, certains commencent mal mais gagnent du terrain au fil du temps, alors que d'autres commencent bien et finissent mal.

Ces facteurs constituent des parties intégrantes des règles d'apprentissage recommandées pour le corps enseignant afin de ne pas ressentir un sentiment de frustration au moment où ils évaluent le rapport résultat/effort. Il faut donc être patient avant de se réjouir des révélations progressives des apprenants.

## **7. Statut de l'apprenant entre produit, client et bénéficiaire**

Il est injuste de réduire une sphère sentimentale et comportementale qui ne cesse de révéler ses mystères à un produit inerte ou à un client guidé par ses désirs de consommation. Qualifier l'apprenant de produit ou de client « choque beaucoup les enseignants, parce qu'il évoque l'idée d'une transaction commerciale. ». (Cabannes & al, 1998) [1]

Pour les systèmes de production, la conception d'un produit est régit par une fiche technique dont les critères devront être respectés au cours de la transformation, et si le produit fini est jugé non conforme aux spécifications, il est mis en quarantaine ou rebuté.

En revanche, le macro-processus de l'éducation et de la formation se caractérise par ses propres produits et son réseau de bénéficiaires :

Nous pouvons typifier deux produits du système de l'éducation et de la formation:

- Un produit intrant à savoir l'offre pédagogique en termes de programme, de curricula, d'ingénierie de formation et des méthodes d'évaluation. C'est ainsi que Goldring et ses collègues (2007) le disent: «des dirigeants efficaces comprennent l'importance d'un programme scolaire rigoureux dispensé par les enseignants pour les élèves, ainsi que ses effets sur l'amélioration des résultats des élèves» [5] ;
- Un produit extrant à savoir le profil des compétences pédagogiques et professionnelles des apprenants lui-même servira comme produit intrant «profil des prérequis en compétences» pour les processus des niveaux supérieurs ou comme produit final du parcours scolaire, universitaire ou professionnel.

Le réseau des bénéficiaires du système de l'éducation et de la formation est multiple. Il est composé des apprenants, éléments actifs du système ; des parents, dans la mesure où ils motivent leurs enfants à travailler et à s'épanouir ; des futurs employeurs, notamment le marché d'emploi ; de la mondialisation car l'ensemble de l'humanité peut profiter également des compétences des bénéficiaires du système de l'éducation et de la formation et la nation toute entière vu que l'école a aussi pour mission de former de futurs citoyens.

Par conséquent, il est logique de considérer l'apprenant comme un bénéficiaire support de compétences et non comme client ou comme

produit pour sauvegarder la noblesse des valeurs produites par les systèmes de l'éducation et de la formation.

## **Conclusion**

Cet écrit est une tentative qui tend à valoriser la mission de l'acte pédagogique qui impliqueraient de manière inéluctable les acteurs du système de l'éducation et de la formation, notamment le corps enseignant sur lequel repose une responsabilité sociétale très lourde eu égard à son fort impact d'une part, et d'autre part, le degré de son implication en termes de planification stratégique, de gouvernance et de réalisation pour une école nationale productrice de valeurs.

Dans ce contexte, le management qualité du secteur de l'éducation et de la formation représente un facteur important d'amélioration de l'école dans la mesure où il fournit un système notionnel plus cohérent et des méthodes mieux adaptées à l'atteinte d'un acte pédagogique de qualité et à forte valeur productive à travers lequel les enseignants et les apprenants s'épanouiront dans le bien-être sur leur lieu d'apprentissage.

## **Références bibliographiques :**

### ▪ **Ouvrages et articles**

- [1] Cabannes, C., Gogue, J.M., Bailly, M. (1998). La qualité à l'école. Paris.: Economica.
- [2] Chauffour, J.P. (2018). Mémoire économique : le Maroc à l'horizon 2040 - Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique. Washington, DC : Banque Mondiale.
- [3] Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique : CSEFRS (2014) : La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013, Acquis, Défis et Défis. Rapport analytique.
- [4] Cox, T., Jr, O'Neil, P.H. et Quinn, R.E. (2001). Creating the Multicultural Organization : A Strategy for Capturing the Power of Diversity. Edition New York : John Wiley et Son.
- [5] Goldring, E., A.C. Porter, J. Murphy, S.N. Elliot et X. Cravens (2007), « Assessing Learning-Centred Leadership. Connections to Research, Professional Standards, and Current Practices », document préparé pour le Wallace Foundation Grant on Leadership Assessment.
- [6] Hellriegel, D., Slocum, J.W. (2006). Management des organisations. Edition : Nouveaux Horizons, Paris.
- [7] Maslow, A. (1989). Vers une psychologie de l'être. Edition : Fayard, Paris.

- [8] OCDE. (2007). Regards sur l'éducation : Les indicateurs de l'OCDE. Paris : OCDE.
- [9] Paul, J.J. (1990). Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Edition : ESF, Paris.
- [10] Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume 1 : Politiques et pratiques. Paris: OCDE.
- [11] UNESCO (2014). Rapport mondial de suivi sur l'EPT : Enseigner et apprendre : Atteindre la qualité pour tous. Paris : UNESCO.
- [12] UNESCO (2014). Rapport régional sur l'éducation pour tous dans les pays Arabes. Conférence Internationale sur l'Education Pour Tous Oman, 12 – 14 mai 2014.
- [13] Sobhi, T., Sophie, C., & Amapola, A. (2010). Education au Maroc Analyse du secteur. Rabat: UNESCO, Bureau multipays pour le Maghreb.

▪ **Sites web :**

- [14] Aubert-Lotarski, A. Agir en situation complexe - Note de synthèse 7 - : Le pilotage des établissements scolaires[Enligne]:[http://www.esen.education.fr/fileadmin/user\\_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note\\_7\\_pilotage\\_eple.pdf](http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_7_pilotage_eple.pdf)
- [15] Mars (contre)-attaque dans 55 pays ![En ligne] : [http://www.lepoint.fr/sante/rappel-massif-de-mars-snickers-et-confiseries-celebrations-en-france-23-02-2016-2020502\\_40.php](http://www.lepoint.fr/sante/rappel-massif-de-mars-snickers-et-confiseries-celebrations-en-france-23-02-2016-2020502_40.php)
- [16] Toyota rappelle 5,8 millions de voitures en Asie et en Europe [En ligne] <http://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRKCN12QoFN>