HAL
open science

Management de la qualité, l'approche processus appliquée à la formation

Fouad Jawab, Driss Bouami

To cite this version:

Fouad Jawab, Driss Bouami. Management de la qualité, l'approche processus appliquée à la formation. Congrès International sur la qualité dans les systèmes de formation et de l'éducation - ENSET , Apr 2004, Rabat, Maroc. hal-01741644

HAL Id: hal-01741644

https://hal.science/hal-01741644

Submitted on 23 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Management de la qualité,
l'approche processus appliquée à la formation

Fouad JAWAB [(1)] Driss BOUAMI [(2)]

(1) Ecole Supérieure de Technologie. (2) Faculté des Sciences et Technique - Fès - Maroc.

jawabf@gmail.com - bouami.driss@yahoo.fr

Résumé : L'importance de la qualité de la formation pour la compétitivité des entreprises ne peut en aucun cas être contestée dans le cadre du contexte économique actuel. La mondialisation a rendu et rendra encore plus vulnérables les entreprises qui négligent le développement de leurs ressources humaines ou qui n'accordent pas toute son importance à la formation dans leurs systèmes de mangement de la qualité.

Le présent travail traite la place de la formation dans le système qualité globalement et en particulier l'apport de la norme ISO 10015. Il se focalisera, en suite sur l'approche processus en tant qu'une composante capitale de la version 2000 des normes ISO. En fin nous présentons une comparaison du processus formation dans deux types d'organisations.

Mots clés: qualité, processus, management, formation

Introduction: L'objectif de cette communication est de mettre en évidence l'apport de l'approche processus, élément phare de la version 2000 des normes ISO. En fait, cette approche constitue un changement radical de la vision du management de la qualité. Elle permet de passer d'un management par les procédures et donc vise à satisfaire en priorité des exigences documentaires à un management orienté, essentiellement, vers le résultat et donc vers la satisfaction du client.

La formation, activité de service assimilée a un produit dans la version 2000, joue de plus en plus un rôle primordiale dans la qualification du personnel et dans la gestion des compétences pour préparer l'entreprise à une concurrence qui s'annonce très dure dans un environnement économique plus ouvert et plus compétitif.

L'application de l'approche processus à la formation constitue, à notre sens, l'une des voies les plus prometteuses pour l'amélioration de l'offre des établissements de formation d'un coté et pour une identification plus précise et plus ciblée des besoins des entreprises clientes.

Notre démarche consiste à mettre en relief la place accordée à la qualité de la formation dans la pensée managériale et dans le système des normes ISO, en particulier la norme ISO 10015 consacrée à la formation. Ensuite nous concentrerons notre attention sur les notions de processus, de procédure et d'approche processus, notamment leur typologie et leur mise en ouvre.

Nous consacrerons, la dernière partie de cette communication au traitement des divergences qui se manifestent selon que l'on applique l'approche processus dans un établissement de formation (fournisseur ou prestataire de service) ou dans une entreprise industrielle/commerciale (client).

1. La formation, un pilier du management des ressources dans le SMQ

1.1 Place de la formation dans le management de la qualité :

Edwards Deming, l'un des piliers du management de la qualité, considère que dans tout système le facteur le plus important à optimiser n'est d'autre que l'Homme (1993). Pour lui, la direction ne doit pas en effet assimiler le personnel à une charge, mais à l'atout le plus important de l'organisation. Dans ce sens Deming, considère que la formation est un levier d'adaptation aux changements qui, dans la production et son organisation, exigent des compétences toujours nouvelles. Elle est aussi le moyen privilégié pour diffuser une approche systémique de l'amélioration continue, de la résolution de problèmes et de la réduction des variations [(1)] par le cycle «*Plan–Do–Check–Act*»

En outre Dingus et Justice (1993), considèrent que pour obtenir les conditions de la compétitivité et pour réduire les frictions organisationnelles, l'action managériale doit conduire à capitaliser les façons de faire afin de les transformer en routines de travail. Ils soutiennent que l'objectif d'amélioration des processus ne peut être atteint que par la coopération inter-individuelle et la mise en synergie des individus et des processus.

Cette importance de la formation et du travail en équipe dans la résolution des problèmes a été révélée par Ichiniowski, Shaw et Prennushi, (1994) qui ont confirmé l'hypothèse selon laquelle la combinaison effective de différentes pratiques en GRH autorise une productivité supérieure à celle induite par la somme des effets de pratiques séparées les unes des autres.

D'un autre coté la version 2000 des normes ISO a accordé une place de choix à la formation dans le cadre du management des ressources. Selon la norme (§ 6.1) l'entreprise doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité et pour accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences. En plus elle stipule (§ 6.2) que le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

L'entreprise doit donc déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins, évaluer l'efficacité des actions entreprises, assurer

---

[1] Considérant les variations qui affectent les capacités des systèmes de production, Deming avait distingué les
causes communes (nécessitant un changement de système) des causes spéciales (nécessitant une action corrective).

que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité et conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

1.2 La norme ISO 10015, Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation.

Dans le domaine de la formation et de l'enseignement, si chaque pays a sa propre histoire des normes qualité. L'année 1992 a connu la soumission au comité technique ISO/TC 176, responsable de la famille ISO 9000 des normes de management de la qualité, d'une proposition sur "l'enseignement et la formation permanents". Cette proposition a été accompagnée par une mise en évidence des difficultés à comprendre comment satisfaire les exigences du paragraphe 4.18 d'ISO 9001:1987 relatives à la formation. La proposition a obtenu 86 % d'avis favorables de la part des délégations nationales participant au comité.

Le nouveau projet était attribué au nouveau sous-comité (SC) 3, *Techniques de soutien*, et au groupe de travail GT 4 (les participants dédiés et actifs au GT 4 sont en moyenne au nombre de 14) formé par la suite. Ce dernier a commencé ses activités pendant la réunion de septembre 1993 de l'ISO/TC 176 à Budapest pour obtenir à la réunion de septembre 1999 de l'ISO/TC 176 à San Francisco, une majorité écrasante en faveur de la publication du document à titre de Norme internationale ISO 10015, *Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation).*

Le texte considérant la formation comme facteur d'efficacité des entreprises fait son apparition sous une référence de norme guide ISO (non utilisable pour la certification par tierce partie, comme toutes les normes guides de la série ISO 10000), et ne sera pas réduit à l'état de "rapport technique", de bien moindre diffusion.

Les principaux arguments avancés par le groupe de travail en charge du document, approuvés par le Comité technique responsable de la refonte des normes ISO 9000, à échéance 2003, apparaissent évidents. D'abord, un nombre croissant d'organisations conçoivent et mettent en œuvre la formation et l'éducation permanente dans le cadre d'une démarche stratégique, source potentielle d'avantage concurrentiel. Or, il n'y a pas assez de textes pour guider les organisations dans ce domaine, en particulier les petites et moyennes entreprises. En suit, vu l'importance croissante de la formation au niveau international, un rapport technique n'aurait pas le même impact qu'une norme guide. Enfin dans la révision des normes ISO 9000, il est décidé que le nombre des documents sera limité à trois normes de base (ISO 9001 sur les exigences relatives au système de management de la qualité, ISO 9004 comme guide d'amélioration des performances et ISO 10011 sur l'audit) et que les normes guides de la série 10000 seront absorbées dans ces normes de base.

Le raisonnement des "normalisateurs" s'appuie donc sur le fait que la formation, domaine complexe et spécifique, mérite et nécessite un texte complet, pour aider les organisations qui en ont besoin.

Frédéric Séchaud (2002) [(2)] soutient que depuis leur apparition au début des années quatre-vingts, les normes ISO 9000 accordent à la formation et à l'éducation du personnel une attention significative. Dans les normes d'assurance de la qualité (1994: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003), l'article (4.18) est consacré à la formation: *«Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites permettant d'identifier les besoins de formation et de pourvoir à la formation de toutes les personnes chargées d'une activité ayant une incidence sur la qualité. Les personnes chargées d'accomplir des tâches particulières doivent être qualifiées sur la base d'une formation initiale appropriée, d'une formation complémentaire et/ou d'une expérience appropriée, selon les exigences. Des enregistrements appropriés de la formation doivent être tenus à jour.»* Par ailleurs, des recommandations pour la gestion du système qualité sont présentées en dehors des normes ISO 9001/2/3, dans la norme ISO 9004-1/2/3 (1994).

Cependant, l'ensemble de ces textes ne donnent aucune indication précise quant aux méthodes à suivre pour satisfaire ces recommandations d'où la nécessité de disposer d'outils et de méthodes appropriées, permettant d'évaluer les résultats et les effets de la formation au regard de ses objectifs, mais aussi pour vérifier l'adéquation de celle-ci aux besoins de l'organisme client, en terme de compétences attendues. Dans cet esprit l'ISO a entrepris de développer des normes visant à améliorer la qualité de la formation et a publié en 2000 la norme ISO 10015 «Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation». Selon Brulé, Séchaud (1997) deux facteurs expliquent l'apparition de ce document en matière de la qualité, d'abord, les exigences des ISO 9000 pour la formation conduisaient à mettre à la disposition des utilisateurs de ces normes une guidance adéquate. En suite, la reconnaissance de l'importance capitale des hommes et des femmes dans la compétitivité économique appelait à expliciter un processus privilégié de la valorisation de leurs compétences à travers la formation.

2. L'approche processus dans le SMQ (version 2000)

2.1 Procédure et processus dans le SMQ.

Un processus consiste en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisés par des acteurs avec et à l'aide de moyens, selon des références en vue d'une finalité. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire (figure1) ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Ainsi un processus peut comprendre des activités réalisées par différents services et différentes

[2] Frédéric Séchaud, Le management de la qualité pour les entreprises. Développer les compétences par la formation avec la norme ISO 10015. AGORA VI. Cedefop Panorama series; 19. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

entités. Ils peuvent en effet être transversaux, ce qui induit des points de rencontre entre les services appelés interfaces, points déterminants de l'amélioration du produit ou du service rendu auprès du bénéficiaire.

Pour faire simple, un processus est une suite ordonnée d'actions destinée à produire un résultat.

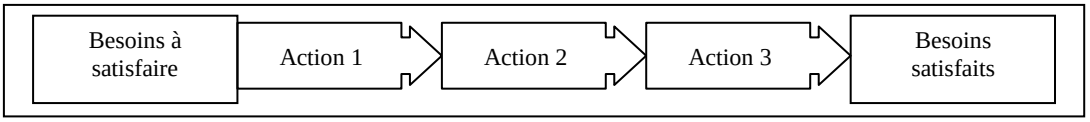


Figure 1 : Schéma d'un processus

Un processus est caractérisé par les éléments suivants :

Identification des ses activités majeures et flux d'activités. La norme n'a pas mis en place un catalogue pré déterminé de processus. Chaque organisme doit détecter ses propres processus en fonction de ses clients, de la nature de son activité et de sa stratégie.

Identification des processus de support ou de soutien qui recouvrent les ressources humaines, financières, l'information, le savoir-faire.

Identification de l'environnement du système concerné (clients, partenaires, fournisseurs)

Recherche des données d'entrée et de sortie de chaque processus

Déclinaison des processus en sous processus

Etablissement de listes des ressources nécessaires à la maîtrise des processus

Etablissement des critères d'évaluation de ces processus

Par ailleurs, une procédure est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en oeuvre le processus. C'est un document de support et de communication qui porte à la connaissance de tous les processus-clès de l'organisation. Six procédures sont exigées par l'ISO afin de gérer les activités relatives à la qualité. Il s'agit de la maîtrise des documents, de la maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité, de la maîtrise du produit non conforme, de l'audit, de l'action corrective et de l'action préventive.

Les procédures qui étaient exigées dans la version 1994 pour les activités relatives à la réalisation du produit (production, conception, etc.) doivent désormais être décrites par des processus documentés.

2.2 Typologie des processus

Selon le fascicule (FD X 50-176) de documentation publié par l'AFNOR en Juin 2000 la norme distingue 3 grandes familles de processus:

Les processus opérationnels ou de réalisation: contribuent à la réalisation du produit ou service, de la détection du besoin et attentes des clients à sa satisfaction. Ils regroupent les activités dédiés au cycle de vie de produit ou service et englobent donc les activités suivantes : recherche

marketing, développement des nouveaux produits, avant vente, vente, conception, achats et approvisionnements, production et maîtrise des relations avec le client...

*Les processus de support, de pilotage ou de soutien (*paragraphes 6.1, 6.2, 6.3 et 6.4) : concernent les étapes et système dédiés aux ressources humaines (implication du personnel, formation et qualifications), et les ressources liées aux infrastructures. Leur fonction est de contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires : exemple : gestion des compétences, formation et qualification des auditeurs, gestion de la trésorerie...

Les processus de direction ou de management (paragraphes : 4., 5., 8.2.2, 8.4, 8.5) : participent et contribuent à la détermination, à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Ils sont les fils conducteurs entre les deux autres processus (opérationnels et de soutien). Nous relevons dans cette catégorie les processus suivants: revue de direction, pilotage de l'amélioration continue, management de la qualité.

Le contenu de ces trois types de catégories n'est pas figé, car la nature des processus est dépendante de l'activité de l'entreprise. De ce fait le contenu d'un processus de réalisation pour une entreprise peut être le contenu du processus de soutien pour une autre. C'est notamment, le cas du processus formation qui fait partie des processus de support ou de soutien pour une entreprise industrielle ou commerciale mais, il constitue à notre sens un processus de réalisation pour un établissement de formation (école, centre de formation, faculté…). En fait pour un organisme de formation, nous relevons les processus de réalisation suivants: processus marketing et catalogue, processus commercial et gestion des inscriptions, processus de suivi des formations, processus de sélection des formateurs, processus planification et logistique, processus formation et processus facturation.

2.3 Approche processus

Si dans les versions 94 et antérieures la vision procédure est basée sur la croyance qu'il suffit de décrire le chemin à suivre pour atteindre un résultat, La version 2000 des normes ISO avec l'approche processus qu'elle mentionne dans son chapitre quatre accorde une importance capitale à l'identification du but à atteindre, à la mise au point des indicateurs de performances et aux moyens humaines (compétences) et matériels efficaces pour la réalisation des l'objectifs.

Nous pouvons définir l'approche processus comme étant l'utilisation par un organisme d'un système (Figure 2) de processus pour gérer ses activités. L'analyse de l'organisation doit donc se faire à partir des processus de l'entreprise qui permettent la réalisation du produit ou la préparation du service. Concrètement, l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus. On cherche ainsi à retrouver la linéarité et l'enchaînement logique d'actions

qui concourent à satisfaire les exigences du client, plutôt qu'une succession d'étapes indépendantes et cloisonnées par service.

L'identification méthodique des processus doit mettre en évidence, leur périmètre (champ couvert par chaque processus en termes d'activités, de production et d'acteurs), leur nature (management, réalisation, support), les interactions et articulations entre chacun d'eux, entre processus mais aussi à l'intérieur d'un processus et en fin leur management en termes de définition d'objectifs, pilotage, analyse et amélioration. De ce fait l'approche processus opte pour une vision globale et transversale de l'organisme, entre donc dans ses rouages et articulations, dessine l'architecture dynamique de tout ce qui s'y fait de façon la plus exhaustive possible

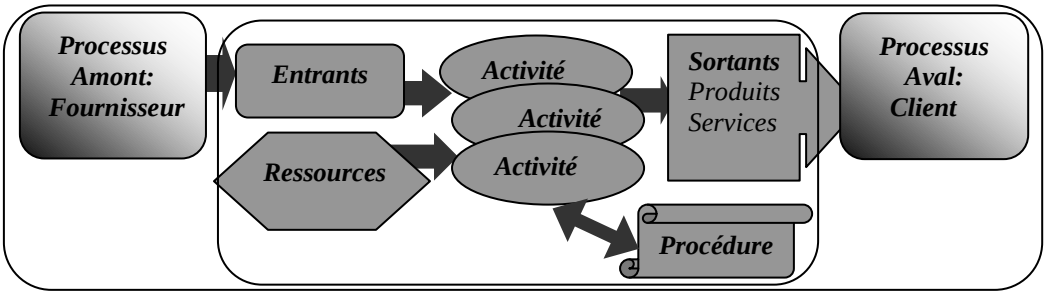


Figure 2 : composants du processus

Les sortants sont les produits ou les résultats attendus, qu'ils soient tangibles ou intangibles (cas des services) et c'est leur définition qui conditionne les activités à réalisées. *Les activités* c'est un ensemble d'activités corrélés ou interactives et qui sont nécessaires pour la réalisation des sortants. *Les procédures*, une fois les activités sont définies, il convient d'en faire une description détaillée. Cette description prend la forme d'une procédure qui par définition, spécifie la façon d'accomplir une activité. Les procédures font partie de la documentation du système de management de la qualité, mais la norme incite l'entreprise à définir par elle-même son besoin de description de ses processus. C'est vrais que la norme exige (exigences relatives à la documentation 4.2.1 –Généralités) un certains nombre de documents qu'elle considère nécessaire à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de se processus, mais elle laisse à l'organisme le soin d'effectuer ses choix en fonction de sa taille, de son activité, de la complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence de son personnel. *Les ressources* sont au moins de trois catégories, ressources humaine, matérielles et logistiques. *Les entrants* sont souvent le résultat du processus amont.

2.4 La mise en ouvre de l'approche processus.

Avant toute action d'identification (Figure 3) des processus il convient de réfléchir et d'afficher la mission fondamentale de l'entreprise, les missions de base qui assurent la réalisation de cette mission première, la déclinaison des missions de base en activités mises en œuvre, les grands

processus correspondant aux missions de base, les liens fonctionnels entre les processus c'est-à-dire leur interface et documents de jonction et enfin les processus constitutifs de ces grands processus

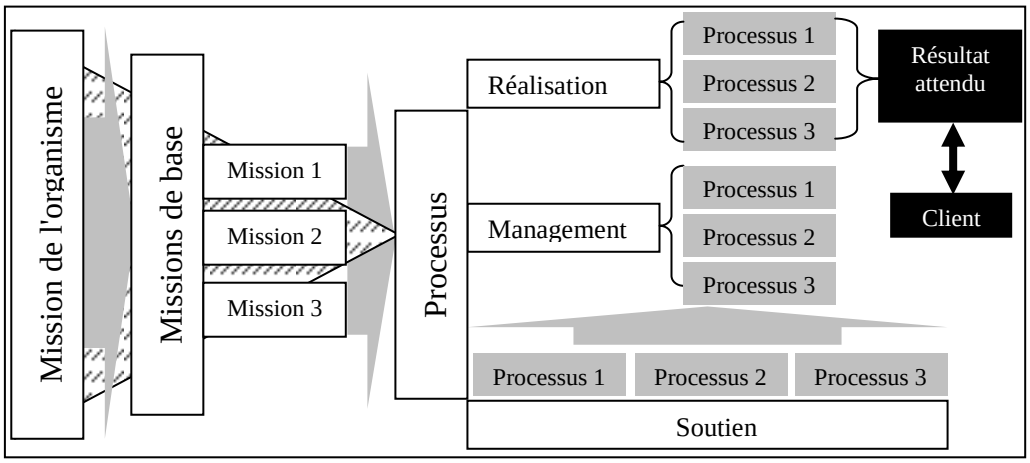


Figure 3: Identification des missions et des processus

L'identification de la mission principale de l'organisme permet de lier les processus à la raison d'être de l'entreprise et donc d'établir la politique qualité, les objectifs visés, le plan d'action, le planning, les pilotes de l'action et les interlocuteurs internes / externes .Il permet de lister les clients par famille / marché, identifier les différents types de produits / services fournis par l'entreprise pour satisfaire les besoins des clients et définir la mission principale associée à chaque type de produit / service

A partir des résultats de cette identification il convient de dresser le sociogramme de toutes les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise est en relation et les classer par famille, tracer et qualifier les relations qui existent entre l'entreprise et chaque famille, retenir les véritables clients / utilisateurs des produits et services fournis par l'entreprise, faire la synthèse de tous les produits et les regrouper en différentes classes.

A partir des missions identifiées il convient de définir les processus nécessaires à l'obtention des résultats escomptés. Il s'agit d'identifier les processus de réalisation et leur associer les processus de soutien et de management qui leur sont inhérents. Ce sont alors les processus de Niveau (1) qui sont mis à jour. Cette étape consiste à lister les métiers et activités par mission, résultats attendus et contraintes associées, ordonner logiquement toutes les productions intermédiaires rattachées à ces métiers et activités, définir les processus de réalisation nécessaires pour fournir les productions intermédiaires, définir les processus de soutien dédiés à la mise en oeuvre du processus de réalisation identifié (méthodes, formation…) et de management (pilotage des opérations, analyse stratégique...) et dresser la première cartographie en identifiant les principaux liens fonctionnels entre les processus et le mode de fonctionnement global de l'entreprise.

L'étape suivante consiste à construire un tableau d'identification des processus par une approche approfondie des processus prédéfinis lors de la première phase en identifiant et caractérisant les processus de niveau (2) qui leur sont assujettis. Ce tableau comportera l'intitulé de chaque processus de réalisation en plus des éléments suivants des fournisseurs et processus amont, des éléments d'entrée, des éléments de sorties, des clients et processus aval.

Une fois les processus sont connus (activités, tâches, acteurs), il s'agit en suite d'affiner l'étude et préciser leur contexte, leurs séquences, de décrire les ressources qu'ils mobilisent, les flux d'information qu'ils reçoivent, génèrent et traitent via l'élaboration d'une cartographie. Celle ci étant une représentation graphique qui permet de voir l'ensemble des processus que l'entreprise met en oeuvre pour assurer les missions qui sont les siennes. une cartographie des processus clairement définie et circonscrite permet une lecture synthétique de ce qui est fait dans l'entreprise, avec les finalités, ressources et objectifs bien mis en évidence.

3. Le processus formation, une approche comparative

Notre démarche distingue au moins deux situations permettant de traiter la qualité de la formation sur la base de l'approche processus. La première concerne le processus formation dans les établissements de formation tel que le cas des écoles supérieures de technologie (EST) et les établissements de la formation professionnelle (EFP) la seconde concerne le même processus pour les entreprises industrielles ou commerciales.

3.1 La formation comme processus

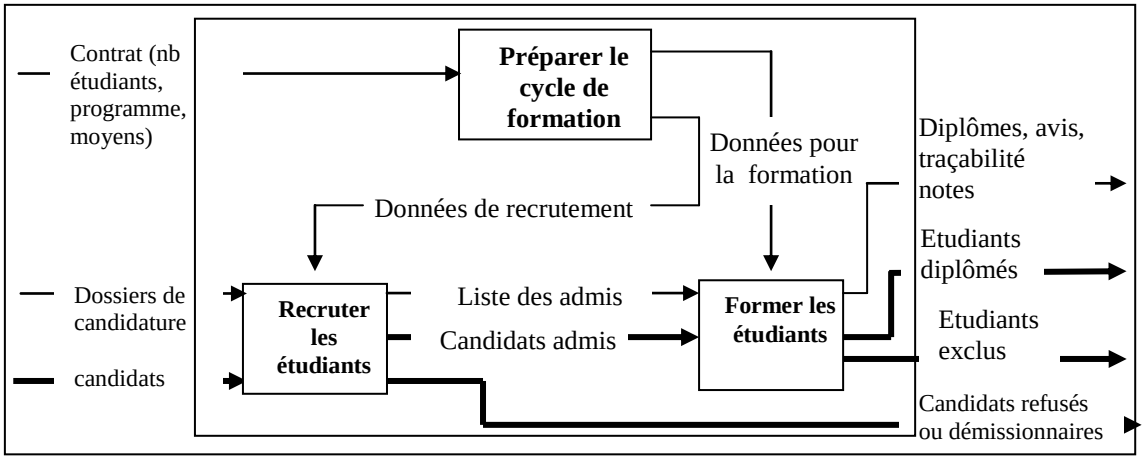
Le domaine d'application de la norme ISO 10015 recouvre la conception, la mise en œuvre et l'amélioration des systèmes de formation dont dépend la qualité des produits fournis. Le consensus international a porté sur la réalisation d'un guide d'aide générique à la réalisation de projets de formation, par une analyse et une description de ses éléments de son processus qui sont à maîtriser en quatre grandes étapes: identifier et analyser les besoins de formations; concevoir et planifier la formation; pourvoir à la formation et évaluer les résultats de la formation.

Chaque étape est décrite, et ses éléments entrants et sortants sont précisés. Cette description présente le type d'information à enregistrer à son issue. Certains de ces enregistrements (cahier de charges de la formation, points de contrôle des processus et des résultats, contraintes, moyens pédagogique et critères de leur sélection) peuvent être combinés pour fournir les bases d'élaboration d'un plan de formation de l'organisation.

Enfin une démarche est utilisée pour ouvrir les perspectives de l'amélioration permanente.

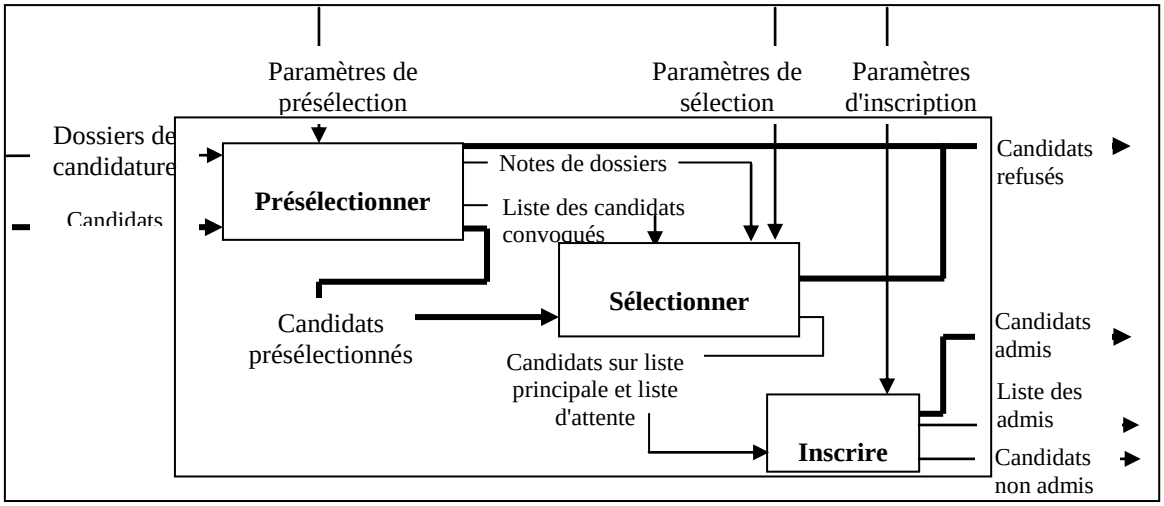
3.2 Comparaison entre le processus formation dans une EST & un EFP et dans une entreprise industrielle

Dans ces établissements la formation constitue l'activité principale et les attentes du client sont focalisées sur ce service. Elle constitue donc un processus de réalisation pour les deux, avec des différences en matière de recrutement, de la nature des clients et des méthodes de formation…Dans une EST le processus formation peut être éclaté en trois processus (Figure 4) :Processus de préparation du cycle de formation, processus de recrutement des étudiants et processus de formation.



Sources : DURET 2001 Figure 4: Exemple de processus généraux appliqués à un établissement de formation

Le processus de recrutement (Figure 5) peut à son tour se décliner en processus de présélection, processus de sélection et processus d'inscription.



Source : DURET 2001 Figure 5: Exemple de processus de recrutement dans un établissement de formation

Dans le cadre d'un projet de certification d'un EFP, quatre axes prioritaires de la politique qualité sont identifiés

1.Écoute et Satisfaction Client stagiaire).

2. La satisfaction du personnel et l'organisation interne

3. Écoute et Satisfaction entreprise

4. Répondre aux attentes de la direction

Une analyse des processus a permis de dégager une cartographie (Figure 6) mettant en évidence deux grands processus. Le processus "formation" dont les entrées sont des candidats et les sorties sont des lauréats et le processus "services aux entreprises" orienté vers la prospection des besoins des entreprises en matière de formations

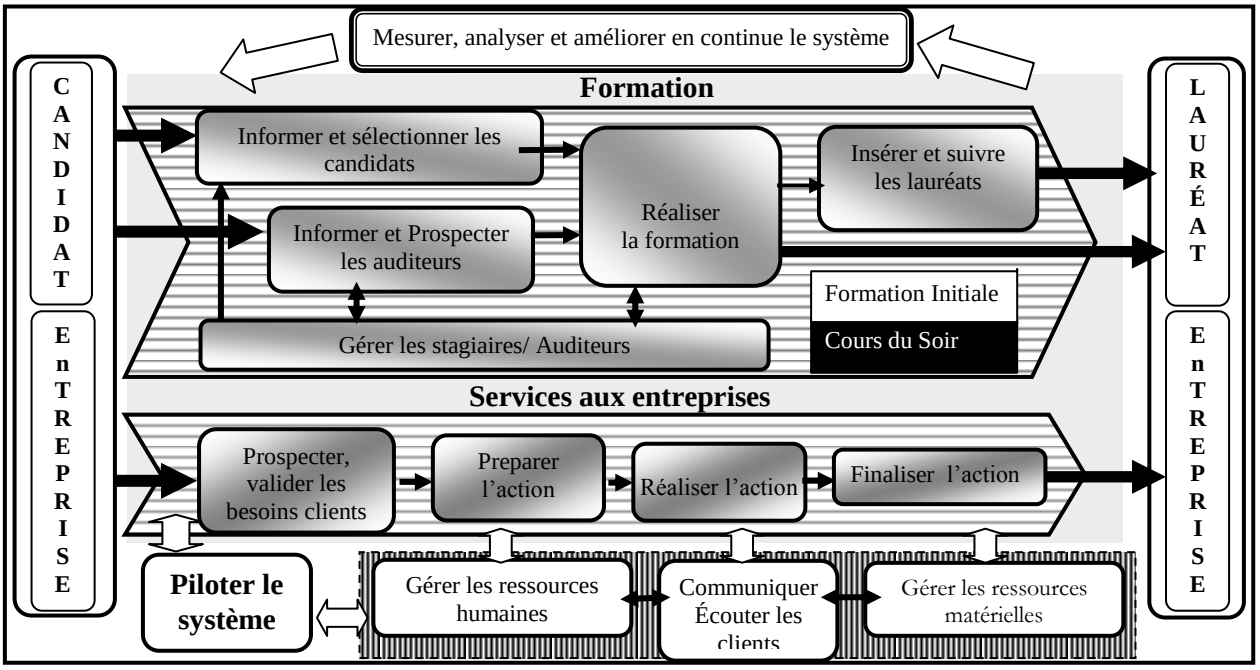


Figure 6 : Cartographie des Processus dans un établissement de formation professionnelle

En outre l'analyse du processus « Prospecter, identifier et valider les besoins clients » (tableau 1) a permis d'identifier les acteurs, les entrées, les sorties, les étapes et la méthodologie.

Acteurs	Données d'Entrée	Étapes du Processus	Données de Sortie	Méthodes & critères
Direction centrale, régionale Directeur EFP Responsable FC	Potentiel du marché local Orientation direction générale et régionale	Définir les objectifs commerciaux	Étude de marché Plan marketing Objectifs fixés et connus Contrat programme	Guide d'élaboration du plan marketing
Responsable FC Formateurs	Fichiers prospects Répertoire des entreprises	Identifier les entreprises cibles	Fichiers prospects à jour Répertoire des entreprises à jour Fiche entreprise	Démarchage client Gestion du fichier client
Responsable FC Formateurs	Historique de l'entreprise Besoin d'une ingénierie Demande exprimée par le client	Définir le besoin Répondre à une demande	Identification des besoins prospects Présentation des activités du centre Rapport de Diagnostic Fiche de visite Fiche technique identifiée Dossier de l'action ouvert	Guide méthodologique de l'ingénieur conseil en formation

Tableau 1 : Analyse du processus "prospecter, identifier et valider les besoins clients"

Dans une entreprise industrielle/commerciale la formation fait partie du processus de soutien dans le cadre du management des ressources. La formation peut être dispensée en interne par les cadres de l'entreprise ou sous traitée auprès d'un organisme de formation. Dans les deux cas, il doit être identifié (identifier le besoin en formation en fonction des besoins de réalisation du produit ou préparation du service) analysé et décliné en sous processus.

Dans le présent travail nous avons essai de relever (tableau 2) les principales différences touchant le processus formation dans des établissements de formation à caractère universitaire ou professionnel d'un coté et les entreprises industrielles/commerciales de l'autre.

formation	Entreprise industrielle et/ou commerciale	Etablissement de formation
Nature/type	Processus de soutien	Processus de réalisation
Entrant	Ouvriers récemment recrutés Les résultats des entretiens individuels. Tableau de bord qualité	Fiche technique du module de formation Liste et dossiers des candidats/participants Supports pédagogiques et logistiques Candidats/participants /clients
Activité	Identification des besoins en formation Recherche des organismes de formation Négociation des programmes Programmation et suivi des formations (participants, dates et lieux…)	Mise en ouvre des équipements pédagogiques Analyse des dossiers des participants Accueil des participants et identification de leurs attentes Présentation, discussion et réalisation du programme de formation (Formation) Evaluation et clôture de l'action de formation La restitution des équipements pédagogiques
Sortant / Résultats attendus	Diminution du taux des non conformités. Amélioration de la productivité	Satisfaction des participants Objectifs pédagogiques atteints Satisfaction de l'entreprise/ client Evaluation des formateurs
Ressources	Responsable des ressources humaines Responsable formation Formateurs internes	Formateurs Matériel pédagogique Support logistique (salles, personnel autre que les formateurs…)
Processus	Management des ressources (pour les	Processus prospection

amant/ en entrée	besoins des autres processus)	Processus administratif Processus logistique
Processus aval/ en sortie	Management des ressources (pour les besoins des autres processus)	Processus administratif Processus évaluation de la formation par l'entreprise/ client Processus amélioration

Tableau 2 : Comparaison du processus formation entre deux type d'organisme

Conclusion :

En guise de conclusion, nous pouvons relever deux remarques principales, la première concerne le processus formation qui change de nature en passant d'un établissement de formation à un établissement commercial ou de production. Dans le premier cas, il est considéré comme un processus de réalisation mais dans le deuxième il est un processus de soutien.

La deuxième remarque, concerne la grande flexibilité offerte par la norme quant au contenu du processus formation. En fait l'approche processus permet à chaque organisme qu'il soit client ou fournisseur d'identifier le processus en fonction de sa taille, son activité et d'une manière générale en fonction de ses propres besoins.

Toutefois, en interpellant la norme dans sa version 2000 nous pouvons, avec Raymond Saner, poser des questions sur l'aspect générique de la norme ISO 10015 et sur sa capacité de satisfaire les besoins les plus divergents. Le problème soulevé par l'auteur concerne, notamment, la nécessité d'adapter la norme aux particularités et aux spécificités des différents secteurs d'activité, voir même l'édition des normes sectorielles faute de quoi, les donneurs d'ordre risquent de ne plus s'adresser à l'ISO

Bibliographie

Brule J.; Séchaud F. L'assurance qualité pour les entreprises: la future norme ISO 10015: un outil pour mettre en œuvre les normes de la famille ISO 9000. In La qualité en formation professionnelle. Paris: AFNOR, 1997 , p. 36-39.

Deming E. W. The New Economics for Industry, Government and Education, Cambridge: MIT-Center for Advanced Engineering Study, 1993.

Dingus V. R.; Justice R. Getting better faster: accelerating learning and improvement. Performance Improvement Quarterly, 1993, Vol. 3, No 6, p. 28-34.

Ichinowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. The impact of human resource management practices on productivity: Competitiveness in the Global Steel Industry. (Working Paper 104) New York: Sloan Foundation & American Steel and Iron Steel Institute, 1994.

Frédéric Séchaud, Le management de la qualité pour les entreprises. Développer les compétences par la formation avec la norme ISO 10015. AGORA VI. Bilan du capital humain en entreprise. Thessalonique 24-25 juin 1999. Cedefop Panorama series; 19. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

Henri Mitonneau, ISO 9000 version 2000, le management de la qualité au plus proche des entreprises. Edition Dunod 2001

Daniel Duret & Maurice PILLET, qualité en production de l'ISO à six Sigma. Edition d'organisation 2001