



## **LES JEUDIS DE L'AFREF – 18 septembre 2003**

### **L'impact de la certification des entreprises sur la formation- Réalités & limites – synthèse**

Depuis quelques années, les entreprises ont massivement mis en œuvre des démarches de certification dans le domaine de la qualité, impactant fortement leur organisation et leur fonctionnement, à la recherche d'une meilleure performance globale.

La formation n'a pas échappé à ce mouvement:

- dans les entreprises, la formation fait partie intégrante des démarches qualité ; l'évolution de la norme ISO 9000 a renforcé les exigences, tout en posant de nouveaux problèmes.
- les conseils régionaux devenus, par la décentralisation, des acteurs majeurs de la formation encouragent la certification des organismes.
- les organismes de formation, volontairement ou sous la contrainte du marché, se sont lancés dans ces démarches lourdes et font valoir leur certification auprès de leurs clients, comme gage de la qualité de leurs prestations.

Mais le paysage "normatif" de la qualité dans le domaine de la formation est de plus en plus diversifié comme l'a précisé en introduction, B. ETEVE de l'AFREF, animatrice de ce débat.

Devant cette diversité, voire complexité, l'AFREF a souhaité faire un point sur ce domaine, à travers les pratiques vécues par différents acteurs d'entreprises, conseils régionaux et d'organismes de formation et un débat entre ses adhérents.

*On trouvera, en premier lieu une synthèse des différentes interventions de l'animatrice qui ont été faites tout au long de la séance et qui montre cette diversité des démarches qualité.*

Parmi les nombreux modèles de mise en œuvre de la qualité dans le domaine de la formation, les entreprises peuvent utiliser :

- la norme ISO 9001 (version 2000) qui renforce les exigences en matière de ressources humaines et de compétences
- les normes AFNOR qui concernent plus particulièrement l'élaboration de projets de formation, la commande et l'achat de formation.
- les référentiels de « bonnes pratiques » soit dans un secteur spécifique, soit en matière de e-learning.

Pour leur part les Conseils Régionaux en tant que financeurs de formation professionnelle et régulateurs du marché public de la formation sur leur territoire ont souhaité pour bon nombre d'entre eux mettre en place ou inciter les organismes de formation à mettre en œuvre des démarches qualité soit :

- en incitant à l'application des normes ISO ou AFNOR.
- en créant des cahiers des charges spécifiques insistant sur certains points comme l'information des stagiaires, la compétence des formateurs, l'organisation du e-learning.
- en réunissant des organismes de formation pour la rédaction de bonnes pratiques.

Enfin, en ce qui concerne les organismes de formation, outre les normes ISO et AFNOR (sur les offres de formation et les services), certains ont recours à des labels qui tentent de réguler les pratiques de la profession :

- le label OPQF impulsé par la Fédération de la formation professionnelle est basé sur la reconnaissance du professionnalisme et des compétences de l'organisme de formation.
- le label ICPF créé par la Chambre syndicale des professionnels de la formation qui certifie sur 3 niveaux les compétences des formateurs.

*On trouvera ci-dessous une synthèse des interventions des différents représentants des entreprises GIAT INDUSTRIES, TDF, du Conseil Régional de Lorraine et d'un organisme de formation LEARNING TREE INTERNATIONAL .Celle-ci intègre les réponses faites par les intervenants aux nombreuses questions qui ont été posées par les participants.*

1 sur 8 Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 18/09/03

## **La démarche qualité à GIAT INDUSTRIES**

(présentée par Michel BRATZLAWSKY directeur qualité de cette entreprise);

Quelques chiffres clés de GIAT INDUSTRIES en 2002:

Chiffre d'affaires: 777 M€. Produits: armements terrestres

Effectif: 6200 salariés dont 1600 ingénieurs et cadres

Budget recherche et développement: 15% du CA

Budget formation: 7,5 % masse salariale

GIAT INDUSTRIES a décidé, en 1998 d'engager une refondation de son management, en passant d'un management "vertical" (hiérarchique) à une gestion plus "transversale" (processus)

Ceci impliquait:

- une refonte des modes de fonctionnement (orientation "affaires", ingénierie simultanée, fonctionnement par processus).
- un "développement des hommes (fonction "leader" dans le fonctionnement "transversal")
- une ré ingénierie des métiers et des moyens.

L'objectif de cette refondation était une meilleure satisfaction des clients et un redressement des résultats via une amélioration des performances (en terme de qualité, de coûts et de délais).

La refonte des processus s'appuyait sur l'architecture du système qualité avec la mise en place de structures projet et pour chaque processus, la désignation d'un pilote et d'un groupe de travail (pour mettre en commun les meilleures pratiques).

La décision a été prise, fin 1998, de faire certifier l'ensemble de l'entreprise en une seule fois en s'appuyant sur la version 2000 de la norme ISO 9001 (qui est une approche par processus)

Le calendrier prévisionnel fixé était:

- refonte des processus, formation initiale et audit documentaire en 1999.
- audits et formation complémentaire en 2000
- audit de certification et obtention du certificat pour fin 2001.

Dans la démarche qualité retenue, les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs ont été précisément définis:

- le directeur général donne les orientations et fixe les objectifs;
- le directeur qualité est le chef de projet.
- Le D R H assure la responsabilité de la formation des salariés et l'évaluation des compétences.

L'équipe projet "ISO 9001" constituée comprenait, outre le chef de projet (directeur qualité), un responsable de chaque direction, mais aussi le responsable formation des salariés et le responsable communication.

La formation a été un des éléments clé pour la mise en place de la démarche qualité. Elle s'est appuyée sur des moyens originaux pour toucher un important public

Les différentes étapes:

- une sensibilisation aux exigences de la norme ISO 9001, assurée par une animation sur CD-ROM par groupe de 12 personnes sur une demi-journée (opération "Barbecue 2000" développée en partenariat avec Afnor-conseil). 3000 personnes ont été concernées en 2001.
- une formation aux nouveaux processus s'est faite, soit en salle (1500 personnes concernées en 2000 et 2001) soit en ligne par intranet (800 en 2001 et 1400 en 2002). Cette formation par intranet était réalisée sur le temps de travail, l'accès individuel étant géré par chaque manager
- un dispositif d'évaluation des connaissances par QCM a été mis en ligne via intranet
- des aides mémoires affichables "comment se préparer à la certification" et " les pièges faciles à éviter" ont été mis à disposition

- enfin un CD-ROM réalisé par GIAT INDUSTRIES "le guide de l'audit" a été réalisé à 4000 exemplaires.

Le développement d'un tel projet qualité rend nécessaire la mise en place d'un système de formation extrêmement réactif. Ceci a été permis par le développement de l'espace formation en ligne et la mise en place d'un QCM permettant de suivre au jour le jour l'impact de la formation.

Enfin, toujours dans le développement de ce projet qualité, la procédure de gestion des compétences a été modifiée et enrichie à partir des éléments fournis par les managers opérationnels.

Un des principes de la norme ISO 9001 est l'amélioration permanente du processus (système bouclé). Le processus est suivi à l'aide d'un indicateur d'efficacité calculé deux fois par an et consultable sur le site intranet de la qualité.

Ce système analyse régulièrement les écarts entre les compétences demandées et les compétences réelles de l'entité. Ceci permet alors à chaque manager d'établir un plan d'actions de développement des compétences au niveau collectif et au niveau de chaque salarié. Il faut noter que les fiches de compétences des équipes peuvent être affichées dans l'atelier. Cet affichage ne semble pas avoir été mal vécu par les salariés. Il faut toutefois préciser que seules les compétences techniques sont affichées.

En conclusion de son exposé Michel BRATZLAWSKY indique ce qui lui semble être les conditions de réussite d'une telle démarche:

- Une exigence forte du management à tous les niveaux.
- Des objectifs clairs, ambitieux mais partagés.
- Des délais non négociables.
- Un esprit d'équipe remarquable.
- un accompagnement fort (équipe de pilotage, information/communication, formation...).

## **La démarche qualité à TDF ( Télé- diffusion de France)**

(présentée par Hervé CAUDRON, directeur qualité de cette entreprise).

*Quelques chiffres de TDF en 2002:*

*Chiffre d'affaires: 657 M€*

*Produits: prestation de services techniques de la production au transport et à la diffusion de signaux TV et radio et de gestion des sites hertziens (6000 sites, 14300 fréquences TV diffusées, 4300 fréquences FM diffusées, 423000 prises de réseaux câblés).*

*3300 salariés.*

*Plus de 1700 clients.*

L'histoire de la qualité à TDF est ancienne (dès la fin des années 80 : groupe d'amélioration de la qualité, cercles qualité...).

En 1994 l'entreprise a fait le choix d'une démarche qualité respectant les normes internationales ISO 9000. La certification était cependant plus vue comme un moyen de communication externe car TDF avait hérité de l'ex-ORTF une culture d'entreprise artisanale, basée sur le dévouement et sur l'expertise individuelle mais qui était essentiellement orale. Or TDF devait faire face à la nécessité de réaliser des gains de productivité et adopter un comportement commercial avec l'ouverture du marché de la FM à la concurrence dès 1984 et celui du marché des TV privées dès 1986.

La désignation d'un directeur qualité a été faite en 1994.

L'objectif affiché était de faire certifier tous les établissements de TDF sur un seul produit, la diffusion radio FM, et un établissement, le centre technique de St QUENTIN, pour l'ensemble de son activité. En 1996, TDF a obtenu la certification ISO 9001 (version 1994) pour la diffusion FM et le centre technique a été certifié ISO 9002.

Le domaine d'application de la certification a été progressivement étendu à tous les autres "produits" (diffusion TV, diffusion radio en modulation d'amplitude .....). En janvier 2002, TDF était certifiée ISO 9001 (version 94) « tous produits ».

Toutefois depuis 2000 l'évolution du système qualité était planifiée pour devenir conforme à la version 2000 de la norme. Un des changements les plus forts concernait les ressources humaines.

TDF était considéré, dans les années 90, comme une entreprise moderne dans le domaine des R.H:

- entretiens annuels d'objectifs des 600 cadres (sur 3500 salariés en moyenne) liés à une prime de performance.
- entretiens annuels de conseil formation avec chaque salarié permettant d'identifier les besoins de formation.
- guide des métiers décrivant 80 métiers environ.

Pourtant, lors de l'audit de renouvellement de septembre 2002 qui était le premier à être effectué par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000, si TDF a été certifié selon les critères de cette norme, deux "points sensibles" portant sur les ressources humaines ont été cependant signalés :

- l'évaluation de l'efficacité des formations était faite "à chaud" par les formateurs. Elle renvoyait à une évaluation de fin de stage et non pas à une évaluation de l'efficacité de la formation exigée par l'ISO 9001 (2000).
- la description des compétences dans les métiers techniques était insuffisante pour répondre aux exigences de la norme (les métiers de support et les métiers commerciaux ne posaient pas problème).

Ces points sensibles soulevés par les auditeurs ont conduit à une refonte complète du processus RH (refonte aussi motivée par le changement de convention collective, TDF ayant quitté le cadre

4 sur 8 Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 18/09/03

de la Convention Collective de France télévisions et de Radio France pour la Convention Collective des Télécommunications).

Les modifications ont porté sur quelques points fondamentaux:

- tous les salariés ont un entretien annuel avec leur manager qui traite des objectifs (pour les cadres), de la performance et de l'acquisition de compétence (pour tous). Le taux de réalisation de ces entretiens a dépassé les 95% au 1<sup>er</sup> trimestre 2003.
- des moyens ont été mis en œuvre pour mesurer l'efficacité de la formation (autre que la simple évaluation "à chaud"). Les managers ont défini les niveaux de compétences à atteindre. Ils ont à charge de vérifier si les actions de formation arrêtées ont eu lieu et si les objectifs ont été atteints. Ceci se fait au cours des entretiens annuels (nouvelle forme) pour lesquels les managers ont été formés. (Toutefois, il n'y a pas eu mise en place de QCM)
- Ceci a permis de faire une évaluation massive de l'efficacité des « actions d'acquisition de compétences » (la formation au sens large) en 2002, (qui a donné une moyenne de 67% d'efficacité).
- La description des compétences a progressé: les 80 métiers décrits ont été remplacés par 140 emplois permettant d'affiner les compétences nécessaires à chacun.

Lors de l'audit de suivi réalisé le 12 septembre dernier, les auditeurs ont noté comme point fort le processus RH.

La certification de TDF a eu aussi un impact sur le niveau d'exigence attendu vis à vis des fournisseurs

Le référencement est obligatoire pour les fournisseurs jugés « critiques » (c'est à dire ceux dont la prestation ou le produit a un impact direct sur la conformité du produit de TDF).

Ce référencement est effectué par une évaluation financière et par une évaluation qualité s'appuyant sur un questionnaire. Le maximum de points est attribué automatiquement à toute entreprise certifiée ISO 9001.

Les organismes de formations sont automatiquement référencés car ils ne sont pas jugés "critiques". Toutefois, un système de suivi est mis en place. Il faut aussi préciser que les formations techniques sur les équipements sont en général dispensées par les constructeurs eux-mêmes, qui sont classés " critiques".

En conformité avec l'ISO 9001 (2000), TDF a été conduit à maîtriser les processus même de certains sous-traitants lorsque la prestation achetée était intégrée à un processus de réalisation ( logistique de pièces détachées de maintenance par exemple).

La politique qualité de TDF est appelée à évoluer. En effet suite à un changement récent d'actionnaires et pour mieux prendre en compte les problèmes environnementaux TDF vise à brève échéance la certification ISO 14000.

## **La qualité en formation professionnelle continue en région LORRAINE**

(présentée par Christelle DROUOT, chef de projet qualité à INFFOLOR CARIF LORRAINE)

Quelques éléments sur INFFOLOR:

Les CARIF ( **C**entres d'**A**nimation et de **R**essources de l'**I**nformation sur la **F**ormation) constituent un réseau d'opérateurs auprès des professionnels de la formation. Financés par l'Etat et les Régions dans le cadre de contrats de plan, ils sont en relation avec les partenaires sociaux, les acteurs institutionnels et les acteurs de la formation professionnelle.

INFFOLOR CARIF LORRAINE compte en 2003 450 structures membres et pense atteindre environ 100 000 connexions sur son site Internet.

Etablis dans chaque région, leurs missions sont d'informer sur la formation professionnelle continue (offre de formation potentielle en région, actualité et environnement juridique de la formation, ...), de proposer des ressources et des animations dans ce domaine.

INFFOLOR CARIF LORRAINE compte en 2003 450 structures membres (relais d'informations + adhérents) et devrait atteindre environ 250 000 connexions sur son site Internet [www.inffolor.org](http://www.inffolor.org).

Une démarche qualité de la formation a été initiée par le Conseil régional de Lorraine dès 1994. L'ambition était d'élever la qualité des centres de formation de la région Lorraine en s'appuyant sur le référentiel de la norme ISO 9001. Une aide financière et technique était apportée aux organismes de formation intéressés. 57 organismes se sont impliqués dans la démarche.

Dès 1998, le Conseil régional a cherché à mettre en place et à animer le réseau lorrain de la qualité de la formation.. Cette coordination a été confiée à INFFOLOR CARIF LORRAINE. Les objectifs visés étaient de :

- favoriser l'échange et le partage d'expériences entre les acteurs lorrains de la formation continue.
- enrichir les réflexions régionales en la matière.
- participer aux réflexions nationales et européennes dans le domaine de la qualité.
- informer les organismes lorrains de la formation sur les enjeux et les modalités de mise en œuvre d'une démarche qualité.
- valoriser les actions du réseau et ses membres partenaires;

En 2003, après 5 ans d'existence, le réseau lorrain de la qualité de la formation compte 80 organismes de formation membres, regroupant des structures publiques (AFPA, GRETA, ...), des structures consulaires (CCI, Chambre des métiers...), des structures associatives et privées.

Les activités d'INFFOLOR autour de la qualité portent sur:

- l'organisation d'animations et de manifestations (groupes de travail, université d'été sur la qualité...)
- l'élaboration de documents et d'outils méthodologiques (acte des universités, vidéo qualité, guide d'application de la norme ISO 9001...)
- la création d'un centre de ressources sur la qualité
- la mise en place d'une rubrique qualité sur le site Internet d'INFFOLOR.

Si l'on fait le bilan, au bout de 10 ans de développement de cette démarche qualité sur la région Lorraine, on constate qu'environ 40 organismes de formation ont été certifiés ISO 9001

En outre cette démarche a permis de mettre en œuvre, chez nombre d'organismes, de nouveaux principes de management et d'organisation. Si les retombées semblent avoir été faibles en terme de retour sur investissement, les apports ont été positifs en terme d'amélioration interne, de communication et de connaissance entre organismes.

Aujourd'hui on constate, outre l'utilisation du référentiel ISO 9001 (version 2000), le développement d'autres référentiels (NF service formation) voire la création de labels internes ("démarche GRETA" par exemple).Le paysage "normatif" de la qualité en formation devient de plus en plus complexe.

Ceci entraîne une réflexion sur l'évolution des activités du réseau qui va se traduire par:

- un travail plus centré sur les problématiques des organismes de formation et du secteur, tout en intégrant les principes et outils de la qualité
- un développement des échanges avec les autres régions françaises
- l'organisation en 2005, sur ces thématiques de la qualité, **des Universités d'Eté des Régions** au niveau national.

### **La démarche qualité à LEARNING TREE INTERNATIONAL FRANCE**

( présenté par Yann HOUDENT PDG de la société).

*Quelques éléments sur Learning Tree International France:*

*C'est une société de formation à l'informatique, aux réseaux aux communications et au management.*

*Filiale française de Learning Tree International Inc., créée en 1977, son CA est de 18 M€.*

*Avec un effectif de 45 permanents et 130 formateurs, elle a formé en 2002 plus de 11000 personnes.*

LEARNING TREE INTERNATIONAL FRANCE s'est engagé dès 1997 dans une démarche de certification ISO 9001. La qualité était déjà au centre des préoccupations de l'entreprise

(qualification OPQF en 1996) mais une certification donnait une "validation" extérieure reconnue sur le marché français. En 2003 la certification a été renouvelée (ISO 9001 version 2000).

L'entreprise a continué dans cette voie pour répondre à la demande d'une partie des clients (la question est présente dans la plupart des appels d'offre) bien que la société n'ait pas plus de dix demandes par an de consultation du manuel qualité. Il apparaît difficile de mesurer l'impact réel de la certification mais celle ci joue probablement lorsque la société n'est pas connue.

Le dispositif mis initialement en place et qui est toujours en vigueur s'appuie sur quelques principes :

- le responsable "qualité" est le responsable de l'entreprise.
- il n'y a pas de spécialiste qualité dans l'entreprise : c'est l'affaire de toute l'équipe
- un consultant expert est présent pour garantir que ce qui est fait est conforme aux spécifications de la norme;
- un comité qualité (de 12 personnes sur 45 permanents) a été mis en place pour impliquer tous les services de l'entreprise.

Le système qualité est bâti autour de l'organisation de l'entreprise structurée en processus opérationnels liés aux activités (Exemple de processus: "stages inter", "stages intra", "marketing", "publications" "management"...).

Le fonctionnement de celui-ci s'appuie sur:

- des procédures précises et suivies.
- une anticipation aussi grande que possible des situations difficiles.
- un recueil permanent des informations concernant la qualité auprès de tous les acteurs (stagiaires, formateurs, personnel ).
- des réunions à géométrie variable fréquentes pour l'animation l'analyse et le suivi.
- un système de rémunération variable des différents acteurs basés sur la qualité mesurée par les clients.

La préparation de la certification s'est appuyée sur la réalisation d'un **manuel qualité** (dont le plan et la structure ont été élaborés par le consultant et le contenu sous la responsabilité du responsable qualité) et l'élaboration des **procédures**.

Celles ci ont été structurées à partir des processus opérationnels de l'entreprise Ces procédures ont été écrites et sont mises à jour régulièrement par les responsables des processus opérationnels. Il faut noter que les procédures liées au processus de management ont été écrites par le PDG qui les a faites ensuite circuler auprès des responsables.

7 sur 8 Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 18/09/03



Dans le cadre de L'ISO 9001 les actions préventives ou correctives nécessaires au bon fonctionnement du système sont systématiquement analysées et éventuellement mises en œuvre lors de réunions auxquelles ne participent que les personnes concernées mais appartenant toujours à plusieurs services. Ces actions s'appuient sur les informations recueillies avant, pendant ou après les stages auprès des différents acteurs concernés.

En conclusion, Y HOUDENT insiste sur l'exigence de qualité en formation.

Comme toute activité de prestation de service, la qualité est une exigence normale. Mais la qualité en formation est aussi une exigence d'ordre "social". La formation est en effet considérée comme essentielle pour continuer à développer ses compétences et faire évoluer sa carrière. Et même si l'exigence de la certification semble aujourd'hui moins forte, par contre l'exigence de qualité n'a, elle, jamais été aussi forte. Et n'y a-t-il pas actuellement un paradoxe, voire un danger, devant cette exigence, de constater le développement d'une certaine bureaucratisation de la certification (où chaque OPCA, conseil régional, organisme de formation ou grandes entreprises souhaite avoir son "propre système de certification").

Après échanges entre les participants, Brigitte ETEVE fait émerger, en terme de synthèse pour l'AFREF, le point majeur qui semble ressortir des présentations et de la discussion:

Les processus de réflexion sur la qualité sont essentiels pour le fonctionnement interne des entreprises et des organisations. Les normes ISO 9000 et particulièrement dans sa version 2000 permettent de lier l'ensemble des processus et donnent une certaine visibilité vis à vis de l'externe. Mais la multiplicité des normes ou labels qualité (parfois même "internes" à une entreprise ou organisation) qui se sont développés ces dernières années ne va-t-il pas avoir un impact sur l'externe et faire perdre en crédibilité les démarches qualité engagées.

La qualité ne va-t-elle pas être étouffée par le foisonnement des certifications ?

Il serait peut être temps et opportun de réunir autour d'une table les différents organismes certificateurs pour aborder avec eux ce problème qui, comme l'ont soulevé certains intervenants et participants devient préoccupant et à terme même "dangereux" pour les démarches qualité.

---

**Auteur du compte-rendu** : Jacques PEVET, Délégué de l'AFREF

**Contacts** : Jacques PEVET ou Caroline TABANI à l'AFREF

**Responsable du thème** : Brigitte ETEVE et Didier DOUBROFF

**Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 18 septembre 2003**