

ORGANISMES DE FORMATION : CHOIX DE LA DEMARCHE DE CERTIFICATION

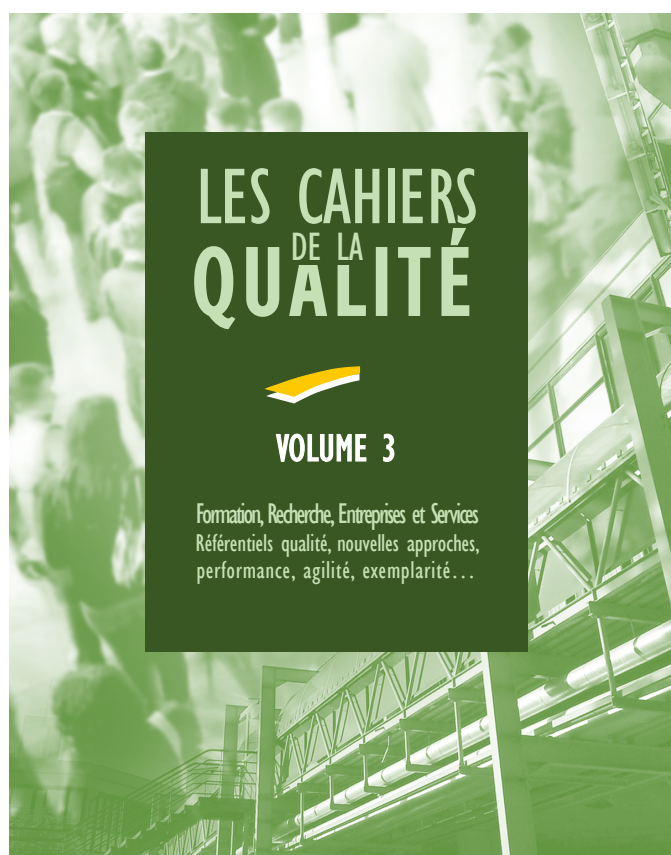
**E. Ben Jemla¹, H. Garreau¹, S. Jalal¹, R. Jin¹, F. Meng¹,
C. Piton¹, M. de Halleux², G. Farges¹**

Université de Technologie de Compiègne - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite

¹Master Qualité et Performance dans les Organisations

²Directeur des éditions Lexitis:

*correspondant : gilbert.farges@utc.fr





Pour information

EDITORIAL

DES RESPONSABLES DE LA PUBLICATION

Cette troisième édition des **Cahiers de la Qualité** entérine un défi que l'UTC s'est lancé en 2013 avec l'édition du volume 1 : être capable d'éditer tous les deux à trois ans un ouvrage majeur sur les nouveautés en qualité. Après le volume 2 édité en 2015, voici le volume 3 avec **18 articles**.

La **notoriété** des Cahiers de la Qualité est maintenant reconnue dans le monde professionnel et de plus en plus d'acteurs n'hésitent plus à soumettre des propositions d'articles. Nous avons mis en place un processus de soutien et d'accompagnement à la rédaction d'articles qui simplifie grandement le travail à réaliser. Cher lecteur, si vous avez une idée d'article à proposer, alors n'hésitez pas à nous contacter !

Les Cahiers sont conçus pour une **lecture rapide et éclectique** sur les nouveautés en qualité. Les articles publiés sont donc courts, pragmatiques et systématiquement opérationnels. Il est toujours possible à tout lecteur de mettre en œuvre ce qu'il vient de lire !...

De nombreux articles sont également associés à des mémoires, posters et outils mis en ligne gratuitement sur internet. Cela fait partie intégrante de la mission de **diffusion des connaissances et savoir-faire** de l'UTC qui accueille sans a priori tous les travaux traitant de qualité, d'amélioration continue et de dynamique de progrès.

Nos **valeurs** sont de favoriser la curiosité interdisciplinaire afin de fertiliser toute approche professionnelle d'idées innovantes et originales provenant d'autres domaines. Le décloisonnement ne se décrète pas, il se réalise quotidiennement par l'initiative et le goût de chacun à observer, s'interroger et prendre ailleurs ce qui peut lui être utile.

Nous souhaitons que les Cahiers de la Qualité Volume 3 vous soient une **excellente source d'inspiration** pour améliorer vos situations au quotidien. Bonne lecture...

Les responsables de la publication « Les Cahiers de la Qualité »

Jean-Pierre CALISTE
jean-pierre.caliste@utc.fr



Amaud DERATHÉ
amaud.derathe@gmail.com



Gilbert FARGES
gilbert.farges@utc.fr





Pour information

SOMMAIRE

ÉDITORIAL 5

DU DIRECTEUR DE L'UTC 5

EDITORIAL 7

DES RESPONSABLES DE LA PUBLICATION 7

CHAPITRE I 9

APPROCHES QUALITÉ EN FORMATION, ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE 9

Organismes de formation : Choix de la démarche de certification..... 11

Vers l'Excellence pour les Établissements d'Enseignement Supérieur..... 17

Mise en place de l'ISO 9001:2015 en enseignement supérieur : Etude sur un département d'ingénierie d'une université brésilienne..... 27

Les issues collaboratives dans une situation conflictuelle : retour d'expérience 39

La performance au sein d'une société de recherche contractuelle (SRC) filiale d'établissement d'enseignement supérieur..... 47

THEDRE : Traceable Human Experiment Design REsearch, Méthode de conduite de la recherche..... 55

CHAPITRE 2 69

RÉFÉRENTIELS ET MÉTHODES QUALITÉ POUR L'ENTREPRISE 69

De la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001 via une démarche de transition Efficace et Performante..... 71

Plus de performance pour les petites entreprises ivoiriennes par l'implémentation facilitée de l'ISO 9001 81

Méthodologie « JUMP » pour une transition réussie vers l'IATF 16949 : 2016 89

La méthode « CARRS » pour de nouveaux arrivants plus rapidement performants dans l'entreprise..... 99

« OBSERVER » : Mise en place efficace d'un Réseau Social d'Entreprise (RSE) 107

Vali-Médic', une validation simple et performante des méthodes analytiques 115

CHAPITRE 3 123

BONNES PRATIQUES, AGILITÉ ET EXEMPLARITÉ POUR LES SERVICES 123

Démarche de Bonnes Pratiques de Conseil en Management : une Méthode et des Outils..... 125

STAR-GILE : Démarche d'aide au pilotage d'une startup..... 131

Scrum, les clés pour démarrer avec l'Agilité.. 137

Confiance, Economie et Environnement : des gains possibles grâce à l'Exemplarité 145

L'ISO 20121, ou comment rendre un événement éco-responsable..... 151

Qualité et services : une alliance prometteuse 159

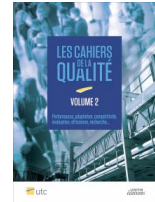


Pour information

Dans la même collection :

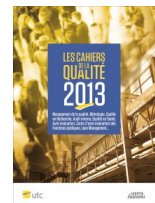
Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Volume 2

G. Farges, JP Caliste, A. Derathé (et collectif), Lexitis éditions, 2015, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-150-3



Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Volume 1

G. Farges, JP Caliste (et collectif), Lexitis éditions, 2013, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-097-1



Par le même auteur :

ADDENDA 2013 du Guide des bonnes pratiques de l'ingénierie biomédicale en établissement de santé

G. Farges (et collectif), Lexitis éditions, 2013, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-106-0



Guide des Bonnes Pratiques de l'Ingénierie Biomédicale en Etablissement de Santé,

G. Farges (et collectif), Lexitis éditions, novembre 2011, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-027-8 - ISSN : 2114-1657



© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant

Les Cahiers de la Qualité – Volume 3

ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, faite par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Seules sont autorisées les copies ou les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées sous réserve du respect des dispositions légales prévues (L 122-4 et L 122-5, L 122-10 à L 122-12).

UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr

ORGANISMES DE FORMATION : CHOIX DE LA DEMARCHE DE CERTIFICATION

**E. Ben Jemia¹, H. Garreau¹, S. Jalal¹, R. Jin¹, F. Meng¹,
C. Piton¹, M. de Halleux², G. Farges¹**

Université de Technologie de Compiègne - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite

¹Master Qualité et Performance dans les Organisations

²Directeur des éditions Lexitis:

*correspondant : gilbert.farges@utc.fr

RESUME

En France et dans le monde, il existe une multitude de choix de formations professionnelles, ce qui fait grandir un besoin de se démarquer de la concurrence pour les organismes de formation.

Ainsi, garantir la qualité des enseignements est devenu un enjeu incontournable pour ces organismes afin d'influencer le choix de leurs futurs clients.

L'ensemble des certifications accessibles en France a donc été étudié et un diagramme décisionnel permettant de choisir la plus adaptée à la stratégie de l'entreprise a été établi.

L'efficacité opérationnelle de ce diagramme décisionnel a été démontrée concrètement avec son application au besoin d'un organisme de formation.

MOTS-CLEFS : Certification, formation, qualité, organisme

ABSTRACT

TRAINING INSTITUTIONS: DECISION-MAKING FOR THE BEST CERTIFICATION

In France and also in the whole world, a large choice of professional training options is available, which has increased the need of the training providers to face the competition.

In addition, guaranteeing the quality of education provided has become a big challenge for the training providers who have begun a procedure of certification in order to influence the choice of their future clients.

The various choices of certification accessible in France have been studied and a tool has been proposed allowing the best choice of the certification according to the respective strategy of the company.

The operational efficiency of this tool has been successfully applied to a training organization.

KEYWORDS: Certification, training, quality, organization

I IMPORTANCE DE LA DEMARCHE DE CERTIFICATION POUR LES ORGANISMES DE FORMATION

La certification est une démarche volontaire effectuée par un organisme de formation.

C'est avant tout une démarche qualité qui permet d'accroître la reconnaissance de l'organisme de formation auprès de publics divers tels que les clients et les organismes financeurs des formations.

Elle permet également de reconnaître, en interne, la qualité du travail fourni par les collaborateurs.

Voici une liste non exhaustive d'avantages à être certifié :

- **Se faire référencer** auprès des organismes financeurs des formations
- **Se démarquer** de la concurrence (visibilité accrue)
- **Mettre en place** un cadre organisationnel
- **Valoriser** ses domaines de compétence
- **Etablir** une relation de confiance avec ses clients
- **Entrer** dans une démarche d'amélioration continue en fiabilisant le fonctionnement de l'organisme

La certification, délivrée par un organisme indépendant, est un signe du respect des exigences décrites dans des normes et/ou des référentiels.

La réforme de la formation professionnelle et le décret associé (voir paragraphe 2.1) relatif à la qualité des actions de formation invitent fortement les organismes de formation à mettre en place des exigences réglementaires permettant de répondre à des critères d'exigences réglementaires.

C'est notamment une nécessité dans le cadre de la mise en œuvre du Compte Personnel de Formation (CPF) permettant aux salariés de bénéficier d'offres de formation [1].

2 EXIGENCES REGLEMENTAIRES ET CERTIFICATIONS EXISTANTES

2.1 DÉCRET 2015-790 DU 30 JUIN 2015

Ce décret, applicable à partir de janvier 2017, énumère des exigences relatives à la « *Qualité des actions de la formation professionnelle continue* » [2].

Il a pour objet de préciser les **six critères** que doivent prendre en compte les financeurs d'actions de formation professionnelle continue, afin de s'assurer de leur qualité :

1. **Identification** précise des objectifs de la formation et adaptation au public formé
2. **Adéquation** des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation

3. **Adaptabilité** des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires
4. **Information du public** sur l'offre de formation, délais d'accès et résultats obtenus
5. **Qualification professionnelle** et formation continue des personnels chargés des formations
6. **Prise en compte** des appréciations rendues par les stagiaires

Le Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP) prévoit, courant 2016, d'établir une liste d'organismes certificateurs respectant le décret [3]. Les organismes financeurs auront ainsi un pouvoir de recommandation pour orienter les stagiaires à la recherche d'un organisme de formation.

2.2 LES CERTIFICATIONS EXISTANTES

Les organismes de formation doivent identifier, dès le départ, le type de certification d'une organisation, d'un service, d'un produit ou encore d'une personne physique qui est la plus adaptée à leur stratégie et qui garantit le respect des exigences du décret du 30 juin 2015 :

- Pour la certification d'une **ORGANISATION** :
 - Norme ISO 29990:2010 Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles [4]
 - Norme ISO 9001:2015 Systèmes de management de la qualité [5]
 - Référentiel OPQF : Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation [6]
- Pour la certification d'un **PRODUIT/SERVICE** :
 - Marque NF Service Formation [7]
- Pour la certification d'une **PERSONNE PHYSIQUE** :
 - Référentiel ICPF & PS : Institut de Certification des Professionnels de la formation [8]

Pour aider au choix, un tableau comparatif sur les critères coûts, ressources et temps, est présenté en figure 1.

En plus de ces trois critères, il faut également tenir compte d'autres exigences à remplir. Par exemple, la certification NF Service Formation demande 2 ans d'ancienneté et 2 salariés au minimum ; l'OPQF demande au moins 76 000 € HT de chiffre d'affaires annuel pour la formation...

Un diagramme décisionnel est proposé afin de présenter, en un coup d'œil, l'ensemble des critères les plus importants qui peuvent jouer sur le meilleur choix de certification (figure 2).

| |  ICPF&PSI Institut de Certification des Professionnels de Formation |  OPQF Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation |  NF SERVICE F |  ISO 29990 |  ISO 9001:2015 |
|------------|--|--|---|--|--|
| Coûts | + | + | ++ | +++ | +++ |
| Ressources | + | + | + | +++ | +++ |
| Temps | + | + | + | ++ | ++ |

Figure 1 : Comparaison des certifications existantes pour les organismes de formation [9]

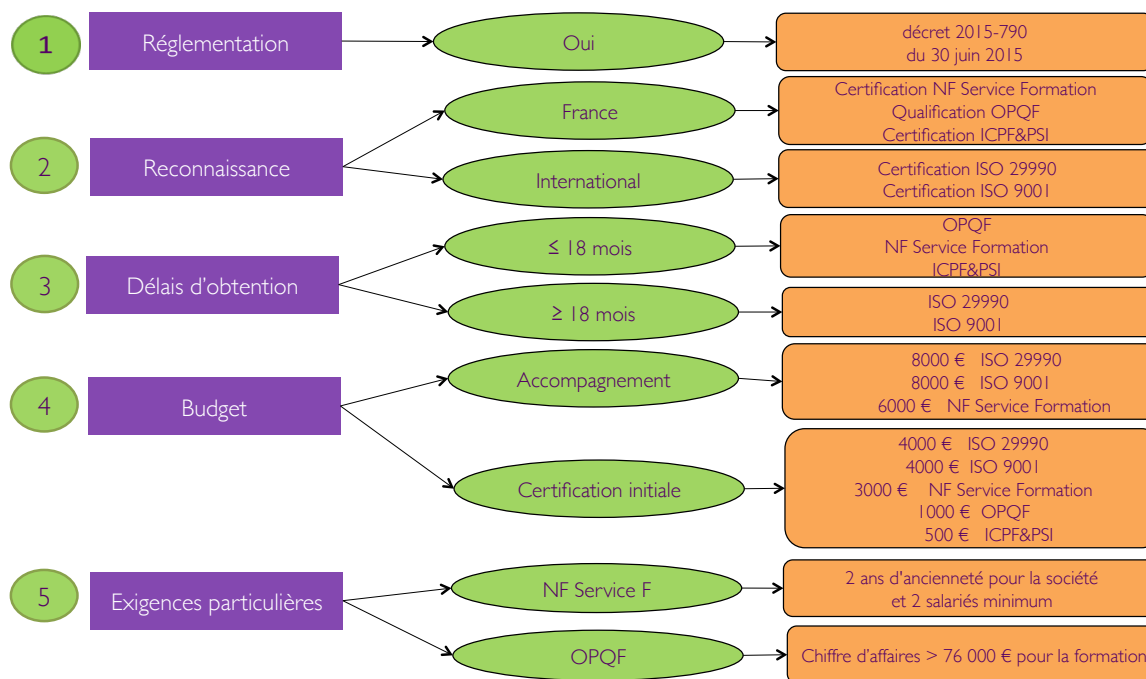


Figure 2 : Diagramme décisionnel d'aide au choix de la meilleure certification pour un organisme de formation [9]

3 DEMARCHE DE CERTIFICATION

Avant de commencer la démarche, des informations clés de l'organisme sont nécessaires afin de choisir la certification la plus adaptée et de faciliter la constitution du dossier de certification :

- Activités principales (mission, vision et valeurs de l'organisme)
- Critères économiques, financiers
- Ressources humaines et matérielles

Une analyse de forces, faiblesses, opportunités et menaces peut être mise en place pour clarifier les besoins de l'organisme et ses enjeux.

3.1 PROCESSUS D'OBTENTION DE LA CERTIFICATION

Après avoir choisi le référentiel de certification adéquat, les actions suivantes sont des étapes à suivre par ordre chronologique (figure 3) :

1. Choisir l'organisme certificateur qui va intervenir en audit de certification
 - a. Par exemple : AFNOR [10], DEKRA [11], etc
2. Demander un dossier de certification auprès de l'organisme certificateur
 - a. Pour chaque certification, il y a un ou plusieurs dossiers à remplir, en répondant à chaque exigence de la certification concernée en fonction de la situation de la société.
3. Se renseigner sur le dossier de certification et demander de l'information si nécessaire

- a. Un accompagnement par une tierce partie peut être envisagé pour faciliter la mise en place de la démarche de certification et accélérer le processus.
- b. L'accompagnement est généralement fait par une entreprise de consulting, le devis d'accompagnement change en fonction de la certification, la situation de la société et la durée. Il est possible de demander des conseils sur le choix de l'accompagnateur aux organismes certificateurs.

4. Planifier un audit

- a. Une fois que le dossier de certification est complété, un audit est planifié puis les résultats sont évalués par une commission qualifiée de l'organisme certificateur

5. L'organisme certificateur décide de délivrer ou non la certification

- a. Après l'audit, un rapport d'audit est rédigé par auditeur et envoyé à la société.
- b. Si finalement la société n'a pas obtenu la certification, les causes seront clairement indiquées dans le rapport.

Après avoir obtenu la certification, il est nécessaire d'effectuer une demande de renouvellement tous les 1 à 5 ans en fonction du référentiel de certification.

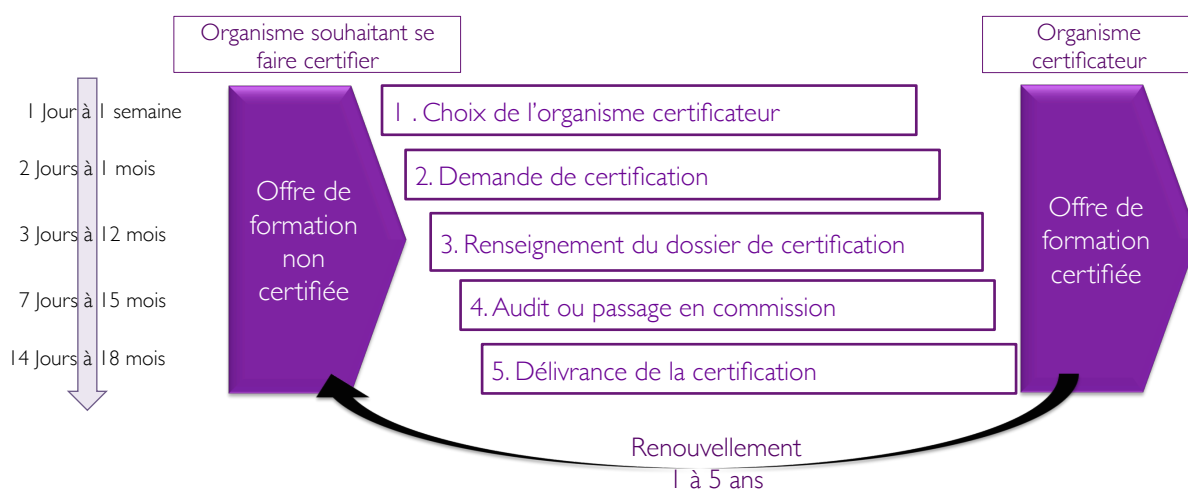


Figure 3 : Processus d'obtention de la certification pour un organisme de formation [9]

3.2 APPLICATION À UN CAS CONCRET : LA SOCIÉTÉ ANTIGYM®

L'Antigym® est une méthode de bien-être française fondée il y a une quarantaine d'année par la kinésithérapeute Thérèse Bertherat [12]. Cette méthode a été exportée avec succès à l'international dans plus de 15 pays. Plus de 300 praticiens dirigent les séances à travers le monde (figure 4).



Figure 4 : séance d'Antigym® [12]

La société Antigym®, en tant qu'organisme de formation promouvant sa méthode à travers le monde, souhaite :

1. **Augmenter la crédibilité de la société** pour rassurer les futurs praticiens dans leur démarche de formation et les futurs clients dans le choix de leur méthode de bien-être
2. **Développer une offre dans les entreprises et les hôpitaux** (d'où la nécessité de choisir un organisme certificateur permettant de répondre aux exigences décrites dans le décret relatif à la qualité des actions de formation)
3. **Assurer le développement de la société** tout en conservant les fondamentaux, les valeurs et la qualité du travail (l'authenticité de la méthode)

Les exigences principales de la société Antigym® sont d'obtenir rapidement une certification pour un coût modéré et sans engager d'importantes ressources humaines.

Lors de la mise en œuvre du diagramme décisionnel (figure 2), voici comment elle a choisi sa certification :

- Les certifications ISO 9001 et ISO 29990 ont été écartées, les délais, les coûts et les ressources à allouer étant les plus importants (voir figure 1)
- La société souhaite faire certifier son organisation et non une personne physique. La certification ICPF&PSI n'a donc pas non plus été retenue

➔ Les 2 possibilités restantes sont l'OPQF et la NF Service Formation

Les responsables de la société ont préféré s'orienter vers le choix de l'OPQF qui est pour eux une première étape intéressante dans le domaine de la démarche qualité avec un dossier de qualification bien structuré et facile d'accès ainsi qu'un coût adapté à la structure de la société.

De plus, le coût est très inférieur à celui de la NF Service Formation (1000 € contre 3000 €, voir figure 2).

Dans l'avenir, la société Antigym® se laisse la possibilité d'orienter sa démarche qualité vers une certification selon la NF Service Formation ou l'ISO 29990 qui ont des coûts plus élevés et qui demanderont un temps plus important de mise en place des pratiques respectant l'ensemble des exigences des référentiels.

L'utilisation du diagramme décisionnel a permis d'arrêter le choix sur l'OPQF en quelques semaines.

Conclusion

La certification permet de répondre aux enjeux des organismes de formation, notamment pour se démarquer de la concurrence.

Le respect des référentiels imposés par les organismes certificateurs leur permet ainsi de devenir plus **attractifs**.

Le diagramme décisionnel proposé est un atout pour permettre un **choix judicieux et rapide** en fonction des attentes de l'entreprise.

Les trois points clés qui sont le **budget**, les **ressources** et le **temps** ont permis de démontrer le caractère opérationnel de la démarche méthodologique.

Ainsi, cette approche a permis à la société Antigym® de choisir l'OPQF qui correspond au mieux à ses attentes actuelles afin d'acquérir une large reconnaissance française tout en sachant qu'elle pourra dans un avenir proche s'orienter dans une démarche de certification à visée internationale.

Plus largement, la démarche permet à tous les organismes de formation quels que soient leurs tailles, chiffres d'affaires ou problématiques de les aider dans **l'identification de la « meilleure » certification** en fonction de leurs besoins et de leurs

stratégies, mais aussi de les faire bénéficier d'une **reconnaissance sociétale** pour assurer leur survie.

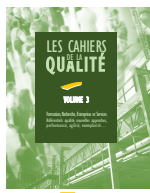
Références bibliographiques

- [1] Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, « Mon compte formation », Site officiel du compte personnel de formation. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.moncompteformation.gouv.fr/>. [Consulté le : 02-mars-2016].
- [2] Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, « Décret n°2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue ». Legifrance, JORF n°0150 du 1 juillet 2015 page 11099 texte n° 17, www.legifrance.gouv.fr.
- [3] J.-M. MARX, « Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP) ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cnefop.gouv.fr/>. [Consulté le : 22-oct-2015].
- [4] « NF ISO 29990 - Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles ». AFNOR, www.afnor.org, oct-2010.
- [5] « NF EN ISO 9001 - Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, oct-2015.
- [6] « Organisme Professionnel de Qualification des Organismes de Formation (OPQF) ». [En ligne]. Disponible sur : <http://is-qualification.com/>. [Consulté le : 21-janv-2016].
- [7] Afnor, « NF Service Formation ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.boutique-certification.afnor.org/fr/certification/nf-service-formation-professionnelle>. [Consulté le : 31-oct-2015].
- [8] « ICPF & PSI - Organisme de certification des professionnels de la formation et du conseil », ICPF & PSI. [En ligne]. Disponible sur : <http://certif-icpf.org/>. [Consulté le: 31-oct-2015].
- [9] E. BEN JEMIA, H. GARREAU, S. JALAL, R. JIN, M. FANCHEN, et C. PITON, « Organisme de formation : Choix de la démarche de certification », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 332, janv. 2016.
- [10] Afnor, « Groupe AFNOR - Normalisation, Certification, Edition et Formation ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.afnor.org/>. [Consulté le : 26-janv-2016].
- [11] « DEKRA Certification France : organisme certificateur et d'audit ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.dekra-certification.fr/>. [Consulté le : 26-janv-2016].
- [12] M. BERTHERAT, « Antigymnastique - Formation professionnelle ». [En ligne]. Disponible sur : <http://antigymnastique.com/fr/>. [Consulté le : 10-oct-2015].

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°332.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)



LES CAHIERS DE LA QUALITÉ



VOLUME 3

Cette 3^{ème} édition des **Cahiers de la Qualité** produits par l'UTC démontre que la ténacité porte toujours ses fruits et que l'avenir se construit à partir des petites actions quotidiennes, tracées et capitalisées minutieusement, afin de progresser un peu chaque jour.

Si la qualité n'est donc pas une « révolution permanente », elle puise son efficacité dans la démarche scientifique car elle est basée avant tout sur les observations et les **questionnements intelligents**. Loin des solutions « toutes faites » et des exigences « à respecter », les démarches qualité proposées dans ces Cahiers ouvrent de larges horizons de **réflexions multiples** et d'innovations variées.

Ainsi le premier chapitre aborde la formation, **l'enseignement supérieur** et la recherche qui sont des clefs essentielles pour nos futurs civilisationnels. Pour ce secteur, les articles exposent comment maintenir la crédibilité d'une formation par la certification, développer son propre **référentiel d'excellence**, gérer et maîtriser les **interactions humaines** et les rapports conflictuels, démontrer la performance en valorisation et anticiper le rôle central de l'Homme dans les conceptions futures des produits et services.

Les **entreprises** trouveront dans le second chapitre, des éléments-clefs et des outils pour maintenir leur performance et leur **compétitivité** associées aux évolutions de leur secteur d'activité. Des outils libres d'accès sont proposés, que ce soit pour passer de la version 2008 à celle de 2015 de la norme ISO 9001, ou de sa mise en œuvre dans très petites entreprises, ou de « sauter » sur la nouvelle IATF 16949 du secteur automobile. De même, des approches pertinentes et opérationnelles sont présentées pour améliorer l'efficacité des nouveaux arrivants ou favoriser **les liens sociaux** professionnels dans les entreprises.

Le troisième chapitre vous convaincra que la qualité dans le secteur des **services** devrait être une « alliance prometteuse » en accord avec la synthèse des exposés d'AGORA Qualité 2017 (www.agoraqualite.fr). Les sociétés de **conseil** en management pourront utiliser l'outil mis à disposition pour développer leurs bonnes pratiques tirées de la norme ISO 20700. Les **startups** utiliseront avec un profit certain l'approche STAR-GILE où l'agilité et la qualité s'associe pour s'adapter aux besoins d'innovation, de réactivité, de souplesse dans les **relations clients-fournisseurs**.

Note des responsables de la publication : En accord avec nos valeurs éthiques et notre vocation de création et de diffusion des connaissances, aucun droit d'auteur n'est imputé sur cet ouvrage. Nous souhaitons ainsi favoriser l'accès du plus grand nombre de lecteurs aux innovations, méthodes et outils qualité.