

Démarche de certification NF 214 Service Formation Professionnelle Université de l'Enseigne la Poste



Tuteur UELP: M. Vincent BOURDIN

Suiveur UTC : M. Gilbert FARGES

Ons AMMAR

Master 2 Management de la qualité

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| TABLE DES FIGURES | 3 |
| GLOSSAIRE..... | 4 |
| REMERCIEMENTS..... | 6 |
| INTRODUCTION :..... | 7 |
| <u>CHAPITRE I :</u> | 10 |
| <u>CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLEMATIQUES :.....</u> | 10 |
| 1.1. UNIVERSITE DE L'ENSEIGNE LA POSTE : | 10 |
| 1.2. FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET CERTIFICATION SERVICE : | 12 |
| 1.3. LA MARQUE NF SERVICE : | 12 |
| 1.4. ENGAGEMENTS CERTIFIEES DE L'UNIVERSITE DE L'ENSEIGNE LA POSTE : | 15 |
| 1.5. CLARIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE : IDENTIFICATION DE LA MISSION ET LES LIVRABLES (PDS) :..... | 18 |
| <u>CHAPITRE II</u> | 20 |
| <u>METHODE D'ELABORATION D'UNE DEMARCHE DE CERTIFICATION NF 214 SERVICE FORMATION :.....</u> | 20 |
| 2.1 CADRAGE DU PROBLEME (QQOQCP) :..... | 20 |
| 2.2 ANALYSE DES RISQUES PROJET ET ALTERNATIVES : | 21 |
| 2.3 INTERETS ET ENJEUX DE LA MISSION : | 22 |
| CONCLUSION :..... | 32 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 33 |
| ANNEXES : | 35 |



Table des figures

| | |
|---|-----------|
| Figure 1 : Les acteurs de la formation professionnelle continue : | 7 |
| Figure2 : Organisation territoriale de l'Université de l'Enseigne la Poste (UELP)..... | 11 |
| Figure 3 : Charte de qualité de l'Université de l'Enseigne la Poste (UELP) : | 11 |
| Figure 4 : Démarche de qualité de service basée sur la boucle de l'amélioration continue PDCA : | 14 |
| Figure 5 : Différentes phases de la démarche de certification NF 214 service formation professionnelle de l'UELP : | 18 |
| Figure 6 : Planification Dynamique Stratégique (PDS) : | 19 |
| Figure 7 : Clarification de la problématique (QQOQCP) : | 18 |
| Figure 8 : Analyses des risques projet et actions alternatives..... | 22 |
| Figure 9 : Cycles multiples d'activités de stabilisation (SDCA) et d'amélioration (PDCA). | 23 |
| Figure 10 : Cartographie processus de l'UELP..... | 24 |
| Figure 11 : Processus dans SMQ pour la certification NF214..... | 25 |
| Figure 12 : Grille d'auto évaluation du niveau de maitrise des processus du référentiel Service Formation NF 214..... | 28 |
| Figure 13 : Cartographie globale : Moyennes et écarts-types des % de maturité sur les processus évalués..... | 28 |
| Figure 14 : Cinq indicateurs de performance pour quatre familles de processus..... | 30 |



Glossaire

AFNOR: Agence française de normalisation

CQ : Correspondant Qualité en Université territoriale.

DIF : Droit individuel à la formation.

DQ : Directeur Qualité Université de l'enseigne la poste

Évaluation : Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'évaluation sont satisfaits.

FAQ : Fiche Action Qualité.

Non-conformité = Non satisfaction d'une exigence.

QOQCP: Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

PDCA: Plan Do Check Act;

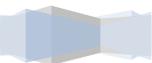
PDS: Plan Dynamique Stratégique

Plan d'action : Action visant à supprimer la cause d'un écart par une action corrective, ou à améliorer une situation existante par une action adaptée.

TOP D : thème, objectif de la formation, programme, et durée.

UEL P : Université de l'Enseigne la Poste.

UT : d'Université Territoriale.



Résumé

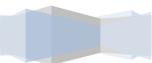
Université de l'Enseigne la Poste a été créée en 1999 sous la tutelle du Groupe la poste, Il regroupe six Universités territoriales (Île de France, Rennes, Bordeaux, Marseille, Lyon, Nancy-Lille). Sa mission est d'assurer la formation professionnelle continue de l'ensemble des 8500 personnels des bureaux de poste. Elle a mis en place dès 2010 une démarche de certification basée sur la norme NF 214 service formation. L'objectif de ce projet est d'accompagner la mise en place de cette démarche. Plus spécifiquement, L'objectif est de favoriser le déploiement de la Politique qualité à travers des outils d'autodiagnostic, les audits internes, les revues des processus, et le suivi du plan d'actions. Il vise aussi l'actualisation des indicateurs de performance de chaque processus, la création d'un manuel qualité national qui présente l'ULEP et sa politique, d'un tableau de bord pour la direction, et l'amélioration de la cartographie des processus.

Mots clés : Université de l'enseigne la poste, qualité, certification NF 214 service formation.

Abstract:

University Teaches the Post Office was established in 1999 under the supervision of the Group post, It has six regional universities (Ile de France, Rennes, Bordeaux, Marseille, Lyon, Nancy and Lille). Its mission is to ensure continuing professional development of all staff of 8,500 post offices. She has set up in 2010 a certification process based on the NF 214 service training. The objective of this project is to support the implementation of this approach. More specifically, the objective is to promote the deployment of the Quality Policy through self-diagnostic tools, internal audits, review processes, and monitoring the action plan. It is also updating the performance indicators of each process, creating a quality manual which has the national policy and ULEP, a dashboard for management and improvement of process mapping .

Key words : University teaching position, quality, NF 214 service training.



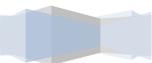
Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur Vincent BOURDIN, directeur qualité à l'Université de l'Enseigne La Poste, et mon responsable de stage, pour son accueil chaleureux au sein de la direction de la qualité.

Je remercie également tous les cadres et formateurs à l'Université de l'enseigne la Poste pour leur collaboration.

Merci également à Monsieur Gilbert Farges, responsable de la formation Master Management de la qualité, et mon tuteur pédagogique, pour ses encouragements et les conseils pertinents qu'il m'a prodigué lors de sa visite de stage.

Je remercie aussi l'équipe pédagogique de l'université de technologie de Compiègne pour la formation Master Management de la qualité.



Introduction :

L'éducation et la formation tout au long de la vie constitue une priorité des états membres de l'Union européenne. La France a fait évoluer son système de formation et de certification dans cette perspective. Trois voies permettent de répondre aux besoins des différents publics en recherche de qualification : la formation professionnelle initiale, **la formation professionnelle continue**, la validation des acquis de l'expérience.

Depuis les années 70, la formation professionnelle continue prend de plus en plus d'ampleur et elle ne cesse de prospérer. Elle a pour but de contribuer à la compétence et à la qualification professionnelle, au développement culturel, économique et aux promotions sociales de la société, ainsi qu'à la réinsertion et l'insertion professionnelle des travailleurs et des employeurs.

Les organismes de formation publics et privés, les organisations professionnelles ainsi que les organisations syndicales s'investissent dans ce genre de formation. La formation professionnelle continue est facilitée par l'implication des partenaires sociaux, des régions et de l'Etat grâce aux lois et décrets promulgués.

Des représentants de ses entités au sein du Conseil National de la formation professionnelle organisent ensemble des formations nécessaires pour les travailleurs et les entreprises tout au long de l'année. Elles sont déterminées par une construction donnant une place considérable à une négociation commune et comportant des moyens afin d'adapter la formation au statut des individus.

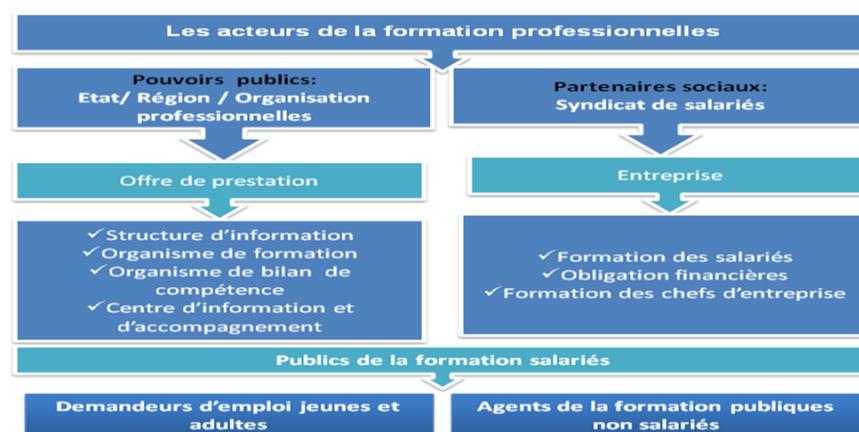


Figure 1 : Les acteurs de la formation professionnelle continue. [17]



Les salariés peuvent suivre, au cours de leur vie professionnelle, des actions de formation professionnelle continue. Le départ en formation peut s'effectuer dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, il regroupe l'ensemble des actions de formation qui sont à l'initiative de l'employeur.

Le droit individuel à la formation (DIF), permet à chaque salarié de capitaliser 20 heures de formation, cumulables pendant 6 ans, dans la limite de 120 heures. Le choix de la formation est arrêté avec l'accord de l'employeur. Le DIF se déroule en principe hors du temps de travail. Il donne droit à une allocation de formation égale à 50 % du salaire net. Si le DIF est organisé sur le temps de travail, le salarié est rémunéré au taux normal.

Formation intra-entreprises :

Une formation intra- entreprises regroupe plusieurs salariés d'une même entreprise au cours d'une même session. Pour assurer les séances de formation, les employeurs font appel à un organisme de formation. En effet, ce dernier facilite la recherche de formation adaptée aux salariés et offrent les meilleurs formateurs.

Actuellement, plusieurs formations et organismes de formation sont disponibles selon les attentes des sociétés. Les entreprises auront à choisir entre les organismes privés et les organismes publics, les organismes se consacrant uniquement aux entreprises et ceux offrant seulement des formations aux particuliers. Toutefois, il y'a des organismes qui proposent leur service à ces deux types de clientèles. Tous ces organismes différents dans leur mode de fonctionnement.

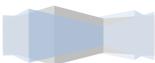
Action de formation :

L'action de formation est un processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogique de la formation. Au sens légal les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme. Celui-ci, est établi en fonction d'objectifs pédagogiques préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats.



Dans le cadre du stage de fin d'étude du Master II en Management de la Qualité à l'Université Technologique de Compiègne (UTC), le cas d'une démarche de certification NF214 service formation professionnelle continue à l'Université de l'Enseigne la Poste (UELPE) a été choisi pour être traité.

Qu'elle approche méthodologique et actions possibles peuvent être suivies dans cette démarche de certification ?



Chapitre I :

Contexte, enjeux et problématiques :

1.1. Université de l'Enseigne la Poste :

Organisée en 6 territoires (île de France, Rennes, Bordeaux, Marseille, Lyon, Nancy-Lille) plus un siège à Orléans. L'Université de l'Enseigne La Poste assure la formation continue de l'ensemble des 8500 personnels des bureaux de poste.

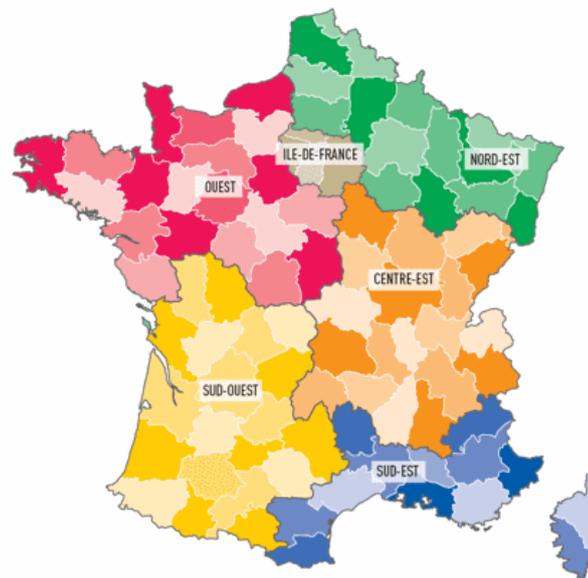


Figure 2 : Organisation territoriale de l'Université de l'Enseigne la Poste (UELPL).

L'Université de l'Enseigne la poste est un organisme de formation pluridisciplinaire. Sa vocation et son action s'inscrivent dans les politiques de professionnalisation des collaborateurs de l'Enseigne.

Depuis sa création en 1999 l'UELPL, a mis en œuvre avec succès ses compétences dans les champs de la formation et du conseil pour accompagner les changements et les évolutions de l'Enseigne et du Groupe La Poste.

1.1.1. Enjeux normatif et sociétaux :

La Poste a choisi pour l'Enseigne le modèle postal multi-métiers, axé sur le service aux clients.



La stratégie de l'Enseigne est définie dans le projet Cap Relations Clients 2015 qui fixe comme objectif d'être une enseigne **de service et de proximité** de référence. L'atteinte de cet objectif passe par **la satisfaction des clients** avec la priorité donnée à leurs intérêts.

A ce titre, la mission essentielle de l'Université de l'Enseigne est de contribuer, par ses métiers, les compétences de ses personnels et la performance de son organisation, à la mise en œuvre et à la réussite de la stratégie de l'Enseigne La Poste :

- Répondre aux orientations stratégiques en matière de développement des compétences des postiers, recrutement et promotion des personnels,
- Mettre en œuvre le Plan National de Formation de l'Enseigne,
- Accompagner les changements en concevant des modalités et des actions de perfectionnement correspondant aux besoins spécifiques d'adaptation des postiers de l'Enseigne.

Pour atteindre ses objectifs et consolider son rôle d'acteur incontournable de la formation, l'Université, a déployé en septembre 2010 sa charte de qualité « Bienvenue à l'Université » fixant les engagements pris pour répondre aux attentes des clients territoriaux.

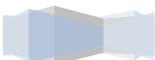


« *Bienvenue* à l'Université de l'Enseigne »

Figure 3 : Charte de qualité de l'Université de l'Enseigne la Poste (UELPL).

Une nouvelle étape à franchir en généralisant la démarche de certification des activités de formation professionnelle continue selon le référentiel NF214 applicable aux organismes de formation. D'où les objectifs de l'Université de l'Enseigne la Poste qui sont :

- Optimiser le fonctionnement et la satisfaction des apprenants,
- Etre reconnu comme un prestataire alliant professionnalisme et innovation.
- Adapter au plus juste les plans de formations et être appréciée pour les bonnes pratiques d'enseignement.



- Tissez les liens étroits et sur le long terme avec les clients, privés ou publics.

1.2. Formation professionnelle continue et certification service :

L'activité liée à la formation professionnelle est considérée comme une activité de service. En tant que telle, elle met en présence des clients et des prestataires de service. Pour faciliter leur relation, la normalisation dans le domaine de la formation professionnelle vise trois objectifs :

- Définir un langage commun entre clients et prestataires,
- Aider et responsabiliser les entreprises dans l'analyse de leurs besoins et dans l'expression de leur demande de formation,
- Aider et responsabiliser les organismes de formation dans la clarification de leur offre de formation et dans l'amélioration de la gestion de leur fonctionnement,

1.2.1 Certification service :

La certification délivrée par un organisme reconnu, indépendant et compétent, est la preuve qu'un service, un produit ou un système est conforme à des exigences définies dans une norme, un référentiel ou un cahier des charges délivrée pour une durée moyenne de 3 ans, elle est régulièrement contrôlée par un tiers pour assurer une qualité constante du service ou du produit certifié.

Toute entreprise, organisation ou administration peut demander à faire certifier ses services, ses produits ou son système qualité. C'est une démarche volontaire.

AFNOR Certification (filiale du Groupe AFNOR) est l'organisme certificateur, accrédité par le COFRAC (comité français d'accréditation) qui délivre la marque NF pour les produits et services depuis 1939, et la marque AFAQ, créée en 1989, pour les systèmes.

1.3. La marque NF Service :

La formation professionnelle est un pilier de l'entreprise. Elle en attend un gain de productivité. Pour le salarié, c'est une opportunité d'enrichir son cursus. Il fallait donc pouvoir identifier les organismes de formation expérimentés et performants. C'est la raison d'être de la marque NF Service Formation Professionnelle. Créée en 1998 sous l'impulsion des pouvoirs publics, elle garantit un niveau de qualité de service exigeant, constant et qui distingue le professionnalisme des organismes de formation.



La marque NF Service est une marque volontaire de certification délivrée par AFNOR Certification. Fruit d'une démarche de professionnels décidés à prendre de réels engagements vis-à-vis de leurs clients, elle répond aux attentes des consommateurs ou des professionnels et garantit la qualité, la fiabilité et le sérieux du service fourni. Elle certifie des services de toute nature, destinés au grand public comme aux professionnels, dans le domaine public ou privé.

Pour être certifié NF Service, les services doivent respecter des cahiers des charges (référentiels de certification). Ces documents, élaborés en concertation avec les prestataires de services, leurs utilisateurs, les prescripteurs, les consommateurs et les pouvoirs publics, sont basés sur les normes françaises, européennes ou internationales et imposent dans certains cas des critères de qualité, de fiabilité, de performances renforcés.

1.3.1 Pourquoi la marque NF 214 ?

La norme ISO est générique, elle porte sur l'organisation et les processus mis en place par l'organisme de formation : ses méthodes de validation d'une nouvelle offre de formation conçoivent un nouveau produit en s'appuyant sur une étude de marché : Existe-t-il, par exemple, un comité pédagogique validant les contenus ? Quelle sorte de pédagogie privilégie-t-il ? Prévoit-il du matériel ? Il en est de même pour les modes d'habilitation des formateurs : les concepteurs de la formation sont-ils les seuls à l'animer ? Si le thème est parfois sous-traité à des intervenants extérieurs, ces derniers sont-ils habilités sur la base d'une co-animation avec le concepteur de la formation ?

L'autre point important étudié concerne la relation client : l'organisation commerciale, les procédures d'orientation des appels clients, l'existence de règles écrites et formalisées appliquées au traitement des demandes de formation sont analysées. Il ne s'agit pas de simples règles de principe, le prestataire devant prouver qu'il pratique ces règles régulièrement, preuves à l'appui avec la certification, contrairement à la marque « NF service » qui s'appuie sur un référentiel spécifique (NF 214) uniquement réservé aux organismes de formation professionnelle ou d'apprentissage.

Cette certification témoigne d'un engagement du prestataire dans une démarche qualité globale : celui-ci doit par exemple nommer un chef de projet qualité, être doté d'outils (cahier des charges, support d'aide à la formulation du besoin, manuel qualité...) conformes aux normes Afnor spécifiques au secteur, mais il s'engage aussi à améliorer sa performance dans la relation commerciale, la qualification des formateurs, l'organisation administrative ou le pilotage pédagogique de sa structure. L'audit préalable balaie tous les champs de la prestation de services.

La marque NF214 concerne ainsi :

- La formation professionnelle continue,
- La formation par apprentissage.

Ses Caractéristiques certifiées sont :

- Aide à la formulation de la demande,
- Informations relatives à l'offre
- Gestion administrative et commerciale de l'information. C'est un document exprimant les besoins de la formation et les contraintes d'un demandeur. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour permettre aux organismes de formation de formuler une proposition en vue d'atteindre les objectifs présentés par le demandeur.
- Conception du produit pédagogique,
- Organisation de la formation,
- Réalisation de l'action de formation,
- Evaluation de la formation.

1.3.2 Règle de certification NF214 :

Les présentes règles de certification s'inscrivent dans le cadre de la certification des services et des produits autres qu'alimentaires.

Les présentes règles de certification précisent les conditions d'application des Règles Générales de la marque NF Service Formation. Le ou les service(s) faisant l'objet de la certification doivent se conformer :

- Aux caractéristiques fixées dans les normes techniques :

- ✓ **NF X 50-760 (1995)** : « Organismes de formation – Informations relatives à l'offre ».



- ✓ **NF X 50-761 (1998)** : « Organismes de formation – Service et prestation de service : spécifications ».
- Aux caractéristiques fixées dans le fascicule de documentation :
 - ✓ **FD X50-758(2000)** : « Formation en alternance – Guide de lecture des normes de la formation professionnelle »,
- aux caractéristiques et engagements fixés dans les présentes règles,
- aux réglementations en vigueur s'imposant aux activités de formation professionnelle continue et de formation par apprentissage.

1.3.3. Comment contribuer à la marque NF Service ?

Une fois la marque NF Service attribuée, AFNOR Certification effectue des contrôles réguliers sur le terrain (audits) conformément aux modalités définies dans le cahier des charges (référentiel de certification) correspondant.

- Un audit pour vérifier la qualité de la prestation et les moyens mis en œuvre afin de fournir un service conforme au cahier des charges,
- Une enquête sur la satisfaction des clients, afin de vérifier le niveau de qualité perçue ou de vérifier que le niveau de qualité est conforme aux attentes.

Si le service n'est plus conforme aux caractéristiques fixées, AFNOR Certification suspend pour une durée définie ou retire la certification et le droit d'usage de la marque NF Service.

Toute utilisation abusive du logo NF Service fait l'objet de poursuite et est punie par la loi.

1.4. Engagements certifiées de l'Université de l'Enseigne La Poste :

Le champ à certifier de l'Université de l'Enseigne la Poste couvre uniquement les activités de Formation Professionnelle Continue en inter pour les métiers de l'Enseigne, ne comprend pas les



actions en e.learning et ne concerne que les stagiaires du Groupe La Poste (L'alternance est hors champ de certification). D'où l'UELPE s'engage dans cette démarche de certification à :

- L'aide à la formulation de la demande de formation : l'organisme apporte une assistance dans la rédaction du cahier des charges en identifiant les besoins et en comprenant les attentes en formation.
- Les informations relatives à l'offre : mise à disposition d'informations claires et précises dans les catalogues formation.
- Les engagements des résultats et des niveaux de performances clairement fixés : les organismes certifiés doivent définir les engagements de résultats et fixer des niveaux de performance autour des 5 processus clés suivants :
 1. La relation commerciale comprenant le traitement de la demande et de la commande.
 2. La conception du produit pédagogique,
 3. La préparation de la formation,
 4. La réalisation de l'action de formation,
 5. L'évaluation des résultats.

En complément des exigences décrites, l'UELPE comme tout demandeur de certification (NF service formation professionnelle) doit consigner par écrit les dispositions en matière d'organisation, de documents, de moyens matériels et humains qu'il met en place pour garantir la maîtrise de la qualité de service de la formation. La démarche de qualité de service est basée sur la boucle de l'amélioration continue PDCA (Plan, Do, Check, Act) :

- **L'étape 1 : Prévoir** correspond à la définition de la politique/stratégie de l'entreprise en matière de qualité, la définition des responsabilités, des dispositions en termes de respect de la confidentialité et de devoir d'information et de conseil (article 2.1.1 - Partie 2).
- **L'étape 2 : Mettre en œuvre** correspond à la définition des dispositions d'organisation pour les processus opérationnels liés à la prestation réalisée par l'entreprise (telle que décrite dans la norme NF X 50-760 et NF X 50-761 (article 2.1.2 - Partie 2).



- **L'étape3 : Vérifier** correspond à l'évaluation des performances (mesures des indicateurs de performance), au traitement des réclamations des clients, des résultats du comité de pilotage et à la mesure de la satisfaction des clients (article 2.1.3 - Partie 2).
- **L'étape 4 : Améliorer** correspond à la mise en place des actions d'amélioration (article 2.1.4 – Partie2).

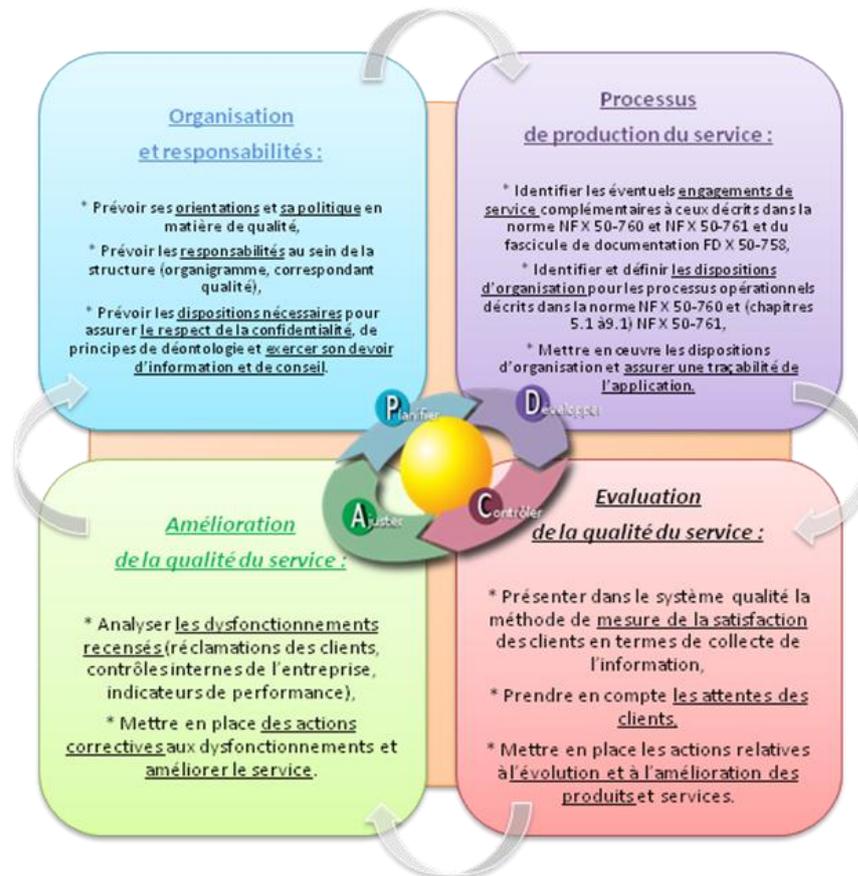


Figure 4 : Démarche de qualité de service basée sur la boucle de l'amélioration continue PDCA. [17]

Ces dispositions seront consignées dans un manuel qualité établi par l'UELP (demandeur de certification) dont le contenu doit garantir la mise en œuvre des exigences des normes NF X 50-760, NF X 50-761.

La figure ci-dessous montre les différentes phases de la démarche de certification (NF214 service formation professionnelle).



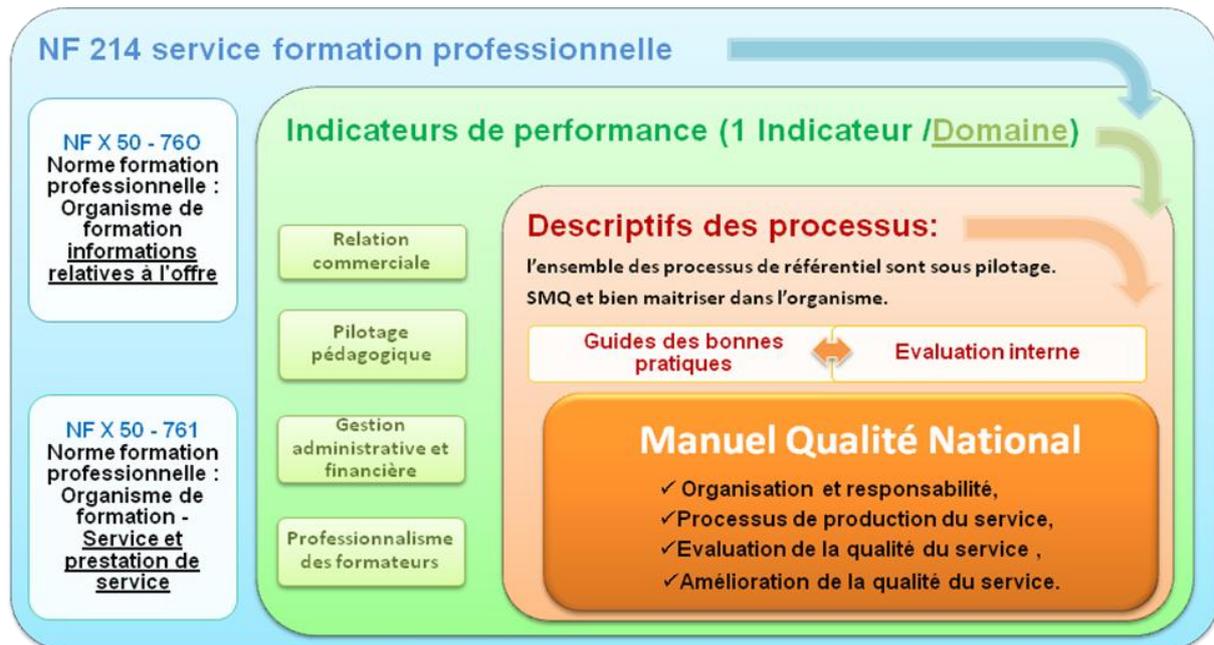


Figure 5 : Différentes phases de la démarche de certification NF 214 service formation professionnelle de l'UERP. [17]

1.5. Clarification de la problématique : Identification de la mission et des livrables (PDS) :

Une planification dynamique stratégique (PDS) a été élaborée pour connaître les axes de développement de l'UERP dans une logique de démarche d'amélioration continue et de certification.



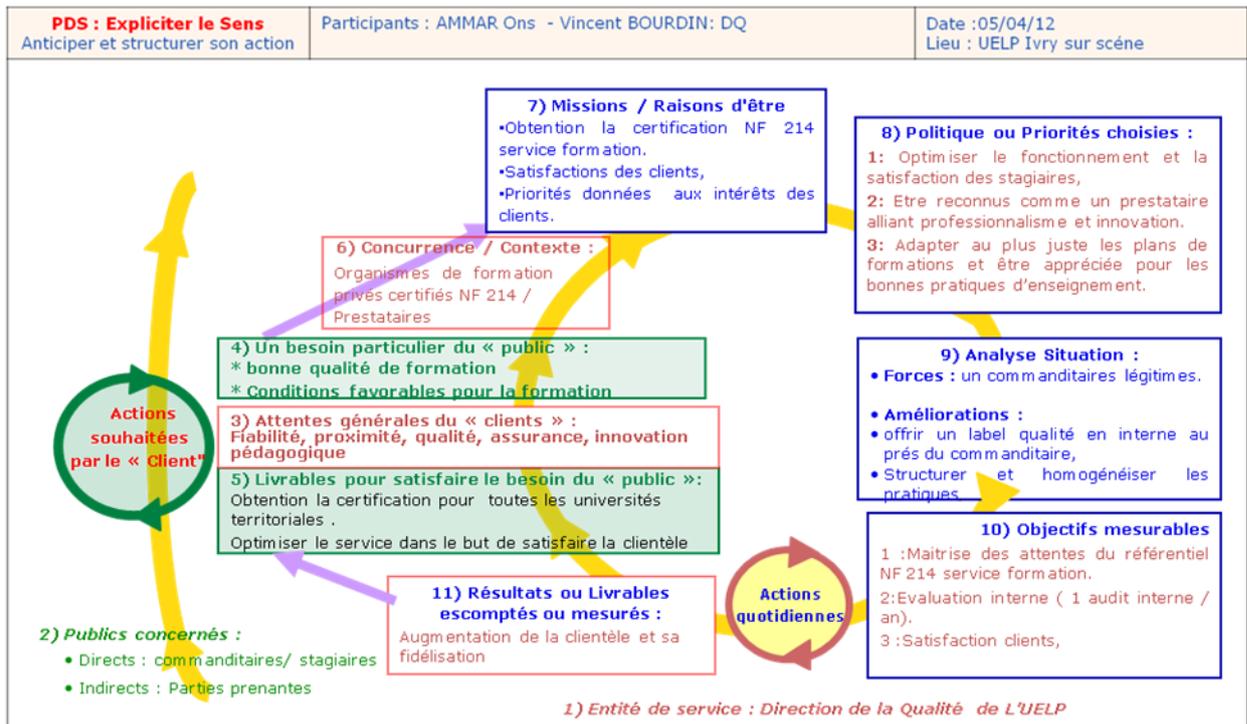


Figure 6 : Planification Dynamique Stratégique (PDS). [17]

La mission, la vision et les valeurs sont clairement définies. Il faut, cependant, que cette information soit largement diffusée en interne pour renforcer la communication.



Chapitre II

Méthode d'élaboration d'une démarche de certification NF 214 Service formation :

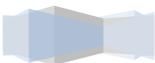
L'intérêt de ce projet est certainement d'innover et de trouver des méthodes robustes pour répondre aux attendus du référentiel NF214 « service formation » et de ses normes technique **NF X 50-760 (1995)** : « Organismes de formation – Informations relatives à l'offre » et **NF X 50-761 (1998)** : « Organismes de formation – Service et prestation de service : spécifications », afin d'identifier ce que prétend être l'Université de l'Enseigne la Poste.

La compétition dans l'offre de formation professionnelle continue est assez forte en France, la concurrence permet de distinguer le niveau d'excellence, et de se positionner par rapport aux autres offres du marché.

Attendu que L'UELP est un commanditaire légitime, il souhaite offrir un label qualité en interne auprès de ses commanditaires, structuré et homogénéiser ses pratiques, c'est aussi se faire reconnaître vis-à-vis des organismes externes le professionnalisme de ses collaborateurs. Il faut donc améliorer et innover continuellement pour rester compétitif sur le marché.

2.1 Cadrage du problème (QOQCP) :

Afin de permettre de clarifier la problématique, de connaître les acteurs ainsi que les enjeux principaux, un QOQCP (Qui ?, Quoi ?, Où ?, Quand ?, Comment ?, Pourquoi ?) a été élaboré. Cet outil aidera à mettre en place les dispositifs nécessaires pour le développement du projet. (Voir Annexe).



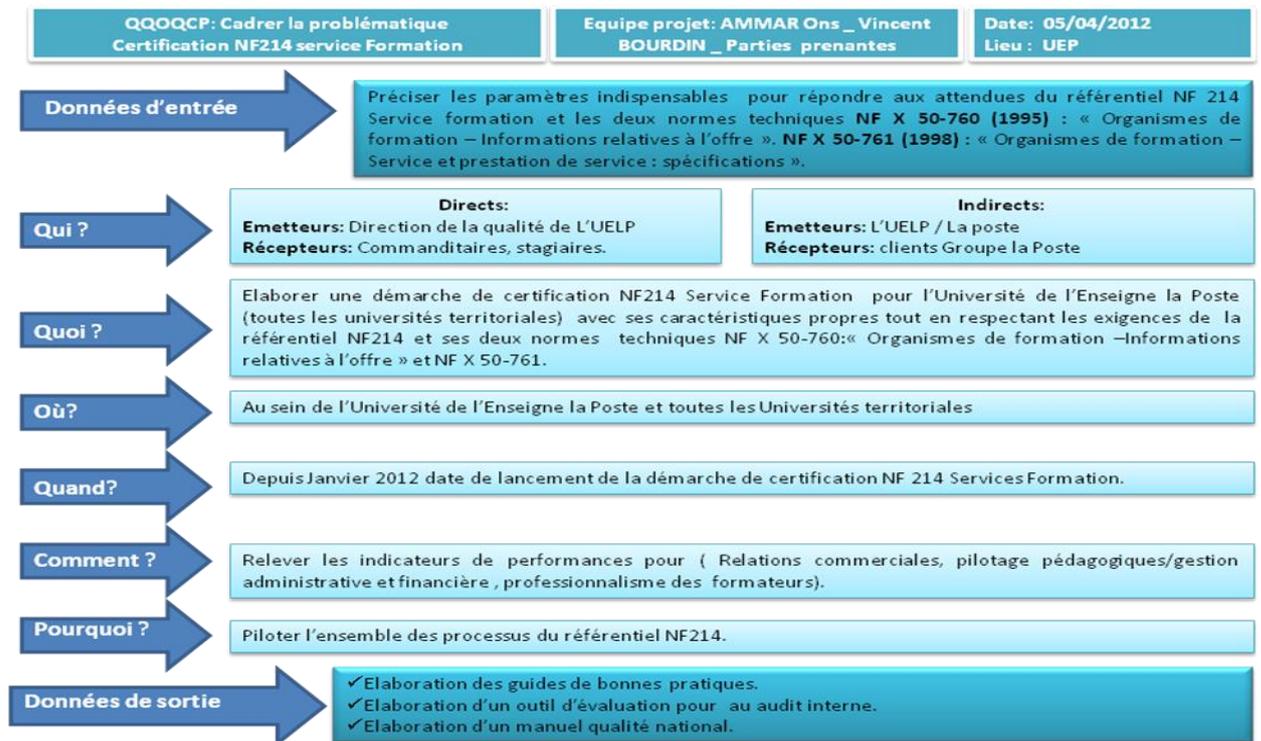


Figure 7 : Clarification de la problématique (QQOQCP). [17]

2.2 Analyse des risques projet et alternatives :

Un certain nombre d'actions ponctuelles ont été envisagées pour répondre aux objectifs posés. Il était donc important, lors du démarrage de ce projet, d'identifier les risques potentiels qui auraient pu entraver le bon déroulement de ces actions. Dans la figure ci-dessous, chacune de ces actions est décrite brièvement, et les causes de dysfonctionnements potentiels sont indiquées. Le tableau indique également quelles sont les actions préventives prévues.



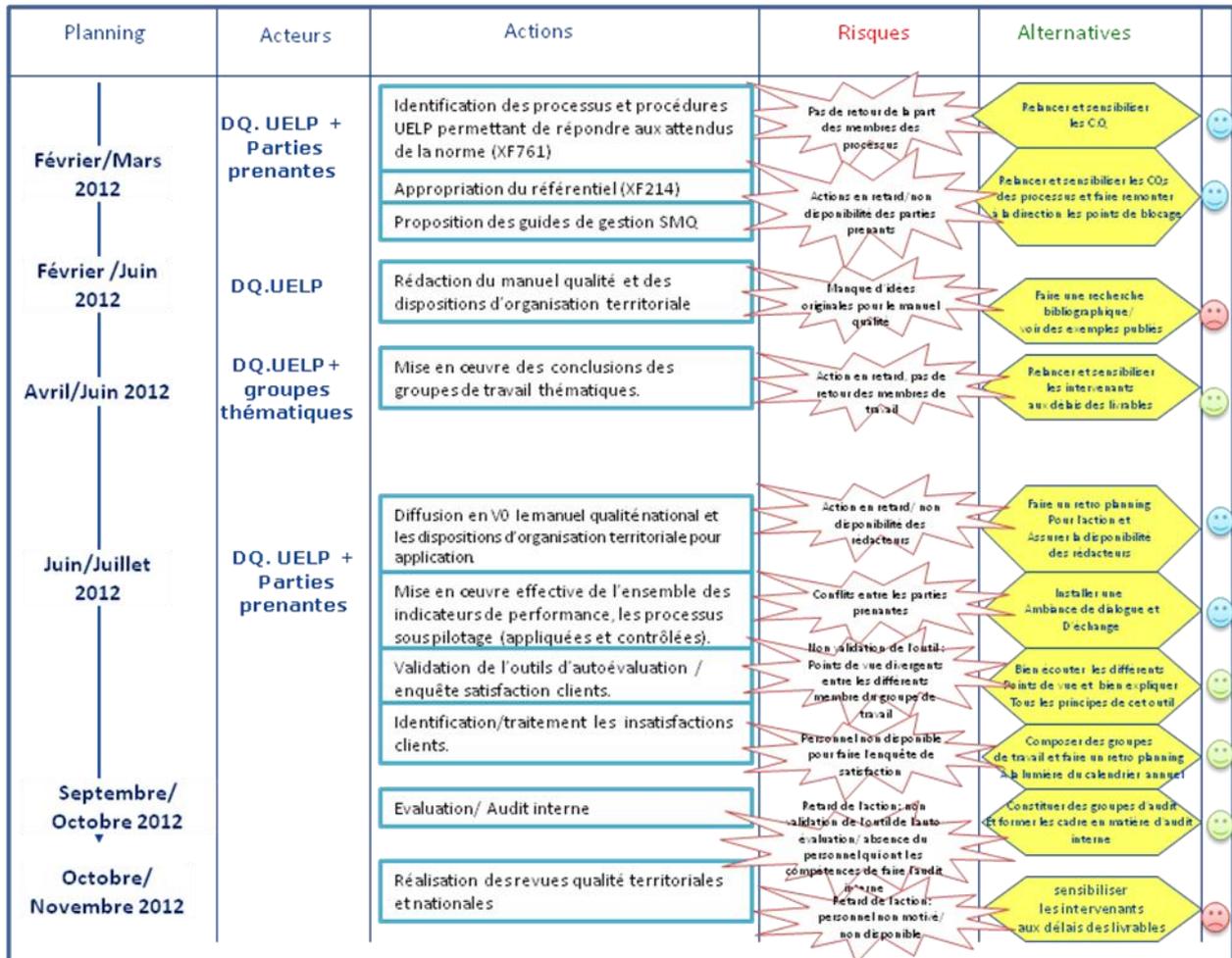


Figure 8 : Analyses des risques projet et actions alternatives. [17]

2.3 Intérêts et enjeux de la mission :

Cette partie décrit les principes généraux mis en œuvre pour l'amélioration des processus qualité de l'UEL P dans sa démarche de certification. Elle fournit les indications sur la base du référentiel NF214 « Service Formation » et ses deux normes techniques NF X 50-760 (1995) : « Organismes de formation – Informations relatives à l'offre » et NF X 50-761 (1998) : « Organismes de formation – Service et prestation de service : spécifications ». L'évaluation des processus est un moyen pour comprendre l'état courant de l'organisation et vérifier que les processus ne s'écartent pas des attendus de la certification. Se basant sur l'exploitation des résultats d'évaluation pour formuler les plans d'amélioration et y attribuer des priorités.

L'amélioration des processus est une évolution continue. Les buts d'amélioration identifiés et convenus sont concrétisés par un programme d'amélioration de processus qui se prolonge par des cycles multiples

d'activités de stabilisation (SDCA : Standardize, Do, Check, Act) et d'amélioration (PDCA : Plan, Do, Check, Act).

Une question fondamentale se pose: quel chemin emprunté pour obtenir la meilleure performance ? Une approche progrès continu est présentée ci-dessous : Une démarche de stabilisation et de progrès continu : Commencer par améliorer ce qui a été fait, mais qui n'est pas encore suffisamment bien et ensuite il faut innover.

Il faut en effet mettre en action une boucle d'amélioration continue.

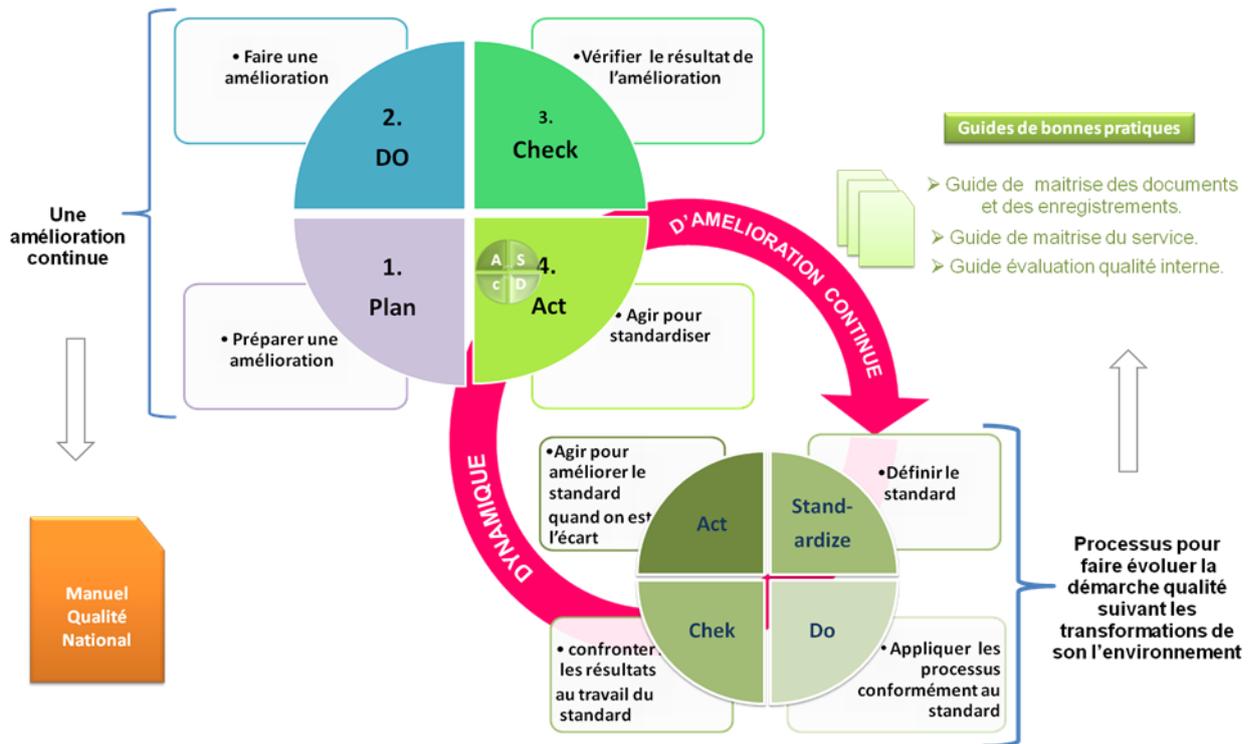
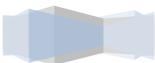


Figure 9 : Cycles multiples d'activités de stabilisation (SDCA) et d'amélioration (PDCA). [17]

2.3.1 Le cycle SDCA :

Le cycle SDCA, a pour objectif la description, le déploiement et l'amélioration de la description des processus à partir de l'observation de la réalité. Il est mis en place pour corriger l'écart de la qualité exigée par le référentiel dans la démarche de l'amélioration continue. Il est décomposé de quatre étapes :

- S - Standardize (Normaliser) définit les processus, en élaborant la cartographie, puis en Choisissant et en décrivant les processus ;



- D - Do déploie les processus en procédant à leur ajustement et à leur mise en œuvre dans les unités organisationnelles ;
- C - Check évalue les processus en mesurant leurs performances et en identifiant leurs dérives ;
- A - Action propose des actions d'amélioration pour corriger l'écart constaté lors de l'évaluation des processus.

2.3.1.1. Standardize : Identification des processus :

Standardize : définir les évolutions afin de documenter les processus dans le référentiel de certification, un préalable s'impose : faire la cartographie des processus.

L'approche « processus » implique d'avoir une vision orientée client de l'organisme. À cette condition, celle-ci peut être considérée comme un processus en soi pour lequel, schématiquement :

- le début est l'attente du client ;
- le fin est le service rendu et la satisfaction des besoins du client ;
- les entrées sont les ressources (Ressources humaines) et les contraintes (communications et amélioration continue).

Un processus peut être décliné en autant de sous-processus, eux-mêmes éventuellement encore déclinables, le processus de plus bas niveau étant celui qui appelle des activités comme l'indique le figure ci dessous.



Figure 10 : Cartographie processus de l'UELP. [17]

Ainsi e le Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'UELP est défini en trois macro-processus :



- Traitement de la commande,
- Organisation de l'action de la formation,
- Réalisation de l'action de formation.

L'action qualité est le niveau le plus délicat de description rédigée sous la forme de fiches qui comprennent :

- la définition des entrées, des sorties et des acteurs associés à la réalisation de l'activité ;
- la caractérisation de l'activité :
 - sa finalité (à quoi sert-elle ?) : Faire évoluer les standards quand il sera nécessaire.
 - les méthodes recommandées (comment fait-on ?) :
 - Elaborations des guides pour la maîtrise des services UELP, la gestion des documents et des enregistrements ainsi que de l'évaluation de la qualité interne,
 - Identification des indicateurs de performance,
 - Enquête satisfaction clients.
 - les résultats attendus par la réalisation de l'activité : Evoluer les standards en fonction de la transformation de leur environnement.
 - les précautions de mise en œuvre (commentaires particuliers, adaptations possibles, écueils à éviter, et procédures pour mener à bien l'activité) ;
- un canevas d'aide à la réflexion pour l'élaboration de l'action de formation (cahier des charges type de la demande de formation).

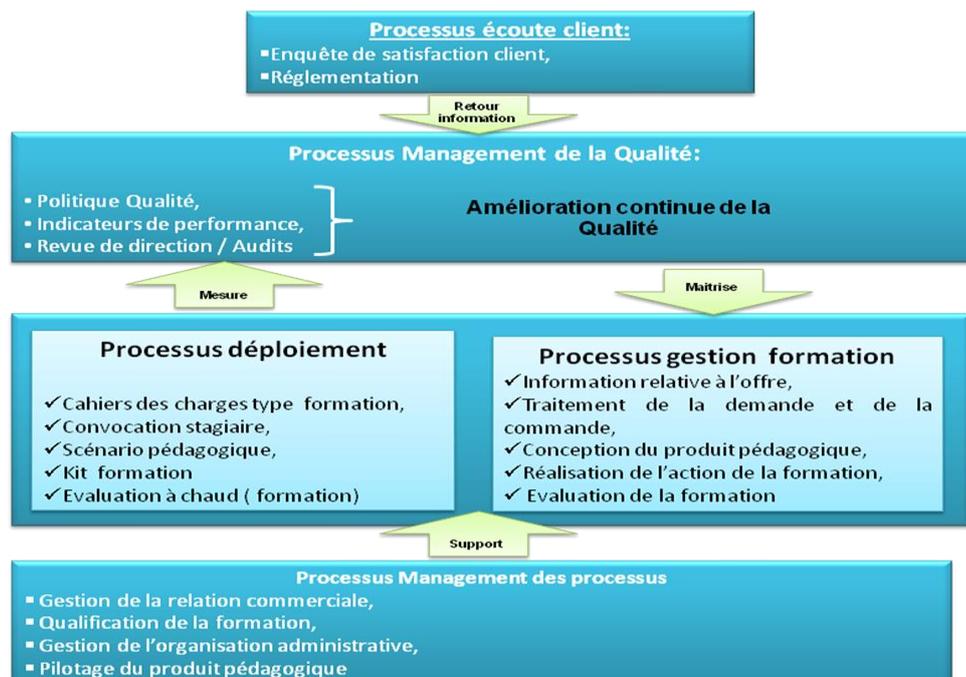


Figure 11 : Processus dans SMQ pour la certification NF214. [17]



Le choix des processus a donc été effectué, parmi ceux proposés par le référentiel NF 214, et tient compte des améliorations recherchées :

- Information relative à l'offre,
- Traitement de la demande et de la commande,
- Conception du produit pédagogique,
- Réalisation de l'action de formation,
- Evaluation de la formation.

D'où les processus prioritaires choisis dans le périmètre de la démarche d'amélioration :

- la gestion documentaire au niveau du traitement de la demande et de la commande ;
- l'assurance qualité et l'amélioration continue ;
- l'enquête satisfaction client ;

D'autres processus supplémentaires ont été choisis par les unités organisationnelles en fonction d'objectifs plus spécifiques :

- Gestion des non-conformités,
- Déploiement de l'action de la formation,
- Amélioration de la qualité de service.

2.3.1.2. DO : Construction et déploiement du référentiel :

Un premier guide de service a été construit, regroupant les pratiques en matière de traitement de la demande et de la commande. Parallèlement, les processus prioritaires ont été décrits. Ce guide permet de stocker et de diffuser les processus standardisés dans l'Université de l'enseigne la poste. L'interface utilisateur des guides est sur le site intranet de l'UEL, ce qui facilite l'accès et une large diffusion des éléments stockés.

Pour le déploiement, les dispositions pour transmettre à la fois le processus ajusté et les avantages qu'on en attend sont identifiées. La modélisation des processus du référentiel, reste une description générique et indépendante du domaine d'application. Elle n'impose pas aux utilisateurs du processus de mettre en œuvre en séquence toutes les activités décrites dans ce processus.

- au type d'activité ;
- aux acteurs concernés ;
- aux contraintes d'environnement.



2.3.1.3. Check : Les évaluations :

Le programme d'amélioration des processus doit être en mesure d'établir les plans d'améliorations et de quantifier la mise en œuvre de ces améliorations. Les plans d'améliorations sont établis à partir d'une connaissance approfondie de la mise en œuvre des pratiques qui est obtenue par une évaluation et à partir des objectifs que l'organisme souhaite atteindre. Les évaluations ont pour objectif de déterminer le niveau d'aptitude des processus.

La mesure du niveau d'aptitude est mise en œuvre de façon préférentielle lorsque l'unité organisationnelle veut faire un diagnostic approfondi sur ses processus. C'est le cas en particulier avant d'élaborer le premier plan d'amélioration.

L'évaluation collecte des éléments précis et détaillés, concernant :

- les pratiques de bases effectivement réalisées par l'université territoriale nord est à Nancy pour son projet de certification ;
- les modalités de management des processus ;
- les points faibles et les points forts ;
- les orientations d'amélioration.

La méthode appliquée permet également d'associer à ces différentes informations des éléments de preuve objective qui justifient des cotations faites sur les processus.

Cette approche de la mesure d'aptitude par évaluation rigoureuse et systématique est particulièrement indiquée pour des diagnostics initiaux (pour démarrer un plan d'amélioration) ; elle concerne, en général, un nombre et une diversité d'instances assez élevés. Mais la méthode peut s'appliquer à des diagnostics plus restreints, par exemple 2 à 3 processus différents. On observe, néanmoins, que les meilleurs résultats sont obtenus lorsque plusieurs processus différents, sont évalués dans un même contexte de projet, et que plusieurs instances de processus sont retenues.

Le passage d'un niveau de maîtrise d'un processus au niveau supérieur requiert plusieurs mois. Pour le management et pour les équipes de développement, il est nécessaire d'éviter l'effet tunnel, c'est-à-dire une période longue durant laquelle aucune information sur la progression des améliorations n'est disponible. Afin de donner cette visibilité, un outil d'autoévaluation a été réalisé, permettant de quantifier périodiquement la mise en œuvre des plans d'amélioration en apportant un minimum de perturbations sur le déroulement des projets.

L'utilisation de questionnaires a été retenue. Ces questionnaires sont indépendants de l'évaluateur, ils permettent de réaliser et de comparer des évaluations successives dans des conditions identiques, ils

servent de base à l'édition du manuel qualité national de l'UELP. Ces questionnaires ont été élaborés à partir du référentiel NF 214 et de ses deux normes techniques retenues par l'UELP.

| Nom et Fonction du signataire : 0% | | | |
|--|--|--|-----------------|
| MISSION PRINCIPALE : | | | |
| Mesurer la maîtrise des processus du référentiel Service Formation NF214 | | | |
| N° article du référentiel | A. Information relative à l'offre | | |
| | A 1 Communication — Promotion | Evaluations | Modes de preuve |
| Réf A 1.1 | Information relatives à la demande | Matrice relative ↓ | |
| | <i>Critères</i> | <i>Tâches associées (pour information)</i> | |
| NF X 50-760 AR1 P4 | Le cahier des charges contient le rappel des informations relatives à la demande et toutes les informations relatives à l'offre. | Ce document contractuel peut prendre la forme d'une proposition finalisée et cosignée avec le client ou d'une convention de formation. | |
| | Dans le cadre d'une commande sur catalogue, le cahier des charges de la formation est constitué des éléments du | | |

Figure 12 : Grille d'auto évaluation du niveau de maitrise des processus du référentiel Service Formation NF 214. [17]

L'évaluation simplifiée est donc plus particulièrement employée pour faire un rapide état des lieux ou pour faire une mesure intermédiaire de changements (progrès) en cours de mise en œuvre d'un programme d'amélioration. La structure des questionnaires est utilisée à la fois pour collecter les informations et établir les rapports d'évaluation.

La première partie de ces questionnaires donne toutes les indications nécessaires à l'élaboration du document et les informations de gestion de ce document.

La seconde partie recueille les données d'entrée de l'évaluation : le contexte, l'identité du maître des guides, les objectifs de l'évaluation, le champ de l'évaluation, les personnes concernées, le planning et les contraintes.

La troisième partie propose une présentation synthétique des résultats : pour chaque processus une représentation graphique est établie qui fournit le ratio des cotations par attribut de processus.



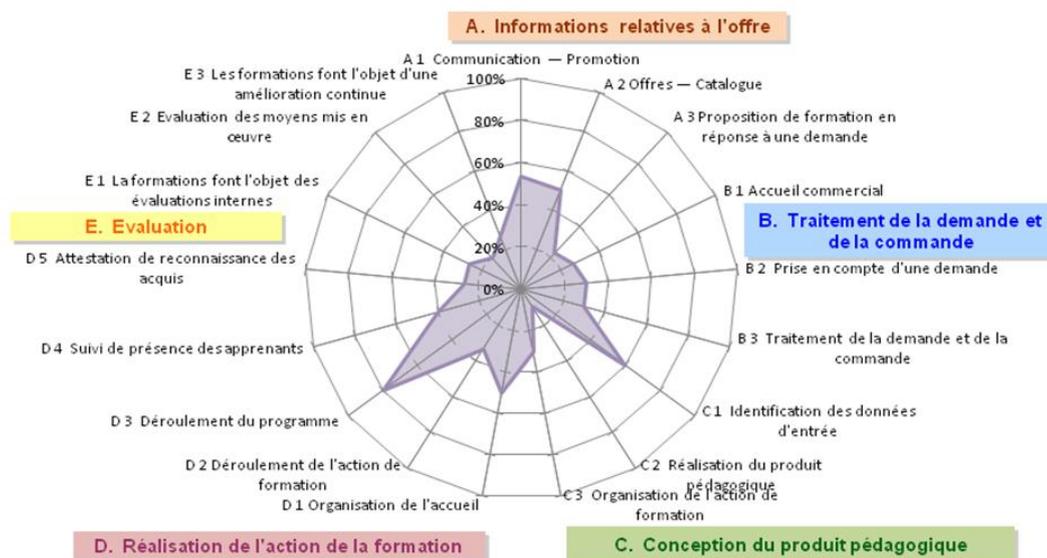


Figure 13 : Cartographie globale : Moyennes et écarts-types des % de maturité sur les processus évalués. [17]

2.3.2. Le cycle PDCA

Le cycle PDCA son objectif est d'améliorer la mise en œuvre pratique des processus. Il se décompose en :

- P - Plan : cette étape consiste à planifier les actions d'amélioration retenues ;
- D - Do : qui permet la mise en œuvre des plans d'amélioration ;
- C - Check : pour l'évaluation des résultats des actions ;
- A - Act : qui soutient l'efficacité des actions.

Dans le cycle PDCA, seules les étapes « Plan » et « Act » diffèrent du cycle SDCA.

2.3.2.1. Plan : planifier les actions d'amélioration retenues :

La planification du programme d'amélioration de processus est une activité itérative qui s'étend à toute la vie du projet d'amélioration des processus qualité, commençant par la définition des buts d'amélioration et se poursuivant au cours de toutes les phases du cycle d'amélioration.

Les cibles de processus sont, dans un premier temps, exprimées en termes d'utilisation de bonnes pratiques (c'est-à-dire. niveau d'aptitude accru). Dans une deuxième étape, elles seront aussi exprimées en termes d'efficacité avec laquelle le processus satisfait aux besoins de l'organisation et aux attendus de la norme de certification.

Les résultats des évaluations des processus des unités organisationnelles montrent, de manière quantitative, l'état courant des processus et des pratiques vis-à-vis du référentiel NF214 (Maîtrise des attendus des normes techniques du référentiel NF214). L'évaluation des profils de processus amène à comprendre les forces et faiblesses et le choix de l'action d'amélioration la plus rentable.

L'ensemble des améliorations ainsi proposées permet d'établir un plan d'améliorations, à partir d'un plan type fourni dans le référentiel NF214. On retient les actions à entreprendre ; on fixe les objectifs à atteindre ; on détaille le planning et on estime les ressources nécessaires.

Ce plan indique les modalités de traçabilité vis-à-vis des exigences définies dans le programme d'amélioration de processus ; il fixe les critères d'approbation des résultats intermédiaires et finals de l'action d'amélioration.

L'évaluation de processus est répétée afin de vérifier l'accomplissement des améliorations.

2.3.2.2. Act : Agir en conséquence :

Confirmer les améliorations :

Quand le plan d'amélioration de processus est terminé, un bilan est effectué afin de vérifier si les cibles visées ont été atteintes et si les rendements attendus ont été obtenus. Les risques et les avantages associés aux processus améliorés sont réévalués.

Si les évaluations montrent que les buts de processus et les cibles d'amélioration (exprimées en niveaux d'aptitude) n'ont pas été atteints, le plan d'amélioration de processus doit être redéfini en revenant à une étape antérieure. Le champ d'application de cette réévaluation doit être relié au champ d'application de l'évaluation initiale. Le champ d'application peut ne couvrir que les processus affectés par les actions d'amélioration.

Suivi de la démarche à l'aide d'indicateurs :

L'amélioration des processus doit être suivie alors qu'elle évolue au cours du temps. À cet effet, une base de données de capitalisation des indicateurs est constituée. Les indicateurs arrêtés trouvent leur source dans la charte d'engagement de l'université (UELP)

Les processus impactés sont essentiellement ceux représentés dans le schéma suivant :



Indicateurs de performance / Processus



Figure 14 : Cinq indicateurs de performance pour quatre familles de processus. [17]

On distingue deux types de mesures ou indicateurs.

Les indicateurs nationaux : qui mesurent la production finale du processus :

- Respect des délais de réponse à une demande (Réponse cahier des charges),
- Formation conçu au plus près des réalités professionnelles,
- Actualisation régulière des contenus,
- Mise en main d'outil facile d'accès et d'utilisation (intranet formation et e-resa)

Ces indicateurs de performance constituent la mesure principale puisqu'ils sont liés à la finalité du processus et en mesurent l'amélioration. Ils ont cependant le défaut d'être des constatations a posteriori.

C'est pourquoi, un deuxième type d'indicateurs a été utilisé :

Les indicateurs territoriaux : Ils permettent le suivi pas à pas de la production de valeur.

- Respect des délais de réponse de la commande,
- Connaissance des réalités opérationnelles et qualité d'animation des formateurs,
- Respect des règles de présentation de l'action de formation (TOP D),
- Réalisation des évaluations à chaud pour chaque session de formation,



- Envoi d'une convocation contenant l'ensemble des informations nécessaires aux stagiaires dans les délais maîtrisés.

Ce sont des indicateurs d'alerte, ils assurent une prévention précoce, en même temps qu'une validation plus détaillée et plus précise. Ces indicateurs ne s'adressent pas seulement aux résultats mais servent à valider les progrès de la mise en place de la gestion des processus. C'est un instrument précieux pour le management, qui lui permet de suivre la mise en place de l'approche sans être obligé d'attendre l'heure des résultats.

Conclusion :

L'Université de l'enseigne la poste est une grande structure constituée de six universités territoriales dont l'université Nord – Est a eu la certification NF 214 Service Formation. Le respect des exigences du référentiel NF 214 imposait en effet à L'ULEP des évolutions conséquentes, notamment pour parvenir au niveau requis de qualité et de professionnalisme. Ce Projet s'inscrit dans la continuité de cette démarche, avec objectif principal : assurer la meilleure visibilité, afin d'obtenir une certification NF 214 générale pour toutes ses universités territoriales l'ensemble de ses activités.

Les différents états d'avancement des processus, dont la majorité étaient en phase de déploiement, ont permis de mettre en pratique plusieurs outils méthodologiques, tels que la planification dynamique stratégique, les indicateurs de performance.

Le suivi du plan d'action a permis d'accompagner l'état d'avancement des mesures prises. La cartographie des processus a été modifiée de façon à être plus communicante vis-à-vis les commanditaires. Enfin, un manuel qualité sera rédigé, qui a pour objectif de présenter l'ULEP, son organisation et sa politique qualité.

Le déploiement de la politique qualité permettra de mener les actions jusqu'à la certification NF 214 Service Formation de manière à mettre l'ULEP en position d'être un prestataire de formation de qualité et de proximité vis-à-vis ses commanditaires.



Bibliographie

Ouvrage :

1. Référentiel de certification NF214 service formation : N° d'identification : 214_N° de révision : 4.1_Mise à jour : 15/12/2009_Date de mise en application : 04/01/2010_ Organisme Certificateur : AFAQ AFNOR Certification
2. Règle de certification NF214 service formation N° d'identification : NF214_N° de révision : 2.1 _ Date de mise à jour : 20/06/2005_Date de mise en application : 1/02/2005_ Organisme Certificateur : AFAQ AFNOR Certification.
3. Norme française : NF X 50-760_Novembre 1995_Indice de classement : X 50-760_Formation professionnelle _ Organisme de formation : Informations relatives à l'offre _ AFNOR 1995 _1er tirage 95-11-F.
4. Norme française : NF X 50-761 _ Février 1998 _ Formation professionnelle Organisme de formation Service et prestation de service : spécifications_ AFNOR 1998 1er tirage 98-02-F.
5. Management des processus, une approche innovante, Michel Cattan, Ed Afnor, 2000, ISBN 2-12-465047-5
6. La cartographie des processus, maîtriser les interfaces, Yvon Mougins, Ed d'Organisation, 2004, ISBN 2-7081-3106-0
7. Réussir l'approche processus, Stéphane Mathieu, Ed Afnor, collection A savoir, 2003, ISBN 2-12-505060-9
8. Guide des Processus - Passons à la pratique, Michel Cattan, Ed Afnor, 2005, ISBN 2-12-465099-8
9. Modélisation d'entreprise par les processus, Cl Pourcel et D. Gourc, Ed Cépaduès, 2005, ISBN 2-85428-663-4
10. Management des opérations principes et applications, Larry Ritzman, Lee Krajewska, Ed Pearson 2010.
11. Les meilleures pratiques de management : Le nouveau contexte économique, Jean Britman, Jacques Herard, Ed d'organisation – Groupe Eyrolles 2006
12. Les baromètres de la performance : Mesure de performance de la fonction Qualité, David d'Austissier, Yvon Mougins, Jacques Segal. Ed Eyrolles_ Amazon France 2010.
13. Le grand Livre du responsable qualité – Florance Gillet Goinard – Bernd Seno. Ed d'organisation – Groupe Eyrolles 2011

14. La rédaction graphique des procédures, C. Berger et S. Guillard, Ed Afnor, 2000, ISBN-2-12-465045-9
15. Les processus de la décision, Serge Bellut, Ed Afnor, 2002, ISBN 2-12-475054-2
16. Processus métiers et SI, Ch Morley, J. Hugues, B. Leblanc, O. Hugues, Ed Dunod, 2005, ISBN 2 10 007099 1
17. Démarche de certification NF214 Service Formation professionnelle Université de l'enseigne La Poste, AMMAR Ons, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ-M2), UTC, 2011-2012, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°214.

Sites internet :

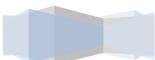
<http://www.centre-info.fr/v2/dispositif/index.htm>

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/formation-professionnelle,118/la-formation-des-salaries,1068.html>

<http://www.marque-nf.com/appli.asp?NumAppli=NF214>

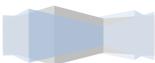
<http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/nf-service-formation-professionnelle-nf-214>

<http://srandoux.free.fr/AFNOR/REGLNF214.pdf>





Annexes :



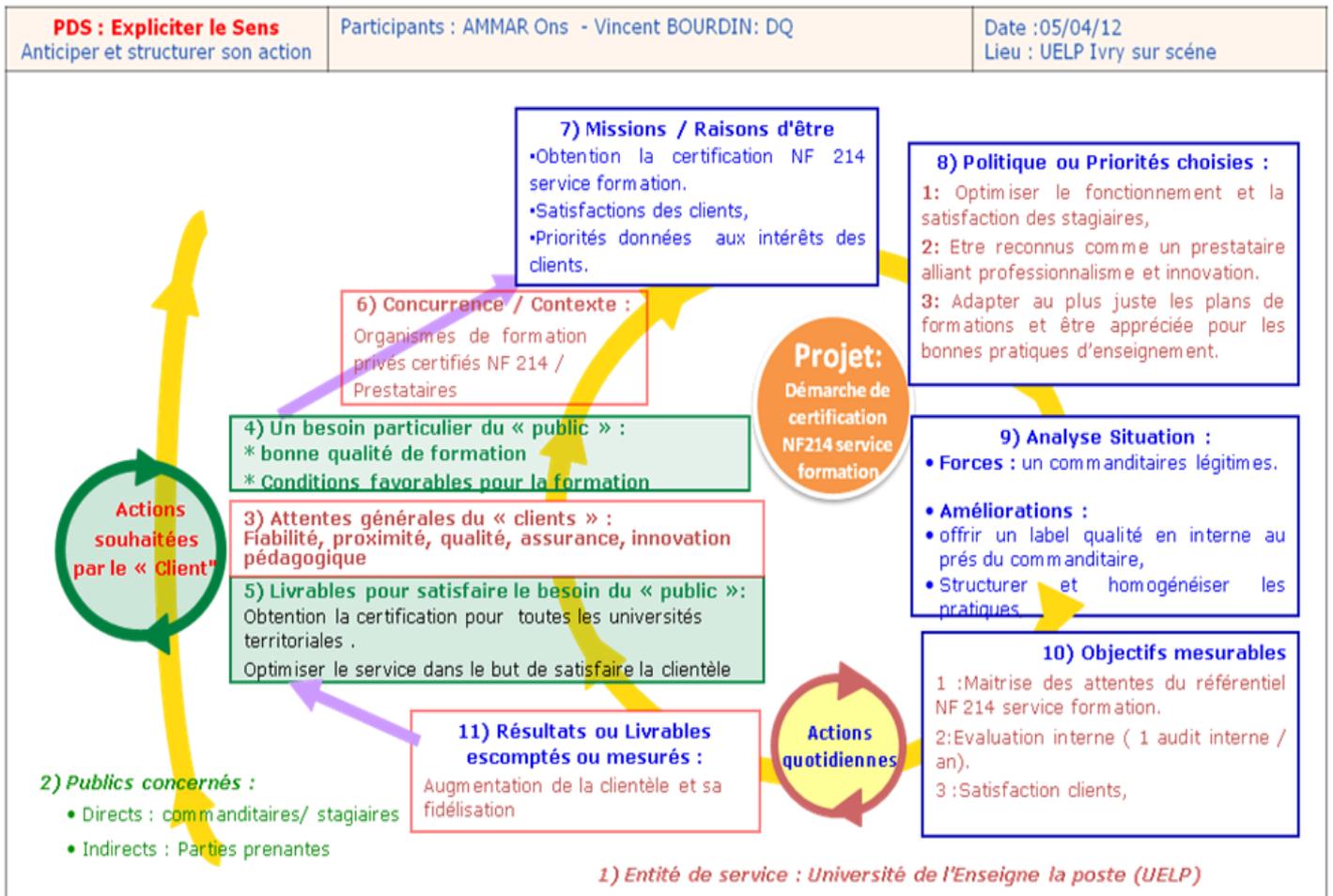


Figure 6 : Planification Dynamique Stratégique (PDS)



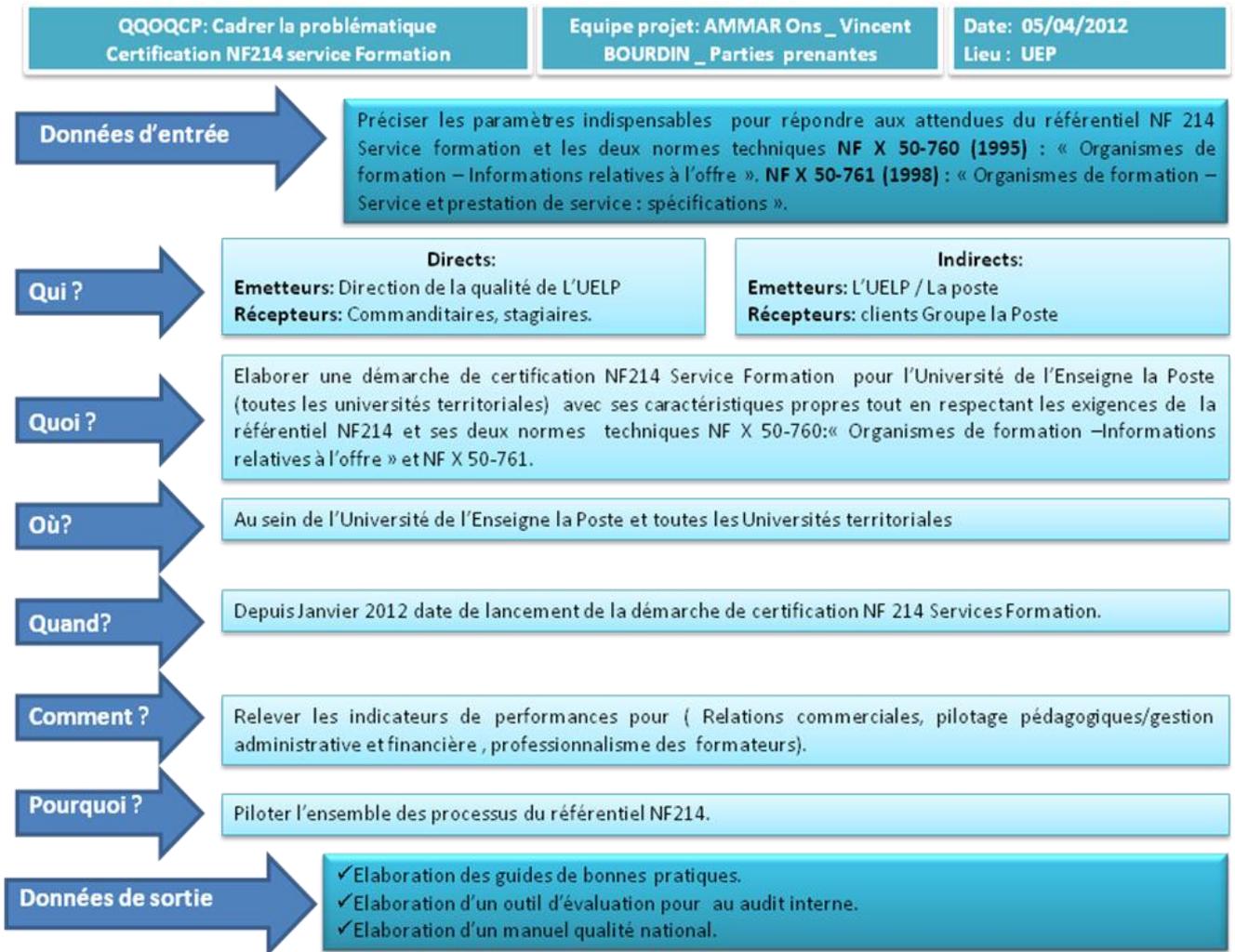


Figure 7 : Clarification de la problématique (QOQCP).



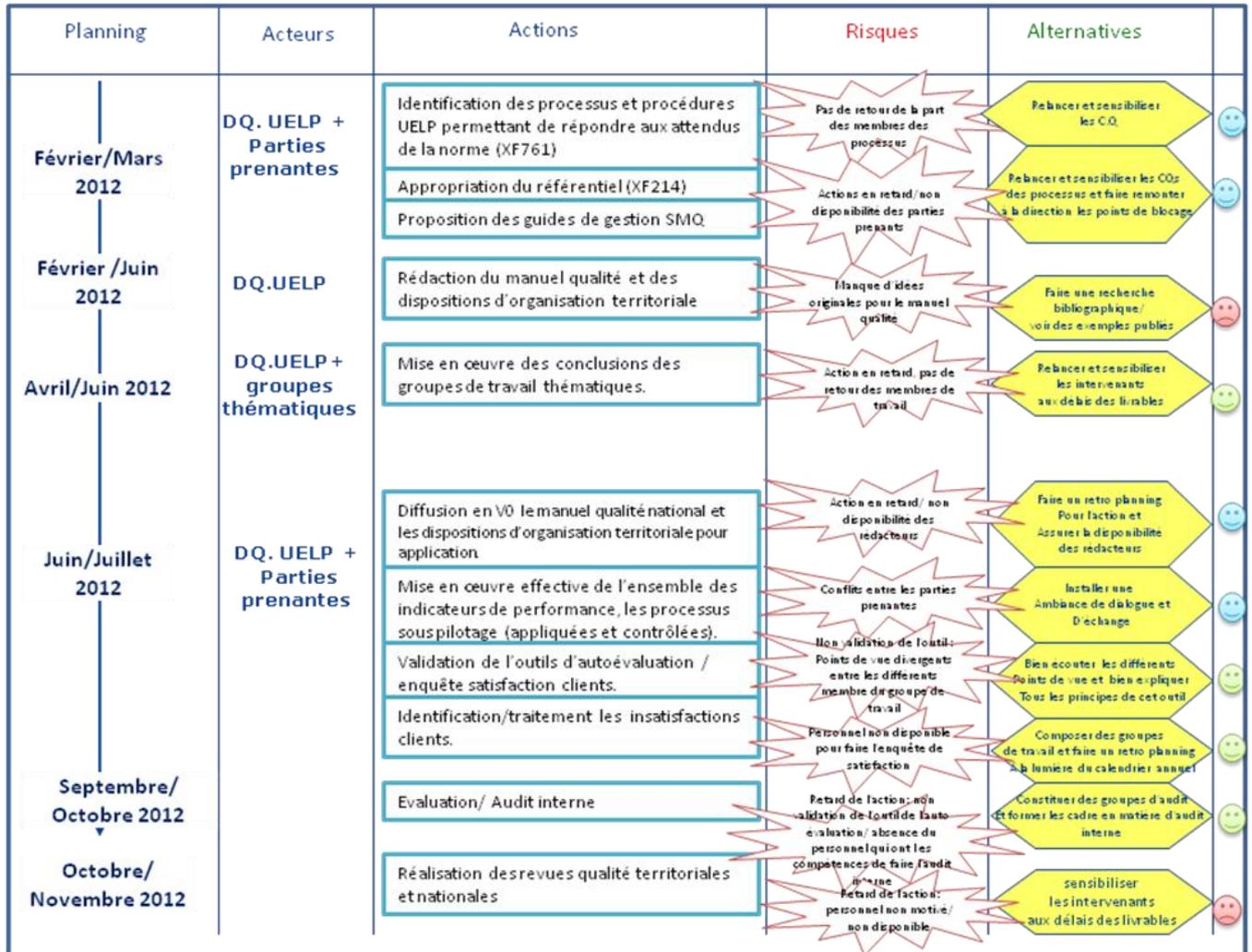


Figure 8 : Analyses des risques projet et actions alternatives.



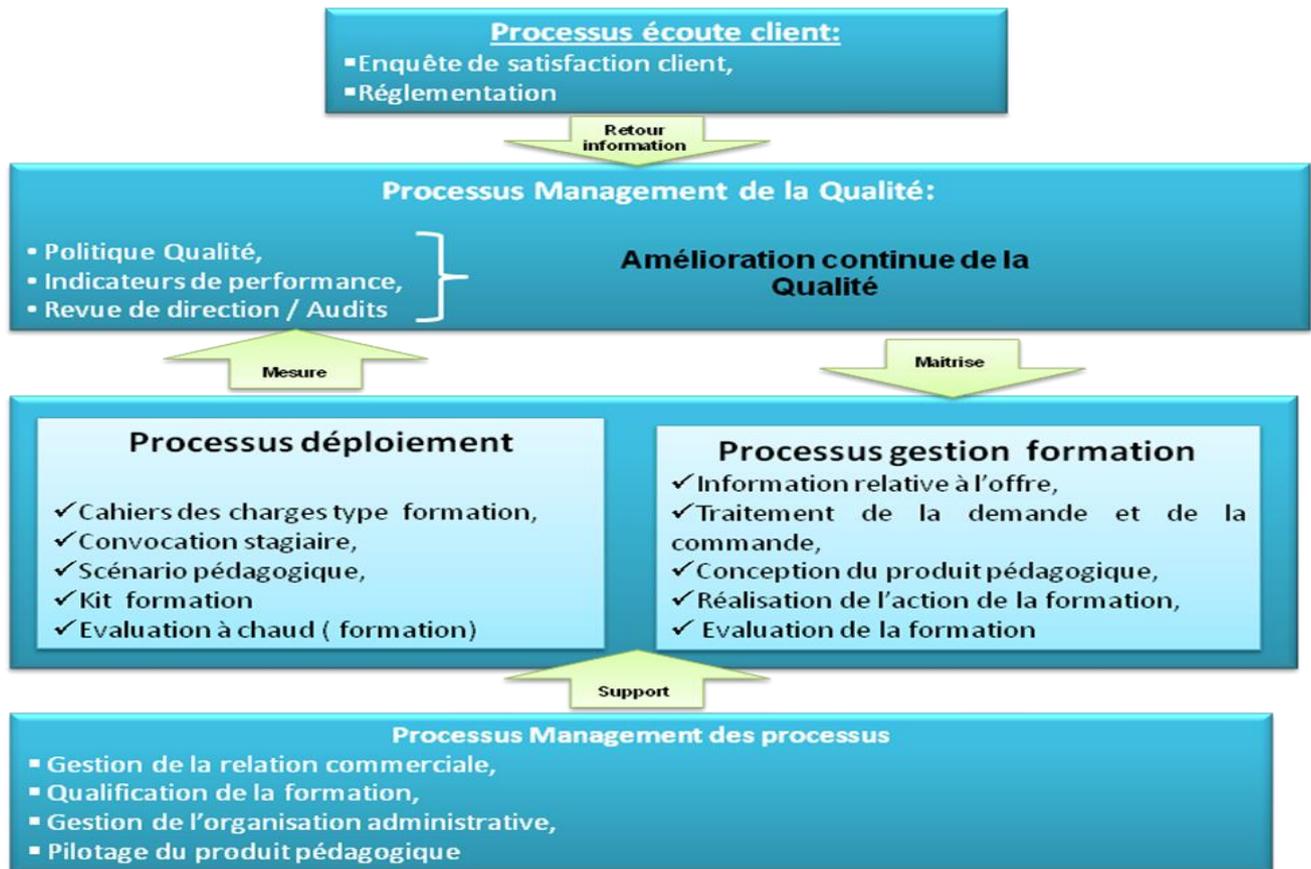


Figure 11 : Processus dans SMQ pour la certification NF214.



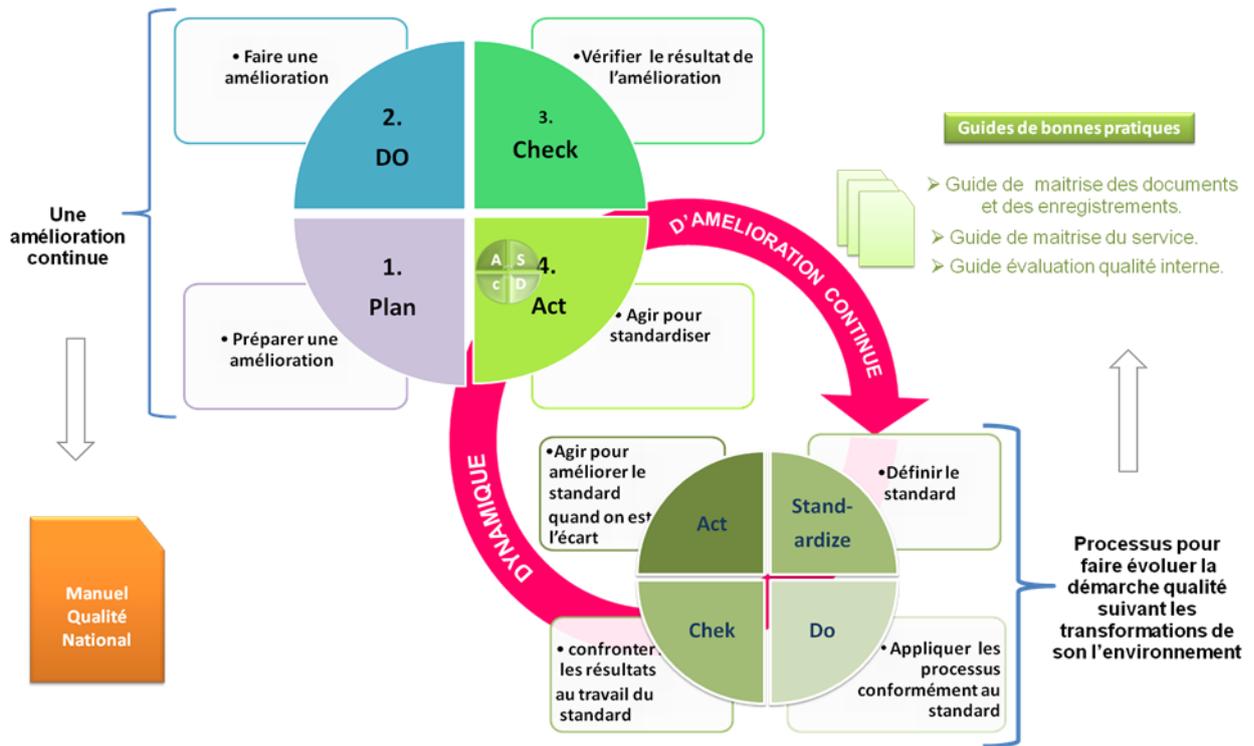
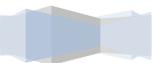


Figure 9 : Cycles multiples d'activités de stabilisation (SDCA) et d'amélioration (PDCA).





| Activités | Février /Mars | | Mars/Avril | | | | Avril/Mai | | | | Mai/Juin | | | | Juin | | |
|---|---------------|----------|------------|--------|--------|------------|-----------|-------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|
| | sem 8 | sem 9 | sem 10 | sem 11 | sem 12 | sem 13 | sem 14 | sem15 | sem 16 | sem 17 | sem 18 | sem 19 | sem 20 | sem 21 | sem 22 | sem 23 | sem 24 |
| | 20 -26 | 7_04 Mar | 05_11 | 12_18 | 19_25 | 26_1 Avril | 02_08 | 09_15 | 16_22 | 23_29 | 30_06 Mai | 07_13 | 14_20 | 21_27 | 28_03 Juin | 04_10 | 11_17 |
| Recherche bibliographique. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lecture et analyse du référentiel NF214 et ses normes techniques NFx50 760 et NF x50 761. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rédiger la note de clarification. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analyse des risques projet et alternatives | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participer aux réunions groupe de travail thématiques. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réfléchir à la méthodologie d'approche: option possible d'action. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rédiger le chapitre 1 du rapport du stage | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identifier les processus et les procédures permettant de répondre aux attentes du référentielNF214 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Appropriation du référentiel | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proposition des guides pour la gestion du SMQ. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rédiger le chapitre 2 du rapport du stage | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration d'un outil d'autoévaluation (Maitrise des attendus du référentiel NF214) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réfléchir au référentiel de bonnes pratiques répondant aux exigences du référentiel NF214 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en œuvre des conclusions des groupesde travail thématiques | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Collecte des informations pour élaboration du référentiel des bonnes Pratiques (organisation des réunions avec les UT tests) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration d'un référentiel de bonnes pratiques répondant aux attendus du référentiel NF 214 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diffusion du manuel qualité en Vo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en œuvre l'ensemble des indicateurs de performance | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rédaction du manuel qualité et des dispositions d'organisation territoriale | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Présenter l'état d'avancement et les résultats obtenus (soutenance de stage) | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figure 15 : Rétro planning projet.

