
DEMARCHE D'AMELIORATION DES PROCESSUS DANS LES STRUCTURES DE FORMATION

Jean-Pierre Caliste (Université de Technologie de Compiègne), Françoise Galland (Université d'Angers), Valérie Moreau (Université de Technologie de Compiègne)

Sujet

Ce papier porte sur l'utilisation d'outils « qualité » dans le cadre d'une démarche de maîtrise et d'amélioration des processus d'une structure de conception/réalisation de FOAD (Formation Ouverte et A Distance), allant du re-engineering à la certification ISO 9001.

Problématique :

Les structures de formation, qu'elles soient publiques ou privées, subissent actuellement une mutation des demandes de leurs clients. Ces derniers sont en effet en attente d'une plus forte réactivité dans les réponses « formation ». Au cours des différents projets que nous avons menés, nous avons pu observer certaines causes de cette mutation :

Le besoin d'accompagnement du changement : Les changements organisationnels sont de plus en plus fréquents, notamment dans les entreprises « grands comptes ». Chacun de ces changements est souvent accompagné d'une volonté d'imprimer de nouvelles orientations stratégiques. La formation est un des leviers utilisés pour accompagner le changement induit par ces nouvelles orientations.

L'évolution des métiers : Les évolutions technologiques accélèrent. Les entreprises, pour rester performantes, doivent intégrer ces évolutions dans leurs process et faire évoluer les compétences de leurs personnels avec la même célérité.

Les conditions démographiques : Les baby-boomer approchent ou atteignent l'âge de la retraite. Ces départs massifs entraînent, par un phénomène d'aspiration, un nombre important de promotion internes et d'embauches qui doivent être accompagnés des formations adéquates.

Ces clients attendent des structures de formation une capacité à répondre à la diversité de leurs besoins par des dispositifs proposant des modalités pédagogiques adaptées à leurs spécificités. Dans l'urgence de la rentabilité, la formation n'est plus considérée comme un investissement sur le long terme mais comme un poste au service de la production. Les dispositifs doivent donc se plier aux contraintes de cette production (disponibilité des personnels à former, répartition géographique, accès et niveau d'acculturation au numérique, spécificités métiers, etc.).

D'autre part, les clients ont de plus en plus d'exigence sur la visibilité de la qualité de la prestation en termes de gestion de projet (tenu des délais, gestion budgétaire et atteinte des objectifs fixés).

Contexte :

Les structures de formation s'ouvrent de plus en plus à la FOAD. Le terme FOAD couvre un large champ allant du présentiel traditionnel intégrant le numérique dans ses formes les plus variées (diaporamas, animations, vidéos, etc.) à la formation intégralement à distance (Cf. Scénarios COMPETICE).

La mutation des demandes clients, ainsi que la nécessaire intégration du numérique sous peine de paraître dépassé, induisent des changements au niveau des métiers de la formation. Dans le but de continuer à remplir pleinement leur mission, de conserver leur légitimité au sein de leur organisation, leur reconnaissance auprès de leurs clients et de pérenniser leur structure, les acteurs de formation témoignent d'un besoin d'évolution et expriment une volonté de professionnalisation.

L'un des moyens d'atteindre et d'afficher ce professionnalisme est de mettre en place une démarche qualité. Ce type de démarche a été à l'origine appliqué au milieu industriel pour répondre à des besoins similaires. On retrouve aujourd'hui la qualité dans le secteur tertiaire et notamment appliquée à des prestations de service immatériel telles que la formation.

Les points clefs de la démarche :

Les démarches qualités traditionnelles présentent un certain nombre de caractéristiques récurrentes :

L'essentiel de l'énergie mobilisée dans la mise en place d'une démarche qualité est axé sur l'obtention de la certification ISO. La conséquence est souvent une démobilité après l'obtention de la certification et un sentiment de frustration lié au manque de retour sur investissement pour les acteurs ayant été activement impliqués dans la démarche.

Une démarche qualité est basée sur la formalisation de ce qui est fait. Les auditeurs vérifient la traçabilité des actions menées dans le respect de la norme et n'ont pas vocation à vérifier leur pertinence.

Une démarche qualité est souvent perçue comme une démarche longue et lourde à mettre en place, venant s'ajouter au travail quotidien.

Afin de nous démarquer et de répondre le mieux possible aux attentes de nos partenaires, nous avons mis en œuvre une démarche basée sur les critères suivants :

Par opposition aux démarches traditionnelles, cette démarche qualité a pour objectif premier d'être un outil de management par la clarification de la mission de la structure et la formalisation de ses processus de fonctionnement.

Cette formalisation implique un questionnement sur la cohérence entre la mission et l'organisation mise en place pour remplir cette mission. Elle induit donc une potentielle remise en cause des processus de fonctionnement de la structure. En ce sens, ce n'est plus une simple démarche de formalisation de l'existant, mais une démarche d'amélioration et d'anticipation par rapport aux besoins identifiés, qu'ils soient latents ou exprimés.

Il s'agit d'une démarche participative impliquant l'ensemble des acteurs de la structure, de la direction aux opérationnels, en les faisant réagir de manière collaborative autour d'un objet commun pré-formalisé.

L'objet de cette collaboration est l'ensemble des processus qui sont, ou doivent être, mis en œuvre par les différents acteurs pour permettre à la structure de remplir sa mission. Ce travail permet une clarification des rôles et responsabilités de chacun directement exploitable dans l'activité courante.

L'une des contraintes fortes que nous avons dû prendre en compte est la disponibilité réduite des acteurs. Cette démarche se doit donc d'être efficace et rapide. Nous avons pour cela utilisé une technique d'hybridation basée sur la formalisation a priori de processus proches de ceux de la structure, sur la base de laquelle les acteurs peuvent réagir, débattre et se positionner afin de formaliser leurs propres processus.

Une fois ce travail de clarification et de formalisation effectué, la structure dispose des outils nécessaires pour se lancer dans une démarche de certification qu'elle pourra acquérir pour un coût additionnel faible.

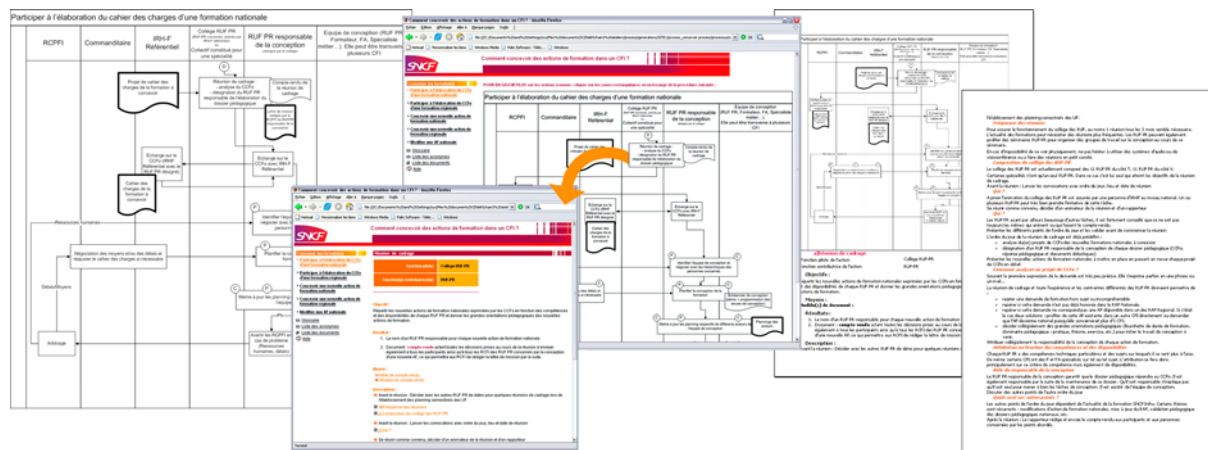
L'usage des technologies

Les technologies numériques sont utilisées à deux niveaux, lors de la formalisation des processus et une fois les processus formalisés.

Lors de la formalisation des processus, l'utilisation du numérique permet une très grande réactivité pendant les sessions de travail collaboratives et la mise à disposition d'un format et d'un mode de représentation communs et manipulables par les différents contributeurs.

Une fois les processus formalisés, ils sont restitués aux acteurs sous la forme de sites Web et de manuels papiers. Les sites leur permettent de naviguer dans les processus et d'avoir à la fois une vision synoptique (processus) des actions à mener et des interactions entre les différents acteurs et une vision détaillée (mode opératoire) des actions qu'ils ont à mettre en œuvre dans le cadre de leur activité. Les

manuels papiers, plus traditionnels, assurent la continuité et la cohérence avec la documentation existante.



L'ensemble des contenus est produit à l'aide d'une chaîne éditoriale SCENARI (Cf. <http://scenari-platform.org>).

L'intérêt de l'approche de type chaîne éditoriale dans notre cadre est d'une part d'unifier les formats d'écriture et de publication et d'autre part de bénéficier de la publication multisupports (une seule écriture commune aux versions papier et Web).

L'usage des technologies numériques permet ainsi d'assurer une continuité entre la formalisation et la mise en œuvre des processus

Les utilisateurs de cette démarche

Nous avons à ce jour expérimenté cette démarche dans trois contextes différents.

Les CFP tunisiens

Le premier terrain d'application fut l'ensemble des CFP (Centres de Formation Professionnels) tunisiens dans cadre du volet qualité du projet européen MANFORME. Ce projet a consisté en une complète réforme de la formation professionnelle basée sur 3 principes : une approche par compétences, la formation avec l'entreprise (alternance) et l'autonomie de gestion des centres. Ce projet touche plus de 130 centres, 4500 personnes et 40 000 apprenants. Pour mener à bien ce projet nous avons animé un travail de groupe consensuel sur la définition des processus pour l'ensemble des centres. Nous avons ensuite procédé à un déploiement des processus dans les centres. Cette approche à la fois générique et centrée sur les métiers a permis d'accompagner le changement voulu et induit par la réforme.

C'est avec ce projet que nous avons perçu le nécessaire usage des technologies pour gérer les aspects documentaires. Pour faire vivre les processus et faire en sorte que les documents soient utilisés, il faut que ces derniers soient intégrés à l'activité des acteurs des centres de formation.

Les Centres de formation Infrastructure SNCF

La division IRH-F (Infrastructure Ressources Humaines – Formation), avec laquelle nous avons un partenariat depuis plusieurs années sur l'introduction des technologies et de la FOAD dans l'appareil de formation, a présenté une problématique proche des CFP tunisiens (réorganisation territoriale, volonté de faire évoluer les métiers et de professionnaliser les acteurs de la formation). Sur la base des résultats obtenus lors du travail avec les CFP tunisiens, de nos connaissances des structures de formation et avec la participation de la direction d'IRH-F, nous avons formalisé une première version des processus de fonctionnement cibles génériques pour les 10 centres de formation en y incluant des processus ou actions spécifiques à l'intégration des technologies dans la formation (exemple : numérisation des documents pédagogiques pour la distance, etc.). Nous avons ensuite soumis ces processus aux 10 responsables de centre lors de réunion collaboratives au cours desquelles ces derniers ont débattu et mutualisé leur expérience afin d'améliorer les processus. Dans un troisième temps, les

processus génériques ainsi formalisés ont été présentés aux acteurs opérationnels des centres afin d'accompagner le changement et d'adapter certains processus à d'éventuelles spécificités locales. Ces centres sont actuellement dans une phase de certification, menée de manière déconnectée de la démarche processus.

Dans le cadre du projet SCENARI-Platform, nous avons développé en partenariat avec IRH-F un outil prototype d'instrumentation des processus permettant de :

- Donner à l'ensemble des acteurs une vision synoptique du fonctionnement des centres de formation
- Faciliter l'appropriation et la mise en œuvre des processus par les acteurs opérationnels en les guidant chacun dans son activité quotidienne
- Intégrer les documents qualité à l'activité quotidienne des acteurs
- Faciliter la maintenance du système documentaire qualité

Les cellules TICE de l'UVPL

Forts de cette nouvelle expérience et de notre connaissance du milieu universitaire, nous avons pu très rapidement produire des processus génériques décrivant le fonctionnement d'une cellule TICE (Technologies de Information et de la Communication dans l'Enseignement) d'université. Notre troisième terrain d'application fut les cellules des universités de Nantes, d'Angers et du Maine (regroupée dans le cadre de l'Université Virtuelle des Pays de Loire). Ces dernières ont un enjeu d'ancrage et de pérennisation de leur structure par une participation active à la modernisation des universités (amélioration de la qualité des formations, intégration des technologies dans l'enseignement, réponse aux nouvelles attentes sociétales, etc.). Malgré un univers culturel très éloigné du monde industriel qui prédisposaient ces structures à être peu réceptives à des démarches de type managérial ou qualité, celles-ci se sont fortement mobilisées autour de la démarche intégrée que nous leur avons proposée :

- Formalisation du fonctionnement des cellules sous forme de processus (en appliquant une démarche identique à celle utilisée pour IRH-F) :
 - Formalisation a priori
 - Processus génériques mutualisés
 - Processus spécifique à chaque cellule TICE
- Instrumentation technique des processus :
 - Utilisation du modèle prototype conçu avec IRH-F
 - Consolidation du modèle par l'usage
 - Intégration des exigences de la norme ISO 9001
- Certification (démarche actuellement en cours)

Conclusion

Ces trois projets avec des organismes très divers, nous ont permis de formaliser une démarche générique applicable à d'autres structures de formation. La poursuite de ces projets ainsi que d'autres terrains d'application nous permettront de :

- Consolider cette démarche
- Proposer une typologie de processus génériques adaptés à différents types d'organisation
- Finaliser le modèle documentaire d'instrumentation des processus
- Formaliser des outils d'aide à la mise en œuvre de cette démarche afin de faciliter son transfert