
Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises

CYCLE SUPERIEUR de GESTION

Management par la qualité et formation professionnelle

Cas de l'ISTA Hay Hassani

Résumé du mémoire présenté pour l'obtention du diplôme
du Cycle Supérieur de Gestion

Par

Rime BOUARAM, Btissam CHARAFEDDINE & Latifa KAMILI

Membres du jury :

Président : Fadel DRISSI, Professeur à l'ISCAE

Suffragants:

Rachid BELKAHIA, Professeur à l'Université Hassan II

El Houssain YOUZALEN, Directeur Network Cap Conseil

Karim ZAZ, Directeur Wanadoo Maroc

Janvier 2004

Ce résumé reprend l'essentiel du mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE, sous le thème "Management par la qualité et formation professionnelle : Cas de l'ISTA Hay Hassani".

SOMMAIRE

1. Définition des concepts	6
2. Présentation du cas d'étude	9
3. Analyse des entretiens	10
4. Synthèse du diagnostic	14
5. Identification des axes stratégiques	15
6. Plan d'actions	16

Les mutations de notre environnement socioprofessionnel et la rapidité du progrès scientifique, technologique et organisationnel obligent les organisations comme les individus à plus de réactivité, d'adaptabilité et d'anticipation en mettant en œuvre des capacités plus cognitives que techniques. Dans ce contexte instable et exigeant, la compétence passe par **la capacité à s'informer et se former en permanence.**

L'appareil de formation devient médiateur, facilitateur et accompagnateur dans l'acquisition, l'appropriation et l'utilisation des savoirs.

L'observation quotidienne des organisations montre que la formation est de plus en plus questionnée sur la qualité de service qu'elle est sensée rendre à ses clients. La valeur d'un produit de formation ne se mesure plus à l'aune de ses coûts d'élaboration.

Ce qui devient fondamental, c'est sa valeur d'utilisation.

En effet, la formation ne saurait se contenter d'être efficace par rapport à des objectifs fixés par des formateurs ; elle doit être pertinente par rapport aux besoins de ses clients. Identifier et impliquer le système d'acteurs, et en particulier, le système client est un impératif de la qualité. L'importance de cette dernière, implique la mise en œuvre d'un véritable management par la qualité.

Pour mieux aborder cette question, nous avons été amenées à organiser un brainstorming au cours duquel nous nous sommes posées une centaine de questions se rapportant à notre thème. Ensuite, ces questions ont été regroupées par thème pour déboucher finalement sur la thématique puis sur la problématique suivante :

Quelle stratégie de développement du management par la qualité dans un établissement de formation professionnelle ?

Le mémoire a pour objectif d'apporter une contribution à même d'éclairer les opérateurs du secteur dans leur recherche de l'excellence, traduite par la satisfaction du CLIENT.

Ceci à travers un cas d'étude que nous avons estimé propice pour une telle démarche, vu les préalables dont il dispose à savoir une certification déjà enregistrée, soulignant surtout l'engagement des décideurs et l'implication des ressources humaines, conditions incontournables pour la réussite d'une stratégie de management par la qualité.

Il s'agit de l'Institut Spécialisé de Technologie Appliquée de Hay Hassani (ISTA HH), établissement sous tutelle de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT).

Par référence à la démarche validée par notre directeur de recherche, notre travail s'est articulé autour de trois grandes parties.

Basée essentiellement sur une étude documentaire, **la première partie** présente les concepts relatifs à notre problématique, ainsi que l'identification de notre cas d'étude.

1. Définition des concepts

Nous avons estimé nécessaire de commencer tout d'abord par une définition des différents termes que nous serons amenées à utiliser à savoir, la qualité, la qualité totale et le management par la qualité pour ce qui est du premier volet de la problématique ; ensuite nous nous intéressons à la formation y compris la formation professionnelle en passant par les caractéristiques du service, la formation étant un service par excellence.

Enfin, nous explicitons les objectifs recherchés dans le management par la qualité appliqué à la formation.

- **La Qualité** est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.
- **La qualité totale** implique la mise en place d'un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.
- **Le management par la qualité** est conditionné par la mise en œuvre et le maintien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management par la qualité doit respecter 8 principes qui ont trait à:
 1. *l'orientation client*: consiste à mettre le client au cœur de tous les processus et de partir toujours à partir de ses besoins pour l'élaboration de toute stratégie ;

2. *le leadership*: exige des leaders la création d'un environnement professionnel dans lequel les personnes peuvent s'impliquer pleinement et réaliser leurs objectifs ;
3. *l'implication du personnel*: consiste à inciter le personnel à utiliser ses aptitudes au profit de l'organisme ;
4. *l'approche processus*: consiste à gérer les ressources et activités comme un processus ;
5. *le management par approche système*: consiste à identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système afin de garantir l'efficacité d'un organisme ;
6. *l'amélioration continue* : doit être adoptée par tous les niveaux comme étant un objectif permanent. ;
7. *l'approche factuelle pour la prise de décision* : consiste à analyser les données et informations avant de prendre toute décision ;
8. *les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs* : consistent à établir des relations bénéfiques entre l'organisme et les fournisseurs pour augmenter leurs capacités mutuelles.

La formation étant un service, nous estimons judicieux de définir ce concept.

- **Le service** est une activité intangible, variable, indivisible et périssable. Le service est consommé au même moment où il est fourni et ne donne lieu à aucun transfert de propriété.
- **La formation** désigne l'ensemble des connaissances générales et pratiques mais aussi comportements et attitudes liés à l'exercice d'un métier. On distingue 3 niveaux de formation : l'enseignement général, l'enseignement technologique et la formation professionnelle.

1. *l'enseignement général* : comprend l'enseignement de base - en écoles maternelle, primaire, collège et lycée – et supérieur ne préparant pas d'ailleurs à l'exercice d'activités professionnelles ;
2. *l'enseignement technologique*: prépare à l'acquisition d'un ensemble d'activités professionnelles mais le savoir-faire n'est pas encore directement utilisable en situation de travail ;
3. *la formation professionnelle*: qui consiste à préparer à un métier dont l'objectif sera de mettre en œuvre les capacités acquises en situation de travail.

Après avoir éclairci quelques concepts relatifs à la qualité puis à la formation, nous nous intéressons au management par la qualité appliqué à la formation.

- **Le management de la qualité appliqué à la formation** consiste à établir des relations de confiance réciproque entre "clients" et "fournisseurs" dont le but est la satisfaction du client. Ce principe tend à faire glisser le couple (formateur, formé) vers celui de (fournisseur, client), ce qui implique un nouveau regard sur l'apprenant.

Au regard de cette définition, nous estimons que les principaux résultats recherchés dans une démarche qualité en formation ont trait à l'anticipation sur les besoins des clients, leur satisfaction et la maîtrise de la conformité des prestations. Il en est de même pour l'amélioration des processus pédagogiques, la mesure du retour sur investissement et l'établissement de confiance entre les acteurs et les partenaires de la formation.

Après définition de ces concepts, nous nous intéressons à la [présentation de l'ISTA Hay Hassani, le cas d'étude](#) sur lequel nous avons basé notre recherche et de l'OFPPT; qui est l'organisme de tutelle. L'objectif étant de situer l'établissement dans son contexte institutionnel.

2. Présentation du cas d'étude

L'OFPPPT a été créée en 1974 pour devenir l'opérateur national en matière de formation professionnelle. Sa gestion est assurée par l'Etat, les syndicats et les entreprises. L'objectif de l'OFPPPT est d'assurer à ses clients des prestations adaptées à leurs attentes et réactualisées en fonction des évolutions des pratiques de l'entreprise et de l'environnement économique.

Sous la pression du monde de travail, devenu de plus en plus exigeant vis à vis de la qualité et de la compétence, les années 90 ont vu un changement dans les orientations de l'OFPPPT qui s'est inscrit dans une démarche de certification des établissements en quête d'excellence.

L'ISTA ayant rempli toutes les conditions requises, s'est vu octroyer en Janvier 2004, la certification ISO 9001, version 2000. L'ISTA est donc un établissement public géré par un comité de gestion de l'établissement (CGE) composé de professionnels représentant différentes associations professionnelles.

La mission de l'ISTA consiste à développer des compétences du niveau technicien spécialisé dans le domaine tertiaire en formation initiale et continue et à apporter conseils et assistance en matière de recrutement et d'ingénierie de formation.

Les filières dispensées touchent aux systèmes d'information, au multimédia, à la gestion d'entreprise et des ressources humaines, au commerce et commerce international et au secrétariat de direction.

Dans le but de répondre aux exigences des entreprises, l'ISTA Hay Hassani s'est fixé des objectifs variés visant entre autres à repositionner l'institut à l'image des grandes écoles, à certifier ses formateurs, développer les compétences requises par l'entreprise, etc.

Quant aux domaines d'activité stratégiques, ils sont au nombre de quatre:

- La formation initiale d'une durée de deux ans destinée aux jeunes bacheliers et sanctionnée par le diplôme de technicien spécialisé ;
- La formation continue destinée aux salariés d'entreprise ;
- Le conseil aux entreprises en matière d'ingénierie, d'élaboration de plans de formation et de recrutement ;
- L'encadrement et l'accompagnement des chercheurs d'emploi.

Après avoir présenté notre cas d'étude, nous nous intéressons aux informations recueillies à travers un guide d'entretien mené auprès d'un échantillon représentant l'ensemble des partenaires de l'ISTA HH. [L'analyse des entretiens](#) menés a donné lieu à [la synthèse du diagnostic](#), objet de notre **deuxième partie**.

3. Analyse des entretiens

L'analyse des résultats des entretiens a permis de dégager les forces, faiblesses, opportunités et contraintes spécifiées ci-après.

Forces:

- La formation professionnelle est adaptée aux besoins de l'entreprise;
- La volonté d'amélioration continue de l'ISTA Hay Hassani, qui est jugé en avance par rapport à la moyenne des établissements de formation professionnelle ;
- L'intégration des professionnels dans la gestion ;
- La reconnaissance des diplômes étant donné leur caractère public ;
- L'opérationnalité des lauréats à qui la formation professionnelle offre la possibilité d'apprendre un métier ;

- Le bon taux d'insertion des diplômés dans la vie active et ce pour toutes les filières dispensées ;
- La formation alternée, laquelle combine entre la théorie et la pratique. Celle-ci est perçue comme étant un pré embauche ;
- La diversité des prestations qui s'étalent au-delà de la formation pour toucher au conseil, à l'assistance et à l'accompagnement des entreprises dans le développement des compétences de leurs ressources ;
- La gratuité de la formation publique conférée par le statut public de l'établissement ;
- La bonne organisation qui est "souple" et "moderne" selon la plupart des interviewés ;
- La rigueur dans la sélection des candidats lors des évaluations d'accès à l'établissement ;
- La compétence des formateurs qui sont jugés en majorité comme étant "expérimentés" et "de haut niveau" ;
- La disponibilité des moyens matériels qui sont jugés modernes et pédagogiquement appropriés.

Les forces décelées confèrent à l'ISTA les préalables nécessaires pour lui permettre de s'engager sur la voie du management par la qualité. Encore faut-il que l'ISTA pallie ses faiblesses:

Faiblesses:

- Insuffisance de communication interne, institutionnelle et promotionnelle ;
- Insuffisance de spécialités pointues en particulier dans les disciplines de management et NTIC ;

- Insuffisance de management participatif ; moteur d'implication de l'ensemble du personnel et des stagiaires ;
- Insuffisance du parascolaire qui est nécessaire à l'épanouissement des stagiaires et impératif pour leur apprentissage du savoir être et savoir faire en milieu professionnel.

L'ISTA doit donc chercher à réduire ces faiblesses en profitant des opportunités présentes pour pouvoir réussir un management par la qualité.

Opportunités :

- La perception positive de la formation professionnelle laquelle "contribue au développement du pays" ;
- La mondialisation avec tout ce qu'elle offre comme opportunités d'échanges et de mise à niveaux d'entreprises souhaitant se mettre au diapason des standards internationaux en vigueur ;
- L'encouragement de l'Etat à travers le remboursement des frais engendrés en matière de formation: contrats spéciaux de formation (CSF) et le dispositif du tiers payant qui fait déboursier à l'entreprise uniquement 10% du coût de la formation ;
- Le progrès technologique;
- Le développement des partenariats.

Contraintes:

Notre diagnostic ressort quelques contraintes, toutefois les deux premières sont les plus importantes.

- L'absence d'une vision claire du secteur de la formation professionnelle, ce qui explique par ailleurs sa restructuration tardive ainsi que les actions de formation des entreprises menées sans étude préalable des besoins ;

- La résistance au changement ;
- La concurrence étrangère facilitée par la mondialisation;
- La cessation des CSF, ce qui risque de réduire la demande en formation continue.

L'ISTA Hay Hassani doit donc consolider ses forces, profiter des opportunités qui l'entourent, réduire ses faiblesses et composer avec ses contraintes pour réussir le management par la qualité.

Après avoir analysé les éléments issus de nos entretiens, nous passons à "la synthèse du diagnostic".

4. Synthèse du diagnostic

L'objectif de cette partie est de relever les problèmes à résoudre et d'identifier les domaines d'excellence. Il est donc important de mesurer la corrélation entre les différents éléments pour écarter les conséquences et s'intéresser aux boucles d'amplification.

Il en ressort ce qui suit:

L'ISTA Hay Hassani a en effet l'avantage d'avoir des compétences distinctives qui le prédisposent à s'engager dans une démarche de progrès. Ces compétences trouvent leur origine dans la volonté d'amélioration continue qui ressort comme l'élément moteur pour lequel il serait judicieux de mobiliser toutes les énergies.

En effet, il constitue le point de départ d'un cercle vertueux, qui, une fois lancé, dynamisera tous les autres éléments permettant ainsi d'agir positivement sur les autres forces, de réduire les faiblesses, profiter amplement des opportunités offertes et surtout de contrecarrer l'impact des contraintes.

Cependant, nous constatons que pour un établissement déjà certifié, certaines faiblesses pourraient entraver la réussite du management par la qualité. Il s'agit essentiellement de l'insuffisance de communication, du manque de spécialités pointues en particulier tout ce qui se rapporte aux NTIC, l'insuffisance du parascolaire, élément nécessaire à l'épanouissement personnel et professionnel des formés ainsi que l'insuffisance du management participatif.

Par ailleurs, pris comme système, l'ISTA Hay Hassani est influencé par les paramètres qu'offre son environnement.

Cet environnement offre bien des facteurs de succès tels le progrès technologique et les mesures incitatives de l'Etat, qui bien maîtrisés, sont à même de permettre à l'établissement de profiter de ses points d'excellence et de dépasser ses handicaps.

De même, bien exploitée, l'image positive dont bénéficie la formation professionnelle, constitue un capital de confiance inestimable pour l'établissement.

Or, toute stratégie de management par la qualité, aussi ficelée qu'elle pourrait l'être, ne saurait réussir si confrontée à une résistance au changement, accentuée par un manque de vision. Ces deux facteurs étant l'origine de tous les maux.

En effet, selon Matsushita «une organisation qui ne sait pas où elle veut aller a peu de chances pour y arriver».

Les résultats obtenus à partir de cette analyse, combinés aux propositions stratégiques des partenaires interviewés et de l'apport de étude documentaire sont à la base de l'élaboration de notre stratégie au terme de la troisième partie.

Dans cette partie, nous procédons donc à [l'identification des axes stratégiques](#) et l'élaboration du [Plan d'actions](#).

5. Identification des axes stratégiques

En référence à la synthèse du diagnostic, nous ressortons avec 8 axes stratégiques:

1. Améliorer le management participatif ;
2. Maintenir l'approche client ;
3. Renforcer le parascolaire ;
4. Développer des partenariats avec les professionnels et les organismes de formation ;
5. Optimiser les ressources humaines et matérielles ;
6. Mettre en place une démarche préventive ;
7. Définir en termes de compétences la qualité du service escompté ;
8. Mettre en place une politique de communication.

Après identification des axes stratégiques, nous procédons à l'élaboration du [plan d'actions](#).

6. Plan d'actions

Chaque axe stratégique donne lieu à une série d'actions.

1. Améliorer le management participatif

Parlant de management par la qualité, nous ne pouvons ériger une frontière entre les aspirations des individus et les choix stratégiques de l'établissement. De ce fait, il devient primordial de faire participer le personnel aux décisions stratégiques de l'Institut.

A ce niveau, les formateurs doivent assumer pleinement leur rôle en participant à la conception des modules de formation, à la rédaction du cahier des charges, etc.

Tout le personnel, y compris le corps administratif doit être mobilisé autour de projets pouvant améliorer la performance de l'institut et renforcer la communication interne et la cohésion générale.

2. Maintenir l'approche client

Cette approche constitue une condition essentielle pour réussir un management par la qualité en formation.

L'adoption d'une telle approche nécessite la mise en place de relations internes clients-fournisseurs bien déterminées. Beaucoup plus qu'une démarche technique, celle-ci vise surtout à installer une culture de service, le but étant d'être à l'écoute du client.

De même, le "service après vente" ne doit pas être négligé car la responsabilité d'un institut de formation ne se confine pas seulement à produire des diplômés, il doit également collaborer à leur insertion professionnelle et assurer plus tard leur suivi.

Même les bénéficiaires de la formation continue sont concernés par ce suivi, ne serait-ce que pour combler les éventuelles lacunes de la formation dispensée et maintenir les liens avec l'organisation cliente.

3. Améliorer le parascolaire

L'épanouissement personnel, indispensable à l'adoption d'un comportement professionnel du stagiaire (initiative, sens de responsabilité, implication, travail en équipe...) - défaut fortement critiqué par nos interviewés – doit constituer une priorité pour l'ISTA HH.

A ce niveau, il doit mettre en place tous les moyens parascolaires (pédagogiques, culturels, sportifs, associatifs...) à même de contribuer à un renforcement de confiance chez le stagiaire et à en faire un citoyen accompli.

4. Développer les partenariats

Le partenariat doit être construit simultanément avec les :

- (1) Clients dans un souci de réussir la formation comme cela a été dit plus haut (Axe 2);
- (2) Professionnels dans le but d'établir des référentiels en matière d'objectifs et de besoins de formation et de créer des passerelles qui faciliteront plus tard l'insertion des stagiaires ;
- (3) Instituts de formation afin d'échanger les expériences et les dernières technologies dans ce domaine.

5. Optimiser les ressources humaines et matérielles

A ce stade, nous avons pensé au personnel qui - compte tenu du progrès technologique rapide – doit être formé en permanence pour être apte à transférer les connaissances et compétences requises aux formés. Il doit par ailleurs, disposer des moyens pédagogiques nécessaires à l'enrichissement de son apport.

Les ressources matérielles quant à elles doivent être utilisées de manière rationnelle en mettant par exemple le matériel disponible dans un institut donné à la disposition de tous les autres établissements de l'OFPPT et de recruter une personne qui sera responsable de sa sécurité et de son entretien.

6. Renforcer la démarche préventive mise en place

Le secteur de la formation n'est pas à l'abri de tout risque. Il serait illusoire de vouloir tous les éliminer.

Eventuellement, l'on pourra identifier les zones de vulnérabilité internes ou externes à l'institut de formation et chercher à les évaluer puis les hiérarchiser.

Une fois analysés, ces risques doivent être contrôlés, soit en

- (1) Supprimant les causes du risque,
- (2) Réduisant la possibilité de leur apparition;
- (3) Diminuant leur gravité au cas où le risque se déclarerait.

7. Définir en termes de compétences la qualité du service escompté

Le service fourni dans le cadre d'une formation est représenté par un ensemble de compétences pertinentes requises dans un contexte professionnel donné.

Ainsi, une formation doit être pertinente vis-à-vis de son contexte professionnel, mise en œuvre à temps et libérée en quantité suffisante pour atteindre le niveau de performance requis. Elle doit aussi tenir compte de la complexité du marché et de la tendance qui règne actuellement et qui tire de plus en plus vers une compression des coûts.

Enfin de compte, la compétence acquise doit être évaluée et régulièrement entretenue.

8. Mettre en place une politique de communication

La communication est une condition sine qua none pour réussir toutes les actions déjà précitées. Trois sortes de communication doivent être renforcées.

(1) La communication interne (ascendante, descendante, transversale) qui aura pour rôle de véhiculer les instructions et recueillir les informations et les avis du personnel. La communication interne est essentielle pour la cohésion et l'adhésion du personnel.

(2) La communication institutionnelle pour se différencier par rapport à ses concurrents et surtout pour établir des passerelles avec son audience. Le message véhiculé doit être cohérent et exact. Il doit aussi s'inscrire dans la durée.

(3) La communication promotionnelle qui aura pour rôle d'informer les partenaires sur les prestations offertes.

La mise en œuvre de tous ces axes passe par une implication de la hiérarchie de l'ISTA Hay Hassani et de son personnel. Ces axes sont tellement inter liés que la réussite de l'un dépendra forcément de la mise en œuvre de l'autre. Ils présentent l'avantage d'être réalisables sans mobilisation de grands budgets.

En conclusion, l'ISTA Hay Hassani dispose bien de l'essentiel des préalables l'habilitant à s'engager sur la voie du management par la qualité.

Cette recherche n'a pas la prétention d'être exhaustive ; effectivement certains paramètres tels que la structure financière et le pouvoir de décision de l'ISTA Hay Hassani n'ont pu être pris en compte en raison de quelques contraintes d'ordre institutionnel entre autres.

Nous estimons toutefois avoir contribué à éclairer tous les acteurs et espérons que ce travail constituera un champ d'investigation pour toute personne désirent approfondir la recherche dans ce domaine.