

La montagne dans la brume

Démarches qualité et certifications en formation professionnelle



François GALINOU
Octobre 2013
Mise à Jour décembre 2015

François GALINOU

Présentation par activités

Certification

Président de l'ICPF & PSI sas – www.certif-icpf.org

Conseil et formation

Consultant accompagnateur à la certification ISO 9001, ISO 29990 et ICPF & PSI
Directeur Associé de Pedagogic Agency – www.pedagogicagency.com

Normalisation

Membre de la Commission Française de Normalisation X 50 – Formation Professionnelle
Membre de la délégation française à l'ISO TC 232
Co auteur des normes ISO 29990, 29991 et NF X50-769

Formation & diplômes

Etudes à Sciences-Po Paris et Langues-O
Consultant Certifié Herrmann
CNAM - Master 2 en Droit, Economie et Gestion – mention management
Doctorant en sciences de l'éducation – thèse en cours sur l'impact des normes en formation professionnelle sous la direction du Professeur Bernard Blandin

Pour me joindre

0611811519 - fgalinou@pedagogicagency.com

TABLE DES MATIERES

Première expédition – La montagne	
Normalisation, certification et démarche qualité	6
Normalisation	6
Certification.....	7
Quelles sont les normes utilisées ?.....	8
Qui certifie ?.....	8
Qui accrédite le certificateur ?	9
Qualité en formation professionnelle	10
Démarche qualité.....	11
Deuxième expédition - Dans la brume	
Démarches qualité et certificats en formation professionnelle	15
La méthode pour comparer les offres.....	15
Les offres de démarche qualité et de certificat.....	17
Certification pour organismes de formation	18
ISO 9001	18
ISO 29990 :2010	21
NF Service Formation	23
Qualification pour organismes de formation.....	25
ISQ - OPQF & OPQCM	25
Certification de personnes	27
Certificat ICPF & PSI	28
POUR CONCLURE.....	31
BIBLIOGRAPHIE ET AUTRES SOURCES.....	35

Une multitude d'approches, de sciences, de méthodes, d'outils, de contenus et de points de vue se concentrent sur la formation professionnelle ... En France, il y a un consensus général sur l'importance de l'activité en tant que telle pour obtenir croissance et épanouissement. Il y a un consensus progressif sur la démarche qualité entendue comme une tentative constante de satisfaire les exigences d'un écosystème complexe où l'apprenant serait au centre entouré par l'état, les collectivités, les entreprises, les administrations, les partenaires sociaux et les organismes de formation ... La question est de choisir la démarche qui apporte la satisfaction des exigences de tout un chacun. Elles sont importantes et multiples comme celles de notre industrie aéronautique jusqu'à celles de notre société face à la nécessaire intégration du million de jeunes français n'ayant pas accès à l'emploi ou à la formation. Le débat porte sur la manière de conduire ces activités de formation à l'obtention des résultats attendus pour la société, les organisations et les personnes. Nous sommes nombreux à être persuadés de savoir comment former pour obtenir des résultats. Pour aller de l'avant ensemble, il est nécessaire d'adopter une démarche commune ou, tout au moins, des démarches convergentes. Depuis le début des années 90, des démarches qualité et des certifications se constituent et se mettent en place. Les décideurs, les apprenants, les acheteurs et les financeurs de la formation professionnelle en prennent progressivement conscience. Toutefois, la communication sur ces offres est souvent orientée, parcellaire et difficile à appréhender. La comparaison est malaisée. Très souvent, la certification est perçue comme un gage, à l'instar d'une marque, sans identification de ce qui est réellement certifié c'est-à-dire valorisé. Comprendre et connaître la véritable valeur d'une certification n'est pas chose aisée. Entre les différentes certifications, il est difficile de choisir. Il est tentant de les ignorer, parce qu'il y en aurait trop, ou de les accumuler, parce qu'elles sont complémentaires. Cependant, si la brume estompe la montagne au pilote de l'avion, elle est bien là. Derrière les nuages, à la limite du fantasme, de la multiplicité, de la complexité et de l'inadaptation des certifications, il y a un système international, comprenant normalisation, certification, accréditation et démarche qualité qui s'est mis en marche pour la formation professionnelle depuis longtemps. Ignorer ce système ou le contourner, au prétexte qu'il est inadapté, est-ce faire preuve de lucidité ou tout simplement d'ignorance ?

Acteur de la formation, de la normalisation et de la certification depuis dix-huit ans, chercheur sur l'impact des normes en formation professionnelle, je donne dans cet article ce point de vue avec des repères pour observer, comprendre et agir sur la qualité de la formation professionnelle. Ainsi, mon propos ne reprend pas à la lettre les points de vue et les discours officiels et consacrés, en particulier les manières de se décrire et de se faire voir de certains acteurs. Au profit d'une toute relative facilité de lecture, j'avance des visions ou des

convictions au détriment d'une stricte rigueur scientifique. Je l'adopterai plus tard.

Pour faire comprendre les enjeux et les réalités de la qualité en formation professionnelle, je vous propose deux expéditions. Dans la première, je vous emmène sur la montagne cachée par les nuages, dénommé ici « système de référence », comprenant normalisation, certification et démarche qualité. Dans la deuxième expédition, plus dangereuse, dans l'avion qui vole dans la brume, je vous propose un instrument de pilotage pour connaître, comprendre et évaluer les différentes offres de démarches qualité et de certificats à l'œuvre, puis, au moyen de cet outil, j'entreprends l'exploration et l'analyse des principales offres. J'espère ainsi permettre aux pilotes d'avions, et à leurs passagers, d'éviter la montagne.

PREMIERE EXPEDITION – LA MONTAGNE

NORMALISATION, CERTIFICATION ET DEMARCHE QUALITE

Dans le mouvement de globalisation que connait nos économies et, plus largement, nos sociétés, un système pour obtenir la qualité se met en place depuis la création de l'ISO en 1947. C'est ce système que je vais décrire comme une référence en précisant qu'il s'agit d'une référence et non d'un idéal absolu.

Ce système, je l'appellerai donc le système de référence, régule, progressivement, au niveau national comme au niveau international trois activités : la normalisation, la certification et l'accréditation. L'objectif est de permettre d'obtenir la qualité en menant avec succès des démarches visant à satisfaire des exigences déterminées dans des normes. Toutefois, il existe d'autres manières d'obtenir la qualité comme nous le verrons avec des propositions de valeur qui utilisent des éléments de ce système sans s'y conformer complètement.

Normalisation

Tout le monde normalise. Nous passons notre temps à produire ou à nous confronter à des normes. On parle de « normes sociales ». Ce n'est pas notre sujet, mais celui des sociologues. Le terme norme est également employé en droit. On parle du « bloc des normes ». Ce n'est pas notre sujet non plus. Toutefois, je vous propose de retenir que le mot norme est fortement connoté. Comme l'écrit le sociologue Pierre Demeulenaere : « *Le respect des normes donne lieu à des manifestations de solidarités sociales. Mais ces normes peuvent aussi susciter la contestation et la déviance* ». Cela dit, notre sujet est celui des « normes qualité ». Sur le site de l'AFNOR, il peut être lu qu'il s'agit « *d'un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu qui définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables aux activités faisant l'objet d'un consensus entre l'ensemble des parties intéressées d'un marché ou d'un secteur d'activité* ». L'ISO, dont nous avons parlé, est l'association internationale de normalisation. Elle fonctionne comme les Nations-Unies regroupant la majorité des pays. L'AFNOR est l'association française. C'est une association d'utilité publique sous la tutelle du Ministère de l'Industrie. Chaque pays a son association nationale de normalisation. Certaines sont plus actives que d'autres. Les premières normes concernaient des produits,

des biens tangibles et mesurables, puis les systèmes de management, avec la série ISO 9000 entre autres, et enfin les personnes, les auditeurs qualité par exemple, et les services. Les normes sont faites par des parties intéressées, entreprises, organisations, administrations, experts, ..., qui investissent temps et finance dans des commissions de normalisation où le travail se fait en mode projet et consensuel. Ils apportent l'expertise du secteur ou de l'activité concernée, mais aussi leurs idées, leurs valeurs et leurs intérêts. L'ISO assure le management du projet et l'édition d'un catalogue de normes conformes à ses règles, compatibles et cohérentes. Ce qui est de plus en plus compliqué compte tenu de la multiplication des normes. Dans la réalité, nous sommes loin de la situation idéale que le laisse croire la communication enthousiaste de l'AFNOR ou de l'ISO. La normalisation c'est comme un train. Il est possible d'y monter pour influencer les travaux relatifs à une norme. Il est possible de ne pas monter dans le train et de voir une norme arriver après. Il n'est pas possible de changer complètement une norme juste de la faire évoluer en prenant le train suivant ... Pour les passagers, le consensus est loin d'être mou. C'est une véritable bataille avec des alliances entre pays, professionnels, des conciliabules dans les couloirs, des coups de théâtre, des retournements de situation ... Comme les Nations Unies, l'ISO est censé éviter des guerres sans être une panacée. Quoiqu'il en soit, une partie des normes produites vont servir de base à la certification.

Certification

Selon l'AFNOR, « la certification est une démarche volontaire dans le but de faire reconnaître par un organisme extérieur la conformité d'un produit, d'un service ou d'un système, à un référentiel donné ». A cette définition, il faut ajouter, avec précaution, celle du professionnalisme d'une personne dite : « certification de personne ».

Le certificateur délivre une attestation de conformité pour un périmètre et une durée donnés. La finalité est de générer la confiance. Ces organismes choisissent en fonction du marché de mettre à leur catalogue une offre de certification. Les certifications sont payées par ceux qui les demandent et les obtiennent.

Comment certifier ? Le moyen est l'audit par rapport à un référentiel. En effet, l'audit ne se fait pas directement par rapport à la norme. Il y a un document intermédiaire : le référentiel de certification. Il est conçu à partir des normes par l'expertise du certificateur. Ce référentiel est une première interprétation et adaptation fait par l'organisme de certification. Il y en a une deuxième faite par l'auditeur sur le terrain. L'auditeur vérifie que l'entité auditée est conforme au référentiel. Si c'est le cas, il y a délivrance du certificat. Le certificateur engage sa responsabilité. Avec l'indépendance, c'est ce qui génère la confiance.

Ainsi, pour situer une certification, pour en évaluer la valeur, trois informations sont à obtenir. Quelles sont les normes ou le référentiel de certification ? Qui certifie ? Qui accrédite le certificateur ?

Quelles sont les normes utilisées ?

Certains référentiels de certification ne reposent pas sur des normes ISO ou AFNOR. Il faut comprendre que l'on n'est plus dans le système de référence que je décris. Ils reposent sur des normes internes, souvent non écrites, ... Pour les distinguer, on les appelle parfois « labels » ou « certification professionnelles ». Ce sont des termes qui peuvent mettre la « puce à l'oreille ».

Certains certificats sont des attestations de conformité à des normes AFNOR. Ils ne sont donc valables qu'en France. D'autres le sont à des normes ISO et, en apparence, le cas idéal. Toutefois, les normes AFNOR sont souvent plus faciles à appréhender et à mettre en œuvre. Elles prennent en compte les spécificités françaises ou intrinsèques à une activité ou un secteur. Une norme ISO, même traduite en français, est souvent plus obscure.

Qui certifie ?

Toujours selon l'ISO et l'AFNOR, trois situations sont possibles.

- La certification dite de "première partie" faite par l'entreprise elle-même
- Celle de "seconde partie" faite par un client, une organisation professionnelle ou un syndicat
- La tierce partie menée par un organisme de certification indépendant.

Le normalisateur, l'ISO, ne certifie pas. L'AFNOR certifie à travers une division dédiée, toutefois, les activités de normalisation et de certification sont complètement séparées. En France, les organismes de certification les plus connus sont donc Afnor Certification, Bureau Veritas Certification, LRQA, Moody's, SGS ...

Ce mode de présentation amène facilement à penser que la certification qui a le plus de valeur est la tierce partie. Il y a cependant deux nuances à prendre en compte. Premièrement, Reconnaître et se prouver à soi-même sa propre conformité, comme être reconnu par des professionnels engagés comme des clients, sont des actes porteurs de valeur également. Deuxièmement, à ma connaissance, la certification de seconde partie est quasi inexistante sur les normes ISO ou AFNOR. Dans la réalité, il y a une combinaison entre certification de seconde partie et référentiel sans normes ISO ou AFNOR. Il y a de nombreux « certificats ou labels » de seconde partie sur des référentiels

internes c'est-à-dire délivré par des parties prenantes, clients, fournisseurs, syndicats, écoles... Ces certificats et labels font référence et font penser à la certification ISO. C'est la brume. Les certificateurs utilisent tout ou partie du vocabulaire et des méthodes des certificateurs. Certaines entreprises, comme des éditeurs de logiciels, délivrent ce genre de certificats à leurs partenaires organismes de formation ou intégrateurs. Ce type de certificat a de la valeur. Il démontre un partenariat commercial et technique stratégique. Il constitue un actif de l'entreprise facteur de chiffre d'affaire et de profit comme un signe de position dominante dans l'écosystème de l'éditeur. Des organismes de formation délivrent un certificat à une personne pour sanctionner un parcours. Il est possible de comprendre que le certifié et le certificateur ne sont pas complètement indépendants l'un de l'autre tout en reconnaissant la signification positive de ce type de certificat.

Qui accrédite le certificateur ?

Concrètement, le certificateur délivre un certificat accrédité ou non. C'est la fameuse « certification du certificateur ». L'accréditation est le fait pour une autorité de donner le droit à une organisation ou à une personne de délivrer un certificat avec son aval et sa validation du processus de certification. Dans le système de référence, l'accréditation est faite par l'organisme d'accréditation national. Il n'y a un qu'un par pays. En France, c'est le COFRAC, COmité FRançais d'ACcréditation. La certification tierce partie sur des normes ISO ou AFNOR en France peut être accréditée par le COFRAC. Par exemple, il y a plus de 30 organismes de certification accrédités sur l'ISO 9001. Le logo du COFRAC figure sur leurs certificats. Pour les « croyants », c'est le « Graal » ! L'accréditation atteste que le processus de certification, en particulier le référentiel, est conforme à une norme ISO ad hoc. Il y en a une pour la certification des systèmes de management, les organisations, une pour les produits et une pour les personnes. Je vous fais grâce des numéros. Deux points importants sont à noter. Le premier est que dans certains domaines sensibles l'accréditation est rendu obligatoire par les pouvoirs publics. Ainsi, le ministère de la santé sollicite le COFRAC pour évaluer la capacité des laboratoires à mener leurs activités de vérification de la qualité de l'eau. Le deuxième est que l'accréditation, en tant que principe, n'est pas l'apanage du COFRAC, de l'ISO et de l'AFNOR. Dans le domaine de la formation professionnelle, la Commission Nationale de la Certification Professionnelle, sous l'autorité du ministre en charge de la formation professionnelle, en inscrivant des certifications professionnelles, soit des titres, des diplômes ou des certifications de qualification professionnelle, au RNCP accrédité, d'une certaine façon, les organismes de formation ou des établissements d'enseignement à les délivrer.

Le principe est le même tout en notant que la CNCP a des missions complémentaires comme assurer la cohérence des certifications. Dans le domaine de la formation, le recours au COFRAC, et plus généralement au système de référence, n'est pas un élément de la culture. Il n'est pas connu, certes, mais il est aussi difficile à adopter compte tenu des particularités de la démarche qualité en formation professionnelle.

Qualité en formation professionnelle

Dans le système de référence, l'idéal des instances, des experts et autres thuriféraires de la normalisation, la certification ultime serait une certification tierce partie accréditée. En formation professionnelle, ce n'est pas aussi simple pour trois raisons.

La première raison tient à la nature récente et particulière de la normalisation en formation professionnelle. La normalisation en formation professionnelle est particulière parce qu'il s'agit d'une prestation de service, et plus encore, d'une prestation de service intellectuel. Ce qui signifie que la qualité dépend d'un effort intellectuel d'un apprenant guidé par un professionnel. La normalisation, la certification et l'accréditation débutent pour cette activité. Le système n'est pas encore au point. Pour certains, il présente des caractéristiques et met en avant des principes qui le rendent inadapté à la formation. De ce fait, ceux-là préfèrent s'organiser de leur côté. Par exemple, en Languedoc Roussillon, le Conseil Régional, à travers Atouts Métiers, propose une certification dénommée label « Certif LR ». Pour aller plus loin, je vous propose de voir que la formation professionnelle se développe entre deux écosystèmes extrêmement normalisés et normatifs : l'éducation nationale, avec ses normes « éducation nationale », et l'industrie, au sens large, héraut des normes AFNOR et ISO. Les deux mondes envoient dans le domaine de la formation un paradigme « professeur – élève » pour le premier et « client – fournisseur » pour le second. Ils ne peuvent être activés efficacement et durablement par les professionnels de la formation. La vision réduite à la relation professeur - élève pose un ensemble de problèmes, en particulier, elle exclut l'employeur et ne conduit également à ne financer que le face à face. La vision client – fournisseur ne rend pas compte du fonctionnement de la formation en France, mais également dans d'autres pays¹.

En effet, et c'est la deuxième raison, l'organisme de formation n'est pas la matrice de la formation². Si le constructeur aéronautique est la matrice de l'avion, c'est la société toute entière qui est la matrice de la formation. En d'autres termes, un organisme de formation n'est qu'un maillon de la chaîne qui

¹ C'est un point que je développerai plus avant dans ma thèse.

² J'adapte ici une formule de Philippe Meirieu sur l'éducation.

forme un apprenant. L'entreprise, présente ou future, de cet apprenant, avec son responsable formation et ses managers, le financeur, sont d'autres maillons. Les dysfonctionnements que l'on peut constater dans une relation organisée et contractualisée comme celle liant le tuteur (enseignant), le maître d'apprentissage (manager) et l'apprenti (collaborateur et élève) sont autant d'exemples concrets de cette situation. Combien d'apprentis sont formés à des théories ou des techniques inconnues de leur maître d'apprentissage voire en contradiction totale ou partielle avec ce qu'il exige de voir mis en œuvre ? Par conséquent, la normalisation comme la démarche qualité ne peut pas concerner seulement l'organisme de formation. Tant que le contraire sera la règle, il n'y aura pas véritablement de qualité en formation.

La troisième raison relève d'une particularité française. Le dispositif de la formation professionnelle élaboré par l'Etat, les collectivités et les partenaires sociaux a permis paradoxalement la création d'un grand nombre d'organismes de formation privés et publics internes ou externes. Ces entités présentent des caractéristiques de taille, de notoriété et de professionnalisme très disparates. Force est de constater que pour le moment l'obtention de la majorité des contrats ou des financements n'est pas déterminé par les démarches qualité entreprises ou les certificats acquis. Au plus, elles « aident », mais elles ne déterminent pas. Le principal critère de sélection d'un organisme de formation ou d'un formateur reste la notoriété, entendu comme le fait d'être avantageusement connu. A quelques exceptions près, on constate que chaque partie prenante qui décide ou finance, lorsqu'il veut obtenir plus de résultat en formation, impose ses propres normes, c'est-à-dire qu'il met en œuvre sa propre démarche qualité.

En synthèse, le système n'est pas au point pour la formation professionnelle. La responsabilité de la qualité pèse sur les organismes de formation alors qu'ils ne sont qu'un maillon de la chaîne. Ces organismes, majoritairement, ne sont pas choisis en fonction des certificats obtenus, mais de leur notoriété. Ceci explique que les organismes de formation sont très prudents quand il s'agit de se lancer dans une démarche qualité.

Démarche qualité

Deux points importants sont à intégrer à ce stade. Le premier est que l'obtention du certificat n'est qu'une étape dans une démarche qualité. Le deuxième est qu'une démarche qualité est un travail mené par des hommes et des femmes soucieux de bien faire, impliqués au quotidien dans la volonté d'acquérir les concepts et les outils des normes concernées et de les utiliser sur le terrain pour la réussite de l'entreprise et leur épanouissement personnel. La certification vient valider le succès et la valeur de cette démarche. Son maintien est le fruit

d'un partenariat entre organisme de certification et organisme de formation. Les démarches qualité ne visant qu'à obtenir le certificat, pour faire de la notoriété en l'utilisant comme une marque, comme celles visant à appliquer de manière orthodoxe et sans recul ni perception d'utilité une norme sont vouées à l'échec. La démarche qualité constructive implique généralement une double anticipation³ qui est un double effort.

Anticipation conceptuelle et d'élaboration. Le premier effort est d'abord conceptuel. Il s'agit de l'apprentissage de la norme, de ses concepts et de ses outils. C'est le premier frein dans une démarche qualité. « C'est trop compliqué ! ». « On n'y comprend rien ! ». « Je vais vous expliquer » répond le consultant... Il peut être partiel et progressif. Il s'agit d'être en mesure d'utiliser et d'adapter le concept à la réalité de sa situation. Par exemple, il faut apprendre ce qu'est l'audit interne et repérer dans l'entreprise si cette activité existe et comment elle est menée. Si l'audit est en place dans l'entreprise, il s'agira de le décrire et d'en vérifier la conformité aux exigences de la norme. S'il ne l'est pas, il faudra le définir, le documenter pour le mettre en œuvre de manière à ce qu'il soit utile à l'entreprise tout en étant conforme à la norme. Il est question d'effort parce qu'une norme, tout au moins aux yeux de ses concepteurs, est un paradigme soit un ensemble structuré de concepts et d'outils qui doivent être mis œuvre simultanément. Il est question d'anticipation parce qu'il faut maîtriser l'ensemble et élaborer des solutions aux non conformités avant de les implémenter et surtout de faire en sorte de changer les habitudes des collaborateurs. En sachant que tout ce qui va être appris ne va pas forcément servir dans la situation où le postulant se trouve.

Anticipation d'implémentation et d'ancrage. Nous passons là au deuxième effort. Comme un logiciel de gestion dans une entreprise, il s'agit d'implémenter le système que l'on a décrit et amélioré à partir de la norme. Il s'agit également de faire en sorte que la démarche soit ancrée durablement dans les attitudes et le comportement des acteurs concernés. L'auditeur sera d'autant plus convaincu et la démarche portera ses fruits si les interlocuteurs sont convaincus et maîtrisent. La résistance au changement est également un frein dans les démarches qualité. Par exemple, toujours pour l'audit interne, les collaborateurs doivent en accepter le principe sans stress. Cela peut mettre des années. Il y a dans cette phase des conflits et des débats de valeurs. « Pourquoi-je ferais cela ? » « Qu'est-ce que cela va m'apporter ? » Au-delà des questions, il y a parfois des certitudes profondes et douloureuses et des remises en question traumatisantes. Il y a des preuves matérielles concrètes comme des documents, mais il y a également des

³ Je m'inspire ici du concept de double anticipation décrit par Louis Durrive dans sa thèse citée en bibliographie. Il l'utilise par rapport aux normes sociales dans la formation. J'ai trouvé son approche particulièrement pertinente en démarche qualité.

hommes et des femmes qui interagissent et confrontent leurs points de vue. La lecture de certaines procédures porte parfois à sourire. Je me rappelle d'une procédure « accueil » où toutes les étapes étaient détaillées jusqu'au choix de boisson, thé, café, décaféiné ou verre d'eau. Là encore, il y a une nécessaire anticipation parce que le changement de perspective, d'outils et de manière de voir, de faire et de ressentir les choses s'impose à des professionnels en situation opérationnelle. Ce n'est pas une situation purement technique qui se résout instantanément par des instructions.

Il y a bien évidemment une relation dialectique entre les deux anticipations faite d'une confrontation entre l'acquisition des concepts et des outils et la réalité perçue et ressentie par le postulant en action. Cette double anticipation est plus ou moins difficile en fonction de la certification choisie comme on va pouvoir le voir. Elle se fait généralement sous la houlette d'un consultant accompagnateur spécialiste de la norme, de la démarche qualité et du secteur. Ce ne peut être le certificateur.

DEUXIEME EXPEDITION - DANS LA BRUME

DEMARCHES QUALITE ET CERTIFICATS EN FORMATION PROFESSIONNELLE

Un jour, un manager se trouve face au dilemme : quelle démarche qualité choisir ? Il est dans l'avion qui avance dans la brume. Il ne sait pas forcément qu'il y a une montagne. Certains d'entre nous le savent, d'autre le supposent ou le pressentent. Pourquoi fait-il face à cette situation ? Les raisons sont diverses. Il veut développer son organisation, sa notoriété et sa capacité à satisfaire les exigences de ses clients. Il doit obtenir un certificat parce que celui-ci est préconisé ou exigé par un de ses donneurs d'ordre. Il a également tout simplement envie de se confronter à des normes et de se prouver qu'il en est capable comme son entreprise. Quoiqu'il en soit, il doit choisir. Comment comparer les différentes démarches ? Dans un premier temps, je vous propose ici une méthode pour comparer les offres. Dans un deuxième temps, un classement des offres les plus visibles.

La méthode pour comparer les offres

En fonction de mes connaissances, de mon expérience et de mes recherches, j'ai isolé neuf critères significatifs permettant de décrire le contenu et les exigences de chaque offre de démarches qualité et de certificats. L'utilisation de cette méthode a un effet heuristique dans le sens qu'elle permet de comprendre et d'intégrer comme de faire comprendre et intégrer la démarche qualité correspondant à chaque certification.

1 - Le périmètre d'activité – quelles activités sont concernés par la certification ?

Certaines certifications ne concernent que les activités de formation, d'autres toutes les activités.

2 - Le propriétaire du certificat – qui est certifié ?

Certaines certifications portent sur l'organisme, d'autres sur la personne. Certaines entités parlent de normes de service ou de certification de service, mais je ne rentre pas ici dans ce débat d'expert.

3 - Les normes composant le référentiel

Certaines certifications s'appuient sur des normes ISO ou AFNOR, d'autres sur des référentiels propres.

4 - La démarche de délivrance du certificat

Il s'agit d'identifier et de distinguer les démarches de certification, de qualification et d'accréditation.

5 – Anticipation conceptuelle et d'élaboration

Il s'agit de décrire et d'évaluer l'effort consacré, d'une part, à l'apprentissage des concepts des normes du référentiel et au repérage à effectuer avec ces concepts et, d'autre part, à l'effort d'élaboration du système de management conforme et à sa documentation. Il est question d'anticipation car cet effort se fait au préalable. C'est généralement la première étape d'une démarche qualité.

6 – Anticipation d'implémentation et d'ancrage

Il s'agit de décrire ici et d'évaluer l'effort consacré à la mise en œuvre du système élaboré et décrit, d'une part, et, d'autre part, l'effort d'ancrage à mener par les acteurs professionnels pour intégrer durablement dans leurs pratiques les exigences de la norme. Cette anticipation doit être menée avant l'audit pour en satisfaire les exigences, mais également après et au-delà de l'audit de certification pour mener une démarche qualité qui apporte de la valeur à l'entité concernée, organisation ou personne physique.

7 - La notoriété du certificat

La notoriété du dispositif peut être nationale ou internationale en fonction des normes de référence. Elle peut être également être définitivement nationale ou potentiellement internationale.

8 – Le nombre de certificateurs

Il peut y avoir un certificateur unique ou plusieurs.

9 - Le budget – approche comparative

Là encore, de mon point de vue, j'ai évalué le coût financier d'une démarche en prenant en compte accompagnement et certification.

Bien entendu, il s'agit d'un modèle pour explorer la réalité à ma disposition à l'instant où je réalise ce travail. Je préciserai quand ce sera nécessaire les éventuels points à approfondir. En appliquant cette méthode, j'identifie des offres de démarches qualité et de certificats portant sur l'organisation, organisme ou département formation, et des offres portant sur la personne physique. D'ores et déjà, le lecteur averti aura noté qu'il y a certification et qualification.

Les offres de démarche qualité et de certificat

Les offres portant sur l'organisation, organisme ou département formation, sont à classer en trois catégories :

Première catégorie : offres de certification.

- ISO 9001
- ISO 29990
- Afnor Services Formation

Deuxième catégorie : offre de qualification.

- ISQ OPQF et OPQCM

Troisième catégorie

Les autres « certifications » ou « labels » sont généralement des initiatives locales, comme « Certif LR » dont j'ai déjà parlé, ou relatives à des types d'organismes particuliers, comme la démarche GretaPlus⁴, ou de seconde partie, c'est-à-dire délivrés par des parties prenantes (clients, fournisseurs, syndicats, fédérations, ...). Je ne les détaillerai pas ici même si ma méthode pourrait s'y appliquer pour en faire émerger la valeur.

Les offres portant sur la personne physique sont à classer en deux catégories

Première catégorie : offre de certification tierce partie

- ICPF & PSI

Deuxième catégorie : offre de certification « professionnelle » ou « seconde partie »

La certification peut porter sur les compétences acquises ou démontrées suite à une formation ou à une validation des acquis de l'expérience. Il s'agit des formations « certifiantes ». Elles sanctionnent la transmission ou la validation des compétences acquises. Il existe également le Certificat de Qualification Professionnelle Formateur Consultant. Selon un processus de validation des acquis de l'expérience, il est délivré par la Commission Paritaire de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et inscrit au RNCP. Nous pouvons également signaler l'existence de démarche proche de la qualification ou de la certification de seconde partie proposée par des organismes de formation ou des syndicats professionnels.

⁴ <http://eduscol.education.fr/pid23192/demarche-qualite.html>

Nous allons traiter les cinq cas concrets suivants :

Certification pour organisations de formation

ISO 9001

ISO 29990

Afnor Services Formation

Qualification pour organismes de formation

ISQ OPQF & OPQCM

Certification de professionnels de la formation

ICPF & PSI

Il sera ainsi possible de faire la différence et de voir la valeur de chaque offre pour les différents acteurs de l'écosystème de la formation professionnelle.

Certification pour organismes de formation

Les certifications pour organismes de formation ou département formation d'entreprise sont les plus usitées. Sous certaines conditions, elles peuvent toutes s'adapter à des entreprises où il n'y a qu'une personne. Le principe reste de certifier une entreprise, un département ou une organisation. Il doit être constaté immédiatement qu'il n'y a que trois certifications possibles.

ISO 9001

La démarche qualité ISO 9001 est la démarche de référence en matière de qualité. La norme est parfois appelé la « mère des normes de système de management ».

1. Périmètre

La certification va porter sur la conformité du système de management de la qualité de l'organisation concernée aux exigences de la norme. La certification comme la démarche qualité ISO 9001 rassemblent aujourd'hui environ 1,1 millions d'entreprises certifiées⁵ et des millions de professionnels utilisateurs dans le monde dans des entreprises certifiées ou non.

2. Le propriétaire du certificat – qui est certifié ?

Le propriétaire est l'entité certifié : entreprise ou département d'entreprise.

⁵ Données ISO – 2011 - http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1491

3. *Normes et référentiel*

La norme de référence est l'ISO 9001, mais il y a également un ensemble de livres techniques sur la norme, les outils de la qualité et sa mise en œuvre. Sur le site amazon.com, il y a plus de 140 références d'ouvrages en français traitant de l'ISO 9001 version 2008. Autour de la norme, les professionnels dans la démarche peuvent utiliser une batterie de concepts, d'outils et de techniques comme les processus, l'amélioration continue, le PDCA, ... Le sujet fait également l'objet d'études scientifiques parfois critiques. Yvon Pesqueux la voit comme constituant une culture professionnelle mondiale à la base d'un modèle d'organisation dont l'utilisation permet bien des dérives. Frederik Mispelblom-Beyer la décrit comme l'élément central d'un « esperanto organisationnel » à l'usage des encadrants. L'opérationnel, quant à lui, doit distinguer la norme, les outils de la qualité, la science et les différents points de vue.

4. *La démarche de délivrance du certificat*

Le COFRAC a une offre d'accréditation des organismes de certification pour délivrer des certificats ISO 9001. Il faut noter également que les auditeurs sont également accrédités en tant que personne par un organisme de certification international (International Register of Certificated Auditor – IRCA – www.irca.org).

5. *Anticipation conceptuelle et d'élaboration*

De par la richesse de la norme et des outils, l'anticipation conceptuelle et d'élaboration est très importante et laborieuse. Censée s'adapter à tous les secteurs d'activité, la norme a pour situation originelle l'usine et l'industrie. De là, son implémentation dans les activités de service, et plus encore dans les activités de prestation de service intellectuel, est délicate. Elle doit être conduite par des consultants et des auditeurs expérimentés. Il y est considéré notamment qu'il ne doit pas y avoir de différence entre un produit et un service, postulat difficile à mettre en œuvre sur le terrain de la formation pour les raisons exprimées plus haut. De ce fait, le professionnel de la formation peut se sentir dérouter, surtout s'il est accompagné par un consultant qui vient de l'industrie. Identifier les processus n'est pas chose aisée. Documenter son système de management conformément à la norme a donné lieu par le passé à une inflation documentaire, les fameuses procédures, qui a été corrigée depuis, mais qui a profondément et durablement marqué une génération « d'anciens combattants de l'ISO 9001 ». Dans tous les cas, une démarche qualité réussie ISO 9001 commence par un apprentissage de la norme et de ses outils dans le but de réussir l'effort conceptuel et d'élaboration.

6. *Anticipation d'implémentation et d'ancrage*

L'effort est également très important. Certains dirigeants ou collaborateurs, malgré les formations et les années, n'intègrent jamais la « vision transversale des processus »... ou d'autres concepts. Nombreux sont encore aujourd'hui ceux qui citent la définition de la qualité de la norme ISO 8402 obsolète depuis la parution de l'ISO 9000:version 2005. Toutefois, il porte ses fruits pour d'autres. La participation et l'acquisition des concepts de l'ISO 9001 permettent, en particulier à des collaborateurs centrés sur des fonctions subalternes ou techniques, d'acquérir une vision du fonctionnement global d'une entreprise ou d'une organisation. Concrètement, il s'agit de mettre en œuvre le système tel qu'il a été élaboré et décrit avec les outils essentiels. Il y a là des conflits de valeur forts. « Pourquoi faire des revues de direction ? » L'implication de la direction et des acteurs, dans le sens où ils doivent décider de ce qui est utile dans leur périmètre de responsabilité est important en se confrontant avec le consultant accompagnateur et le certificateur positivement. C'est en ce sens que la démarche réussit et permet l'épanouissement par un ancrage progressif. Par la suite, les acteurs impliqués et compétents renforcent cet ancrage par la confrontation avec l'extérieur, les autres entreprises, les clients notamment, surtout s'ils sont également dans une démarche qualité ISO 9001. Concrètement, si votre entreprise a une culture ISO 9001, choisir un organisme certifié est indiscutablement un plus car vous devriez, vous et vos interlocuteurs, parler le même langage, avoir les mêmes manières de voir et d'aborder les sujets ou tout au moins vous comprendre facilement. Il est indéniable que des professionnels avec des langues maternelles et des cultures différentes, mais compétents sur l'ISO 9001, se comprennent et interagissent efficacement. En revanche, travailler avec des interlocuteurs incompetents, c'est-à-dire n'ayant pas fait l'anticipation conceptuelle, sera plus difficile. Je me souviens du PDG d'une société cliente m'appeler pour me demander une formation sur l'ISO 9001 parce qu'il ne comprenait plus son fournisseur certifié depuis peu... En résumé, l'effort conceptuel et d'ancrage est payant pour une partie des hommes et des femmes. Ils sortent épanouis de la démarche et renforcés sur un plan professionnel. En revanche, certains subissent la démarche et sont durablement et négativement marqués.

7. *Notoriété du certificat*

La certification existe depuis la fin des années 90. La notoriété du certificat est internationale. Il est indiscutablement connu, pas toujours avantageusement. Toutefois, il a de la valeur. La norme a été révisée trois fois en fonction des retours d'expérience. Son implémentation en tant que démarche et les modalités de déroulement de l'audit ont évolué de manière significative.

8. *Nombre de certificateurs*

En France près de 33 organismes sont accrédités.

9. *Budget*

Le budget est très important relativement aux autres certifications. Il faut compter des coûts de formation et d'accompagnement jusqu'à la délivrance du certificat.

En conclusion, l'ISO 9001 est une démarche qualité généraliste et internationale qui dépasse largement le cadre de la formation professionnelle. C'est une démarche lourde et ambitieuse. Son impact positif sur la qualité perçue des systèmes de management des organismes ne fait pas aujourd'hui consensus. Si, à moyen terme, elle permet à certains professionnels et organisations de se développer et de s'épanouir, elle doit augmenter sa pertinence en formation professionnelle pour être reconnue et efficiente à court terme. Pour ce faire, il est crucial d'adapter sa mise en œuvre aux spécificités de la formation.

ISO 29990:2010

1. *Le périmètre d'activité – quelles sont les activités concernées ?*

La certification ISO 29990 :2010 porte sur le prestataire de service de formation. Dans l'esprit de ceux qui ont fait la norme, certains pensaient à une norme de système de management à l'image de l'ISO 9001, et d'autres à une norme de service ou dans le domaine des services. Il peut donc y avoir un débat d'experts sur ce point qui ne concerne pas le praticien aujourd'hui de mon point de vue.

2. *Le propriétaire du certificat – qui est certifié ?*

Sur le terrain, toutefois, le certificat ne peut être délivré qu'à une entreprise, organisme de formation, ou à une entité ayant une activité de prestation de services de formation significative dans une entreprise ou une administration.

3. *Les normes composant le référentiel*

Le référentiel repose sur l'ISO 29990. Il est possible d'utiliser des éléments de la norme ISO 9001 et ses outils dérivés. En effet, l'ISO 29990 intègre dix points relatifs au management issus de l'ISO 9001. Pour deux points, ressources humaines et management des risques et financier, le niveau d'exigence est supérieur. Pour les huit autres, identique. Par sa conception, la norme ISO 29990 est entièrement compatible avec l'ISO 9001.

4. *La démarche de délivrance du certificat*

Le processus est un processus de certification. La double certification ISO 29990 et 9001 est possible. Elle a l'avantage de profiter de la fiabilité de l'ISO 9001 en terme de démarche qualité et de certification tout en faisant identifier l'organisme de formation en tant que tel. Le COFRAC ne propose pas encore d'offre d'accréditation. En revanche, cette offre d'accréditation existe déjà en Allemagne, en Italie et en Suisse.

5. *Anticipation conceptuelle et d'élaboration*

L'anticipation conceptuelle est moins importante pour des professionnels de la formation que l'ISO 9001 et surtout moins déstabilisante, car la norme est dédiée aux services de formation. Contrairement à l'ISO 9001, s'il faut acquérir des concepts le travail de conceptualisation est faible. Par exemple, il ne faut pas identifier et nommer des processus, la norme le fait déjà. La norme est rassurante, d'une certaine façon, car elle met l'apprenant au centre du dispositif, pose des exigences relatives au confort d'exercice des intervenants, externes et internes, et au respect des droits de l'homme. L'élaboration consiste essentiellement à documenter le système. Si l'organisme est déjà certifié ISO 9001, l'effort est quasi nul.

6. *Anticipation d'implémentation et d'ancrage*

L'effort d'implémentation consiste à démontrer que le système fonctionne tel qu'il est décrit. L'ancrage implique une vision de la formation orientée autour de l'apprenant. Par exemple, dans l'ISO 29990, le formateur devient un « facilitateur » qui accompagne un « apprenant » dans son parcours d'apprentissage. C'est plus facile à dire qu'à intégrer... Certaines exigences ne sont pas traitables généralement en l'état et prendront du temps, comme par exemple, le fait d'évaluer l'utilisation des compétences transmises au poste de travail.

7. *La notoriété du certificat*

La notoriété est faible, pour le moment, mais internationale. En septembre 2013, plus de cinq cents organismes de formation ont obtenu cette certification, en Allemagne (+ de 400), au Japon (+ de 30), au Canada, en Autriche, en France (+ de 20), en Argentine, en Inde, en Italie, en Pologne ...

8. *Le nombre de certificateurs*

En septembre 2013, en France, au moins six organismes de certification internationaux ont une offre, dont Afnor Certification, Bureau Veritas Certification, LRQA, SGS... Toutefois, d'une part, il n'y a pas beaucoup

d'experts et d'auditeurs et, d'autre part, ils commencent. Il y a donc un peu d'improvisation et de tâtonnements.

9. *Le budget – approche comparative*

Le budget est inférieur à un budget ISO 9001 tant en termes d'accompagnement que de certification.

En conclusion, le certificat et la démarche, permet d'identifier un organisme de formation en tant que tel, ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. C'est particulièrement pertinent lorsqu'un développement international est envisagé car c'est le seul certificat qui vous permet à l'international de vous faire identifier comme un organisme de formation. La compatibilité avec l'ISO 9001 est un atout significatif, car elle permet d'utiliser la plupart des outils de l'ISO 9001 tout en étant une norme faite par des experts de la prestation de service intellectuel.

NF Service Formation

1. *Le périmètre d'activité – quelles activités sont concernées ?*

La certification NF Service Formation porte sur les activités, propres à la formation professionnelle, que l'organisme est amené à mener : assister son client dans la rédaction de son cahier des charges, présenter une offre, concevoir un produit, préparer une formation, réaliser une formation, évaluer les résultats...

2. *Le propriétaire du certificat – qui est certifié ?*

Le certifié est l'organisme de formation. Là encore, il peut y avoir ce débat d'expert entre service, vu comme un produit, et organisme. Le site AFNOR ne prend pas position. En effet, voilà ce qu'il y est écrit : « La marque NF Service Formation distingue le sérieux et le professionnalisme d'un organisme de formation. Elle garantit un niveau de qualité de service exigeant et constant, valeur ajoutée indéniable face à la concurrence. »

3. *Les normes composant le référentiel*

Le référentiel, dénommé NF 214, est basé sur deux normes, essentiellement, tout en comprenant des règles complémentaires.

- NF X50-760 - OF - Informations relatives à l'offre
- NF X 50-761 - OF - Service et prestation de service

La refonte de ces normes est en voie de finalisation en 2013.

4. *La démarche de délivrance du certificat*

La certification est accréditée par le COFRAC.

5. *Anticipation conceptuelle et d'élaboration*

En termes d'exigences, les normes françaises sont plus précises que les normes ISO. Toutefois, l'anticipation conceptuelle et d'élaboration est moins importante que l'ISO 9001, car, comme pour l'ISO 29990 et même encore plus du fait de leur origine française, elles apparaissent à des Français comme pragmatiques et opérationnelles, tournées vers la réalité telle qu'elle est vécue ou pourrait l'être. Elles ont permis à de nombreux organismes de formation d'augmenter leur niveau de professionnalisme, en particulier sur les activités sur-mesure. Je crois avoir appris mon métier de professionnel de la formation avec elles et ne pas être le seul. Elles constituent une boîte à outils de management de projet en formation professionnelle en France. De ce fait, les concepts ne sont pas difficiles à intégrer et le repérage est complet et facilitant.

6. *Anticipation d'implémentation et d'ancrage*

En revanche, l'effort d'implémentation et d'ancrage est important pour les organismes de formation en général. Les normes décrivent des situations idéales et dans une perspective très « mécanique » de manager de projet, avec, par exemple, la systématisation de l'outil cahier des charges. De par leur système de valeurs et leur conception de l'activité, certains professionnels éprouvent de la difficulté à entrer dans ce type de démarche trop formalisée. Pour le manager ou le consultant, il est difficile d'implémenter et d'ancrer dans les pratiques des collaborateurs une procédure qui ni lui ni son client n'attendent.

7. *La notoriété du certificat*

La notoriété est nationale et le restera. A noter que l'offre est en « concurrence » avec l'offre ISQ lancée par la Fédération de la Formation Professionnelle. Elle ne fait donc pas complètement l'unanimité en France même.

8. *Le nombre de certificateurs*

Seul Afnor Certification propose la démarche.

9. *Le budget*

Le budget est moins important que l'ISO 9001 comparable à l'ISO 29990.

La certification NF Services Formation est accréditée et éprouvée. Elle est une étape importante d'une démarche qualité propre à la formation professionnelle à la française. Toutefois, elle n'a pas de possibilité d'extension à l'international et

n'est portée que par Afnor Certification. Il y aura donc un virage à prendre. La certification NF Services Formation est à la formation en France ce qu'était le minitel à l'Internet. Une idée géniale et une réussite nationale mais qui n'a pas été vendue à l'international, soit portée à l'ISO, quand il en était temps. Les Allemands ont été plus ambitieux en prenant l'initiative et en se donnant les moyens pour avoir l'ISO 29990... Pour le futur, qu'est ce qui est le plus important : des normes françaises ou des normes internationales ? De mon point de vue, il y a deux voies possibles. Proposer une double certification NF 214 et ISO 29990 pour permettre aux organismes de formation de tirer la quintessence des deux démarches. Investir dans la normalisation internationale pour intégrer les apports des normes françaises dans la future nouvelle version de l'ISO 29990.

Qualification pour organismes de formation

ISQ - OPQF & OPQCM

1. *Le périmètre d'activité – quelles activités sont concernées ?*

Les activités concernées sont les prestations de service intellectuel, entendues comme le conseil en management et la formation.

2. *Le propriétaire du certificat – qui est certifié ?*

C'est l'organisme de formation qui est certifié en tant qu'entreprise. A ma connaissance, un département formation d'une entreprise ne peut obtenir la qualification, contrairement à l'ISO 9001 ou l'ISO 29990. En revanche, une personne physique, « organisée tout seul » comme me l'a dit un « qualifié », peut être certifié, en étant considérée comme une entreprise, à condition de réaliser un minimum de chiffre d'affaires.

3. *Les normes composant le référentiel*

Le référentiel ne repose pas sur des normes ISO ou AFNOR. C'est un référentiel propre à l'ISQ. Il n'est pas publié en tant que tel.

4. *La démarche de délivrance du certificat*

La qualification est effectuée conformément à une norme ISO, NF X50-91, propre à tous les OPQ. Elle est accréditée par le COFRAC en tant que telle. Il peut être dit qu'un certificat de qualification accrédité est délivré. Il doit être très

clair qu'il s'agit d'une qualification et non d'une certification comme dans le système de référence.

La démarche est menée par des instructeurs bénévoles qui sont des professionnels de la formation, généralement des dirigeants d'organismes de formation membre de la FFP, pour l'OPQF.

Il y a des informations très précises à communiquer et une évaluation. Le dossier est accessible sur le site.

5. *Anticipation conceptuelle et d'élaboration*

L'anticipation conceptuelle me paraît faible par rapport à une certification ISO ou AFNOR. Globalement, il s'agit de décrire son entreprise et de démontrer que l'on respecte les réglementations. Le référentiel est complètement adapté à la situation française tant sur le plan de la législation sociale et fiscale et que des particularités de la formation professionnelle. En revanche, l'effort d'élaboration est important d'un point de vue du travail administratif. Le dossier fait 54 pages. Le postulant doit renseigner quatre parties : sa demande, sa description de son organisme ou cabinet, ses ressources humaines et matérielles et les domaines où il doit demander la certification.

6. *Anticipation d'implémentation et d'ancrage*

L'anticipation d'implémentation et d'ancrage me paraît faible dans tous les cas. L'entreprise est décrite telle qu'elle est.

7. *La notoriété du certificat*

La qualification est une sorte de « reconnaissance par les pairs ». Sa notoriété est très forte dans l'écosystème des deux fédérations, CINOV et FFP, mais plus faible à l'extérieur.

8. *Le nombre de certificateur*

Il n'y a qu'un organisme de qualification : l'ISQ.

La FFP (Fédération de la Formation Professionnelle) et la CINOV (Fédération des Syndicats des Métiers de la Prestation Intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique, ont créé l'ISQ, C'est une association qui qualifie, le mot est important, les services intellectuels. Il recouvre l'OPQF, Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation professionnelle continue, et l'OPQCM, Office Professionnel de Qualification des Cabinets et ingénieurs Conseils en Management. L'OPQ, Office Professionnel de Qualification, est une démarche française globale lancée par huit fédérations relevant des activités suivantes : bâtiment, conseil en management, formation,

équipement électrique, ingénierie, propreté et services associés, sports et loisirs. Chacune a créé son OPQ.

9. *Le budget*

Le budget est raisonnable. La qualification ISQ est la moins chère des quatre. Selon le site, le tarif de la qualification initiale indiqué sur le site va de 765 euros minimum, si le chiffre d'affaire est inférieur à 150 000 euros, à 4000 euros hors taxes maximum. Les budgets ISO sont nettement au-dessus.

En conclusion, l'accréditation du processus a amené de la rigueur et garantit, désormais, l'indépendance vis-à-vis des fédérations en particulier. Pour un responsable formation, c'est un gage de notoriété et d'appartenance à la profession. C'est quasiment intuitif. Le budget est raisonnable. L'ISQ OPQF est une première étape intéressante dans le domaine de la démarche qualité. Le point fort est la compréhension, la connaissance de la pratique du métier de la formation tel qu'il s'effectue aujourd'hui. En revanche, il s'agit d'une démarche « franco – française » de qualification et non une démarche de certification internationale conforme au système de référence. Adapté au contexte particulier de la formation professionnelle en France, le dispositif est difficile à faire comprendre hors de nos frontières et quasiment non transférable.

Certification de personnes

Qu'est-ce qu'un professionnel de la formation ? Au-delà des organisations, il reste que l'apprenant ou son manager accorde beaucoup d'importance au formateur, son expérience, sa personnalité, ses compétences... Du côté des professionnels, on voudrait qu'il soit accordé plus d'importance aux professionnels non impliqués dans le face à face pédagogique, les concepteurs de formation notamment. Enfin, dans les démarches qualité en formation professionnelle, à un moment ou à un autre, il est demandé de recenser et de pouvoir démontrer les compétences des formateurs. Pour ce faire, il est nécessaire d'être en mesure de pouvoir distinguer les fonctions des professionnels comme l'étendue de l'expérience et la légitimité dans la fonction. Le législateur l'a bien compris en rendant d'ailleurs l'organisme de formation responsable de la conformité des compétences du formateur avec les exigences de la mission. Aujourd'hui, il n'est plus possible d'obtenir un numéro de déclaration d'activité sans prouver au préalable ses compétences d'intervenant. Beaucoup pensent aux diplômes, mais cela ne suffit pas. Premièrement, les diplômes ne permettent que l'accès à la fonction. Deuxièmement, un grand

nombre de professionnels de la formation exercent dans des champs pour lesquels ils n'ont pas de diplômes correspondant. Troisièmement, le diplôme ne rend pas compte de l'expérience postérieure, acquise et réussie dans la fonction de formateur. Pour diminuer ce flou, la certification peut porter sur le professionnel qui a la possibilité de fournir deux types de certificats : le certificat ICPF & PSI ou les certificats professionnels dont nous avons parlé plus haut.

Certificat ICPF & PSI

1. *Le périmètre d'activité – quelles activités sont concernées ?*

Comme nous l'avons vu, la formation professionnelle ne peut être réduite à une vision bipolaire apprenant-formateur ou client – fournisseur. Elle implique un grand nombre d'acteurs sur trois niveaux : Etat, organisations et personnes, et plusieurs fonctions : formateurs, apprenants, financeurs, concepteurs, évaluateurs, managers...

De ce point de vue, l'ICPF & PSI propose une démarche qualité qui concerne, au-delà des organisations, tous les professionnels de la « matrice » et pas uniquement ceux qui travaillent dans et pour des organismes de formation.

Le certificat va porter sur les activités de formation et de prestation de service intellectuel en général : l'audit, le diagnostic, la commercialisation, la conception, l'animation, l'accompagnement, le coaching (pour la partie « professionnelle »), le conseil, l'évaluation, l'ingénierie pédagogique, ...

2. *Le propriétaire du certificat – qui est certifié ?*

C'est la personne physique qui est détentrice du certificat. Elle peut être formateur, mentor, coach, consultant, conseiller commercial, évaluateur, auditeur en formation professionnelle, concepteur, ... salarié ou indépendante. La moitié des certifiés sont des professionnels salariés dans des grandes entreprises.

3. *Les normes composant le référentiel*

Le référentiel de l'ICPF & PSI est basé essentiellement sur les normes ISO 9001, ISO 29990 et NF X50-769.

Le référentiel amène le postulant à se décrire en fonction de huit critères : l'identité, la fonction, le secteur, le niveau, la durée de l'expérience dans la fonction, les résultats obtenus indiqués par les clients, l'engagement qualité et déontologique.

4. *La démarche de délivrance du certificat*

La démarche est basée sur l'audit d'un dossier de certification à remplir par le postulant. La certification est conforme à la norme ISO 17024:2012 de certification de personnes. Le certificat n'est, pour le moment, pas accrédité.

5. *Anticipation conceptuelle et d'élaboration*

Pour l'ICPF & PSI, « l'homme est la mesure de toute chose »⁶. Contrairement aux démarches orientées sur l'organisation, la démarche qualité de l'ICPF & PSI est centrée sur l'homme ou la femme, le professionnel, et le recentre sur ses acquis : ses compétences, ses clients et ses expériences réussies. L'anticipation conceptuelle commence donc par un apprentissage des fondamentaux de la qualité nécessaires pour s'engager sérieusement dans une démarche. Elle s'achève par un recentrage, où il va être question de décrire son passé, en l'occurrence ce qui y est pertinent, en fonction de son avenir de professionnel de la formation. L'effort d'élaboration est lourd en termes de preuves à trouver et à produire. Un dossier expert peut dépasser les 500 pages avec les annexes.

6. *Anticipation d'implémentation et d'ancrage*

Du fait du recentrage, l'effort d'implémentation et d'ancrage est faible voire négatif. En effet, la démarche permet de faire le tri et de ne plus perdre d'énergie pour revendiquer des compétences inexistantes, sans valeur ou difficiles à démontrer.

7. *La notoriété du certificat*

La notoriété de l'ICPF & PSI, malgré ses dix-huit ans d'existence, est faible. Toutefois, l'ICPF & PSI est connu, en grande partie grâce à ses activités nationales et internationales de normalisation, dans l'écosystème de la formation professionnelle.

8. *Le nombre de certificateurs*

Il n'y a qu'un seul organisme : l'ICPF & PSI, organisme indépendant tierce partie.

9. *Le budget*

Le budget est relativement important pour une personne physique, en particulier pour le niveau expert. La certification ne s'adresse qu'aux professionnels en activité régulière.

⁶ Protagoras, sophiste grec, le premier savant connu à vivre de la vente de son savoir.

L'ICPF & PSI est une alternative aux démarches qualité orientées sur les organisations. Le certificat appartient à la personne physique professionnelle de la formation au sens large. Le point fort de l'ICPF & PSI est son référentiel qui permet de caractériser la légitimité d'un professionnel en grande partie sur son expérience réussie acquise dans la fonction. Son point d'amélioration, due à l'originalité de sa démarche, est le manque de notoriété auprès de sa cible de professionnels de la formation, très vaste, et de ceux qui les emploient.

Tableau Comparatif des Démarches Qualité en Formation Professionnelle		ISO 9001	ISO 29990	NF Services Formation	ISQ OPQF	ICPF & PSI
Périmètre	entreprises, administrations, départements dans le monde	organisme ou département formation dans le monde	organisme ou département formation en France	organisme de formation en France	partout où il y a des professionnels en activité	
Propriétaire du certificat	personne morale concernée	personne morale concernée	personne morale concernée	personne morale concernée	personne physique	
Normes du référentiel	ISO 9001	ISO 29990	NF X50 -760 NF X50 - 761	internes	ISO et AFNOR	
Démarche de délivrance	Certification accréditée	Certification. Pas d'offre d'accréditation en France mais en Allemagne, en Suisse et en Italie	Certification accréditée	Qualification accréditée	Certification	
Anticipation conceptuelle et d'élaboration	XXXX	XXX	XX	X	XX	
Anticipation d'implémentation et d'ancrage	XXXX	XXX	XXX	XX	XXX	
Notoriété	Internationale	Internationale	Nationale	Nationale	Nationale	
Nombre de certificateur	Plus de 33 en France	6 en France	Afnor Certification	ISQ	ICPF & PSI	
Budget	XXXX	XXX	XXX	X	XX	

POUR CONCLURE

François Hollande, Président de la République, a annoncé à Blois le 4 mars 2013 : « Nous devons recentrer le système sur moins d'organismes et exiger plus de qualité. Il y aura donc un véritable système de certification comme on en demande pour les entreprises, de validation, d'évaluation pour que l'efficacité soit au rendez-vous parce qu'il n'y a rien de pire que de dire à un jeune ou à un demandeur d'emploi ou à un salarié qui veut une transition vers une autre qualification, de lui proposer une formation qui ne débouche sur rien. »

Dans ce contexte, cet enjeu rappelé et la perspective d'une réforme, l'objet de ce propos est de faciliter un triple changement de perspective de la formation professionnelle et de la certification. Voir l'écosystème de la formation tel qu'il est. Voir la démarche qualité et la certification à travers le système de référence. Voir l'offre existante de certificats. Ainsi, il sera possible aux acteurs directement concernés de se mettre en mouvement efficacement et confortablement.

Le premier changement à opérer est de sortir des « deux visions de face-à-face » déléguées pour la formation professionnelle. Ni une relation professeur – élève, ni une relation client – fournisseur, la réalité est un écosystème où interagissent les pouvoirs publics, les ministères qui organisent le fonctionnement de la formation, les administrations, les entreprises, les fédérations, les syndicats, les financeurs publics, privés ou paritaires et les personnes, apprenants, hommes et femmes de notre pays qui comptent sur la formation pour s'épanouir. Tous ces acteurs tiennent la chaîne de valeur de la formation. La qualité est leur affaire à tous. La responsabilité de la satisfaction de toutes les exigences ne peut reposer uniquement sur le prestataire, organisme ou intervenant. Ces derniers peuvent, toutefois, prendre l'initiative d'une démarche qualité qui leur permettra de donner du sens à leurs actions et à celles des autres acteurs.

Pour ce faire, il faut chasser la brume et situer la montagne. C'est le deuxième changement à mener. La brume est générée par l'utilisation de la certification comme une marque, l'obtention du certificat sans réelle démarche qualité, les références partielles ou tronquées au système de référence, les pseudos certifications, ... Le système de référence produit des normes, sous l'égide de l'ISO et de l'AFNOR, des certificats et des démarches qualité au niveau national et international. Pas de qualité internationale aujourd'hui sans ce système. Homéostatique, il s'autorégule. Il a commencé par être activé pour les biens tangibles dans l'industrie. Il est désormais utilisé dans les activités de services et, en particulier, de formation. La démarche qualité et la certification ne sont pas à inventer ex nihilo en formation professionnelle. L'existant n'est toutefois

pas complètement opérationnel non plus. Les thuriféraires de la normalisation, de l'ISO 9001 en particulier, doivent le comprendre et l'accepter. Il est nécessaire d'élaborer des normes et d'améliorer les procédés de certification relatifs à la prestation de service intellectuel. Les réfractaires doivent comprendre qu'une démarche qualité, avec le système de référence, est nécessaire, possible et inévitable. Il est possible d'élaborer des normes en formation professionnelle auxquelles l'homme et la femme, apprenant ou professionnel vont se confronter pour progresser et s'épanouir. Ce travail a commencé. Il y a un existant aujourd'hui et, même, une expertise française.

Le troisième changement est de prendre en considération le fruit de ce travail soit les cinq offres de certificats existantes en France. Espérons que nous n'allons pas réinventer la roue en France en élaborant un sixième dispositif. Ce ne serait pas la première fois que cela arrive. Il s'agit, pour les organismes de l'ISO 9001, l'ISO 29990, l'ISQ et la NF Services Formation et, pour les professionnels, de l'ICPF & PSI. Aucune démarche n'est idéale. Elles sont plus ou moins proches du système de référence tout en étant plus ou moins en capacité de traiter directement les spécificités de la formation professionnelle. Les acteurs concernés aujourd'hui, subissant l'injonction de « faire » de la qualité, essentiellement les managers d'organisme et les formateurs, doivent décider dans laquelle s'engager. Pour être maître de son destin, la stratégie proposée est d'en choisir une et de la mettre en œuvre en prenant compte la double anticipation : effort conceptuel et d'élaboration, puis, effort d'implémentation et d'ancrage. La mise en œuvre ne doit pas avoir comme seule utilité l'obtention du certificat et les autres acteurs doivent comprendre ce qui est réellement certifié.

Dans un certain idéal, la certification ISO 9001 devrait s'imposer. Elle est la plus documentée, la plus outillée, la plus généralisée et la plus éprouvée. Toutefois, elle demande un effort conceptuel important et ne propose pas des outils complètement opérationnels à la réussite de l'effort d'implémentation et d'ancrage dans l'économie de moyens en formation professionnelle.

La certification ISO 29990 permet de faire identifier un organisme de formation en tant que telle et dans le monde entier. Elle est adaptée aux spécificités de la formation. Elle est compatible avec l'ISO 9001 et ses outils. Toutefois, elle est récente, doit être appliquée et évoluer.

La certification NF Services Formation permet de renforcer le professionnalisme sur le terrain d'un organisme de formation, en particulier, sa capacité à réussir des projets de formation. Toutefois, elle reste basée sur des normes françaises non reconnues par le reste du monde qui préférera toujours des normes ISO. Leur contenu, qui a de la valeur, doit y être transféré.

La qualification ISQ est une porte d'entrée vers la qualité et le professionnalisme. Investissement financier et effort conceptuel comme d'implémentation raisonnable, il reste qu'à terme c'est également un dispositif uniquement français, sans normes ISO, difficile à faire comprendre et à transférer hors de nos frontières.

La certification ICPF & PSI propose une démarche centrée sur la personne physique. Elle a l'avantage de prendre en compte l'ensemble des acteurs professionnels responsables de la qualité en formation professionnelle et de proposer un dispositif de reconnaissance et de validation de l'expérience réussie. Son point d'amélioration est la reconnaissance par le marché.

Le professionnel de la formation doit donc voir et faire voir le système de référence et la valeur exacte de la certification qu'il choisit. Le système de référence va produire des normes ISO et des certifications internationales dans un monde qui se globalise. C'est la montagne dans la brume. Trop de responsables ignorent aujourd'hui cette réalité qui s'impose progressivement à nous. Ils préfèrent se complaire dans une fausse indépendance où ils subissent des normes, non écrites mais bien présentes, ou inventer des dispositifs ad hoc de qualité. La stratégie la plus profitable est d'utiliser ce système en y faisant reconnaître la spécificité de la formation. Du côté de la montagne, l'organisme de formation n'est pas une usine où forment et sont formés des hommes et des femmes par des processus. La normalisation en formation doit tenir compte de la réalité de la formation. Les acteurs de la formation, les parties intéressées, sont les experts qui doivent s'organiser pour faire les normes dont ils ont besoin pour interagir efficacement. Ainsi, la brume se dissipera et la montagne apparaîtra aux yeux des pilotes.

BIBLIOGRAPHIE ET AUTRES SOURCES

Normes ISO & AFNOR

Management de la qualité

ISO 9001:2008

ISO 9000:2005 – vocabulaire

Management de la qualité en formation professionnelle

NF X50-769 – Processus de réalisation d'une action de formation

NF X50-760 - OF - Informations relatives à l'offre

NF X 50-761 - OF - Service et prestation de service

IWA 2 - Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education

ISO 29990 :2010 – Prestataires de services de formation

OUVRAGES DE FOND

AVEROUS B., AVEROUS D., *Manager et mesurer la qualité de services*, Insep Consulting Editions, 157 p.

BOYER A., GOZLAN G., *10 repères essentiels pour une organisation en mouvement*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, 201 p.

CARRE, P., *L'apprenance, vers un nouveau rapport au savoir*, Dunod, Paris, 2005, 212 p.

DEMEULENAERE, P., *Les normes sociales, Entre accords et désaccords*, Sociologies PUF Paris, 2003, 292 p.

DIOGENE DE LAERTE, *Vie et doctrine des philosophes de l'antiquité*, Tome 2, Chapitre 8, Livre IX, Protagoras, Charpentier, 1847

DURAND C., PICHON A., *La puissance des normes*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, 2003, 324 p.

En particulier, le chapitre 8 : *Normes sociales de « qualité » et qualités du Capital* – Frederik MISPELBOM BEYER

DURRIVE Louis – *L'expérience des normes : formation, éducation et activité humaine* – Thèse de doctorat en sciences de l'éducation – 2005 - ANRT

GRANDJEAN H., *Optimiser la qualité des services dans les organismes de formation*, Afnor Pratique Collections, 2001, 218 p.

PESQUEUX Y., *Qualité et management - Une analyse critique*. Economica, Paris, 2008, 138 p.

PESQUEUX Y., *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2005, 396 p.

PINET C., *10 clefs pour réussir sa certification ISO 9001 :2008*, Afnor Editions, Paris, 2009, 141 p.

LIENS INTERNETS

Le site de l'association DEMING France

<http://www.fr-deming.org/>

Avec un article critique sur l'ISO 9000 et le fonctionnement de l'ISO et de l'AFNOR.

<http://www.fr-deming.org/afed-F22.pdf>

Le site de l'ISQ

<http://www.isqualification.com/page-documents.htm>

Le site de l'ICPF & PSI

<http://www.certif-icpf.org/>

Le site d'AFNOR Certification

<http://www.marque-nf.com/marquenf/argumentaires/nf-service-formation-professionnelle.html>

Le concept d'esperanto organisationnel de Frederik Mispelblom Beyer

<http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/langages-strategies-normes-iso.pdf>

Discours du Président de la République à Blois le 4 mars 2013

<http://www.elysee.fr/declarations/article/declaration-de-m-le-president-de-la-republique-a-blois/>