

Projet Equipe

Etude de cas :

La mise en place de la démarche qualité au CUCES-Universités

1 Les motivations :

La démarche qualité (certification ISO 9001) a été fortement incitée en Lorraine par le Conseil Régional (première institution de son espèce à avoir fait ce choix) qui en a fait un axe politique majeur d'accompagnement (plutôt que d'augmenter les contrôles) des organismes de formation qu'il finance (i.e. certification ISO 9001 de l'organisme devenant une condition pour obtenir un financement) Cette démarche a, par ailleurs, été inscrite dans les politiques d'établissement (et dans le contrat quadriennal passé avec le Ministère) des deux universités dont le Cuces est le service commun.

2 Objectifs :

Les objectifs généraux de départ étaient :

- Diversifier et enrichir l'activité de formation continue des Universités Nancy 1 et 2.
- Optimiser et valoriser la créativité du potentiel d'ingénierie pédagogique
- Mettre en place une organisation et un management mobilisant la compétence de chaque acteur du CUCES-Universités.

Dans ce cadre et pour les années 2001/2002, deux axes forts ont été dégagés :

- La satisfaction des clients et des partenaires du CUCES. Un recueil d'informations - appréciations sera mis en place. Il permettra de mesurer le degré de satisfaction à la conclusion de chaque action qui sera réalisée. Les enquêtes de satisfaction seront systématisées,
- Le développement et la valorisation des compétences en interne. Pour y répondre, le personnel sera formé dans les champs de compétences sur lesquels le CUCES se positionnera,

3 Le modèle :

Le modèle choisi est la norme ISO 9001 version 2000.

C'est le modèle le plus adapté aux activités de formation continue du CUCES-Universités, car le plus complet.

La grande nouveauté et l'avantage de ce modèle, tiennent dans son approche par les processus. Cela permet d'identifier les grandes catégories d'activités qui jalonnent la formation continue, liées et cohérentes entre elles afin d'en assurer et démontrer la maîtrise. Cela incite à raisonner de façon transversale et permet à l'organisme d'être plus agile face au contexte évolutif de la formation et à des clients de plus en plus exigeants. Cela instaure un nouvel état d'esprit qui favorise l'implication tous les acteurs concernés par la démarche de management par la qualité.

4 Organisation :

Dès la décision d'engagement survenue, l'organisation de la démarche se met en place :

- Création d'un comité de pilotage composé des représentants des deux Universités
- Choix dans le cadre d'un appel d'offre du cabinet de conseil pour accompagner la démarche, assurer l'assistance technique et le soutien méthodologique nécessaire.
- Recrutement d'un Responsable Qualité

A son arrivé, le Responsable Qualité a analysé l'organisation et le contexte et a préparé le diagnostic (« état des lieux »), au regard de la norme ISO 9001.

L'objectif du diagnostic était de :

- Prendre connaissance de l'organisation de l'entité, sa culture, ses spécificités.
- Apprécier l'engagement de la direction.
- Evaluer le niveau de maturité qualité (organisation et sensibilisation).
- Comprendre les enjeux.

Un rapport de diagnostic et un plan d'action ont été restitués par le cabinet. Cet état des lieux a révélé un haut niveau de maturité qualité et une grande implication du personnel dans la réalisation de l'objectif.

Un budget de 200 000 euros a été prévu pour la démarche qualité

Les différents rôles joués par les personnes impliquées dans le projet sont les suivants.

Le comité de pilotage :

Il est composé des représentants des deux universités et des trois composantes. Son rôle est essentiellement politique. Les points évoqués concernent principalement l'organisation de la démarche qualité au niveau global pour les trois entités (champs de certification, choix du cabinet conseil, organisation du diagnostic, etc....)

Le comité qualité :

Il est, à la différence du précédent, interne à l'entité. A ce titre, il est exclusivement composé d'un représentant de chaque département ou service. Son rôle est d'assurer le pilotage de la démarche qualité (respect des délais, avancement des groupes de travail, prises de décision, suivi des indicateurs, approbation des documents qualité...)

Les groupes de travail :

La création de groupes de travail découle de la démarche mise en oeuvre, de type participatif (responsabilisation et implication de l'ensemble du personnel) avec une approche par les processus.

Les différents groupes de travail ont un rôle très important puisqu'ils doivent aboutir à la rédaction de l'ensemble du système qualité sur le plan documentaire (descriptif de l'ensemble des processus et de leur relations)

Ils sont composés sur la base du volontariat et en fonction des processus à décrire. A un groupe correspond un thème à traiter selon les exigences de la norme. Un groupe de travail pourra être constitué également pour traiter d'un problème particulier demandant un travail de réflexion en groupe. Toute personne a la possibilité de demander la constitution d'un groupe de travail. C'est le responsable qualité qui statue sur l'opportunité de le constituer, après vérification qu'il n'existe pas un groupe qui traite d'un problème similaire.

Le responsable qualité s'assure de la conformité aux exigences de la norme, les membres du groupe décrivent l'existant et définissent les moyens à mettre en oeuvre pour répondre à la fois aux exigences déterminées par la norme ISO 9001 et au souci d'optimisation de l'existant. Le responsable qualité participe à tous les groupes de travail afin de s'assurer de la cohérence d'ensemble.

Le responsable qualité

Sa mission est de mettre en oeuvre la politique qualité et les objectifs qualités.

Il est le lien de communication et d'information indispensable entre les groupes de travail, le comité de pilotage, le comité qualité, la direction et l'ensemble du personnel. Au travers de sa participation aux différents comités et groupes de travail, il a une vue globale de l'ensemble du projet qualité. Cela lui permet d'assurer sa mise en oeuvre dans le respect des exigences de la norme et de veiller à ce que chacun des acteurs du projet puisse s'impliquer et participer pleinement.

5 Résultats et réalisations :

Il a été produit un manuel qualité qui décrit le système qualité à tous ses stades. Il définit l'organisation, les moyens et les méthodes utilisés afin de respecter les exigences exprimées par les clients.

Il constitue un des éléments de base dans les relations clients / fournisseurs. Il est établi par le Responsable Qualité. Le présent manuel couvre l'ensemble des activités assurées par les départements et service du CUCES - Universités et entrant dans le périmètre de certification.

Le mode d'organisation participatif a permis l'implication de la plupart des salariés et a permis ainsi de réduire significativement le temps d'adaptation inhérent à tout changement d'organisation.

A travers le travail réalisé par les différents groupes, il a été possible de constater une réelle adhésion de l'ensemble des acteurs. L'intérêt d'une telle démarche a été compris comme un outil d'amélioration de l'existant et d'harmonisation des pratiques, dans un objectif de développement et de perfectionnement.

6 Réalisations/accomplissement :

Le projet a abouti à la mise en place d'un outil de management efficace : le système qualité

Il a apporté plus de rigueur, une meilleure organisation des tâches et une structuration plus opérationnelle de l'activité. Il a également permis le développement de fructueux échanges de pratique.