



# Comment la gibb veut encore s'améliorer

Texte Daniel Osterwalder

Photo Hanspeter Tanner

Tous les chemins mènent à Rome, a dit Alain de l'Isle il y a près de 900 ans. Beaucoup de chemins mènent aussi au développement de la qualité dans un établissement de formation. Le modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) est un des systèmes ou modèles possibles. Il est intéressant pour deux raisons:

1. La philosophie du modèle EFQM est basée sur la «roue de Deming» (gestion globale de la qualité), selon laquelle chaque activité se fonde sur un plan que l'on va systématiquement réaliser (plan), mettre en œuvre de manière ciblée et systématique (do), et contrôler, mesurer et évaluer par le biais de procédures spécifiques (check). Ces contrôles permettent de définir des mesures destinées à améliorer le système (act). Nous verrons par la suite pourquoi cette dernière étape est fondamentale.
2. Le modèle EFQM concerne tous les aspects d'une organisation, que cela soit la conduite et la direction, le développement de la stratégie ou les processus avec lesquels une organisation élabore ses produits ou ses services. L'EFQM fait fonction de fil rouge permettant de rendre plus aisée la direction d'une

organisation aussi complexe qu'une école. Ce point ne doit pas être sous-estimé. Dans le cadre de mes activités de consultant dans d'autres établissements de formation (par exemple dans certaines hautes écoles pédagogiques), j'ai fait l'expérience que le sens de l'évaluation ou de l'estimation était certes compris, mais que ces évaluations sont relativement peu utiles s'il manque un point d'orientation. Avant de procéder à la première auto-évaluation à la gibb, tous les membres de la direction (le directeur, les responsables des six départements, le responsable de l'administration et un assesseur pour chaque département) ont

suivi une formation de trois jours. Les assesseurs ont ensuite pu élaborer des bases pour l'auto-évaluation.

## AUTO-ÉVALUATION (SELFASSESSMENT)

En plus de développer une gestion optimale de la qualité, le modèle EFQM sert aussi à l'auto-évaluer. A cet effet, l'EFQM propose diverses méthodes. Nous avons choisi, à l'aide d'un guide d'entretien, d'interroger un certain nombre de collaborateurs sur les 9 critères principaux et les 32 sous-critères. Par ailleurs, nous voulions profiter de la première auto-évaluation réalisée par des collaborateurs pour orienter notre développement vers le modèle d'Ex-

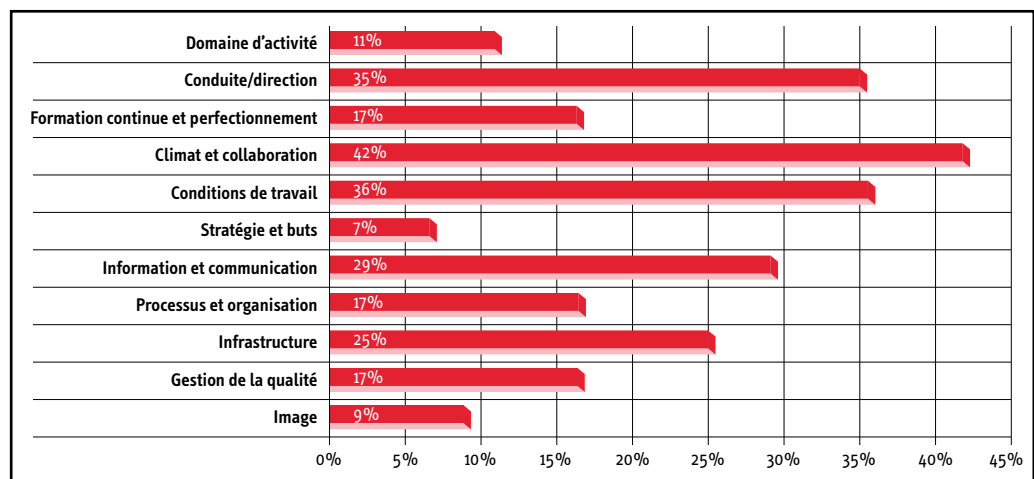
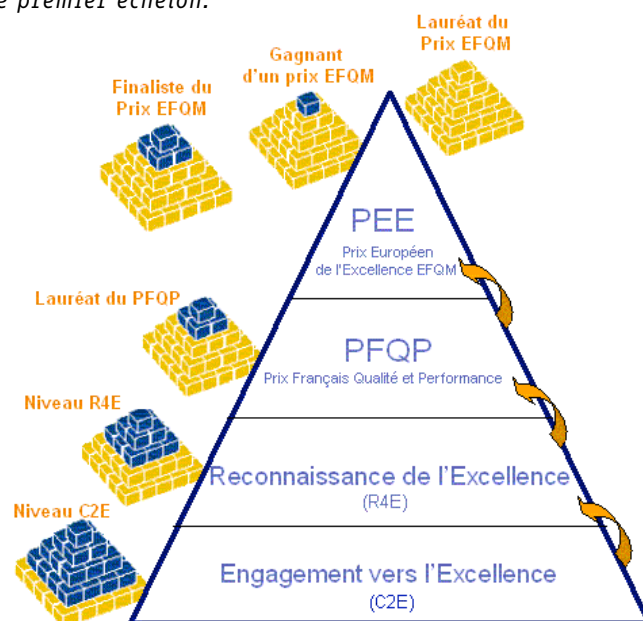


Illustration 3  
Pondération des changements  
(plusieurs réponses possibles)

Illustration 4.  
Les cinq échellons du modèle EFQM. La gibbon a atteint le premier échelon.



Le 1er février 2008, l'Ecole professionnelle industrielle et des arts et métiers de Berne (gibbon) est un des premiers établissements de formation en Suisse à avoir reçu le label «Committed to Excellence» selon l'EFQM (European Foundation for Quality Management). Trois projets ont été réalisés sur la base de ce modèle de gestion de la qualité.

cellence. Pour cette auto-évaluation, nous avons invité 42 collaborateurs qui assument des tâches de direction au sens large du terme.

### **Développer la qualité n'est possible que si on évalue avec doigté et que des mesures concrètes lui font suite.**

Les travaux de préparation pour l'auto-évaluation ont été assez volumineux. Alors que les assesseurs élaboraient avec mon aide un guide d'entretien pour l'école se fondant sur le modèle EFQM, la direction et la «Commission information et communication» rédigeaient divers documents

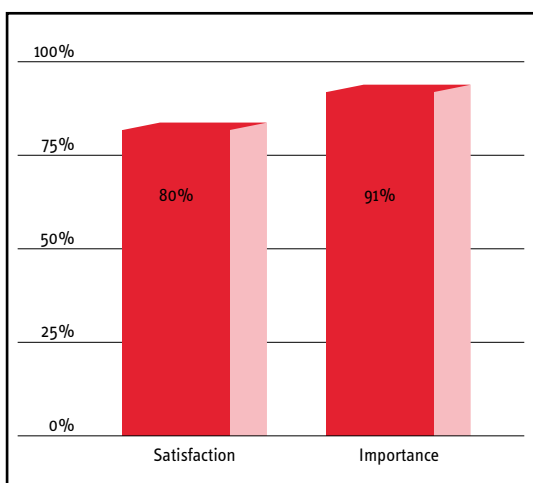


Illustration 2  
Satisfaction générale et importance de la question

d'information. Ces documents ont été utilisés pour des rencontres d'introduction pour l'«Excellence à la gibbon» et ils ont été publiés sur Intranet. Ces travaux de préparation sont importants; il s'agit d'éliminer dès le départ des malentendus concernant la gestion globale de la qualité (Total Quality Management). Après la première auto-évaluation, un élément important a été constaté: si l'on ne réussit pas à trouver un langage commun pour le développement de la qualité, on ne réussira pas non plus à garantir le suivi des efforts pour atteindre la qualité requise. Dans ce cas, à côté des autres projets de développement de l'école, le développement de la qualité se voit rapidement relégué au deuxième plan.

Pendant l'auto-évaluation, pour chacun des 32 sous-critères, une méthode de mise en œuvre doit être choisie; il faut déterminer comment des améliorations peuvent être initiées et comment l'atteinte des objectifs doit être évaluée. Prenons un exemple concret à partir du critère des «collaborateurs»: nous savons tous qu'une bonne organisation implique une bonne gestion du personnel. En font aussi partie des «règles» sur la manière dont les nouvelles collaboratrices et les nouveaux collaborateurs sont introduits dans l'organisation. Lors des entretiens, nous avons demandé à nos partenaires comment les nouveaux collaborateurs sont accueillis à la gibbon et ils nous ont indiqué que l'école a établi un concept à cet effet (concept de mentors) et

que celui-ci est appliqué de manière conséquente. Mais nous avons aussi appris que les résultats de cette phase d'introduction n'étaient pas évalués. De réelles améliorations ne sont donc pas possibles dans ce domaine.

A l'aide de la méthode RADAR, chaque sous-critère peut être évalué. Cette méthode comporte les éléments suivants:

- Results (résultats): les résultats sont mesurés pour chaque sous-critère (tendances, objectifs atteints, comparaison avec d'autres organisations).
- Approach (procédures): les procédures de travail doivent être expliquées pour chaque sous-critère; il faut documenter que ces processus sont fondés et justifiés.
- Deployment (transposition): chaque transposition doit être effectuée systématiquement et conformément au plan.
- Assessment (évaluation) et Review (contrôle): on contrôle comment les résultats sont mesurés et comment des améliorations peuvent en résulter.

En nous basant sur la méthode RADAR,



Daniel Osterwalder est le responsable du développement de la qualité à l'Ecole professionnelle de l'industrie et des arts et métiers de Berne (gibbon);  
daniel.osterwalder@bern.ch

nous avons abordé un à un chaque sous-critère avec nos partenaires d'entretiens, nous les avons évalués, puis trouvé un consensus lors d'une réunion organisée à cet effet. Nous avons ainsi obtenu un premier aperçu des points atteints et pu dresser un catalogue de 220 possibilités d'amélioration. Cette manière de procéder est le fondement de l'auto-évaluation du système EFQM. Ensuite, dans le cadre d'un séminaire, nous avons fixé avec les 42 collaborateurs des priorités d'améliorations à l'aide d'une matrice effort/profit. Nous nous sommes mis d'accord sur trois projets d'amélioration, qui ont été mis en œuvre au cours des neuf mois suivants:

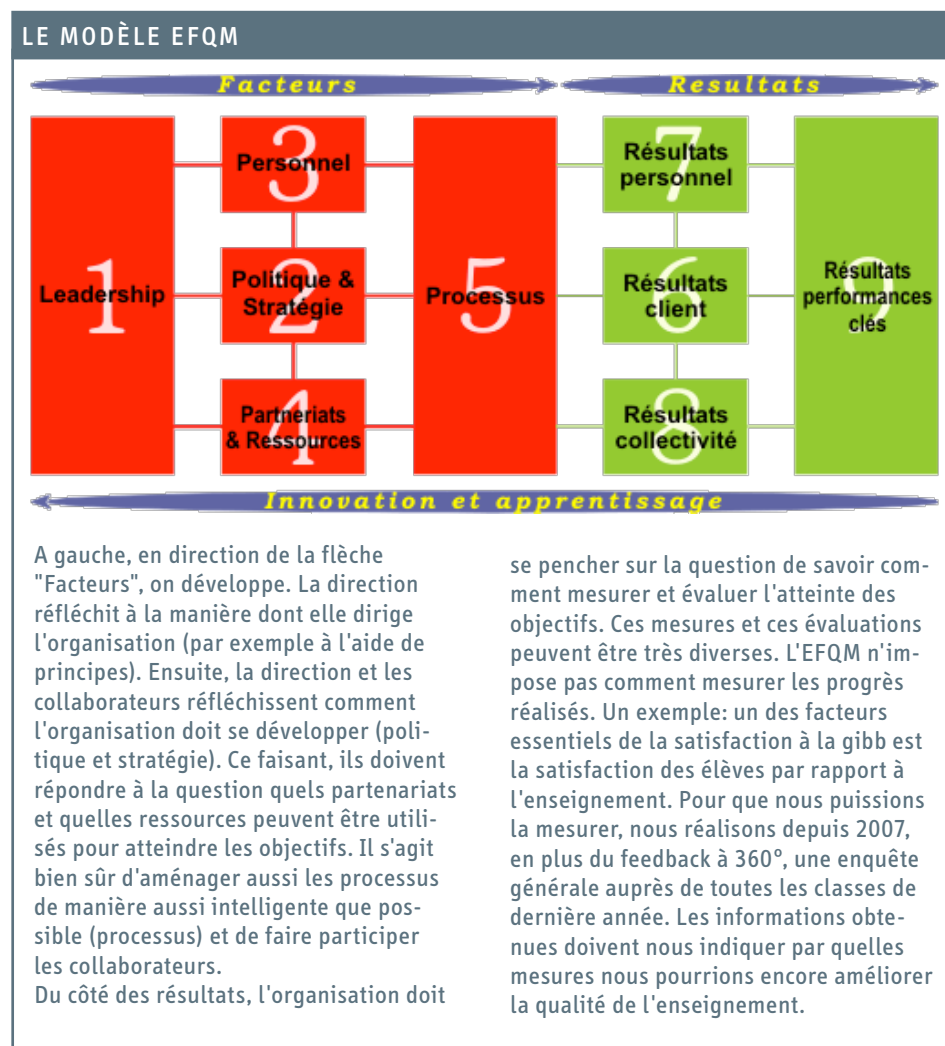
- intégration des collaborateurs dans l'élaboration de buts, de plans et de valeurs;
- élaboration de documents uniformisés pour les entretiens avec les collaborateurs;
- développement de bases pour une «bourse aux idées» à la gibbon.

### PROJET «ENQUÊTE AUPRÈS DES COLLABORATEURS»

Pour que nous puissions déterminer le degré de satisfaction des 630 collaboratrices et collaborateurs, nous avons mis au point un questionnaire comportant les domaines suivants:

- Domaine d'activité
- Conduite/direction
- Formation continue et perfectionnement
- Climat et collaboration
- Conditions de travail
- Stratégie et buts
- Information et communication
- Processus et organisation
- Infrastructure
- Gestion de la qualité
- Image

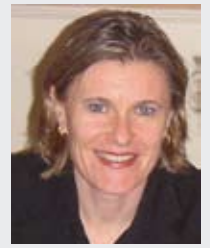
Pour chaque critère, nous avons demandé des informations très précises. Pour chaque question, les collaborateurs pouvaient indiquer leur degré de satisfaction et pondérer la question par rapport à son impor-



tance. 25 collaborateurs ont analysé les réponses et les ont classées en fonction de leur importance et de leur urgence. Comme une présentation exhaustive des résultats dépasserait de loin le cadre de cet article, nous avons choisi de vous présenter ici le degré de satisfaction générale et un aperçu de la pondération par rapport aux changements (illustrations 2 et 3). Sur la base de cette pondération des améliorations souhaitées par les collaborateurs, nous allons prochainement remettre un rapport à la conférence des responsables de l'école. Ce rapport regroupera et résumera les propositions faites. Sur cette base, des amélio-

rations concrètes pourront être définies et mises en œuvre.

Au début, nous avons indiqué que cette dernière étape de la «roue de Deming» était très importante; c'est l'étape qui permet de prendre des mesures concrètes d'amélioration qui se fondent sur les résultats de l'évaluation. Dans ma fonction de consultant, je constate qu'on procède souvent à des évaluations dans les écoles mais que des mesures qui permettraient d'apporter même de petites améliorations sont rarement identifiées, planifiées et mises en œuvre. Ce n'est toutefois qu'à cette condition que nous pouvons appliquer la méthode



## UNE APPROCHE GLOBALE DE LA QUALITÉ POUR LES ÉCOLES PROFESSIONNELLES

*Dans le cadre du projet européen SAETO, des instruments ont été développés pour soutenir les établissements de formation professionnelle lors de l'introduction et de la mise en œuvre de systèmes de gestion globale de la qualité.*

«plan-do-check-act» de manière judicieuse et stimulante pour les collaborateurs et les clients.

### PROJET «BOURSE AUX IDÉES»

Au cours de l'auto-évaluation à la gibb, plusieurs personnes ont déclaré que les collaborateurs ne savaient pas très bien comment faire valoir leurs idées. Nous avons alors préparé en équipe un «accord-cadre» pour la création d'une bourse aux idées. Cet accord règle par exemple la procédure pour l'élection des membres et la mise en place d'une «commission d'idées» et fixe aussi que cette commission doit être indépendante de la direction et du conseil des enseignants (délégues des enseignants). Un catalogue de critères aide la commission à évaluer les idées par rapport aux possibilités de les réaliser et à définir des priorités. Une différence est faite entre des idées et des projets. Si une idée est approuvée, ses auteurs sont invités à déposer une esquisse de projet pour que l'idée puisse aussi être transposée de manière systématique. Comme nous sommes une très grande école (plus de 6'000 jeunes en formation), il est déterminant de tout entreprendre pour aider de bonnes idées à se concrétiser.

### PERSPECTIVES

Pour atteindre l'échelon 1 de l'EFQM, nous avons du fournir un gros effort, mais nous avons aussi beaucoup appris. A l'avenir, nous pourrions réaliser les auto-évaluations avec beaucoup plus de routine. Les collaborateurs de la gibb pourront aussi évaluer les projets entrepris dans le cadre de la gestion globale de la qualité à partir d'un point de vue différent. L'illustration 4 montre les prochaines étapes à réaliser pour atteindre l'Excellence. Nous sommes fiers d'en avoir atteint le premier échelon. Il nous a permis d'obtenir d'importantes informations et propositions pour orienter encore mieux nos projets d'amélioration sur les objectifs que nous voulons atteindre.

Avec son approche globale, le modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) s'est établi comme un des modèles leaders de la qualité dans le secteur de la formation. Toutefois, le chemin vers l'Excellence est souvent difficile à cause de la complexité de cette approche. De plus, l'orientation sur d'excellents résultats et le mode de pensée caractéristique d'un esprit d'entreprise exigent un changement de paradigme de l'orientation input vers l'orientation output en ce qui concerne les prestations.

Le projet SAETO (Self Assessment for Educational and Training Organisations) devrait permettre de créer certaines interrelations. Il faisait partie du programme européen de formation professionnelle Leonardo da Vinci. Sous la direction de l'Université du Liechtenstein, neuf partenaires d'Allemagne, d'Italie, d'Espagne, de la Slovaquie et de la Suisse se sont penchés sur le thème du développement de la qualité. Les partenaires suisses étaient consys sa et la Haute école de pédagogie de Zurich. (PHZH).

### DES OUTILS POUR L'AUTO-ÉVALUATION

Avec les acteurs de terrain (dont la gibb faisait partie) et d'autres hautes écoles, institutions de formation des adultes, centres de formation d'entreprises et écoles professionnelles, notre objectif était d'augmenter la qualité et la transparence de la formation professionnelle. Pendant les deux années du projet, des outils pour l'auto-évaluation de hautes écoles, d'écoles professionnelles et d'institutions de formation professionnelle ont été développés et testés. L'instrument central de cette "boîte à outils" est un logiciel avec lequel les institutions de formation peuvent s'auto-évaluer et réaliser diverses d'enquêtes. Les modules peuvent être utilisés tels quels ou, selon les cas, adaptés en fonction de besoins individuels. Le logiciel est disponible en version "introduction" pour de petites organisations qui commencent à s'intéresser à l'Excellence,

ou sous forme de programmes soutenus par le web pour de grandes institutions de formation proches des milieux économiques ou pour des universités. Les programmes d'auto-évaluation sont complétés par une série de modules concernant les questionnaires sur la satisfaction par rapport à l'enseignement et les enseignants, la satisfaction des collaborateurs, l'évaluation de la gestion de projets ou le feedback à 360°. Ce logiciel évite aux institutions de formation de devoir élaborer et développer elles-mêmes un questionnaire, ce qui demande beaucoup de temps, voire même de confier un tel travail à une organisation extérieure.

Pour se familiariser avec l'auto-évaluation et les questionnaires, des séquences d'entraînement ont été mises au point. Elles expliquent et soutiennent la formation à cette méthode et l'implémentation de cette solution.

### AMÉLIORATIONS EN CONTINU

Les contenus et les méthodes développées par SAETO sont à la base du module spécifiquement axé sur la formation du «GOA WorkBench», un logiciel disponible depuis longtemps pour le soutien de l'implémentation du Total Quality Management, sous licence EFQM. En Suisse, ce logiciel est distribué par consys sa. Il est de plus en plus utilisé par les hautes écoles et - bien que de manière un peu plus modeste - par les écoles de formation professionnelle.

Il serait toutefois prétentieux de croire qu'une réponse à toutes les questions en rapport avec la qualité est donnée par ces outils et ces modules de logiciel. L'implémentation d'un système global de gestion de la qualité (comme EFQM) requiert que les membres de la direction approuvent non seulement le modèle choisi, mais que la philosophie en rapport avec la qualité soit ancrée dans l'institution et qu'une culture d'approche de la qualité y soit vécue.