

La préparation à la certification ISO 21001 en formation professionnelle : défis, méthodes et diagnostic d'écarts — étude de cas

Preparing for ISO 21001 Certification in Vocational Training: Challenges, Methods and Gap Diagnosis — A Case Study

WAKRIM Naima

Doctorante chercheuse en sciences de gestion
ENCG Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

M'BARKI Mohamed Amine

Enseignant chercheur
ENCG Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Date de soumission : 20/06/2026

Date d'acceptation : 17/08/2026

Pour citer cet article :

WAKRIM N. & M'BARKI M. A. (2026) «La préparation à la certification ISO 21001 en formation professionnelle : défis, méthodes et diagnostic d'écarts — étude de cas», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1470 – 1489

Résumé

L'ISO 21001 constitue un cadre de management conçu pour les organismes d'éducation et de formation. La littérature récente montre qu'elle peut aider les établissements à mieux structurer leurs processus, clarifier les responsabilités, renforcer le pilotage par les preuves et inscrire leurs activités dans une logique d'amélioration continue (Ramese et al., 2024). Toutefois, la phase de préparation à la certification reste exigeante. Les difficultés les plus souvent signalées concernent la mobilisation des acteurs, la maîtrise documentaire, la planification, l'exploitation des indicateurs, la revue de direction et le suivi des actions correctives (Ambarwati et al., 2023 ; Wibisono, 2018 ; Rohayati & Delvika, 2020 ; Syahrullah et al., 2022). À partir de ce constat, le présent article poursuit un double objectif : il propose une synthèse ciblée des principaux enseignements de la littérature sur la préparation à l'ISO 21001, et présente une étude de cas anonymisée conduite dans un établissement de formation professionnelle relevant de l'OFPPPT, spécialisé dans les métiers du tourisme au Maroc. Au-delà d'un diagnostic de conformité, l'étude vise à comprendre comment les écarts entre les exigences de la norme et les pratiques effectives de l'établissement se structurent, et quels facteurs organisationnels expliquent les difficultés de passage d'une conformité formelle à un pilotage qualité effectivement maîtrisé.

Mots clés : ISO 21001 ; formation professionnelle ; préparation à la certification ; maturité organisationnelle ; amélioration continue

Abstract

ISO 21001 constitutes a management framework designed for educational and training organisations. Recent literature shows that it can help institutions better structure their processes, clarify responsibilities, strengthen evidence-based management, and embed their activities in a continuous improvement logic (Ramese et al., 2024). However, the certification preparation phase remains demanding. The most frequently reported difficulties concern the mobilisation of stakeholders, document control, planning, the use of indicators, management review, and the follow-up of corrective actions (Ambarwati et al., 2023; Wibisono, 2018; Rohayati & Delvika, 2020; Syahrullah et al., 2022). Based on this observation, the present article pursues a dual objective: it offers a targeted synthesis of the literature on preparation for ISO 21001, and presents an anonymised case study conducted in a vocational training institution under the OFPPPT, specialised in tourism professions in Morocco. Beyond a compliance diagnosis, the study aims to understand how gaps between the standard's requirements and the institution's actual practices are structured, and which organisational factors explain the difficulty of moving from formal conformity to an effectively steered quality management system.

Keywords: ISO 21001; vocational training; certification preparation; organisational maturity; continuous improvement

Introduction

La question de la qualité occupe une place croissante dans les établissements de formation professionnelle. Elle ne se limite plus au respect d'obligations administratives : elle renvoie à la capacité d'un centre à structurer son organisation, à clarifier les responsabilités et à répondre aux attentes des stagiaires. Dans le secteur du tourisme en particulier, la qualité de la formation se construit largement sur le terrain, dans la relation avec les professionnels du secteur.

Dans ce contexte, l'ISO 21001 apparaît comme un référentiel particulièrement pertinent pour les organismes d'éducation et de formation. La norme permet de relier la qualité non seulement aux procédures, mais aussi à la cohérence de l'offre, à la compétence des formateurs, au suivi des stagiaires, aux stages et aux attentes du secteur professionnel (Masabanda et al., 2025 ; Ramese et al., 2024). La littérature récente montre qu'elle apporte aux établissements une meilleure lisibilité des responsabilités, une formalisation plus cohérente des pratiques et un appui méthodologique utile pour articuler qualité pédagogique et qualité organisationnelle (Ramese et al., 2024).

Les travaux disponibles soulignent toutefois que la phase de préparation à la certification reste difficile. Les obstacles les plus fréquents concernent les ressources, la résistance au changement, la maîtrise des informations documentées, l'exploitation des indicateurs, la revue de direction et la formalisation de l'amélioration continue (Ambarwati et al., 2023 ; Wibisono, 2018 ; Rohayati & Delvika, 2020 ; Syahrullah et al., 2022 ; Abu Bakar et al., 2024).

La plupart de ces travaux portent toutefois sur l'enseignement supérieur, dans des contextes asiatiques, sud-américains ou philippins (Ambarwati et al., 2023 ; Masabanda et al., 2025 ; Calub, 2025). Ils établissent que les principales difficultés concernent la mobilisation des ressources, la résistance au changement, la maîtrise documentaire et le pilotage par les indicateurs, mais ils portent rarement sur la formation professionnelle et n'ont, à notre connaissance, pas encore été mobilisés dans le contexte marocain. Les résultats obtenus dans des systèmes éducatifs et des cadres réglementaires différents ne sont donc pas directement transposables à un établissement de formation professionnelle marocain, dont le fonctionnement, la gouvernance et les contraintes de ressources diffèrent sensiblement. La présente étude vise à combler cet écart contextuel en documentant, à partir d'un cas concret, la manière dont un établissement relevant de l'OFPPPT négocie cette phase de préparation.

À partir de ce constat, la question de recherche retenue est la suivante : comment les écarts entre les exigences de l'ISO 21001:2018 et les pratiques effectives d'un établissement marocain de formation professionnelle se structurent-ils, et quels facteurs organisationnels expliquent les difficultés de passage d'une conformité formelle à un système de management effectivement piloté ? L'objectif de l'article est double. Il propose d'abord une synthèse ciblée de la littérature disponible sur la préparation à l'ISO 21001, présentée comme une revue narrative plutôt que systématique, la littérature sur la formation professionnelle restant encore limitée. Il présente ensuite une étude de cas conduite dans un établissement OFPPT du secteur du tourisme, afin d'apprécier son niveau de préparation, d'identifier les écarts les plus significatifs et de dégager les priorités d'amélioration avant un futur audit de certification.

1. Cadre conceptuel : la structure du système de management pour les organismes d'éducation/formation

La norme ISO 21001:2018 propose un système de management pour les organismes d'éducation/formation (SMOE), construit sur la structure de haut niveau commune aux normes de systèmes de management de l'ISO. Cette architecture partagée facilite l'articulation de l'ISO 21001 avec d'autres référentiels, notamment l'ISO 9001, et explique pourquoi plusieurs établissements engagent leur démarche qualité en s'appuyant sur une transition depuis un système déjà existant. La norme s'organise en dix articles, dont sept portent des exigences opérationnelles directement applicables : le contexte de l'organisme, le leadership, la planification, le support, la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation des performances et l'amélioration.

Ces sept articles peuvent être regroupés selon la logique du cycle Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (PDCA). La phase de planification correspond au contexte de l'organisme, à la compréhension des parties intéressées et à la définition des objectifs et du plan d'action. La phase de réalisation correspond aux ressources de support et à la conduite des activités opérationnelles, telles que l'admission des apprenants, la conception des curriculums et la délivrance des enseignements. La phase de vérification correspond à l'évaluation des performances, qui inclut la surveillance des indicateurs, l'audit interne et la revue de direction. La phase d'action correspond à l'amélioration continue, à travers le traitement des non-conformités et la conduite d'actions correctives. Le leadership occupe une position transversale : il conditionne l'engagement de chacune des quatre phases.

Au-delà de cette lecture structurelle et normative de la norme, la compréhension des écarts observés gagne à être éclairée par un cadre théorique. La théorie néo-institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983) offre à cet égard un éclairage utile : elle explique comment les organisations adoptent des structures et des procédures formelles pour se conformer aux attentes de leur environnement institutionnel et en tirer une légitimité, sans que cette adoption formelle se traduise nécessairement par une mise en œuvre effective — phénomène que ces auteurs qualifient de « découplage ». Cette perspective a déjà été mobilisée dans des travaux récents sur l'ISO 21001 (Calub, 2025) pour analyser la manière dont une structure administrative articule conformité formelle et appropriation réelle des exigences. Elle permet de dépasser la seule question de la conformité pour interroger les raisons pour lesquelles certaines exigences demeurent formalisées sans être pleinement pilotées — question qui structure la lecture des résultats présentés plus loin dans cet article.

Deux exigences de la norme méritent une attention particulière, car elles reviennent de façon récurrente dans la littérature comme des points sensibles au stade préparatoire, et parce qu'elles structurent une part importante des résultats présentés plus loin dans cet article. La première concerne la maîtrise des informations documentées (article 7.5), qui exige non seulement la rédaction de procédures, mais aussi leur codification, leur mise à jour, leur diffusion et l'élimination des versions obsolètes. La seconde concerne la revue de direction (article 9.3), qui doit s'appuyer sur des données d'entrée précisément définies par la norme (satisfaction des apprenants, degré de réalisation des objectifs, résultats d'audits, performance des processus, entre autres) et déboucher sur des décisions documentées relatives à l'amélioration continue et aux besoins en ressources.

Ce cadre conceptuel invite ainsi à distinguer deux niveaux de préparation : un niveau de conformité formelle, qui recouvre l'existence de procédures, de documents et d'une politique qualité, et un niveau de maturité organisationnelle effective, qui renvoie à l'utilisation réelle des indicateurs, à la tenue de la revue de direction, à l'appropriation des outils qualité par les acteurs et au suivi des actions correctives. Cette distinction, reprise dans la discussion des résultats, permet de situer les apports de la littérature ainsi que les résultats de l'étude de cas par rapport à la structure formelle de la norme plutôt que par rapport à une lecture générale de la « qualité » en éducation.

2. Revue de littérature

La synthèse qui suit constitue une revue narrative et ciblée des travaux portant sur l'ISO 21001, mobilisés en fonction de leur pertinence pour la préparation à la certification en contexte éducatif et de formation ; elle ne prétend pas à l'exhaustivité d'une revue systématique.

2.1 Les défis de la préparation à la certification

La littérature montre que la préparation à l'ISO 21001 se heurte à un ensemble de difficultés récurrentes. Les premières concernent les ressources. La mise en place d'un système qualité demande du temps, des compétences, une capacité de coordination entre services, ainsi qu'un effort documentaire soutenu. Dans les établissements où les équipes sont déjà fortement mobilisées par les activités pédagogiques et administratives, cette exigence est souvent vécue comme une charge supplémentaire (Ramese et al., 2024).

Un deuxième défi, souvent plus profond, tient à la résistance au changement. Celle-ci ne prend pas nécessairement la forme d'un refus ouvert. Elle peut se traduire par une adhésion partielle, une faible implication dans la production des preuves, une application inégale des procédures ou un retour aux pratiques anciennes dès que la pression du projet diminue. Plusieurs travaux montrent que cette résistance naît fréquemment d'une perception de la qualité comme activité bureaucratique ou comme instrument de contrôle, plutôt que comme outil d'amélioration du travail quotidien (Rohayati & Delvika, 2020 ; Abu Bakar et al., 2024). Dans ce cas, le problème ne réside pas seulement dans le manque d'information sur la norme, mais dans l'insuffisante appropriation de son sens par les acteurs.

Un troisième défi concerne la maîtrise des informations documentées. Les établissements parviennent souvent à produire des procédures et des formulaires, mais rencontrent davantage de difficultés lorsqu'il s'agit d'assurer la cohérence de la codification, la mise à jour des versions, la diffusion des documents utiles, l'archivage et la suppression des documents obsolètes (Masabanda et al., 2025 ; Wibisono, 2018). La question documentaire devient alors un révélateur de la maturité réelle du système.

Enfin, les travaux soulignent que les clauses relatives au contexte, à la planification, à l'évaluation des performances et à l'amélioration continue figurent parmi les plus sensibles au stade préparatoire (Ambarwati et al., 2023 ; Rohayati & Delvika, 2020 ; Syahrullah et al.,

2022). En pratique, les établissements progressent souvent plus vite sur la formalisation initiale des processus que sur la capacité à exploiter les indicateurs, à conduire une revue de direction conforme et à transformer les écarts repérés en actions correctives suivies dans le temps (Wibisono, 2018 ; Syahrullah et al., 2022).

2.2 Les méthodes de préparation et de déploiement

Les travaux disponibles montrent que la préparation à l'ISO 21001 repose rarement sur une action isolée. Elle s'appuie plutôt sur une combinaison d'outils et de démarches complémentaires. L'analyse d'écarts constitue souvent le point de départ. Elle permet de comparer les pratiques existantes avec les exigences des clauses 4 à 10 afin d'identifier les éléments déjà maîtrisés, les exigences partiellement couvertes et les lacunes les plus importantes (Ambarwati et al., 2023 ; Rahmadi & Iskandar, 2020 ; Syahrullah et al., 2022).

La cartographie des processus représente ensuite une étape décisive. Elle permet de rendre visible l'organisation réelle, de distinguer les processus de management, de réalisation et de support, et de clarifier les interactions entre les activités. Dans les établissements de formation, cette cartographie contribue à relier les dimensions pédagogiques, administratives et de soutien, qui fonctionnent souvent de manière juxtaposée avant la démarche qualité (Ambarwati et al., 2023 ; Masabanda et al., 2025).

La formalisation documentaire constitue un troisième levier. Elle comprend la politique qualité, les procédures, les formulaires, les enregistrements, les plans d'action et les tableaux de bord. Toutefois, la littérature rappelle que l'objectif n'est pas de produire un volume élevé de documents, mais de construire un système documentaire utile, cohérent et réellement mobilisé dans le fonctionnement du centre (Masabanda et al., 2025).

D'autres méthodes reviennent de manière régulière dans les études : la formation des acteurs, les audits internes, le suivi des indicateurs et les réunions de pilotage (Rohayati & Delvika, 2020 ; Syahrullah et al., 2022). Ces outils permettent de tester le système avant la certification, d'objectiver les écarts persistants et de hiérarchiser les corrections à engager. La littérature insiste à ce titre sur l'intérêt d'une approche progressive de déploiement. Les établissements progressent davantage lorsqu'ils traitent d'abord les points les plus critiques, au lieu de chercher à formaliser l'ensemble du système de manière uniforme et simultanée (Ramese et al., 2024 ; Rohayati & Delvika, 2020).

2.3 Solutions et facteurs de réussite

Les solutions les plus souvent mises en avant concernent d'abord le leadership de la direction. Les recherches montrent qu'un engagement explicite de la direction facilite l'allocation des ressources, la coordination des acteurs et la légitimation du projet qualité (Ramese et al., 2024 ; Abu Bakar et al., 2024). Toutefois, ce leadership ne doit pas rester symbolique. Il doit se traduire par des arbitrages concrets, un suivi régulier et une présence réelle de la qualité dans les décisions ordinaires.

La priorisation des écarts constitue un deuxième facteur de réussite. Les établissements les plus avancés ne cherchent pas à tout corriger en même temps. Ils identifient les points critiques, notamment ceux qui conditionnent le pilotage global du système, puis organisent leur progression autour d'actions ciblées (Ambarwati et al., 2023 ; Rohayati & Delvika, 2020). Cette logique est particulièrement utile lorsque les ressources sont limitées.

Un troisième facteur de réussite réside dans la sensibilisation et l'appropriation collective. Les équipes progressent davantage lorsqu'elles comprennent la logique de la norme et perçoivent son utilité pratique dans leur travail quotidien. Dans cette perspective, la formation ne sert pas seulement à transmettre des exigences. Elle sert aussi à réduire la méfiance, à clarifier les attentes et à installer un langage commun de la qualité (Rohayati & Delvika, 2020).

Enfin, la littérature insiste sur le pilotage par les preuves et sur l'intégration de la qualité au fonctionnement ordinaire de l'établissement (Masabanda et al., 2025 ; Wibisono, 2018). Un centre progresse réellement lorsqu'il ne traite pas l'ISO 21001 comme un projet parallèle, mais comme un cadre de structuration du management éducatif. La réussite dépend alors moins de l'accumulation des documents que de la capacité à relier procédures, indicateurs, décisions, revues et actions correctives dans une dynamique cohérente d'amélioration continue.

Le tableau 1 propose une synthèse des principales études mobilisées dans cette revue de littérature, en précisant leur terrain, leur méthode et leur principal apport pour la compréhension de la préparation à l'ISO 21001.

Tableau N°1 : Synthèse des études mobilisées dans la revue de littérature

Référence	Terrain / contexte	Méthode	Principal apport
Rohayati & Delvika (2020)	Lycée professionnel de tourisme (Telkom Vocational High School), Bandung, Indonésie	Programme d'accompagnement externe et questionnaire d'indice de préparation	Un établissement en préparation depuis plusieurs années sans succès montre que l'accompagnement externe et la mesure de la compréhension des exigences par l'équipe projet sont déterminants.
Ambarwati, Rusmiati & Aisyah (2023)	Politeknik STMI Jakarta, Indonésie (déjà certifié ISO 9001)	Analyse d'écarts (gap analysis)	Niveau de préparation mesuré à 88,85 % ; les exigences sont majoritairement appliquées mais de façon insuffisamment constante.
Abu Bakar, Ismail & Darwi (2024)	Revue de littérature académique, contextes multiples	Revue systématique de la littérature existante	Le leadership, la culture organisationnelle, la compétence du personnel et la disponibilité des ressources sont les facteurs déterminants du succès ; la résistance au changement reste le principal frein.
Syahrullah et al. (2022)	Enseignement supérieur, Indonésie	Analyse d'écarts par rapport aux clauses de l'ISO 21001	Écarts identifiés notamment sur les clauses relatives au contexte, à la planification et à l'amélioration continue.
Rahmadi & Iskandar (2020)	Académie Telkom, Jakarta	Analyse d'écarts (gap analysis)	Évaluation de la préparation à la certification à partir de la comparaison entre pratiques

Référence	Terrain / contexte	Méthode	Principal apport
			existantes et exigences normatives.
Ramese, Jayasooriya & Lakmal (2024)	Enseignement supérieur, Sri Lanka	Revue de littérature	Examine l'adoption combinée de l'ISO 9001 et de l'ISO 21001 dans les établissements d'enseignement supérieur.
Calub (2025)	Centre d'admission et d'archives universitaire, Philippines	Étude de cas ; cadre théorique combinant théorie institutionnelle et management de la qualité totale	Analyse le parcours d'accréditation ISO 21001 d'un service administratif universitaire ; met en évidence le rôle du leadership et de la culture organisationnelle dans le dépassement des résistances au changement.
Masabanda et al. (2025)	Instituts techniques et technologiques, Équateur	Étude analytique	Analyse le rôle de l'ISO 21001 dans l'amélioration de la qualité des établissements techniques.

Source : élaboration personnelle.

3. Méthodologie

L'article repose sur une étude de cas unique portant sur un établissement de formation professionnelle engagé dans une phase de préparation à la certification ISO 21001. Ce choix est cohérent avec les travaux existants, qui mobilisent largement l'étude de cas, l'analyse d'écarts et l'audit par processus pour évaluer le niveau de préparation des établissements (Ambarwati et al., 2023 ; Wibisono, 2018 ; Syahrullah et al., 2022).

Pour des raisons de confidentialité, le nom exact de l'établissement et plusieurs informations d'identification ont été anonymisés. Le cas étudié concerne un établissement relevant de l'OFPPT, spécialisé dans les métiers de l'hôtellerie et du tourisme, situé dans l'ouest du Maroc. Créé en 2014, il accueille environ 550 stagiaires, encadrés par 20 formateurs et 5 agents

administratifs. La démarche de préparation à la certification ISO 21001 a été lancée en mars 2025.

L'analyse s'appuie sur trois types de matériaux triangulés. Le premier comprend les données générales sur l'établissement et l'état d'avancement de sa démarche qualité. Le deuxième correspond aux éléments disponibles par clauses et par processus. Le troisième repose sur les résultats d'un audit à blanc réalisé les 1er et 2 avril 2026 selon le référentiel ISO 21001:2018. Précisons que cet audit à blanc constitue une simulation interne d'audit de certification, réalisée en amont de l'audit officiel ; il ne s'agit pas d'un audit de certification conduit par un organisme accrédité, et ses conclusions n'ont donc pas de valeur certificative. Il a été conduit selon une approche par processus et par échantillonnage, et a couvert l'ensemble des processus du SMOE en s'appuyant sur l'examen des documents, des entretiens avec les responsables concernés, des observations sur le terrain et l'analyse des indicateurs.

Afin de rendre le diagnostic plus reproductible, chaque exigence examinée a été classée selon une grille de codification croisant le degré de formalisation, le niveau de mise en œuvre, la disponibilité des preuves et l'impact perçu sur le système de management (tableau 2).

Tableau N°2 : Grille de codification des écarts

Critère	Conforme	Point sensible	NC mineure	NC majeure
Exigence formalisée	Oui	Oui	Partiellement	Non
Mise en œuvre	Oui	Partielle	Partielle	Insuffisante
Preuves disponibles	Oui	Insuffisantes	Insuffisantes	Absentes
Impact sur le SMOE	Faible	Modéré	Important	Critique

Source : élaboration personnelle, à partir des exigences de l'ISO 21001:2018.

4. Résultats et discussion

L'établissement étudié se trouve dans une phase avancée de préparation. Les parties intéressées ont été identifiées, les enjeux internes et externes ont été analysés, une politique qualité a été formalisée, des objectifs qualité ont été définis, les risques et opportunités ont été identifiés, un plan d'action existe et la cartographie des processus a été élaborée. Des procédures ont déjà été

rédigées, des indicateurs ont été définis, des enquêtes de satisfaction sont disponibles, des formations ont été organisées et des audits ont été conduits. La démarche est donc formelle, même si elle n'est pas encore pleinement stabilisée.

L'audit à blanc réalisé au début du mois d'avril 2026 montre que le centre dispose déjà d'une base organisationnelle significative. Les principaux points forts concernent l'engagement de la direction, l'existence d'une cartographie des processus, la formalisation de la politique qualité, la structuration des processus de réalisation, la planification pédagogique et la proximité avec les stagiaires. Les processus opérationnels apparaissent globalement mieux maîtrisés que les mécanismes de pilotage transversal.

Deux non-conformités formelles ont été relevées. La première, de nature majeure, concerne la revue de direction. Celle-ci n'a pas été réalisée conformément à toutes les exigences de la clause 9.3, notamment en matière de données d'entrée, d'analyse, de décisions et de plan d'action. La seconde, de nature mineure, concerne la maîtrise des informations documentées au titre de la clause 7.5.3. La procédure existe, mais son déploiement reste incomplet, notamment sur la codification, la mise à jour du registre, la diffusion, l'archivage et la suppression des documents obsolètes.

Au-delà de ces deux non-conformités, plusieurs points sensibles apparaissent. La communication de la politique qualité reste insuffisamment diffusée. Les enquêtes de satisfaction existent, mais leurs résultats sont encore peu exploités pour orienter des actions d'amélioration. Les indicateurs ne sont pas tous actualisés ni analysés de façon régulière. L'amélioration continue n'est pas encore pleinement formalisée, et les actions correctives issues de l'audit ne sont pas encore suivies de manière structurée. L'établissement ne dispose pas non plus d'une cellule qualité clairement identifiée, ce qui fragilise la continuité du pilotage.

Le tableau 3 organise l'ensemble de ces constats par article de la norme ISO 21001:2018, afin de rendre plus lisible la répartition des points forts, des points sensibles et des non-conformités relevés lors de l'audit à blanc.

**Tableau N°3 : Synthèse des constats de l'audit à blanc par article de la norme ISO
21001:2018**

Article de la norme	Constat principal	Niveau
Art. 4 — Contexte de l'organisme	Parties intéressées identifiées ; enjeux internes et externes analysés	Conforme
Art. 5 — Leadership	Politique qualité formalisée ; engagement de la direction confirmé lors de l'audit	Conforme
Art. 6 — Planification	Objectifs qualité définis ; risques et opportunités identifiés ; plan d'action disponible	Conforme
Art. 7.5 — Informations documentées	Procédure existante mais déploiement incomplet (codification, mise à jour du registre, diffusion, archivage, suppression des documents obsolètes)	Non-conformité mineure
Art. 8 — Réalisation des activités opérationnelles	Cartographie des processus élaborée ; processus de réalisation structurés ; planification pédagogique maîtrisée	Point fort
Art. 9.1 — Surveillance, mesure et évaluation	Indicateurs définis mais pas tous actualisés ni analysés régulièrement ; enquêtes de satisfaction disponibles mais peu exploitées	Point sensible
Art. 9.3 — Revue de direction	Non réalisée conformément aux exigences (données d'entrée, analyse, décisions, plan d'action)	Non-conformité majeure
Art. 10 — Amélioration	Amélioration continue non encore formalisée ; actions correctives non suivies de manière structurée	Point sensible

Source : élaboration personnelle

Une lecture agrégée du tableau 3 permet d'objectiver, de façon descriptive, le niveau de préparation observé : sur les huit clauses examinées, trois sont jugées conformes (37,5 %), une constitue un point fort (12,5 %), deux sont classées comme points sensibles (25 %), une fait l'objet d'une non-conformité mineure (12,5 %) et une d'une non-conformité majeure (12,5 %).

En regroupant les niveaux « conforme » et « point fort » d'une part, et « point sensible » et « non-conformité » d'autre part, l'établissement se situe à un taux de conformité agrégé proche de 50 %. Cette quantification reste toutefois établie au niveau des articles de la norme et non au niveau de chaque exigence prise individuellement ; un calcul plus fin, comparable à celui proposé par Ambarwati et al. (2023) pour Politeknik STMI Jakarta (88,85 %), supposerait de disposer du détail des exigences auditées au sein de chaque clause.

Le parallèle avec Rohayati et Delvika (2020) est ici particulièrement éclairant. Leur étude porte sur un lycée professionnel spécialisé dans le tourisme, engagé depuis plusieurs années dans une préparation à l'ISO 21001 sans être parvenu à la certification, malgré un accompagnement externe. Le secteur d'activité rejoint directement celui de l'établissement étudié dans le présent article, et suggère une proposition exploratoire, qui mériterait d'être testée sur un plus grand nombre d'établissements : dans les établissements de formation professionnelle tournés vers les métiers du tourisme, la difficulté résiderait moins dans la production initiale des documents et procédures que dans la capacité à installer un pilotage régulier et documenté de la qualité, seul à même de transformer une préparation formelle en système réellement mature.

Ces résultats rejoignent étroitement la littérature. Comme le montrent plusieurs études, les établissements en phase préparatoire progressent souvent plus vite sur la formalisation initiale que sur l'évaluation des performances et l'amélioration continue (Wibisono, 2018 ; Rohayati & Delvika, 2020 ; Syahrullah et al., 2022). Le cas étudié confirme aussi que le leadership constitue une condition nécessaire, mais non suffisante. L'engagement de la direction est réel, mais il doit encore être relayé par une appropriation plus large des exigences qualité. De la même manière, l'existence de processus opérationnels relativement bien maîtrisés ne garantit pas à elle seule la maturité du système. Ce qui reste le plus difficile n'est pas l'exécution des activités, mais la capacité à les mesurer, à interpréter les résultats, à documenter les écarts et à transformer ces constats en actions correctives suivies.

Cette dynamique peut être lue à la lumière de la distinction proposée plus haut entre conformité formelle et maturité organisationnelle effective. Les éléments relevant du premier niveau — procédures, documents, cartographie, politique et objectifs qualité — apparaissent globalement acquis dans le cas étudié. Les éléments relevant du second niveau — usage réel des indicateurs, décisions fondées sur les données, tenue de la revue de direction, appropriation par les acteurs et suivi des actions correctives — demeurent, en revanche, les plus fragiles. Cette lecture

permet de formuler une proposition conceptuelle : la formalisation du système de management pour les organismes d'éducation/formation constitue une condition nécessaire à la préparation à l'ISO 21001, mais elle ne garantit pas, à elle seule, sa maturité organisationnelle. Dans une perspective néo-institutionnelle, cet écart entre formalisation et pilotage effectif peut également s'interpréter comme une forme de découplage partiel entre les structures adoptées pour répondre aux attentes normatives et leur appropriation réelle dans le fonctionnement quotidien de l'établissement (Meyer & Rowan, 1977).

Au regard de ces éléments, l'établissement peut être situé à un niveau de préparation intermédiaire avancé. Il n'est plus dans une phase d'initiation. Les fondements du système existent, plusieurs processus sont décrits, des audits ont été menés et un plan d'action est disponible. En revanche, la revue de direction, la maîtrise documentaire, le suivi des indicateurs et la formalisation de l'amélioration continue demeurent des points critiques. Les priorités avant certification concernent donc la réalisation conforme de la revue de direction, le déploiement intégral de la procédure de maîtrise documentaire, l'exploitation structurée des enquêtes de satisfaction, la formalisation des non-conformités et des actions correctives, ainsi que le renforcement du pilotage qualité.

5. Implications managériales

Les constats de l'audit à blanc débouchent sur des priorités d'action concrètes pour l'établissement étudié, qui peuvent également constituer des pistes transférables pour d'autres centres de formation professionnelle engagés dans une démarche comparable, sous réserve de la comparabilité de leurs contextes organisationnels. La priorité la plus urgente concerne la réalisation d'une revue de direction pleinement conforme à l'article 9.3, intégrant l'ensemble des données d'entrée requises par la norme et débouchant sur des décisions documentées. La deuxième priorité porte sur le déploiement intégral de la procédure de maîtrise des informations documentées, notamment la codification, la mise à jour du registre et l'élimination des documents obsolètes.

Au-delà de ces deux non-conformités, l'établissement gagnerait à identifier une cellule qualité clairement responsabilisée, afin d'assurer la continuité du pilotage entre les phases de préparation et de fonctionnement courant. L'exploitation plus systématique des enquêtes de satisfaction et l'actualisation régulière des indicateurs constituent également des leviers

accessibles à court terme, qui ne nécessitent pas de ressources supplémentaires importantes mais une meilleure structuration du suivi.

Le tableau 4 propose une hiérarchisation opérationnelle de ces priorités, avec des responsables, des échéances et des indicateurs de suivi indicatifs, à ajuster selon les ressources propres de l'établissement.

Tableau N°4 : Plan d'action priorisé

Priorité	Action	Responsable	Échéance	Indicateur
1	Réaliser la revue de direction	Direction	Court terme	Revue réalisée
2	Régulariser la gestion documentaire	Responsable qualité	Court terme	% de documents maîtrisés
3	Actualiser les indicateurs	Pilotes de processus	Mensuel	% d'indicateurs actualisés
4	Exploiter les enquêtes de satisfaction	Direction / qualité	Trimestriel	% d'actions issues des enquêtes
5	Formaliser les actions correctives	Responsable qualité	Continu	Taux d'actions clôturées

Source : élaboration personnelle.

6. Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites. Elle repose sur une étude de cas unique, ce qui restreint la portée générale des constats à des établissements présentant des caractéristiques comparables. Les résultats reflètent par ailleurs un état de préparation observé à un moment précis, lors de l'audit à blanc réalisé les 1er et 2 avril 2026 ; ils ne permettent pas de rendre compte de l'évolution du système après la mise en œuvre des actions correctives. Enfin, l'analyse s'appuie sur des documents, des entretiens et des observations de terrain, dont l'interprétation conserve une part inévitable de subjectivité malgré le recoupement des sources.

7. Perspectives de recherche

Plusieurs prolongements seraient utiles. Une étude comparative portant sur plusieurs établissements relevant du même programme de certification permettrait de vérifier si les points sensibles observés ici (revue de direction, maîtrise documentaire, exploitation des indicateurs) constituent des difficultés récurrentes dans le contexte marocain de la formation professionnelle. Un suivi longitudinal, reprenant les mêmes établissements après l'audit de certification, permettrait également d'apprécier la manière dont le système de management se stabilise une fois la certification obtenue, et si les actions correctives engagées se maintiennent dans la durée.

Conclusion

Ce travail, à visée exploratoire, montre que la préparation à l'ISO 21001 ne se réduit pas à une production documentaire, mais engage également l'ensemble du pilotage qualité de l'établissement.

Ce que l'étude démontre. Le cas analysé met en évidence des écarts précis entre les exigences de la norme et les pratiques observées, concentrés sur la revue de direction et la maîtrise des informations documentées. Il montre également que la formalisation initiale du système — politique, objectifs, cartographie, procédures — progresse plus rapidement que les mécanismes de pilotage, d'évaluation des performances et d'amélioration continue.

Ce que l'étude suggère. Ces résultats invitent à considérer que l'engagement de la direction, bien que réel dans le cas étudié, doit être relayé par une appropriation plus large des exigences qualité par l'ensemble des acteurs, ainsi que par une structuration claire du pilotage — notamment à travers une cellule qualité identifiée et une revue de direction pleinement conforme.

Ce que l'étude ne permet pas de démontrer. Reposant sur un établissement unique observé à un moment précis, cette recherche ne permet ni de généraliser ces constats à l'ensemble des centres OFPPT, ni d'établir un lien de causalité entre l'engagement de la direction et la réussite de la certification, ni d'apprécier l'effet réel des actions correctives dans la durée. Les pistes proposées à d'autres centres doivent donc être lues comme des orientations transférables sous réserve de comparabilité des contextes, et non comme des conclusions générales.

Sur le plan managérial, l'étude débouche sur des priorités concrètes pour l'établissement étudié : organiser une revue de direction pleinement conforme à l'article 9.3, structurer une cellule qualité clairement responsabilisée, et engager les formateurs dans des ateliers pratiques permettant une appropriation des outils qualité au-delà de leur seule dimension documentaire.

Le principal enseignement de cette recherche est que la préparation à l'ISO 21001 doit être comprise moins comme une simple montée en conformité que comme un travail progressif de consolidation du pilotage qualité. Pour un établissement de formation professionnelle du tourisme au Maroc, l'enjeu dépasse la seule satisfaction aux exigences d'une norme internationale : il s'agit de construire un système de management réellement utile, capable de relier qualité pédagogique, qualité organisationnelle, satisfaction des bénéficiaires, relation avec les partenaires professionnels et amélioration continue.

BIBLIOGRAPHIE

Abu Bakar, M., Ismail, S., & Darwi, L. M. (2024). *ISO 21001:2018 in academia: A review of literature. International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(26), 68–82. <https://doi.org/10.35631/ijemp.726006>

Ambarwati, L., Rusmiati, E., & Aisyah, S. (2023). *Readiness analysis of Politeknik STMI Jakarta towards implementation and certification of ISO 21001:2018. Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2), 164–172.

Calub, M. G. D. (2025). *Navigating ISO 21001:2018 accreditation: A case study of the Admission and Records Center. University of Baguio Multidisciplinary Research Journal*, 48(1), 1–11. <https://doi.org/10.64055/85r42i70>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Masabanda, J. H. A., Hidalgo Achig, M. F., Sinchiguano Molina, G., Sandoval Cárdenas, M. V., & Iza Garnica, J. D. (2025). *The role of ISO 21001 in quality enhancement: An analysis of Ecuadorian higher technical and technological institutes. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25032. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1039>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Rahmadi, R., & Iskandar, A. (2020). *Analisis kesiapan sertifikasi ISO 21001:2018 dengan metode gap analysis, studi kasus pada Akademi Telkom Jakarta. Journal of Informatics and Communication Technology*, 2(1), 33–41.

Ramese, W. K. D., Jayasooriya, S. D., & Lakmal, A. H. (2024). *Adopting ISO 9001:2015 and ISO 21001:2018 EOMS to the Sri Lankan higher educational institutions: A review of literature. KDU Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(1), 145–157. <https://doi.org/10.4038/kjms.v6i1.118>

Rohayati, Y., & Delvika, R. H. (2020). *Preparation for the implementation of ISO 21001:2018 using assistance program: Case study of Telkom Vocational High School. In Proceedings of*

the 12th International Seminar on Industrial Engineering and Management (ISIEM) (pp. QM26–QM32).

Syahrullah, Y., Yanti, A., Adhiana, T. P., & Imran, R. A. (2022). GAP analysis of higher education quality assurance system implementation against educational organization management standards ISO 21001:2018. Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering, 14(1), 67–77.

Wibisono, E. (2018). The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it. In Proceedings of the 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management (pp. 60–73).