

# La formation continue une voie incontournable pour la mise en œuvre et la pérennité des systèmes de managements

Mouna EL BAOMRANI<sup>a</sup>, Mohamed Amine M'BARKI<sup>b</sup>

<sup>a</sup> GREMSI, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger,  
[elbaomranimouna@gmail.com](mailto:elbaomranimouna@gmail.com)

<sup>b</sup> GREMSI, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger, [mbarkima@yahoo.fr](mailto:mbarkima@yahoo.fr)

## Résumé :

La mise en place des systèmes de management Qualité, généralement dans le cadre d'une démarche de certification s'accompagne souvent et généralement par un vaste programme de formation.

Ces formations entrent généralement dans le cadre des programmes de :

- Préparation de certification ;
- sensibilisation du personnel quant aux bénéfices et avantages attendus de cette implantation et/ou de cette certification ;
- formation du personnel sur les outils de qualité nécessaires pour la bonne marche et le maintien du système

Ainsi, la formation constitue un levier fondamental pour la réussite de la mise en place de tout SMQ, mais aussi un composant fondamental de ce système et l'un des éléments principaux qui en découlent.

Dans ce sens, nous nous interrogeons dans le cadre de cette recherche sur la relation entre les systèmes de management et la formation continue en montrant :

- le rôle crucial de la formation dans la mise en place des systèmes de management
- la position de la formation en tant que composant important dans les systèmes de management
- l'impact des systèmes de management sur le développement de la formation continue au sein des entreprises.
- **Mots clés :**

Systèmes de management de la qualité (SMQ), formation continue, performance, processus.

## **Introduction**

La qualité est devenue une préoccupation centrale pour les entreprises. Cela concerne particulièrement la formation professionnelle continue : des systèmes spécifiques de normes, labels et certifications ont été développés.

Il est important de sortir de la logique de la formation de « former pour former », de « former pour dépenser des budgets » à une nouvelle logique « Former pour investir » afin de réussir et de suivre la vitesse de développement des certifications, normes et labels... Les entreprises ont pris conscience que la compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante, dans quelques années, s'il ne l'entretient pas.

La présente communication examine la relation entre les systèmes de management et la formation continue en donnant l'exemple d'une multinationale en industrie automobile.

### **I. Formation continue : définition et enjeux**

Avant d'entrer au vif du sujet il est important de définir et de clarifier les enjeux de la formation et formation professionnelle et continue.

#### **1. Définition formation :**

Une première définition selon Thierry Ardouin<sup>1</sup> « La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. »

Cette définition est intéressante car elle inscrit l'action de formation dans un « contrat » entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif.

La deuxième définition de Larousse considère la formation comme le développement et la modification de l'organisme qui rend l'individu capable d'exercer les fonctions de reproduction.

Nous constatons que la formation est une action qui met l'acquisition des compétences afin d'être capable.

#### **2. Définition formation professionnelle**

Par formation professionnelle, il faut entendre toutes les mesures ayant pour but de donner à une personne la capacité professionnelle requise pour exercer une activité professionnelle salariée. La formation professionnelle consiste notamment dans <sup>2</sup>:

- ✓ L'apprentissage d'un métier, d'une profession ou d'une fonction ;

---

<sup>1</sup> Luce WOLBERT « La problématique de la mise en place d'une politique de gestion de la qualité et de certification au sein des entreprises gabonaises : étude pratique de la société SOGEC Gabon.

<sup>2</sup> Décret de la Commission communautaire française du 17 mars 1994 portant création de l'Institut bruxellois francophone pour la formation professionnelle (IBFFP)

- ✓ L'actualisation et la qualification dans le métier, la profession ou la fonction ;
- ✓ L'acquisition d'une formation de base nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle ;
- ✓ La reconversion professionnelle, le perfectionnement et l'élargissement de connaissances professionnelles ou leur adaptation à l'évolution du métier, de la profession ou de la fonction ;
- ✓ L'observation de personnes aux fins visées ci-dessus, pendant le temps nécessaire pour décider de leurs aptitudes physiques et intellectuelles et déterminer l'orientation professionnelle la plus favorable

### 3. Enjeux de la formation continue<sup>3</sup>

Les enjeux de la formation continue sont multiples, mais on se limite aux principaux qui sont stratégiques, sociaux et double finalités pour les personnes et organisations.

- ✓ **Enjeux stratégiques<sup>4</sup>** : La formation professionnelle est un levier de compétitivité des entreprises ; elle est un facteur important d'innovation et de croissance, et par conséquent, une variable stratégique parce que la pérennité des entreprises et leur développement sont aujourd'hui conditionnés par leur capacité à s'adapter aux mutations permanentes, de leur environnement d'anticiper les besoins de leurs clients, faire évoluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois.
- ✓ **Enjeux sociaux** : Les enjeux sociaux ont pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle, et leur contribution au développement culturel, économique et social<sup>5</sup>.
- ✓ **Double enjeux pour les personnes et organisation** : Certes l'organisme bénéficie des effets de la formation continue, mais aussi les personnes qui la suivent, c'est pourquoi on parle de doubles enjeux détaillés dans le tableau suivant :

| Pour les personnes  | Pour l'organisation  |
|---|--|
| Accroître ses propres compétences et qualifications, sa maîtrise professionnelle, son plaisir, sa confiance en soi. | Accroître les compétences et les qualifications des collaborateurs, donc l'efficacité et l'efficience de l'organisation. |
| Apprendre les règles en vigueur pour mieux s'intégrer   | Assurer la conformité de chacun aux règles en vigueur  |
| Contribuer à sa propre professionnalisation, devenir plus responsable et autonome.                                  | Contribuer à la professionnalisation, à la responsabilisation des collaborateurs.  |
| Contester la légitimité du pouvoir en place, savoir négocier.   | Asseoir la légitimité du pouvoir en place sans pour autant réduire chacun au conformisme.                                |

<sup>3</sup> Philippe Perrenoud « La formation continue comme vecteur de professionnalisation du métier d'enseignant » Université de Genève, 1994

<sup>4</sup> Serge de WITTE « La compétence professionnelle, enjeu stratégique » cahier de journées internationales de la formation, 1998

<sup>5</sup> Jean-Yves Causer « Les enjeux sociaux de la formation professionnelle continue » p. 328-333, 2005

|   |  |
|---|--|
| Devenir expert, personne-ressource dans l'atteinte d'objectifs nouveaux ou ambitieux. | Mobiliser les collaborateurs sur des objectifs nouveaux ou ambitieux.        |
| Se donner les moyens d'une mobilité interne ou externe (horizontale ou verticale).    | Favoriser la mobilité interne des collaborateurs (horizontale ou verticale). |

## II. Formation continue et système de management

Le système de management qualité et l'offre de formation professionnelle continue sont indissociables<sup>6</sup>, on constate qu'ils sont en étroite relation et la formation continue est présente dans les trois principales phases de certification.

Qu'il s'agit de préparation, de sensibilisation ou d'accompagnement sur la maîtrise des outils qualité on dresse ci-dessus les liens existants et la cohabitation des deux systèmes.

### 1. Préparation de certification :

L'élaboration d'un plan d'actions détaillé découlant du diagnostic et l'accompagnement de sa mise en œuvre débouchant sur la mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de certification.

La Formation Continue permet dans ce sens d'optimiser le travail de l'entreprise par le biais du développement des ressources humaines. C'est également un outil stratégique de gestion de ressources humaines, qui permet de préparer et d'accompagner la démarche de certification.

### 2. Sensibilisation du personnel

La formation et sensibilisation du personnel sur les concepts de la qualité principalement la personne qui sera en charge de la qualité. Il s'agit dans cette phase de définir :

- ✓ quels types d'actions seront lancés, où et comment,
- ✓ comment sera pilotée la démarche,
- ✓ quels indicateurs qualité seront mis en place,
- ✓ quels moyens financiers et humains doivent être dégagés pour assurer sa mise en œuvre,
- ✓ quelle sera la communication pour accompagner la démarche,
- ✓ quelles formations seront organisées.

### 3. Formation du personnel sur les outils de qualité

Évaluation du système de management de la qualité en place dans l'entreprise, par rapport aux exigences de la norme, le résultat attendu est l'élaboration d'un plan d'action.

La préparation du personnel à la mise en place du système de management qualité, le résultat attendu est d'avoir un personnel capable de mettre en place le SMQ

---

<sup>6</sup> Marc Ferracci, Évaluer la formation professionnelle, Presses de Sciences Po, coll. « Sécuriser l'emploi », 2013

### **III. Etude de cas SEBN**

L'entreprise SEBN-MA a été créée en 2001, sous le nom AWSM (AUTOMOTIVE WIRING SYSTEMS MORROCCO), par le groupe VW BORNEDTZE, pour fabriquer les harnais de câbles pour les différents modèles de VOLKSWAGEN.

En 2011, le groupe SUMITOMO à travers ses filiales « SUMITOMO ELECTRIC INDUSTRIES (SEI) » et « SUMITOMO WIRING SYSTEMS (SWS) » a acquis le groupe VW BORNEDTZE et ses différentes filiales dans le monde, y compris, bien évidemment AWSM.

Cette opération a donné naissance au groupe SEBN : SUMITOMO ELECTRIC BORNEDTZE, et sa filiale marocaine a été rebaptisée SEBN-MA

Depuis sa création, la société produit les harnais complets de voitures comme VW POLO, AUDI A1, et VW SCIROCCO, ainsi que des modules de câbles pour des voitures comme AUDI Q7, SHARAN, GOLF CABRIO et EOS.

A partir de décembre 2015, la société a commencé la fabrication de harnais de câbles pour les différents modèles de PORSCHE CAYENNE.

Ces modèles de voitures, sont des modèles caractérisés par leur fort niveau d'exigence et leur qualité très élevée.

La fabrication de ces produits pour des clients aussi exigeants et leurs maintien requiert bien évidemment un niveau de savoir faire très élevé et un modèle social très performant.

Ce modèle repose sur trois piliers principaux :

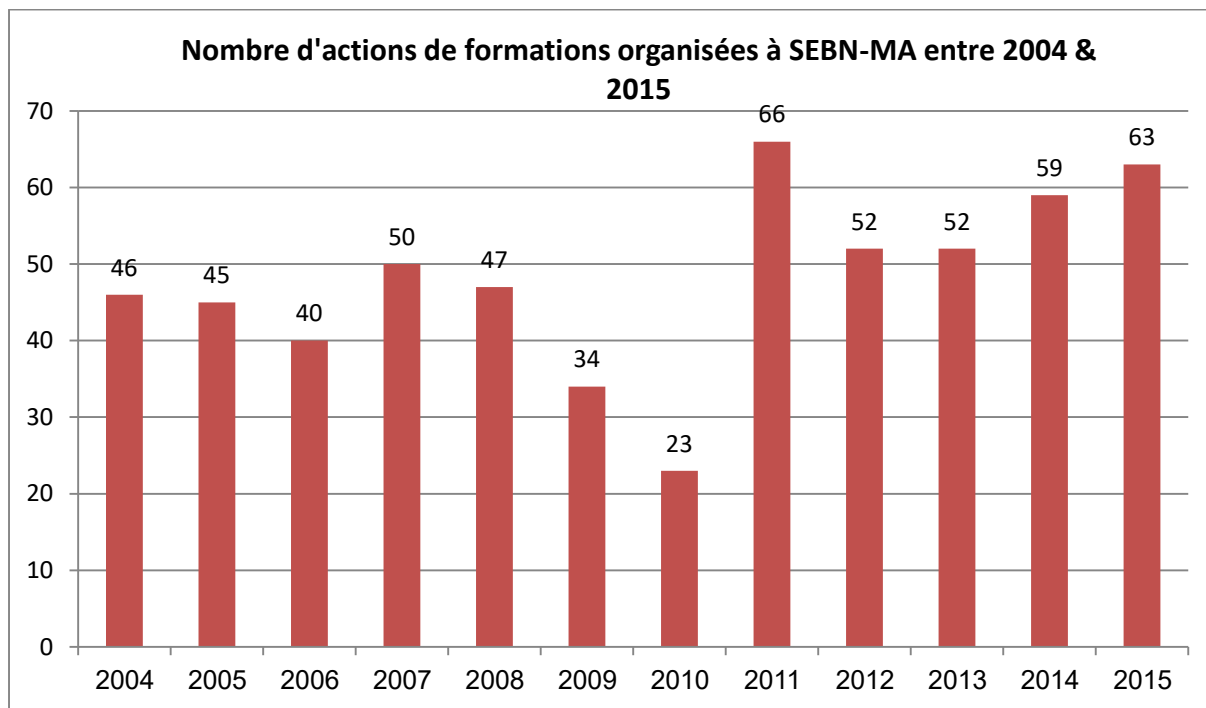
1. Une stratégie globale et une politique de GRH mettant les ressources humaines au centre de toutes les politiques et les actions de l'entreprise
2. Une politique de développement continu des compétences pour s'aligner en permanence aux exigences du client (groupe VW), aux normes du groupe (SUMITOMO) et aux tendances du marché.
3. Une politique de motivation, de fidélisation et d'épanouissement du personnel à travers des actions de communication interne et des événements variés visant à :
  - a. Créer l'épanouissement professionnel des salariés
  - b. développer l'attachement du personnel à l'entreprise et à ses valeurs et objectifs
  - c. Améliorer l'engagement du personnel dans la poursuite de la politique qualité de l'entreprise basé sur la satisfaction du client et la recherche d'excellence.

Dans cet article nous nous concentrerons sur le deuxième pilier pour montrer le rôle fondamental de la formation dans la qualité.

A SEBN-MA, la formation revêt une importance capitale et stratégique ; pour les dirigeants du groupe, il faut adapter en permanence les compétences à des métiers qui gagnent sans cesse en complexité, mais aussi anticiper les évolutions en formant aux nouvelles

technologies, et permettre des évolutions de carrière harmonie avec l'évolution de l'entreprise et de son environnement. Et en somme la formation devrait contribuer à donner une valeur ajoutée sociale aux activités de la société.

Au regard de ces enjeux, la société s'est doté d'une politique de formation audacieuse et originale. Le graphique suivant illustre l'effort fourni en formation et développement de compétence par la société SEBN-MA



En analysant ces formations, nous trouvons que les formations relatives à la qualité constituent une part importante dans l'ensemble du système de formation, le tableau suivant reflète la part des formations qualité dans l'ensemble des formations

| Année | nombre total des actions | actions qualité | part des formations en qualité |
|-------|--------------------------|-----------------|--------------------------------|
| 2004  | 46                       | 11              | 23,91%                         |
| 2005  | 45                       | 9               | 20,00%                         |
| 2006  | 40                       | 5               | 12,50%                         |
| 2007  | 50                       | 9               | 18,00%                         |
| 2008  | 47                       | 7               | 14,89%                         |
| 2009  | 34                       | 7               | 20,59%                         |
| 2010  | 23                       | 7               | 30,43%                         |
| 2011  | 66                       | 8               | 12,12%                         |
| 2012  | 52                       | 16              | 30,77%                         |
| 2013  | 52                       | 12              | 23,08%                         |
| 2014  | 59                       | 15              | 25,42%                         |
| 2015  | 63                       | 13              | 20,63%                         |
|       | 577                      | 119             | 21,03%                         |

Ces formations portent sur des thèmes variés (69 thèmes liés directement ou indirectement à la qualité, dont nous citons :

- Exigence de la norme OHSAS 18001
- Exigence de la Norme ISO 14001
- Exigence de la norme ISO TS 16949 V : 2009
- Métrologie
- Evaluation des fournisseurs
- Plan d'Action (réalisation-suivi-évaluation)
- Audit et contrôle Interne
- Core Tools (SPC)
- Core tools -AMDEC-
- Core Tools (APQP)
- Core Tools (PPAP)
- Audits Qualité Interne
- Le Lean Management
- Indicateurs et tableau de bord
- Exigences de la norme ISO/TS 16949 V 2009
- La méthode 6 sigma : la clé de la performance
- L'audit de processus selon la norme VDA 6,3
- Cercle Qualité
- Approche Qualité
- Management de la qualité

Ces données sont plus significatifs, si nous prenons en compte que toutes les nouvelles recrues bénéficient d'une formation à l'entrée sur :

1. La politique qualité de la société
2. Son système de management de la qualité
3. Les normes qualité adoptées par la société
4. Les exigences qualité requises par le client
5. Les spécificités des produits fabriqués par la société

Ces formations font l'objet de mise à niveau périodique pour l'ensemble du personnel ,quant à ces volets ce qui a permis à l'entreprise de réussir tous ses audits précédents (audits clients ou audits systèmes) et gagner le prestigieux label « VW supplier class A » que VOLSWAGEN décerne à ses meilleurs fournisseurs.

L'ensemble de ces formations subissent un système qualité quant à leurs approche (PDCA) et leurs outils de réalisation (évaluation à chaud et à froid, approche processus...).

En somme nous pouvons conclure que la formation continue à SEBN ne constitue pas uniquement un simple composant du système de management de qualité au niveau de SEBN-MA, mais plutôt un levier pour ce système, pour son développement et amélioration et aussi pour son ancrage en tant que culture de management et d'action.

## **Conclusion**

On constate que la formation continue joue un rôle important dans la mise en place des systèmes de management ainsi elle est une composante importante dans sa réussite et sa son amélioration en continue

L'impact des systèmes de management sur le développement de la formation continue au sein des entreprises marocaines et aussi multinationale demeure important, des études doivent compléter ce travail pour la mesure du degré et d'évolution du phénomène.

## **Bibliographie**

Philippe Perrenoud « La formation continue comme vecteur de professionnalisation du métier d'enseignant » Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, 1994

Marion Lambert, Isabelle Marion-Vernoux, Jean-Claude Sigot « quand la formation continue

François-Marie GERARD, Éric LAVENDHOMME & Xavier ROEGIERS

La formation continue : pour quoi ? comment ? avec qui ? Bureau d'Ingénierie en Éducation et en Formation (BIEF, Louvain-la-Neuve), 1997

Jean-Yves Causer « Les enjeux sociaux de la formation professionnelle continue » p. 328-333, 2005

François-Marie GERARD « L'efficacité est-elle soluble dans la formation ? Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation », 2008

Anne COURANT La qualité en formation continue : rapport de recherche bibliographique - DESS Ingénierie documentaire - ENSSIB et Université Lyon 1 - 1999-2000

Guy Bruzy Former une élite ou former la masse des salariés ? Les contradictions de la formation en entreprises des années 1920 aux Trente glorieuses, Regards Sociologiques, n°41-42, 2011, pp. 99-113

Philippe Perrenoud « La formation continue comme vecteur de professionnalisation du métier d'enseignant » Université de Genève, 1994

CAROLE TACHEAU, mémoire sous le titre « De la formation professionnelle continue à l'organisation apprenante au sein des PME », 2013

Marc Ferracci, Évaluer la formation professionnelle, Presses de Sciences Po, coll. « Sécuriser l'emploi », 2013