

# Témoignages de méthodologie d'établissement de plans de formation dans des entreprises de l'industrie alimentaire

## Entreprise 1

Le relevé des besoins de formation se fait en plusieurs phases :

Tout d'abord, la DRH commence par un relevé de toutes les formations obligatoires à prévoir dans l'année (liées à la sécurité et à la sécurité alimentaire par exemple) (cf. étape 2)

Ensuite, elle ajoute aussi toutes les formations de caractère « stratégique » à prévoir au niveau de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (cf. étape 1, approche 1).

Enfin, dans un 3ème temps, elle y intègre les formations proposées par les responsables de départements.

A ce niveau, les besoins de formation sont relevés au niveau des chefs d'équipe et de département sur base

a) d'une part, des entretiens d'évaluation annuels (cf. approche 1.4)

**Remarques :**

1. Les chefs d'équipe ont été formés aux techniques d'entretiens.
2. Des entretiens de fonctionnement sont organisés parallèlement aux entretiens d'évaluation, en cours d'année (sans attendre donc l'entretien d'évaluation de fin d'année) dans le cas où il semble bien que le collaborateur ne sera pas en mesure d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés de manière à lui la possibilité de « rectifier le tir »

b) d'autre part, de l'évaluation par le chef d'équipe du niveau de maîtrise des compétences attendues pour la fonction occupée par le collaborateur. Ces compétences sont identifiées dans un référentiel de compétences / une description de fonction (cf. approche 1.2). (ce référentiel est établi pour chaque fonction de l'entreprise - sauf pour quelques fonctions, plus larges et plus complexes, comme par exemple les fonctions techniques - et est revu périodiquement en collaboration du titulaire du poste lors de l'entretien d'évaluation pour vérifier qu'elles correspondent encore bien à la réalité).

A noter aussi que les chefs d'équipe (et la DRH) sont impliqués de près dans la mesure des effets de la formation sur le terrain.

Si la DG estime que le budget formation est trop élevé (il n'y a pas d'enveloppe fixée a priori), la DRH va « écrémer » les demandes de formations en discutant avec chaque chef de service en fonction des critères de priorité (cf. étape 3).

## Entreprise 2

La DRH recense les formations « obligatoires » (liées à la sécurité et à la sécurité alimentaire par exemple). (cf. étape 2, point 1).

A côté de ces formations, la politique de formation se fait en fonction de la planification des besoins de l'entreprise en termes de personnel : de combien de collaborateurs chargés de telle ou telle fonction l'entreprise a / aura-t-elle besoin ? Et quelle sont les possibilités de mobilité interne ? (lorsqu'il y a ouverture d'un poste qualifié, l'entreprise a recours préférentiellement à la mobilité interne plutôt que de recruter à l'extérieur.)

Sur base de l'analyse d'une matrice de polyvalence – elle-même construite au départ des descriptions de fonction et des profils de compétences – les chefs d'équipe identifient, sur base de leurs compétences actuelles, les collaborateurs susceptibles d'assurer la fonction souhaitée moyennant un parcours de formation raisonnablement court.

Les candidats retenus et intéressés passent des tests psychotechniques et des interviews, on vérifie aussi si leur attitude est compatible avec leur éventuelle nouvelle fonction. La formation elle-même se passe en doublure avec un titulaire du poste à la nouvelle fonction. Le chef d'équipe évalue la maîtrise du collaborateur dans sa nouvelle fonction sur base toujours de la matrice de polyvalence (et donc des descriptions de fonctions). (cf. approche 2). Le nouveau titulaire n'est nommé qu'une fois qu'il est devenu autonome dans sa nouvelle fonction.

Pour les recrutements externes : il y a un programme de formation standardisé pour les postes simples (4 h d'e-learning sur la sécurité alimentaire et la sécurité,...). Les nouveaux engagés commencent quasiment toujours par le statut d'intérim.

## Entreprise 3

Les besoins de formation sont recensés par deux étapes:

Dans un 1er temps (cf. étape 2 du guide), le département RH liste les formations...

- obligatoires et/ou récurrentes (typiquement : en sécurité, en sécurité alimentaire, les validations cariste et secouristes,...)
- planifiées l'année précédente, mais non réalisées (à condition qu'elles s'avèrent toujours nécessaires).
- liées à des projets « transversaux » (concernant l'ensemble de l'entreprise) (ex: formation au management pour l'ensemble des responsables,...)

Ensuite, le département RH envoie un courriel aux responsables de département début décembre leur communiquant la situation des formations réalisées lors de l'année en cours, les formations planifiées par le département RH (point précédent), et surtout, leur demandant de lister (pour mi-décembre) les besoins de formation de leurs collaborateurs, en tenant compte de l'organisation actuelle et future - projets, investissements,...- de leur département, des éventuels mouvements de personnel (départs - arrivées), du développement de

compétences souhaitées de leurs collaborateurs, des besoins de polyvalence,...(cf. approche 1.2 du guide).

Les responsables relèvent les besoins de compétences de leurs collaborateurs essentiellement dans les domaines technique-production. Pour cela, ils identifient (éventuellement via leurs chefs d'équipe) les compétences/tâches-clés de chaque collaborateur dont la maîtrise ne leur paraît pas suffisante (cf. approche 1.3 du guide, mais sans passage en revue systématique de toutes les tâches/compétences de la description de fonction).

Un autre retour provient des résultats et recommandations suite aux audits qualité (internes et externes), ainsi que de ceux des analyses relatives à la sécurité au travail (cf. approche 1.6).

Par ailleurs, les entretiens individuels de fonctionnement (cf. approche 1.4) constituent une source d'identification de besoins de formation. Ceux-ci ne concernent que les employés administratifs, les chefs d'équipe et les cadres et ceux dont le contrat CDD arrive à échéance.

Enfin, on intègre les formations à planifier dans le cas d'embauches de nouveaux collaborateurs (chaque fonction fait l'objet d'un trajet de formation assez « normé ») (cf. méthode 1.3 bis du guide).

Une fois finalisée, ces demandes de formation des responsables sont revues lors d'une entrevue avec la direction et le département RH pour validation effective.

Il en résulte un projet de plan de formation qui sert de base à la fixation du budget formation (lequel sera comparé avec les budgets formation des années antérieures). Ce budget pourra être « ajusté » pour intégrer d'éventuels projets de formation coûteux, transversaux et/ou non-récurrents.

Remarque : la direction mise beaucoup sur la concertation et la transparence vis-à-vis de la délégation syndicale. C'est pourquoi, outre la concertation annuelle (en février) au sein du Conseil d'Entreprise sur le PF proposé pour l'année en cours et l'évaluation globale du PF de l'année précédente, le département RH tient trimestriellement informés les délégués syndicaux de l'état d'avancement du PF de l'année en cours. Cette approche permet de désamorcer tout de suite les éventuels malentendus!

## Entreprise 4

**Méthodes** décrites dans le guide utilisées pour l'analyse des besoins de formation :

*Approche 1 : Analyse stratégique avec le DG au niveau de l'entreprise  
et approche 2 : Analyse stratégique au niveau de chaque département*

Oui, les 2 : une analyse stratégique à l'horizon 3 ans - sur 3 axes : évolution des RH, pérennité, environnement - est faite avec la direction et avec les responsables de chaque département. Cette stratégie est ensuite déclinée en termes de besoins de formations propres à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, ainsi qu'aux collaborateurs de chaque département.

### *Approche 3 : Analyse sur base des descriptions de fonctions et des profils de compétences*

L'entreprise utilise le Moniteur de Compétences de ALIMENTO, adapté sur mesure pour ses besoins spécifiques. Le contenu, c-à-d le profil de compétences, est établi pour chaque fonction.

Le Moniteur est utilisé par les contremaîtres de terrain qui font les évaluations de chaque compétence pour chacun de leurs collaborateurs.

Une responsable formation interprète les résultats en concertation avec le « n+1 » d'abord, puis le responsable de département ensuite (celui-ci validera les propositions ou non) de manière à relever les besoins de formation éventuels.

### *Approche 4 : entretien de fonctionnement*

Chaque collaborateur a un entretien de fonctionnement (et pas d'évaluation pour ne pas « polluer » l'entretien) avec son « n+1 » une fois par an. Un des points abordés est le développement de compétences. Le « n+1 » collecte les besoins, fait remonter vers le responsable de département qui valide ou non.

#### Remarques :

a) problème de timing : le PF sort en mars et est présenté au Conseil d'Entreprise en avril. Les entretiens de fonctionnement se déroulent en février. Mais c'est trop tard pour planifier les formations, car la saison creuse est entre décembre et mars justement ! Pour éviter ce problème, le RH consultera dorénavant directement chaque chef de service pour relever les besoins de formations dès novembre sans attendre les constats des entretiens de fonctionnement « formels »...quitte à compléter le planning de formation si nécessaire avec les conclusions des entretiens de fonctionnement dans un second temps.

b) un projet d'amélioration consistera à rajouter des entretiens de suivi après 6 mois, ce qui permettra de compléter l'analyse de besoins de formation (...et bien à temps cette fois !)

### *Approche 5 : remontée de besoins de formation de type « bottom-up »*

Non a priori (hors entretiens de fonctionnement), car éviter l'effet « catalogue »...

### *Approche 6 : analyse de dysfonctionnement*

Si nécessaire et/ou urgent; normalement, les BF seront identifiés lors des entretiens de fonctionnement.

Tous les besoins de formation ainsi collectés remontent vers et sont centralisés par le département RH. Celui-ci complète éventuellement les besoins et établira le plan de formation selon les étapes présentées dans le guide IFP. La suite des étapes au-delà de l'analyse des besoins de formation se déroulent grosso modo selon le guide IFP.