**PV atelier RAQ: le rôle du RAQ dans la gestion des ressources humaines 05/12/14**

*Présents :  
RAQ : Anna-Maria Ban (Iscal Sugar), Pascal Pluvinage (Solarec), Stiven Snijers (Mamma Lucia) ; Eric Verstraeten (Qualité Conseils E.V.)   
Formateurs-consultants IFP : Stephen Leveque (Zest Consulting), Emmanuel Chalmagne (Food Safety Consult)  
IFP : Jean-Denis Hennebert*

**Première partie : information par IFP sur la CCT et le service conseil HR-Scan**

* 1. **exposé de Jean-Denis Hennebert (IFP) sur les obligations en termes de formation découlant de la CCT 2013-14**

Réactions, commentaires :   
Un point parmi les 4 évoqués est l’obligation de 1,3 % du temps à consacrer à la formation.   
Cette obligation pourrait être utilisée comme levier /outil pour que le RAQ puisse « vendre » des formations en interne à sa direction (même si aucune sanction n’est prévue pour l’entreprise ne respectant pas ses obligations) !

\* JHEN (IFP): en pratique, il y a différentes manières de comptabiliser les heures de formations : certaines entreprises n’y incluent pas de formations informelles, d’autre oui (…et certaines vont jusqu’à considérer à peu près toute réunion interne comme de la formation !)  
🡪 chez Mamma Lucia (ML): concertation avec la délégation syndicale (D.S.) – lors de la concertation sur le plan de formation - pour se mettre d’accord ce qu’il convient de considérer comme de la formation ou pas…🡪 distinction entre « vraies » formation d’un côté (éligible comme formation) et séances de sensibilisation ou d’information (sur une nouvelle procédure par ex) de l’autre (pas éligible)...  
  
Chez Solarec (S), les principaux efforts quantitatifs de formation portent sur la formation initiale pour les nouveaux collaborateurs opérateurs chez Solarec. Cette formation dure 3 à 6 mois avec un tuteur. En revanche, la formation continuée est assez peu pratiquée. Jusqu’à présent, pas de réaction négative de la DS…mais un rattrapage en formation continuée des travailleurs en place serait sans doute salutaire...

* 1. **exposé de Jean-Denis Hennebert sur le service HR-scan**

Pas de commentaire de la part de l’assemblée

**Seconde partie : RAQ et rôle dans les différents domaines RH**

* *Recrutement et sélection  
  - planification / besoin d’embauches (en dehors de votre département qualité)*🡪 RAS : aucun des RAQ présent ne joue un rôle dans la planification.

*- détermination/amélioration des procédures de sélection : présélection, tests, entretien*🡪 lié avec la politique d’accueil, voir ci-dessous  
   
*2. Politique d’accueil  
- détermination / évaluation / amélioration des procédure d’accueil ;   
exemples : politique de communication vers le nouveau : brochure d’accueil, copie règlement de travail,…, - plan d’introduction, plan de formation adapté et formalisé ? tutorat ? (procédure de sélection, volontariat , outils d’aide pour les tuteurs (ex : matériel pédagogique pou transmission d’instruction), formation au tutorat,…- évaluation des nouveaux collaborateurs : qui ? comment ? quand ? …*

**ML :   
M Snyers participe avec le responsable production et le DRH à la détermination de la politique d’accueil des intérimaires.**  
La sélection et la formation se fait en collaboration avec Randstad et FormAlim.

Programme de formation : 3 jours de « prise en main » du poste.   
\*Jour 1: vision et position du groupe Rana, information sur l'organisation de l'entreprise, explication sur le déroulement d'une journée type chez Mamma Lucia (avantage et contrainte du travail dans l'agroalimentaire).  
 \*Jour 2: visite complète de la société accompagné du responsable de l'encadrement des nouveaux employés  
 \*Jour 3: observation sur le terrain: le postulant reste en retrait de la production mais dans les conditions réelles de travail  
  
Le postulant a la possibilité de quitter la procédure de recrutement après chaque jour de formation au cas où il estime que le poste ne correspond pas à ses attentes, sans sanction au niveau de ses droits d'allocation de chômage ou autre; si le postulant décide d'accomplir l’entièreté du "stage", il entrera systématiquement dans le pool d’intérim (sauf incident lors de la procédure de recrutement mais pas encore de cas connu).   
Cette procédure permet de faire prendre conscience à tous les postulants de la réalité du job mais également des perspectives d'avenir au sein de notre société. Elle a également permis de réduire les départs anticipés des nouveaux entrants.  
L’intérimaire qui reste peut donner sa préférence pour le département où il aurait envie de travailler.  
*Rmq: depuis 2 ans, utilisation d'un pool commun d'intérims avec une autre société également active dans l’agroalimentaire*"

**Solarec :**Deux mois d’intérim pour tester un candidat opérateur. La décision d’engagement (ou non) est prise par le responsable du département   
  
Politique d’accueil : s’il s’agit de vrai intérim (remplacement de malades, pointe temporaire de production,…) celle-ci est du ressort plutôt de la société d’intérim ; **mais si intérim d’insertion, elle est élaborée en concertation entre la société d’intérim et Solarec (M. PLuvinage).**

**La formation des nouveaux collaborateurs comprend entre autres une formation aux BPH suivie d’un test sur la bonne compréhension sous forme de QCM. Cette formation et ce test ont été développées sur mesure par M Pluvinage avec la société d’intérim (**c’est d’ailleurs parce qu’elle proposait cette formation que la société d’intérim a été préférée à d’autres).

Point d’attention : s’assurer en particulier que le message transmis par les différents tuteurs est bien le même ! (JHEN : les tuteurs ont-il suivi une formation de tuteur ?)

*3. Développement de compétences / formations  
3.1. Identification des besoins de développement de compétences, de formations**3.2. Choix du formateur, de la méthode pédagogique    
3.3. Pouvoir de décision sur les formations (liées à la qualité et/ou en général). Qui devez-vous convaincre ? (marketing interne), qui tient le budget ?   
3.4. Organisation pratique des formations (liées à la qualité et/ou en général) : planification, information des participants, réunion de préparation,…  
3.5. Suivi des formations : mesure/évaluation des effets sur le terrain : indicateurs de réussite, implication de la ligne hiérarchique,…   
3.6. Enregistrement des formations : remontée d’infos et enregistrement, vers les RH, vers le RAQ (pour audits)*

*4. Gestion des polyvalences – compétences / Gestion des RH –parcours professionnel   
établissement ou MAJ des descriptions de fonction. Gestion des polyvalences. Gestion des compétences. Entretiens de fonctionnement formalisés*  
**ML :**Il existe des parcours de formation défini sur base des postes occupés.   
Chaque parcours de formations est constitué par un ensemble de modules.  
Chaque responsable développe les thèmes (le modules) dont il est « titulaire » : ainsi par ex, le responsable sécurité développe les modules « sécurité », le responsable production développe des modules sur les machines de production spécifiques au poste de travail, **le responsable qualité, une formation sur les BPH et HACCP, la surveillance des CCP,…** (remarque : parfois des thèmes sont « à cheval » entre deux domaines : ex pasteurisateur : fonctionnement pratique de la « machine »🡪 plutôt en production ; utilité/contexte d’utilisation : plutôt le RAQ).  
  
**Par ailleurs, le RQ gère aussi l’organisation de formations qualité « obligatoires » (style refresh BPH –HACCP,….) ; formation spécifiques suite à une plainte client qualité,….**

**Il existe une revue de direction, qui sert à identifier les lacunes en termes de compétences.  
Siègent (e.a.) dans le comité de revue de direction : RAQ, responsable production, responsable sécurité,…**  
Il y a également des entretiens d’évaluation / de fonctionnement avec le responsable « n+1 ». Ces entretiens permettent de faire remonter des éventuels besoins plus individuels de formation

Remarque : Tous les modules de formations sont gérés par un portail internet de gestion de la qualité *« quasydoc»,* qui permet, entre autres, de lister les formations suivies, de planifier des dates pour l’évaluation « à froid » du parcours de formation (après 6 mois par ex).  
M Snyers apprécie énormément cet outil qui a été mis en avant lors de leur audit IFS/BRC/SAC pour l'ensemble des modules exploités.  
Pour plus d'informations concernant ce portail : [www.quasydoc.eu](http://www.quasydoc.eu).

**Solarec :**Chez Solarec, deux caractéristiques  
**a) tout ce qui relève des domaines RH hors administration (salaire, congé,…) a été « sous-traité » en interne, essentiellement auprès de M Pluvinage, le RQ !**b) depuis 2011 : changement de culture : jusqu’alors, surtout accent mis sur la production. Depuis lors, accent davantage mis sur la qualité !

Le plan de formation est établi par les chefs de service.   
Par ailleurs, des formations spécifiques en cas de non-conformité (suite à analyse labo) ou de plainte client (+ les formations obligatoires en sécurité,… bien sûr)   
  
Le compagnonnage représente 95 % du temps de formation !  
Depuis 2011 : développement de fiche de compagnonnage, reprenant la liste des compétences à acquérir. La validation éventuelle de l’acquisition de la compétence est donnée par le tuteur en accord avec le tutoré (qui doivent signer à deux le document)   
  
remarques :   
a) M. Pluvinage estime qu’il est difficile de définir les compétences nécessaire dans le domaine des opérateurs maintenance vu le nombre et la diversité de leur interventions techniques 🡪 conseil : s’appuyer sur la gestion des procédures d’intervention pour dégager des « blocs de compétences », à lister dans le cadre de descriptions de fonction (remarque : IFP dispose d’une méthodologie et d’un outil de « moniteur de compétences » auquel toute entreprise peut faire appel – cf. outil « moniteur de compétences sur la site IFP rubrique « outils »)   
b) en cours de négociation : prime de fin d’année donnée si les normes qualité et ou présentéisme sont bien été respectées (prime octroyée dans le cadre de la CCT n°90 ou la "CCT bonus" qui octroie des avantages non récurrents liés aux résultats collectifs d'une entreprise, d'un groupe d'entreprises ou d'un groupe défini de travailleurs) 🡪 les formateurs/consultants attirent l’attention sur le danger que les primes soient considérées comme un « droit acquis». Et que, par ailleurs, il est sans doute préférable de verser une prime identique à l’ensemble de l’équipe, pour un objectif fixé au niveau de l’équipe, plutôt que de fixer des objectifs/primes au niveau individuel.

*5. Conditions de travail, bien-être au travail, ergonomie, absentéisme; accidentalité.  
RAS*

*Autres points de la gestion des RH dans le(s)quel(s/ vous jouez un rôle ?  
RAS*

*Quelques remarques et réflexions*

*Bien que le nombre de participants était limité, il apparaît des approches en matière de formation et de développement des compétences assez variées. La taille des entreprises influence l’approche. Dans les grandes entreprises (ML par ex.), l’approche est programmée et va du coaching des nouveaux à la formation en anticipant sur les recrutements*

*Pour les structures plus petites, le plan de formation / développement des compétences ne bénéficie pas forcément d’un tel support organisationnel et s’appuie vraisemblablement plus sur les besoins et les opportunités au coup par coup.*

*Un constat intéressant est l’intégration des différents acteurs de l’entreprise dans les plans de formation les plus structurés pour déterminer le programme et la formation voire assurer la formation (responsable qualité et production par exemple).   
  
L’atelier n’a peut-être pas toujours pu préciser les rôles respectifs des RQ et DRH, mais il a permis de montrer que la formation n’est pas que l’affaire de la « qualité ».*