

Cette série de 56 facteurs de réussite n'est naturellement pas un ensemble exhaustif d'exigences afin d'obtenir des formations efficaces en rapport avec l'hygiène et la sécurité alimentaire. Le tableau suivant donne un aperçu des liens entre les 56 facteurs de réussite et les 12 problèmes du premier chapitre. Ce tableau indique les liens importants qui existent entre les causes et les conséquences des formations réussies.

Problèmes		Facteurs de réussite											
		1. enregistrement des formations	2. obligation d'éducation	3. répétitions des formations	4. formateurs internes ou externes	5. coaching des opérateurs	6. Former le Formateur	7. contrats de courte durée	8. objectifs mesurables	9. implication de tous les niveaux	10. méthodes adéquates d'appr.	11. transfert vers le poste de travail	12. mesurer les effets
Direction de l'entr.	Afficher son implication		x					x	x		x		
	Développer une culture de formation	X		x	x	x	x	x				x	
	Afficher un comportement exemplaire		X	X		X			X				
	Donner des infos à propos des conséquences		X	X				X	x			X	
	Investir	X			x					x		X	
	Ne pas imposer les formations	X		X								X	
	Moyens mis à disposition		X				X	X		X	X	X	
	Intégration de Q, V et H			X		X	X					x	x
Chef d'équipe	Afficher son implication		X				X		X		X		
	Suivre la formation avec les autres		X		x	X			X				
	Poser des questions intéressées		X					X				X	
	Afficher un comportement exemplaire		X					X					
	Autoriser les fautes			X				X				X	
	Donner un feed-back	X				X		X				x	
	Définir les objectifs		X									X	
	Suivi des objectifs	X		X		X			X			x	
	Actions d'amélioration		X						X				
Formateurs	Effectuer des entretiens d'évaluation		X			X		x	X		X		
	Interagir avec les participants		X	X			X		x				
	Intégrer l'humour dans la formation		X	X			X				X		
	Donner des critères réalistes		X				X	x					
	Limiter le contenu						X				X		
	Expliquer le pourquoi des choses		X	X			X				X		
	Approche personnelle						X	x		X			
	Voir ce que les participants font		X	X			X						
Opérateur	Transmettre les remarques	X			x		X					X	
	Etre impliqué dans le travail											X	
	Afficher une mentalité positive		X					X				x	
	Etre motivé pour la sécurité/hygiène		X	X				x	X				
préparation	Etre conscient de la nécessité		X	X		x							
	Vérifier les besoins			X	X				x	X			
	Impliquer les chefs d'équipes				X								
	Consulter les syndicats		X							X			
	Visiter le site de production				X								
	La formation est-elle la solution ?		X				X	x	x		X		
	Mesurer les acquis préalables	X	X				X				X		
	Octroyer des dispenses	X	X								X		
	Tailler les formations sur mesure				X		X	X			X		
	Concrétiser le contenu		X		X		X	x			X	X	
	Prévoir suffisamment de temps						X				X		
	Formuler des objectifs mesurables	x	X				X		X		X	X	
	Evaluation intermédiaire et corrections		X									x	
	Veiller à la composition du groupe		X							x			
Niveler avec les formateurs internes et externes				X		X							
Vendre la formation en interne		X											

Organisat°	Communiquer les Infos		X		X			x	x	x		x	
	Choisir des moments adéquats											X	
	Présenter la formation de manière adéquate				X		X					X	
	Prévoir un local adapté				x							X	
	Assistance d'IFP		X									x	x
Référencement		X					x	x	x				

### 3. Le modèle d'apprentissage pour la Sécurité alimentaire

#### Comme cadre de réflexion pour la réalisation (et la mesure) des effets et des processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire.

*Dans les chapitres précédents, nous avons dressé la liste des problèmes et rassemblé les facteurs de réussite, qui jouent un rôle dans la qualité des formations en la sécurité alimentaire et de l'hygiène. Dans ce chapitre, nous vous proposons un modèle, un cadre de réflexion dans lequel tous ces facteurs font l'objet d'une répartition et assurent une certaine cohésion. Ceci permet de présenter l'ensemble du processus d'apprentissage avec la totalité de ses intéressés et leurs dépendances intrinsèques. Ce modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire a pour but de clarifier la cohésion entre tous les facteurs d'influence et les effets produits. Il permet à tous les intéressés de mesurer, de gérer et d'optimiser la qualité d'un processus d'apprentissage sur la sécurité alimentaire.*

*Ce modèle intègre les quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick, le modèle ROI de Phillips et le modèle à 8 champs de Kessels & Smit retravaillé avec de nombreuses données d'expérience.*

L'axe gauche du **modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire** comprend 5 niveaux d'**objectifs** qui peuvent être imposés lors d'une action d'apprentissage concernant l'hygiène et la sécurité alimentaire.

- 5 Les éléments issus de la **mission et de la stratégie** de l'entreprise à propos de la sécurité alimentaire et de l'hygiène, dans lesquels s'inscrivent les actions d'apprentissage.

Il est en effet important qu'une action d'apprentissage aide les collaborateurs à agir dans le sens déterminé par l'entreprise.

- 4 Les problèmes ou les **changements souhaités sur le poste de travail** concernant la sécurité alimentaire et l'hygiène, auxquels une solution doit être apportée pour pouvoir évoluer en direction de (-5). Il faut pour cela effectuer une série de choix cruciaux : y a-t-il un problème de comportement sur le poste de travail, ou plutôt un problème d'organisation ? S'il s'agit d'un problème de comportement, y a-t-il des lacunes dans les compétences disponibles ? La mise en œuvre d'un projet d'apprentissage n'est envisageable que si de telles formations peuvent résoudre le problème.

- 3 L'inventaire des **compétences souhaitées dans le domaine** de la sécurité alimentaire et de l'hygiène et la mesure des lacunes de compétence sont possibles via des méthodes classiques de gestion des compétences. Celles-ci forment une base idéale pour un plan d'apprentissage. Une question essentielle à ce sujet est de savoir si les compétences éventuellement manquantes dans le cas présent sont effectivement 'assimilables', savoir si une formation est en mesure de combler les lacunes de compétences. Il faudrait peut-être, au lieu des formations classiques, envisager d'autres formes d'apprentissage.
- 2 Un plan d'apprentissage ou un plan de développement comprennent des **objectifs d'apprentissage précis** : quelles connaissances, aptitudes et/ou attitudes nos collaborateurs doivent-ils acquérir ? Celles-ci peuvent être personnelles (POP) ou s'appliquer à un groupe de collaborateurs. Pour réaliser ces objectifs d'apprentissage, il advient de mettre sur pied un processus d'apprentissage adéquat.
- 1 Lors de la sélection du **processus d'apprentissage**, divers éléments interviennent comme la différence entre les connaissances, les compétences et les attitudes. Le transfert de connaissances n'apporte par exemple qu'une aide infime pour réaliser un changement d'attitude. Les styles d'apprentissage des participants et les possibilités pratiques de leurs départements jouent également un rôle primordial. L'transfert en interne de compétences est le processus d'apprentissage le plus fréquent et l'apprentissage classique est les plus évident.

L'axe de gauche du modèle d'apprentissage pour la sécurité alimentaire comprend les phases de réflexion qui précèdent une action d'apprentissage. Ces phases de réflexion doivent être parcourues dans diverses directions, via concertation avec les divers intéressés, jusqu'à ce que la clarté soit faite. Ces intéressés ont également été repérés dans le diagramme reprenant les facteurs essentiels de réussite. Dans le modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire, on les retrouve aux niveaux suivants :

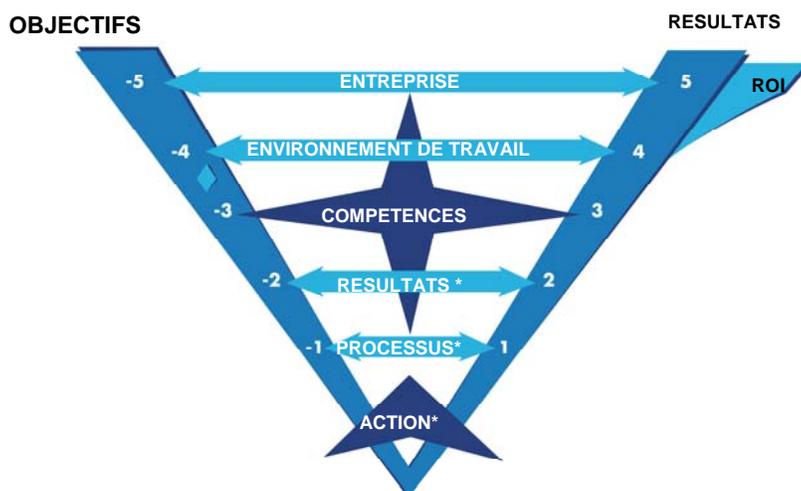
- 5 La direction de l'entreprise
- 4 Le responsable de département ou le chef d'équipe
- 3 Le service du personnel
- 2 Le responsable des formations
- 1 Le(s) formateur(s) interne(s) ou externe(s)
- 0 Les participants

Dans le modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire, on relève donc un élément supplémentaire concerné, à savoir le management des R.H. (ou niveau -3). Si l'entreprise alimentaire ne dispose pas d'une politique du personnel bien définie et/ou n'assure pas le

management de ses compétences, ce niveau peut être supprimé. Pour les questions de formation simples concernant la sécurité alimentaire et l'hygiène, la concertation avec l'ensemble des niveaux n'est pas non plus toujours indispensable.

La réalisation de l'action d'apprentissage en elle-même est la partie visible du processus d'apprentissage. Cette partie se concentre sur le transfert de connaissance en hygiène et en sécurité alimentaire, y compris les connaissances élémentaires nécessaires à propos, par exemple, de la microbiologie. Le processus d'apprentissage peut également prévoir des compétences apprises par le biais de tâches pratiques ou de jeux de rôles. Enfin, le processus d'apprentissage tente d'influencer les attitudes des participants dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité alimentaire dans le sens voulu. Dans l'un des chapitres suivants, nous approfondirons le contenu même du processus d'apprentissage.

## MODÈLE D'APPRENTISSAGE SUR LA SÉCURITÉ



\* d'apprentissage

L'axe de droite du modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire reprend les différents niveaux de l'évaluation des actions d'apprentissage en sécurité alimentaire et en hygiène. Chacun de ces niveaux d'évaluation correspond à un objectif situé à un niveau équivalent à l'axe de gauche. Le but n'est en effet pas d'évaluer chaque formation concernant la sécurité alimentaire et l'hygiène sur l'ensemble de ces niveaux. Le modèle donne toutefois un aperçu distinct afin de pouvoir faire un choix raisonné.

- +1 La mesure de la **qualité du processus d'apprentissage**. Celle-ci se fait souvent par la mesure de la satisfaction des participants sur la base de formulaire appelés 'happy sheets'. A ce niveau, les questions essentielles sont cependant plutôt centrées sur les divers aspects de la qualité du processus d'apprentissage.
- +2 Le test visant à mesurer si les objectifs d'apprentissage ont été réalisés. Ceci permet d'établir des certificats de réussite de participation à l'action d'apprentissage. De tels **certificats** sont sans cesse plus indispensables, surtout dans les formations concernant la sécurité alimentaire et l'hygiène.
- La mesure (douce ou brutale) des connaissances et/ou des aptitudes acquises à la fin du processus d'apprentissage peut parfois faire peur. Outre les examens classiques, il existe de nombreuses alternatives pour mesurer les résultats d'apprentissage à ce niveau : test pratiques, jeux de rôles, présentations... Il est par ailleurs utile d'organiser des tests pendant la formation, car ceux-ci améliorent le résultat d'apprentissage final et peuvent réduire l'appréhension de l'examen final.
- +3 Le second inventaire et enregistrement des **compétences acquises** en sécurité alimentaire et en hygiène est une étape importante dans les entreprises qui assurent le management des compétences. Il est ainsi possible de mesurer au moyen d'indicateurs de comportement si les compétences attendues au niveau de l'hygiène et de la sécurité alimentaire sont présentes. Ceci peut se faire sur le poste de travail ou en situation de test.
- +4 A ce niveau, on mesure le **résultat** du processus d'internalisation de compétences. Le transfert des acquis et leur impact sur le travail deviennent ainsi visibles et mesurables en données de mesure prédéfinies telles que des indicateurs de qualité, des indicateurs d'hygiène, des plaintes, des coûts... Les données de mesures douces telles que les avis des opérateurs et chefs d'équipes ou des chefs de départements peuvent être relevées à ce niveau.
- +5 Au niveau de l'entreprise, le management peut évaluer dans quelle mesure les actions d'apprentissage ont contribué à la réalisation de l'objectif de l'entreprise en termes de sécurité alimentaire et d'hygiène. Outre les données chiffrées concrètes, il existe aussi souvent des références intangibles. L'établissement d'un lien tangible entre le processus d'apprentissage et les résultats demande une attention toute particulière, car il existe de nombreux facteurs d'influence. La mesure du Return sur Investissement (ROI) d'une formation concernant la sécurité alimentaire et l'hygiène n'est généralement pas possible, car on ne connaît pas les coûts (dommages) évités.

Ce modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire démontre d'une part la complexité de la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage valable sur la sécurité alimentaire et

l'hygiène. D'autre part, celui-ci montre également que l'apprentissage effectif implique une interaction importante entre de très nombreux intéressés. On retrouve ainsi à chaque niveau des **propriétaires**, qui sont en partie responsables de la réalisation d'un résultat d'apprentissage effectif :

0. Le **participant** est lui-même responsable de son propre apprentissage. Il effectue les efforts d'apprentissage et atteint des résultats en proportion avec sa motivation.
1. Le **formateur** a pour tâche principale d'atteindre, en collaboration avec ses participants, les objectifs définis pour la formation. Il est par conséquent responsable de la qualité de sa formation.
2. Le **responsable de formation** est responsable du filtrage, de l'éclaircissement et de la communication des objectifs de formation, et du soutien pratique du processus d'apprentissage.
3. Le service **HRM** se charge lui du management des compétences et soutient tous les intéressés dans sa mise en œuvre.
4. Le **responsable de département ou le responsable de ligne** des participants détermine les problèmes d'apprentissage. Il crée également un climat d'application par la suite, et il mesure si les modifications souhaitées sont atteintes.
5. Le **management de l'entreprise** définit les objectifs de l'entreprise et mesure dans quelle mesure ces objectifs sont atteints. Le management est également supposé connaître les différents facteurs d'influence, et peut donc évaluer les effets du processus d'apprentissage.

*Que s'est-il passé dans les quatre entreprises citées en exemple suite à l'application du modèle de sécurité alimentaire ?*

*Exemple 1.*

*Dans l'entreprise de transformation de la viande, une analyse en profondeur a été réalisée à propos des coûts et des revenus des divers types de formations. En fin de compte, en concertation avec les auditeurs et les grands clients, la formule suivante a été choisie : trois chefs d'équipe concernés reçoivent une formation « Train The Trainer » et mettent au point leur propre solution d'apprentissage en termes de sécurité alimentaire et d'hygiène en collaboration avec le responsable qualité. Ils appliquent cette solution régulièrement aux divers groupes ou accompagnent les collaborateurs qui souhaitent l'apprendre de manière indépendante sur une base individuelle. Chaque collaborateur doit présenter chaque année ses divers efforts d'apprentissage en indiquant combien d'heures il a passé à l'apprendre et doit passer un test avec succès. Ceux qui ne réussissent pas peuvent recommencer. L'entreprise a fait passer un opérateur au niveau de chef d'équipe, afin de compenser la tâche d'apprentissage des trois autres.*