

5. Travail sur l'effet des formations

Après une formation sur la sécurité alimentaire et l'hygiène, on souhaite en voir les effets sur les postes de travail. L'application de l'acquis sur le poste de travail est qualifiée de « transfert ». Ce transfert dépend non seulement de la qualité de la formation en elle-même, mais aussi d'un grand nombre de conditions préalables. Ce sont les éléments et les mesures qui sont importants avant, pendant et après la formation, pour l'efficacité de la formation. Ils constituent un climat dans lequel la formation peut évoluer dans le sens positif. Ces conditions sont préalablement classées ci-dessous selon leurs aspects organisationnels et activités de transfert.

5.1 Les conditions préalables en termes d'organisation pour une formation efficace

Une formation efficace à la sécurité alimentaire et/ou à l'hygiène commence par une réflexion préalable constructive. Pour parvenir à un effet optimal des formations, il faut aller plus loin que les simples formations. La liste de contrôle ci-dessous peut vous aider à vérifier si toutes les conditions sont remplies pour parvenir à une formation réussie et efficace. Une série de points pratiques et organisationnels sont également repris dans cette liste de contrôle.

- La formation est-elle le meilleur moyen de parvenir à élever le niveau d'hygiène et de sécurité alimentaire ?
- Y a-t-il une détection systématique des besoins de formation à propos de l'hygiène ?
- Y a-t-il un lien avec la stratégie de l'organisation ?
- A-t-on consulté les différents intéressés à propos des objectifs effectifs de la formation
- Quelle est la méthode de formation la mieux adaptée ?
- La durée d'apprentissage prévue est-elle suffisante en vue de réaliser les objectifs ?
- Travaillons-nous avec un formateur interne ou externe ?
- Qui est le fournisseur le plus adapté ?
- Les objectifs sont-ils réalisables et clairement formulés ?
- Les participants, les chefs et les formateurs connaissent-ils tous ces objectifs ?
- Les participants auront-ils (rapidement) besoin de ces connaissances dans leur fonction ?
- Tous les participants disposent-ils du niveau de départ souhaité ?
- La formation tient-elle compte d'éventuels divers niveaux de base ?
- L'information concernant la formation parvient-elle à temps chez les participants et leurs dirigeants ?
- Y a-t-il des accords avec le chef direct des participants à propos de l'application de l'acquis sur le poste de travail (quoi, quand, comment, qui accompagne...?)

- Les participants savent-ils si un test final est prévu ?
- La certification est-elle prévue ?
- Tout le monde est-il d'accord à propos de ce qui peut être mesuré au préalable et quelques mois après la formation ?
- Le local de formation est-il libre et en ordre ?
- Le matériel didactique est-il en ordre ?
- Le catering (éventuel) est-il prévu ?

5.2 Activité de transfert

Le fait que des effets soient visibles sur le poste de travail après une formation ne dépend pas uniquement de la formation, aussi bonne qu'elle soit. Les participants également être accompagnés dans l'application de l'acquis sur le poste de travail (le transfert) et ce, assez rapidement après la formation. Chacun souhaite obtenir des effets de formations aussi efficaces que possible. C'est pourquoi il est aussi utile de prendre au préalable toutes les mesures nécessaires qui peuvent augmenter l'effet utile d'une formation. L'intégration des activités de transfert est un outil très important. En voici quelques exemples :

- A la fin de la formation sur l'hygiène, quelques tâches pratiques sont envisagées avec le formateur et le chef, à réaliser par les participants individuellement ou en petits groupes. Une 'réunion de suivi' est également organisée à une date précise, lors de laquelle le résultat de ces exercices pratiques est présenté et discuté dans le même groupe.
- Les participants expliquent à leurs collègues et à leurs supérieurs directs ce qu'ils ont appris (chacun un élément). Ceci constitue une excellente réplétion pour les participants, et les dirigeants savent ainsi ce que les participants ont appris. Des accords peuvent ainsi être pris en direct à propos de l'application de l'acquis.
- Chaque participant est ensuite désigné, après la formation, comme agent d'hygiène à propos d'un point particulier dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité alimentaire. Il reçoit les outils nécessaires afin de réaliser cette tâche, comme un signal à lever en l'air, un tableau pour noter les problèmes/infractions, des amendes à distribuer...

5.3 Transfer-management

Broad & Newstrom (Transfer of training, Addison-Wesley Publishing Cie., 1992. Voir également Trivisi, livret du travail 'Transfert d'apprentissage', Administration flamande de l'emploi, 2002) ont conçu une matrice qui aide à cartographier le processus complet de transfert et à le gérer. Cette matrice indique le

rôle des 3 parties essentielles impliquées dans le processus de transfert (les stagiaires, les formateurs et les dirigeants) au cours des périodes avant, pendant et après une formation.

	Stagiaire	Formateur	Dirigeant
Avant la formation	A1	B1	C1
Pendant	A2	B2	C2
Après la formation	A3	B3	C3

Cette matrice aide également à détecter les facteurs gênants et les facteurs stimulants pour le transfert dans chacun des 9 champs. Pour le transfert de l'acquis dans une formation concernant la sécurité alimentaire et/ou l'hygiène, on peut utiliser pour chacun des champs de la matrice de transfert les éléments suivants ou les actions de transfert suivantes (*avec exemples en police cursive*) :

A1 : stagiaires – avant la formation

- Les participants ressentent la nécessité de la formation,
par exemple suite à un incident de sécurité alimentaire chez la concurrence
- Les participants comprennent les avantages de la formation pour eux-mêmes et pour leur entreprise *au moyen d'articles de presse à propos des incidents de la sécurité alimentaire*
- Les participants comprennent que la formation n'est pas totalement libre et qu'on attend d'eux une certaine application *car l'évaluation des opérateurs est en partie basée sur leur application des consignes d'hygiène et de sécurité alimentaire.*

B1 : Le formateur – avant la formation

- Le formateur analyse la motivation d'apprentissage des participants *en ayant au préalable avec eux un entretien à propos de leurs attentes v.a.v. de la formation*
- Le formateur suscite la curiosité et l'intérêt pour l'apprentissage chez les participants *en utilisant des exemples ou des photos de l'environnement des participants*
- Le formateur prépare un contenu pratique, adapté aux stagiaires.
Il utilise des exemples de l'environnement de travail des participants
- Le formateur inscrit sa formation dans les objectifs de l'entreprise.
Il fait le lien entre le travail hygiénique aux postes de travail et la réalisation des objectifs de l'entreprise
- Le formateur conçoit au préalable un plan de transfert avec les supérieurs directs.
Il prévoit des accords clairs avec le chef d'équipe à propos de ce que le chef d'équipe

fera pendant et après la formation en rapport avec l'application du contenu

C1 : Le management – avant la formation

- Le management fait en sorte que les installations sont en ordre avant le début de la formation. *Les pannes techniques ou les machines qui ne fonctionnent pas bien sont adaptées en fonction du contenu de la formation.*
- Le management repère les tensions entre personnes et les résout. *Par exemple en aidant un chef qui se protège à avoir une attitude plus ouverte.*
- Le management formule des objectifs réalistes, réalisables sur le poste de travail *en impliquant les collaborateurs sur le poste de travail dans la formulation de ces objectifs*
- Le management communique les objectifs de la formation *Ceci peut se faire au moyen des canaux de communication écrite existants et oralement en donnant des explications à propos des objectifs.*
- Le management définit le transfert attendu et formule à ce sujet les accords nécessaires avec toutes les parties impliquées. *Ceci peut se faire en définissant les actions de transfert avec les chefs d'équipes et en les expliquant aux participants*
- Le management sélectionne les participants de manière à améliorer le transfert, et ne pas l'entraver. *Ceci peut se faire en formant des groupes homogènes, et en libérant les participants n'ont pas ou plus besoin de la formation.*

A2 : Stagiaires – pendant la formation

- Les participants sont prêts à changer, ils sont ouverts à de nouvelles idées ou modes de fonctionnement *Cette culture peut évoluer en donnant systématiquement un feed-back positif aux collaborateurs ayant un esprit ouvert.*
- Les participants découvrent les facteurs de réussite de la formation : économie de temps, réalisation de meilleurs résultats, réduction du nombre de problèmes *Les participants peuvent indiquer eux-mêmes pendant la formation quels sont pour eux leurs facteurs de réussite personnels.*

B2 : Le formateur - pendant la formation

- Le formateur fait le lien avec les postes de travail *en intégrant une visite de ces postes de travail*

- Le formateur répond aux questions concrètes des participants
en répondant à toutes les questions qui entrent dans le cadre de la formation et en transférant toutes les autres questions au niveau concerné.

C2 : Le management - pendant la formation

- Le management n'intervient pas de façon dérangeante, mais bien stimulante,
par exemple en introduisant la formation et en ne perturbant pas la formation pour des tâches urgentes.
- Le management conçoit le plan de transfert en concertation avec les intéressés
en organisant un groupe de travail, déjà avant la formation
- Le management met du temps et de l'espace à disposition pour les exercices
par exemple en faisant examiner une analyse microscopique d'échantillons internes après diverses manipulations par les opérateurs.

A3 : Stagiaires - après la formation

- Les participants s'aident et se soutiennent lors du transfert
par exemple en montrant des petits panneaux ATTENTION ou A L'AIDE.
- Les participants surveillent eux-mêmes la réalisation de leurs plans d'action et l'obtention des objectifs convenus
en collectant eux-mêmes les données de mesure ou en pouvant consulter les résultats de mesures existants
- Les participants font rapport à leur dirigeant à propos de leurs résultats et éventuels obstacles
les participants ont le droit de faire des erreurs, du moment qu'ils les signalent et qu'ils ne les cachent pas. Ils rapportent naturellement aussi les bons résultats.

B3 : Le formateur – après la formation

- Le formateur fait rapport à la direction de l'entreprise des éventuels obstacles lors du transfert.
Le formateur rapporte pour cela après la formation toutes les données utiles et remarques qu'il a reçu des participants.
- Le formateur visite le poste de travail pour observer les participants et les accompagner dans l'application de l'acquis.
Il intègre à cet effet ce suivi dans sa proposition de formation.
- Le formateur prévoit des séances de rafraîchissement lors desquelles il aborde le transfert avec les participants.
Il intègre à cet effet ce suivi dans sa proposition de formation.