

Exemple 2. La brasserie a pris une importante décision pour son département conditionnement en rapport avec les intérimaires et les étudiants. Chaque nouveau collaborateur reçoit avant son entrée en service une visite du département et un ensemble de formation sur cd, avec texte, dessins, photos et extraits vidéo. Le service HR les invite ensuite à venir passer un test de connaissances dans la semaine qui précède leur entrée en service temporaire ; ceux qui échouent ne sont pas engagés. Le contrat mentionne également que les fautes graves vis-à-vis des règles d'hygiène entraîneront le licenciement immédiat. La collaboration avec le bureau de formation externe a été modifiée et celui-ci ne donne plus de cours, mais compose une solution de formation et réalise une batterie de test. A leur grande surprise, le service HR ne manque pas de candidats et la rotation du personnel a également baissé.

Exemple 3.

Dans l'entreprise de produits laitiers, les services HRM et Q se sont réunis pour trouver une solution à la demande du management en termes d'efficacité des formations. Finalement, ils ont ressorti la formation précédente de manière quasiment inchangée, mais ont renvoyé la balle au management avec les questions et attentes concrètes suivantes :

- le management est-il en mesure de donner des chiffres de mesure clairs, ainsi que des objectifs à propos des GMP, CP et CCP dans l'entreprise*
- le management peut-il venir expliquer ces objectifs et ces chiffres au début de chaque formation en l'hygiène ?*
- le management peut-il visiter chaque semaine les postes de travail et y présenter et expliquer les données de mesure en hygiène pour la semaine écoulée ?*
- l'équipe disposant des meilleurs résultats peut-elle être récompensée une fois par semaine ?*

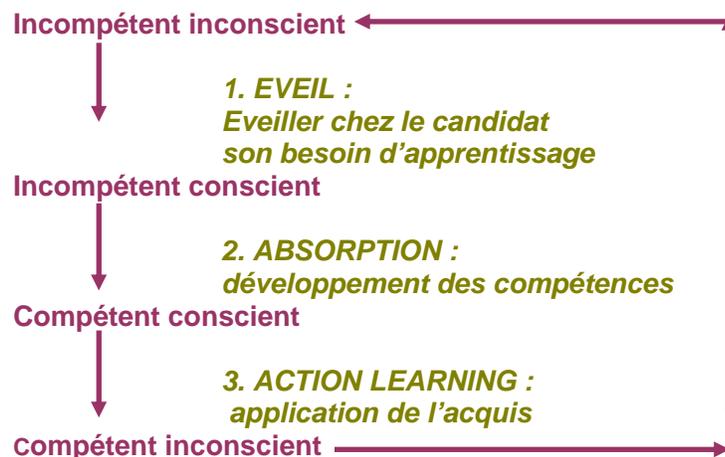
Exemple 4.

Dans la boulangerie industrielle, les équipes bimensuelles d'hygiène ont été renouvelées et revalorisées comme suit : chaque équipe a choisi son propre coach, et celui-ci a reçu une formation pour le coaching de son équipe. Chaque équipe définit ses propres objectifs, et désigne un membre de l'équipe qui mesure les GMP et les CP et un autre membre de l'équipe qui intervient en cas de problèmes. Un autre membre de l'équipe enregistre également les périodes de formations de tous les membres de l'équipe. Dans certaines équipes, ces rôles sont interchangeable. Tous les mois, chaque équipe rédige un rapport à propos de leurs actions et de leurs résultats ; tel est aussi le rôle de l'un des membres de l'équipe. Ce rapport constitue en même temps un relevé destiné à la direction de l'entreprise, disponible en permanence.

Ces exemples montrent bien que le modèle portant sur la sécurité alimentaire peut mener à des actions d'apprentissage plus vastes que de simples cours. Le souci essentiel est le résultat. Pour atteindre des résultats maximums, une action d'apprentissage ne peut pas se limiter au moment d'apprentissage en lui-même. Les intéressés doivent également se rendre compte que l'apprentissage est indispensable et que sa transposition dans la pratique est l'une des phases essentielles qui rendent l'apprentissage efficace. Les chapitres suivants abordent ces points précis.

4. Le processus d'apprentissage

L'apprentissage implique de la part des intéressés une participation active. Le formateur, le coach ou le parrain sont (simplement) des accompagnateurs de ce processus d'apprentissage. Un processus d'apprentissage efficace se déroule en trois phases, comme illustré dans le graphique ci-dessous (réf. : *Jef Staes, AAA-learning, Engine of Innovation*) :



En situation normale, les intéressés sont inconscient de leur incompetence, ils ne réalisent pas leurs propres limites ou défauts en termes de connaissances et de compétences. Grâce à un stimulant interne ou externe, il est possible de les réveiller, de leur faire prendre conscience de leurs besoins d'apprentissage. Ils sont alors prêts à apprendre, à absorber consciemment des informations et à les transformer en connaissances personnelles. Une troisième phase de l'apprentissage est l'application de ces connaissances dans la pratique, de sorte à acquérir des compétences, et faire évoluer les attitudes afin de pouvoir exploiter correctement ces connaissances et ces compétences. Ce n'est qu'alors que la nouvelle compétence est acquise et que le processus d'apprentissage s'achève. Toutefois, l'intéressé devient progressivement à nouveau incompetent de manière inconsciente car les circonstances, les facteurs externes... ne cessent d'évoluer. C'est ce qui explique que l'intéressé n'est jamais 'omniscient', que l'apprentissage est un processus répétitif à vie.

Si l'on applique ce processus d'apprentissage AAA aux formations sur l'hygiène et la sécurité alimentaire, on remarque que les phases 1 (Eveil) et 3 (Apprentissage en action) ne sont souvent pas présentes. C'est la raison pour laquelle le rendement global

d'apprentissage s'avère être aussi bas. Il est donc important que pour les activités d'apprentissage, une phase de conscientisation soit prévue, qui ouvre l'esprit des participants à l'activité d'apprentissage, sinon, ils ne sont pas en mesure d'apprendre. Après le transfert de connaissances, il faut également une phase d'action, sinon les connaissances acquises ne sont pas transposées dans la pratique et pas inscrites dans le modèle des habitudes, et n'en reste alors pas grand-chose.

Au cours de la 2^e phase a lieu l'apprentissage visible et enregistrable, l'acquisition des connaissances en vue de constituer une nouvelle compétence. Cet apprentissage est une occupation active pour laquelle il existe de très nombreuses possibilités à côté des modes de formation 'classiques' comme le fait de suivre un cours.

Parmi les nombreuses possibilités d'apprentissage (dans ce cas, l'apprentissage signifie 'être un élève') :

- Cours classique en groupe, avec un formateur dynamique
- Participation à des formations externes inter-entreprises
- Apprentissage sur le tas, par ses propres erreurs, mais sous la supervision d'un parrain
- Suivre des instructions (écrites)
- Regarder une vidéo à propos des aspects d'hygiène du poste de travail spécifique
- Parcourir un fascicule d'apprentissage ou suivre un cours écrit
- Assister à une démonstration par un collègue expérimenté ou externe (par ex. un fournisseur)
- Rechercher des informations ciblées sur internet
- Suivre une formation sur cd-rom
- Se concerter de manière formelle avec des collègues au sujet des problèmes d'hygiène et des solutions
- Etre « coaché » par un collègue expérimenté ou par un chef
- Soi-même coacher un nouveau collaborateur
- Parler / discuter avec les collègues
- Assurer une rotation dans l'organisation, effectuer temporairement le travail d'un client interne
- ...

Bon nombre de ces méthodes d'apprentissage se situent à l'intersection des extrêmes suivants :

Apprentissage individuel ↔ Apprentissage en groupe
 Apprentissage informel ↔ Apprentissage formel, organisé

<i>APPRENTISSAGE</i>	<i>Accompagné</i>	<i>Non accompagné</i>
<i>En groupe</i>	<i>Enseignement classique</i>	<i>Travail d'équipe</i>
<i>Individuel</i>	<i>Auto-étude avec coach</i>	<i>Auto-apprentissage</i>

Le modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire est particulièrement utile pour analyser **au préalable** et de manière critique un processus d'apprentissage sélectionné en sécurité alimentaire et en hygiène. Dès que la décision est prise d'organiser un processus d'apprentissage, nous pouvons poser de très nombreuses questions dont les réponses peuvent nous aider à développer un processus d'apprentissage concret et efficace en hygiène et en sécurité alimentaire :

- 1 Quel **processus d'apprentissage** peut apporter les compétences manquantes ?
 Quelles techniques d'apprentissage sont adaptées au groupe cible ?
 Le matériel d'apprentissage disponible est-il adapté ?
 Les participants sont-ils conscients de leur besoin d'apprentissage ? Sont-ils motivés ?
- 2 Quel est le contenu de l'action d'apprentissage ?
 Quelles sont les compétences manquantes ? S'agit-il de connaissances, de compétences ou d'attitudes ?
 Quels sont les précis objectifs d'apprentissage ?
 Le formateur sélectionné sait-il ce qu'il doit atteindre avec les participants ?
 Des exigences de normes existent-elles en sécurité alimentaire et en hygiène ?
 Le formateur (interne) possède-t-il les compétences didactiques nécessaires ?
- 3 Quelles compétences manquent dans le groupe cible ?
 Quelles compétences de sécurité alimentaire et d'hygiène nos **collaborateurs** doivent-ils acquérir pour pouvoir réaliser correctement leur travail ?
- 4 Quels changements à propos de la sécurité alimentaire et l'hygiène souhaitons-nous réaliser **sur le poste de travail** ?
 S'agit-il d'un problème de comportement ou d'un problème d'organisation ?
 Le travail sur les compétences des collaborateurs peut-il contribuer à la réalisation des changements souhaités ?