

Exemple 4.

Dans la boulangerie industrielle les actions de transfert sont intégrées dans le fonctionnement des équipes d'hygiène. Leur travail dépasse d'ailleurs le cadre de la réunion bimensuelle. Entre les deux, des membres de l'équipe sont chargées des tâches de mesure aux GMP et aux CP, et d'intervenir en cas de problèmes. Le rapport mensuel aux collègues et à la direction de l'entreprise est un stimulant idéal pour ne pas laisser retomber l'attention.

6. Effets possibles du processus d'apprentissage et méthodes de mesure de ces effets

Dans le cadre des normes de qualité et d'hygiène, la question de la mesure des effets des formations est sans cesse plus présente. Ces normes ne disent cependant pas ce qui doit être mesuré ni comment.

6.1 Le modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire comme guide pour la mesure des effets.

Le modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire procure une structure claire afin de décrire des objectifs pour le processus d'apprentissage à cinq niveaux différents. Ces objectifs formulés concrètement constituent également les principes utilisés pour **évaluer** l'action d'apprentissage pendant et après le processus d'apprentissage. Ce point est proposé dans la partie droite du modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire.

Nous retrouvons ici 5 niveaux pour évaluer le processus d'apprentissage.

A chaque niveau, on peut poser une série de questions d'évaluation :

- +1 Le processus d'apprentissage se déroule-t-il avec la qualité souhaitée ?
Comment pouvons-nous éventuellement l'adapter ?
Atteignons-nous la qualité et l'efficacité souhaitées du **processus d'apprentissage** ?
Les participants sont-ils motivés ?
- +2 Dans quelle mesure les **participants** ont-ils atteint l'objectif d'apprentissage visé ?
Avons-nous suffisamment de données pour remettre un certificat ?
Qu'allons-nous mentionner sur les certificats ?
- +3 Comment mesurons-nous si les participants ont acquis les compétences souhaitées ?
Comment pouvons-nous enregistrer ces compétences ?
Comment pouvons-nous exploiter ces compétences ?
- +4 Les changements souhaités sur le poste de travail ont-ils été réalisés ?
Quelles conséquences le processus d'apprentissage a-t-il eu sur les données de production ? (après élimination des autres influences).
Dans quelle mesure les participants appliquent-ils les nouvelles compétences sur leur poste de travail ? (à observer sur la base d'une liste de contrôle)
- +5 Quelle amélioration dans le sens de l'objectif d'entreprise déterminé a été mesurée suite à la réalisation des actions d'apprentissage ? (après élimination des autres facteurs d'influence).
Y a-t-il des avantages non-tangibles ?

Les deux questions principales concernant les l'évaluation des formations sur l'hygiène et la sécurité alimentaire sont '*que doit-on évaluer ?*' et '*comment évaluer ?*'.

6.2 Quoi évaluer et comment en rapport avec les formations à l'hygiène et à la sécurité alimentaire ?

Les cinq niveaux d'évaluation du modèle d'apprentissage de la sécurité alimentaire permettent de répondre à la question '*que peut-on évaluer ?*'.

1. Le processus de formation
2. Le produit de formation
3. Les acquises compétences
4. L'effet sur le poste de travail
5. L'efficacité pour l'organisation

Il n'est pas nécessaire d'évaluer la totalité de ces niveaux, mais il est essentiel de faire des choix raisonnés.

Les éléments d'évaluation possibles par niveau d'évaluation sont :

1. Le processus de formation

A ce niveau, on évalue essentiellement la qualité du processus d'apprentissage via la satisfaction des participants. Les sujets possibles à contrôler sont classiques :

- L'information que les participants ont reçue au préalable
- La sélection des participants
- L'accompagnement des participants
- Les processus administratifs
- Le déroulement du processus de formation.
- Le contenu de la formation
- La relation avec la pratique
- Le matériel de formation, les textes des cours
- Le formateur
- Le tempo
- Le degré de difficulté
- La location
- Le signalement de la formation, l'invitation
- La méthode de formation sélectionnée
(on the job/ en groupe/ auto-apprentissage / externe ou interne...)

Un outil important pour la sélection des critères d'évaluation concernant le processus de formation est de savoir si celle-ci pourra modifier quelque chose sur le terrain sélectionné. Si ce n'est pas le cas, il est préférable de ne pas poser de questions à ce sujet.

Le meilleur moment pour l'évaluation d'un processus de formation est **pendant son déroulement**, car il est alors encore possible de corriger certaines choses. Pour les formations à propos de l'hygiène et de la sécurité alimentaire, il n'y a que peu de possibilités d'évaluation et de correction parce que ces formations sont généralement très courtes. Lors de cours d'apprentissage plus étendus, il est certes possible d'évaluer temporairement et de corriger, entre autres par l'**observation** des participants en formation par le formateur ou encore mieux, par un observateur externe au moyen d'une liste de contrôle.

A la fin de la formation, on utilise souvent des questionnaires, la plupart du temps des 'happy sheets'. Il est pourtant alors trop tard que pour corriger, mais il est agréable de recevoir une confirmation que tout s'est déroulé comme prévu.

Veillez à ce que les questions soient univoques, et évitez les scores ponctuels : pour l'un, 50% est d'ailleurs aussi bien que 80% pour un autre. Les scores relatifs sont plus utiles que les scores absolus. Les scores absolus sont valables lorsqu'ils sont très clairement décrits.

Exemple d'une liste de contrôle absolue : *mauvais / moyen / bon / excellent*

Exemple de liste de scores relatifs : *moins que prévu / comme prévu / mieux que prévu.*

Un aspect important des questionnaires est : nominatif ou non ? L'évaluation nominative est certainement préférable parce que l'on peut alors se pencher sur les problèmes individuels. Il faut toutefois garantir la discrétion, sinon les réponses seront incomplètes. Une autre technique pour évaluer la satisfaction à propos d'un processus de formation est un **entretien de groupe**. Il s'agit d'une manière intéressante de compléter les réponses aux questionnaires et de faire participer les participants qui ont moins de facilité à écrire.

Une technique d'évaluation simple est de rédiger un **rapport à propos de la formation** qui est remis par un ou plusieurs participants, avec des événements, des réactions, des remarques, des propositions...

2. Le produit de formation

A ce niveau, on évalue les résultats d'apprentissage de la formation pour chaque participant individuel :

- Les connaissances acquises à la fin de la formation
- les compétences acquises

- les changements comportementaux observables
- la réalisation des objectifs de formation (résultats obtenus)

Ce **résultat de formation** peut être mesuré par un **test de connaissance** à la fin de la formation. Cette technique n'est cependant pas très populaire, et la douleur peut être adoucie en intégrant pendant la formation un test d'essai. Une autre technique pour juger des connaissances est une **interview** par le chef du participant. Il/elle mesure ainsi les résultats de la formation et il/elle peut directement aborder leur application dans le travail.

3. Les compétences acquises

Si l'entreprise applique la gestion des compétences, le processus d'apprentissage concernant l'hygiène et la sécurité alimentaire constitue un élément de cette gestion. Après une formation, la mesure organisée de ces compétences peut engendrer des matrices de compétences qui sont plus complètes et des portefeuilles de compétences personnels qui sont plus étendus.

Par ailleurs, d'autres paramètres issus de la gestion des RH indiquent si le processus d'apprentissage a été efficace, à savoir le nombre de rotations internes et d'offres d'emploi remplies.

4. L'effet sur le poste de travail

A ce niveau, on vérifie si les améliorations souhaitées au niveau de l'hygiène et de la sécurité alimentaire sur le poste de travail sont effectivement réalisées suite au processus d'apprentissage. Les effets possibles sont :

- changements comportementaux visibles chez les participants
- transfert vers le poste de travail : application des nouvelles connaissances et des nouvelles compétences acquises
- la réalisation d'un plan d'action convenu après 6 mois
- Le désapprentissage des mauvaises habitudes
- L'obtention de qualifications pratiques
- La qualité du travail
- L'indépendance des opérateurs

Les Observations des (ex-)participants sur le poste de travail peuvent être utilisées pour vérifier où et comment l'acquis est mis en pratique. Ces observations peuvent directement donner une idée des connaissances acquises (niveau 2) et des compétences acquises (niveau 3). En Angleterre, l'observation sur le poste de travail constitue même la base de la certification (NVQ).

Lors de la mesure de l'effet 3 à 6 mois après la formation, le responsable (de formation) peut par exemple utiliser les questions suivantes :

1. Les accords à propos de l'application de l'acquis sont-ils réalisés ?
2. Les participants appliquent-ils l'acquis de la formation ?
3. Toujours ou parfois ?
4. L'effet de la formation souhaité au préalable est-il atteint ?
5. Pourquoi éventuellement pas ?
6. Comment le remarque-t-on ?
7. Ces mesures sont-elles utiles ?
8. Une session de rafraichissement est-elle nécessaire ?
9. La motivation à suivre les formations a-t-elle augmenté, est-elle constante ou a-t-elle diminué ?
10. Avec les informations actuelles, ferais-je à nouveau passer cette formation si je pouvais remonter dans le temps ?

5. L'efficacité dans l'organisation

A ce niveau, on tente d'établir un lien clair entre les formations à propos de l'hygiène et de la sécurité alimentaire et les résultats des entreprises. Parmi les paramètres éventuels :

- L'effet sur les 'key performance indicators' ou les indicateurs concernant l'hygiène et la sécurité alimentaire ;
- La satisfaction des clients (quantité de plaintes) à propos de l'hygiène et de la sécurité alimentaire ;
- Amélioration des processus internes dans les départements des participants ;
- La baisse des coûts pour l'organisation découlant des problèmes liés à l'hygiène et à la sécurité alimentaire grâce à la formation

Au plus élevé est le niveau van de la mesure des effets, au plus complexe est cette mesure. Il est d'ailleurs sans cesse plus compliqué de définir le lien de causalité entre les résultats obtenus et le processus d'apprentissage. D'autres facteurs (internes et externes) peuvent perturber ces mesures. La distance croissante entre les objectifs et les résultats est illustrée par la forme en V du modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire. Aux niveaux les plus élevés, il y a toujours plus d'interférences possibles avec des influences externes au processus d'apprentissage : changements économiques, conditions météo défavorables, épidémies animales, ... Ces interférences compliquent la désignation des effets des actions d'apprentissage.