



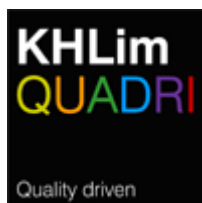
IPV

Astuces Sécurité Alimentaire

Formations efficaces dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité alimentaire

Manuel pour formateurs internes, responsables de formations et responsables qualité

Vous pouvez consulter les thèmes et les conseils principaux sur le site internet www.securalimentastuces.be



IPV

Table des matières

Préface	3
1. Expériences actuelles et problèmes	4
2. Facteurs critiques de réussite	11
3. Le modèle d'apprentissage pour la Sécurité Alimentaire	17
4. Le processus d'apprentissage	23
5. Travail sur l'effet des formations	27
5.1. Les conditions préalables en termes d'organisation	27
5.2. Activités de transfert	28
5.3. Transfert-management	28
5.4. Astuces qui favorisent le transfert	35
6. Effets possibles du processus d'apprentissage et méthodes de mesure de ces effets	35
6.1. Le modèle d'apprentissage comme guide pour la mesure des effets	35
6.2. Evaluer quoi et comment	36
6.2.1. Le processus de formation	36
6.2.2. Le produit de formation	37
6.2.3. Les compétences acquises	38
6.2.4. L'effet sur le lieu de travail	38
6.2.5. L'efficacité pour l'organisation	39
6.3. Points importants dans l'évaluation des formations	39
7. Conclusions	42
Annexes	47

Préface

Dans la plupart des sociétés alimentaires, des formations sont organisées sur l'hygiène et sur la sécurité alimentaire. L'objectif est d'augmenter le niveau de connaissance, et faire en sorte que ces connaissances accrues relèvent également le niveau de l'hygiène ou de la sécurité alimentaire au poste de travail. La pratique montre toutefois que ces attentes ne se réalisent pas automatiquement. Pour rendre les formations aussi efficaces que possibles, il convient de tenir compte de très nombreuses conditions préalables.

Dans cette brochure, nous présentons un modèle d'apprentissage pour la Sécurité alimentaire comme cadre de réflexion qui donne un aperçu systématique de ces conditions préalables pour des processus d'apprentissage efficaces.

Le modèle d'apprentissage pour la Sécurité alimentaire permet la compréhension des éléments qui constituent la qualité d'un processus d'apprentissage en sécurité alimentaire et en hygiène, et la manière de les quantifier. Il ne s'agit pas uniquement de formations classiques de groupe, mais également de transfert en interne de compétences, d'auto-apprentissage et d'autres méthodes d'apprentissage.

Cette brochure comprend trois volets :

- la conception et la préparation d'un processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire
- la mise en pratique de ce processus d'apprentissage et
- le suivi, l'application des acquis sur le poste de travail.

Ces trois volets sont liés les uns aux autres, et le modèle d'apprentissage en sécurité alimentaire vous permettra de mieux comprendre l'ensemble des aspects de ces liens afin d'en optimiser leur exploitation.

Cette brochure est destinée aux formateurs internes et aux responsables de formation dans les sociétés alimentaires, mais les autres dirigeants et responsables peuvent également en tirer profit, car en fin de compte tous les acteurs des sociétés alimentaires sont, de près ou de loin, concernés par l'efficacité de ce processus d'apprentissage.

La base de cette brochure a été élaborée dans le cadre du projet Interreg « Qualité ». Dans ce guide, vous trouvez des textes finalisés et actualisés. Les thèmes et les bons « tuyaux » les plus importants sont également disponibles sous format digital sur le site internet www.securalimastuces.be

Nous tenons à remercier ici les nombreuses entreprises alimentaires et les différents partenaires formation de l'IFP qui ont contribué à la réalisation de cet outil didactique. Nous désirons remercier en particulier Messieurs Luk Indesteege et Stefan Lycops de KHLIM Quadri pour avoir traité toutes les informations dans leur modèle d'apprentissage « sécurité alimentaire ».

1. Expériences actuelles et problèmes liés aux formations en termes de sécurité alimentaire et d'hygiène.

Au cours de l'année 2007, la plupart des sociétés alimentaires ont régulièrement organisé des formations en hygiène et en la sécurité alimentaire, sous diverses formes et avec un succès mitigé. Dans ce chapitre, nous analyserons la situation actuelle. Les données utilisées ont été rassemblées au cours d'une dizaine de visites d'entreprises ciblées en 2006 ; le questionnaire utilisé lors de cette enquête vous est proposé en annexe. Ces données sont complétées par les expériences de divers responsables de formations. Les problèmes que nous avons enregistrés en rapport avec les formations portant sur la sécurité alimentaire et l'hygiène sont présentés dans un petit cadre.

Les motifs essentiels de la mise en œuvre de formations dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité alimentaire découlent des obligations qui sont imposées, de façon plus ou moins contraignante par les normes BRC, IFS et ISO 22000. L'une des exigences reprise dans les diverses normes est l'enregistrement des formations.

Un premier problème pratique est l'enregistrement adéquat du processus d'apprentissage. Les formations de groupe sont faciles à enregistrer, mais il se passe également énormément sur le poste de travail, via des instructions individuelles et des méthodes d'apprentissage non-classiques, qui échappent aux systèmes d'enregistrement.

Le caractère obligatoire des formations est encore plus marqué lorsque des clients viennent effectuer des audits.

Cette obligation est un second problème pratique auquel est confronté le processus d'apprentissage : l'aspect obligatoire des formations a généralement un effet négatif sur la motivation à l'apprentissage et sur l'efficacité de la formation. Cet effet négatif peut encore être renforcé lorsque le comportement des supérieurs directs et la culture de formation de l'entreprise empêchent toute stimulation.

Une attitude classique du supérieur à propos des formations sur la sécurité alimentaire et l'hygiène est par exemple : « *D'accord, s'il la faut vraiment... mais faites-la aussi courte que possible* ». Il est évident que cette culture de formations influence de manière négative la motivation des participants aux formations et l'impact des formations sur le terrain. Ces formations sont en outre répétées régulièrement dans de nombreuses entreprises pour tous les collaborateurs de production, souvent sur base annuelle.

Un troisième problème pratique est la répétition des formations en hygiène et en sécurité alimentaire. Celle-ci est démotivante pour les collaborateurs expérimentés et peut même s'avérer anti-productive.

Certaines sociétés recherchent donc des variations en faisant régulièrement appel à de nouveaux formateurs ou en travaillant avec d'autres formules, comme les modèles ludiques.

De nombreuses entreprises n'ont par contre aucune idée de qui offre la meilleure formation en l'hygiène et de la sécurité alimentaire : des formateurs internes ou externes.

Les collaborateurs internes connaissent bien mieux la « cuisine interne » et ses problèmes spécifiques mais ils ne possèdent parfois pas les qualités didactiques idéales.

Les formateurs externes ont, eux, l'avantage qu'ils ont acquis de nombreuses expériences dans les autres entreprises et possèdent de meilleures compétences didactiques. Il est d'ailleurs plus facile d'accepter une remarque d'une personne externe que de la part d'un collaborateur interne, qui est partie prenante.

Le quatrième problème pratique est un dilemme : travailler avec un formateur interne ou externe pour les formations en hygiène et en sécurité alimentaire ?

La majorité des sociétés alimentaires utilisent la forme de cours traditionnels classique parce qu'elle permet d'offrir à chacun les mêmes informations de la même manière et que l'enregistrement en est relativement simple. On note également des expériences positives lors desquelles les cours classiques sont complétés par du coaching sur le poste de travail. Le coaching est considéré comme très efficace, mais prenant énormément de temps, et les chefs d'équipe ne sont pas (toujours) de bons coaches.

Le cinquième problème pratique est l'organisation du coaching comme processus d'apprentissage en hygiène et de la sécurité alimentaire. Comment y parvenir vite et bien ?

L'envoi de collaborateurs à des formations externes en hygiène ne se fait quasiment que pour le management. On considère surtout cet outil comme un atout pour les formateurs internes. Pourtant, ces formations portent généralement sur les aspects du contenu de l'hygiène et de la sécurité alimentaire, mais pas sur l'approche didactique de ces formations.

Le sixième problème pratique : comment aider nos formateurs internes au niveau didactique ? Existe-t-il une formation TTT (*train the trainer*) pour le processus d'apprentissage en hygiène ?

Lorsque l'on engage du personnel, il est normal de les informer des critères d'hygiène et de sécurité alimentaire et de libérer du temps à cet effet. De nombreuses sociétés alimentaires travaillent cependant essentiellement avec des intérimaires et des étudiants. Ces collaborateurs temporaires doivent toutefois aussi répondre aux normes strictes d'hygiène et de sécurité alimentaire. Il y a généralement une très brève introduction avec la brochure d'accueil qui l'accompagne, dans laquelle les thèmes de l'hygiène et la sécurité alimentaire sont évoqués sous toutes leurs facettes. On ne peut cependant pas consacrer énormément de temps à la formation d'un collaborateur temporaire. Parfois, c'est l'agence d'intérim qui assure cette formation élémentaire. De nombreux responsables d'entreprise se posent toutefois à juste titre la question de savoir si ces collaborateurs temporaires ne poseront pas un problème au niveau de l'hygiène et de la sécurité alimentaire.

Le septième problème pratique est présent de manière permanente : comment est-il possible, en un minimum de temps, de former les intérimaires et les étudiants, qui ne sont engagés que pour une courte période, à travailler de façon hygiénique ?

Les objectifs du processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire sont souvent généraux et vagues. De nombreux participants conservent d'ailleurs l'impression d'avoir suivi cette formation uniquement parce qu'elle était obligatoire. De plus, ces objectifs flous sont très difficiles à quantifier. Certaines entreprises utilisent leurs CPI ou CCP comme objectif, ou se basent sur des incidents récents liés à l'hygiène.

Le huitième problème est crucial : comment formuler des objectifs concrets et mesurables pour un processus d'apprentissage portant sur l'hygiène et la sécurité alimentaire ?

Les processus d'apprentissage portant sur l'hygiène et la sécurité alimentaire sont donc principalement orientés sur les opérateurs, qui n'en sont par ailleurs pas eux-mêmes demandeurs. En coulisses, on retrouve tous les autres niveaux de l'entreprise, qui jouent un rôle crucial dans les effets d'une formation et l'application des connaissances acquises. Le management, la direction, le service qualité, le service technique, la gestion du personnel, le service vente...

Le neuvième problème est de savoir comment impliquer de manière active tous les éléments de notre entreprise afin de soutenir de manière uniforme le processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire ?

Aucune des entreprises interrogées ne voit l'intérêt des solutions d'auto-apprentissage étant donné que le seuil d'accessibilité et l'autodiscipline exigée sont trop élevés. A l'inverse, on est confronté au problème permanent d'organisation des formations classiques : trouver du temps, libérer tout le

monde au même moment, pouvoir disposer du formateur à ce moment précis, avoir un local disponible. Ces formations suscitent bien un certain intérêt, mais la méfiance vis-à-vis des types d'apprentissage alternatifs est encore plus grande !

Le dixième problème est : comment pouvons-nous réduire les problèmes d'organisation des formations classique ? Le "blended learning" offre-t-il une solution à ces problèmes ?

Le résultat du processus d'apprentissage devrait être visible sur le poste de travail. Souvent, on ne remarque aucune amélioration. Outre les problèmes pratiques comme une vague de chaleur, les formations font également face à une charge de travail élevée et parfois à une certaine nonchalance. Une grande série de problèmes lors de l'application de l'acquis est la distance entre l'hygiène dans le local de cours et l'hygiène au poste de travail, entre la théorie et la pratique. Cette distance est réduite dans de nombreuses entreprises au moyen de fiches d'instructions, de check-lists et d'accompagnement sur le poste de travail. Les contrôles et les sanctions sont souvent considérés comme les moyens les plus efficaces pour imposer l'application de l'acquis. Ces sanctions peuvent aller jusqu'au C4 avec effet immédiat en cas de violation manifeste des règles d'hygiène.

Le onzième problème est crucial : comment pouvons-nous nous assurer que la matière acquise en hygiène et en sécurité alimentaire soit véritablement appliquée sur le poste de travail ?

La mesure des résultats du processus d'apprentissage est un thème très actuel dans de nombreuses sociétés alimentaires. Les auditeurs exigent non seulement l'enregistrement du processus d'apprentissage, mais également de ses résultats. Les résultats d'apprentissage sont souvent mesurés par des tests, mais les résultats d'application sont beaucoup plus difficiles à mesurer. Les résultats de mesure des audits ou des contaminations ne sont pas faciles à mettre en relation directe avec les formations. Une autre opportunité de mesure des résultats du processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire se présente lors des entretiens d'évaluation. Toutefois, d'autres facteurs interviennent également, de sorte que le lien entre le processus d'apprentissage et le niveau d'hygiène est relativement flou.

Le douzième problème prend de l'importance en fonction de la durée : comment pouvons-nous rapidement et correctement mesurer les effets du processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire ?

Quelques exemples illustrent les problèmes mentionnés ci-dessus :

Exemple 1.

Une entreprise de transformation de viande est contrôlée chaque année, non seulement par les auditeurs des systèmes de qualité BRC et IFS, mais aussi par ses principaux clients (chaînes de grands magasins). Ces derniers exigent une formation à l'hygiène annuelle et traçable pour chaque collaborateur. L'entreprise est libre de procéder à sa guise. L'entreprise veut économiser sur les coûts et décide d'organiser la formation requise en interne. Le responsable qualité a rassemblé quelques chefs d'équipe motivés, mais personne ne sait par où commencer.

Quelques questions à ce sujet, pour compliquer encore un peu les choses :

- *Est-il véritablement plus économique de réaliser ces formations en interne ?*
- *La formation classique est-elle bien la méthode la plus adaptée, ou existe-t-il encore d'autres méthodes ?*
- *Y a-t-il un manque de connaissances ? Ou y a-t-il un manque de compétences ou un problème d'attitude ?*
- *Le transfert de connaissances peut-il solutionner un problème d'attitude ?*
- *Que veulent précisément les auditeurs comme résultat de la formation ?*
- *La motivation des chefs d'équipe est-elle une condition suffisante pour en faire de bons formateurs ?*

Exemple 2.

Une brasserie engage un grand nombre d'intérimaires et d'étudiants dans son département conditionnement. Ils ne connaissent généralement pas du tout les règles en matière d'hygiène. Vu leur statut temporaire, ils sont difficilement motivables pour une formation. Toutefois, les collaborateurs "fixes" jusqu'au second niveau de la chaîne de commande ne sont pas plus enthousiastes à l'idée d'investir beaucoup de temps dans ce personnel "parce qu'ils pourraient bien ne plus être là demain". L'initiative de la formation de ces temporaires est généralement prise par le responsable qualité, du moins si un groupe suffisamment important est disponible. Ceci ne se produit que lors des pics saisonniers...mais le temps est alors limité. Il engage toujours le même bureau externe qui lance toujours le même programme, parce qu'il est alors sûr que la matière apprise correspond aux attentes" et que la brasserie répondra ainsi aux attentes des audits BRC. Mais sur le poste de travail, on continue de bafouer quotidiennement les règles.

Cet exemple suscite les questions suivantes :

- *Pour les temporaires, les règles d'hygiène ne s'appliquent apparemment pas. Quel est l'effet de cette politique à deux vitesses pour les collaborateurs fixes ?*
- *Quel est le but d'une formation : répondre aux exigences des audits BRC ou travailler de façon hygiénique ?*
- *De quelle manière la brasserie montre-t-elle aux temporaires qu'elle attache de l'importance à la formation ? Y a-t-il un test de connaissances ?*
- *Y a-t-il un lien entre la formation et les postes de travail ?*

- *La recherche de temporaires est-elle aussi compliquée que l'on ose poser aucune condition ?*

•

Exemple 3.

Une entreprise de produits laitiers vient de subir un grave incident de contamination, dû à une contamination humaine. La cause exacte et surtout le "coupable" ne sont plus "traçables ». L'entreprise souhaite remettre de l'ordre et revoir sa politique de formation concernant l'hygiène. Il est évident que la courbe d'application augmente fortement juste après une formation, mais redescend inévitablement par la suite. L'entreprise a déjà tout essayé : changer de formateur externe, lier la formation à une sortie agréable, renforcer les règles internes avec le licenciement comme ultime élément de représailles. Mais cette intensification coûte énormément d'argent et c'est pourquoi le management met la pression sur les services HR et Q : désormais, on investira uniquement dans la formation si celle-ci produit un effet clairement positif !

Ici non plus, les questions ne se cachent pas bien loin :

- *L'incident de contamination est-il une conséquence d'un manque de formation ?*
- *Quels facteurs font en sorte que la courbe d'application redescend peu de temps après la formation ?*
- *Quel message donne-t-on en récompensant les participants pour leur présence à une formation ?*

Quel effet positif le management souhaite-t-il précisément engendrer ? Est-il exprimable en euros ?

Exemple 4.

Dans une boulangerie industrielle, le management souhaite diminuer de moitié le nombre de plaintes des clients en hygiène. Par le passé, tous les collaborateurs recevaient chaque année un rafraîchissement des règles d'hygiène en vigueur. Cette demi-journée était considérée par les collaborateurs comme une 'séance de repos payée'. A partir de cette année, la formation fixe est remplacée par des équipes d'hygiène de six personnes désignées pour 2 mois, qui se concertent, se soutiennent et contrôlent. Ces 'équipes d'autogestion' s'avèrent cependant être de véritables causeries, le thème de l'hygiène étant considéré comme connu et ennuyant et est donc très peu abordé. Chacun signe par contre gentiment la liste de présence, qui permet de remplir les obligations d'enregistrement.

Ce renouveau bien intentionné dans la politique de formation exige toutefois certaines explications :

- *Existe-t-il une tradition d'équipes d'autogestion dans l'entreprise ?*
- *Ne serait-il pas préférable d'avoir un coach dans chaque équipe qui accompagne le processus ?*
- *Des rapports des réunions d'équipes sont-ils rédigés ?*
- *Qui en assure le suivi des résultats et comment ?*

En guise de conclusion de cet aperçu des problèmes liés au processus d'apprentissage en l'hygiène et sécurité alimentaire, nous en arrivons à la question fondamentale de savoir si le processus d'apprentissage et les formations sont effectivement en mesure d'apporter une réponse aux exigences croissantes liées à l'hygiène et à la sécurité alimentaire ? Cela coûte du temps et de l'argent, et nombreux sont apparemment les collaborateurs qui n'apprennent rien ou qui n'appliquent rien, malgré tous les efforts fournis.

Nous ne pouvons toutefois pas produire sans mains humaines, et il reste utile de bien programmer les ordinateurs qui gèrent ces mains, de sorte à ce qu'elles produisent de manière hygiénique et sécurisée en toutes circonstances. Jusqu'à nouvel ordre, nos collaborateurs n'ont ni clavier, ni port USB, ni interface WIFI dans la tête et l'apprentissage reste la seule méthode de programmer les cerveaux. Cette brochure vise à apporter une certaine aide afin que ce processus d'apprentissage se déroule de manière aussi efficace que possible.

2. Facteurs critiques de réussite

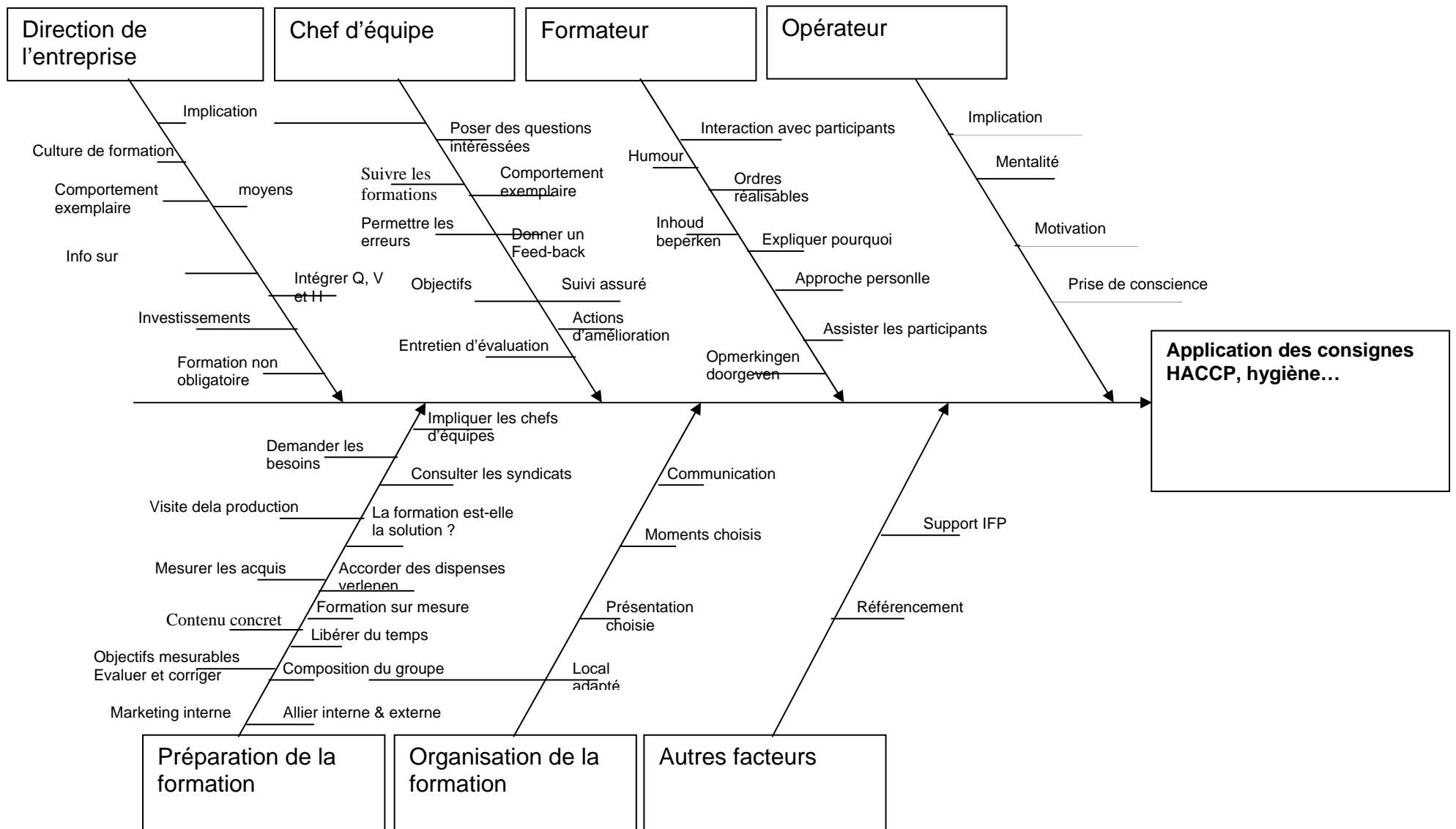
Toute une série de facteurs influencent la réussite et l'efficacité d'un processus d'apprentissage concernant la sécurité alimentaire et l'hygiène.

Dans un brainstorming rassemblant des formateurs en sécurité alimentaire et des responsables de formation de sociétés alimentaires, les sept groupes de facteurs de réussite d'une formation liée à l'hygiène et la sécurité alimentaire ci-dessous ont été rassemblés. La réussite est définie comme : *Le fait que nos travailleurs appliquent sur leur poste de travail ce qu'ils ont appris dans les formations en la sécurité alimentaire et de l'hygiène ?*

Les facteurs de réussite rassemblés apportent également des réponses partielles aux 12 problèmes qui ont été dressés dans le premier chapitre.

Dans la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage efficace en la sécurité alimentaire et de l'hygiène, différents facteurs jouent un rôle. Ces facteurs de réussite sont liés à ou se basent sur quatre types de publics concernés : la direction de l'entreprise, les chefs d'équipes, les formateurs et les opérateurs de formation. A côté de cela, il y a encore trois autres catégories de facteurs de réussite, que nous subdivisons en : facteurs liés à la préparation des formations, organisation des formations et les 'autres facteurs', qui tombent en dehors des six facteurs de réussite déjà nommés.

Le diagramme ci-dessous donne un aperçu de tous ces facteurs, qui peuvent mener à l'application sur le poste de travail des consignes d'hygiène et de sécurité alimentaire.



Direction de l'entreprise

- Montrer **son implication**, par exemple avec une brève introduction de la formation par le manager du site ou le chef de production.
- Intégrer une **culture de formation** dans l'entreprise, non seulement avec des mots, mais aussi dans les faits : libérer du temps et des moyens et montrer son intérêt.
- Transmettre **l'Information** sous différentes formes **quant aux conséquences** du non-respect des règles d'hygiène pour l'entreprise et pour le contrevenant.
- Respecter soi-même les règles, montrer un **comportement exemplaire**, par exemple avec une visite des postes de travail et des toilettes.
- Prévoir suffisamment de **moyens** pour l'amélioration et pour l'application des règles
- Veiller à ce que l'installation de production permette l'application des règles d'hygiène/HACCP. **Investir** dans des machines et des ateliers qui sont facilement maintenus hygiéniques.
- **Intégrer la qualité, la sécurité et l'hygiène** dans la production, et ne pas les rendre contradictoires. Veiller à ce que les responsables de la production, qualité et sécurité alimentaire ne se contredisent pas les uns les autres. Ceci est par exemple possible en plaçant les efforts d'apprentissage à l'ordre du jour des équipes multidisciplinaires HACCP.
- Ne pas présenter la formation comme une **obligation** issue des normes BRC / IFS / AFSCA

Chef d'équipe, ligne hiérarchique

- Après la formation, **poser des questions prouvant son intérêt** à propos de l'acquis.
- **S'impliquer** dans la formation en s'informant de son déroulement et, si possible, orienter la formation.
- **Suivre soi-même** la formation, au moins en partie.
- **Donner un feed-back** aux opérateurs à propos des résultats obtenus sur les postes de travail. Des graphiques uniquement ne sont pas suffisants, car tout le monde ne les comprends pas. Des informations orales sont donc aussi nécessaires.
- Intégrer l'aspect qualité et résultats de la formation dans **les entretiens d'évaluation** avec les opérateurs.
- Se concerter avec (une délégation) des opérateurs à propos d'**objectifs concrets** et de résultats à réaliser en termes d'hygiène et de sécurité alimentaire.
- Impliquer les opérateurs dans les **actions correctives** en leur demandant des propositions et des questions.
- Respecter soi-même les règles, afficher un **comportement exemplaire**.
- **S'assurer** que tous les opérateurs respectent les règles.
- Autoriser le **droit à l'erreur** pendant la période de formation.

Formateur

- Susciter l'**Interaction** avec les participants.
- Ne pas faire de **promesses** ni de déclarations qui ne soient pas **réalisables** pour l'entreprise.
- Traiter les participants comme des êtres humains, outre le contenu, indiquer également la motivation et **le but en soi**.
- Utiliser l'**humour** qui rend l'apprentissage plus agréable.
- Expliquer le **pourquoi** des choses et illustrer.
- Approcher les participants individuellement, **personnellement**.
- Prendre le temps d'une **préparation sur mesure**.
- Ne pas introduire **trop de contenu** dans la formation, uniquement ce qui s'applique au travail des participants.
- **Veiller** à ce qui intéresse les opérateurs.
- Laisser les participants formuler des **remarques** et les transmettre au management.

Opérateur

- Partager la **mentalité** que l'application des règles est 'cool' et pas l'inverse.
- Se sentir **impliqué** dans son travail, son entreprise, avec ses clients et sa réputation.
- **Etre motivé** à apprendre et pour appliquer les règles de sécurité alimentaire et d'hygiène
- Etre **conscient** de l'importance du respect des règles de sécurité alimentaire et d'hygiène.

Conception, préparation de la formation (responsable de formation)

- Impliquer les **chefs d'équipe** dans la conception de la formation.
- Bien vérifier à l'avance les **besoins**.
- Effectuer au préalable une **visite de la zone de production** avec le formateur afin d'examiner en toute objectivité les plaintes et les problèmes.
- Analyser la question de savoir si la **formation fait bien partie de la solution** de la problématique.
- Mesurer les **connaissances préalables**.
- Eventuellement **accorder des dispenses** pour ceux qui n'ont plus besoin de la formation.
- Concevoir la **formation sur mesure** et la mettre en œuvre, conformément au contenu spécifique de la fonction.

- S'assurer que le contenu soit **concret et réaliste**.
- Tenir compte de la **composition du groupe** : homogène ou hétérogène, personnel fixe ou intérimaires.
- Formuler des **objectifs mesurables** en concertation avec la ligne de commande.
- **Veiller** à ce qui intéresse les opérateurs.
- Assurer une bonne **cohérence** entre le(s) formateur(s) externe(s) et la personne de contact interne.
- Assurer le **marketing interne** à propos de la formation.
- **Prévoir du temps** pour la préparation.
- Faire **évaluer** la formation par les participants, et retransmettre les résultats d'évaluation à tous les intéressés
- **Remédiation**, prévoir des améliorations si les résultats sont insuffisants.
- Ne pas prévoir de formation en période de tension sociale ; se **concerter avec les syndicats** à propos des formations à réaliser.
- Ne pas prévoir de projets de formation ad hoc par obligation, mais bien en vertu d'un **besoin concret**.

Organisation des formations (responsable de formation)

- **Une communication** claire et ponctuelle à propos de la formation : quand, pourquoi, comment ?
- Choisir **les moments opportuns** : de préférence pendant les heures de travail, les activités après la pause sont trop fatigantes et les participants ne sont pas « mentalement disponibles ».
- Assurer une **présentation adéquate du contexte** de la formation : elle ne constitue ni une récompense ni une punition, mais fait partie du travail ; l'apprentissage est un élément de cette fonction.
- Prévoir un **Local de cours adapté** : suffisamment grand, éclairé et lumineux et aéré, calme. Dans un réfectoire, le cours est régulièrement perturbé.

Autres facteurs de réussite :

- Impliquer **IFP-IFP** comme facilitateur et motivateur de la formation.
- La comparaison (benchmarking) avec les autres entreprises à propos de leur approche, de leur taille et des résultats des formations en termes de sécurité alimentaire et d'hygiène.

Cette série de 56 facteurs de réussite n'est bien sûr pas un ensemble exhaustif d'exigences afin d'obtenir des formations efficaces. 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.

Facteurs de réussite		Problèmes											
		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	X	
	Ne pas imposer les formations	X		X									
	Moyens mis à disposition		X				X	X		X	X	X	
Chef d'équipe	Intégration de Qualité, Sécurité et Hygiène			X		X	X				x	x	
	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	X	
	Définir les objectifs		X										
	Suivi des objectifs	X		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						
Opérate	Transmettre les remarques	X			x		X					X	
	Etre impliqué dans le travail										X		
préparation	Afficher une mentalité positive		X					X			x		
	Etre motivé par la sécurité/hygiène		X	X				x	X				
	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			
	Alterner formateurs internes et externes				X		X						
Org.	Vendre la formation en interne		X										
	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	x
	Benchmarking		X				x	x	x				

3. Le modèle d'apprentissage appliqué aux formations en 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 personnes concernées ainsi que des relations qui les unissent. 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 le modèle à quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick, le modèle ROI de Phillips et le modèle à 8 champs de Kessels & Smit, retravaillés 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 relatifs à la sécurité alimentaire et à 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** quant à 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' et 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. Le transfert en interne de compétences est le processus d'apprentissage le plus fréquent et l'apprentissage classique est le plus évident.

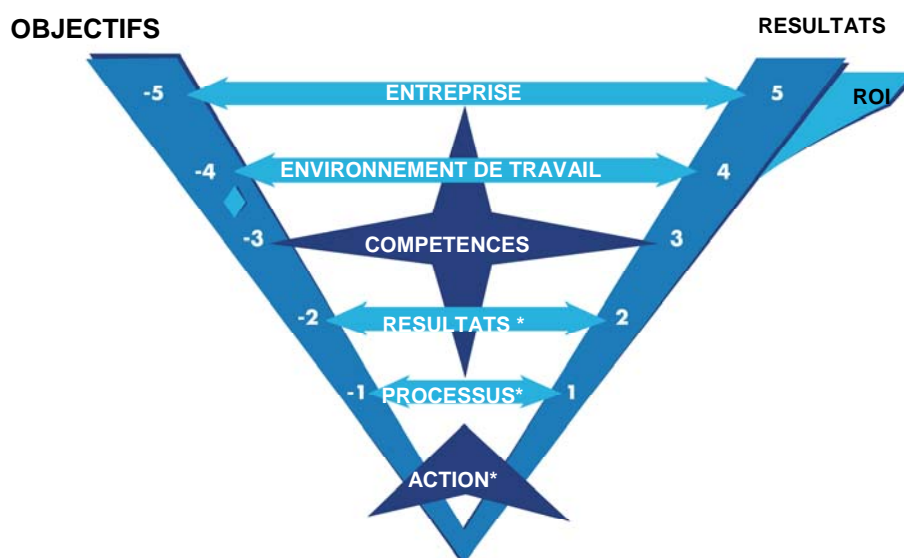
L'axe de gauche du modèle d'apprentissage pour la sécurité alimentaire indique les phases de réflexion qui précèdent une action d'apprentissage. Ces phases de réflexion doivent être menées dans différentes directions, via concertation avec les divers intéressés, jusqu'à ce que la clarté soit faite. Ces 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 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 des formations élémentaires, 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, 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 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. 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 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 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** 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 et d'autre part, que l'apprentissage effectif implique une interaction importante entre de très nombreux intéressés.

- 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 la clarification 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 propice à la mise en application par la suite, et 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 des coûts et des revenus des divers types de formations a été réalisée. 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 sécurité alimentaire et en 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.

Exemple 2. La brasserie a pris une importante décision pour son département conditionnement en rapport avec les intérimaires et les étudiants. Chaque nouveau collaborateur peut effectuer 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 conçoit la formation et une batterie de tests. 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 Qualité se sont réunis pour trouver une solution à la demande du management d'obtenir une meilleure efficacité des formations. Finalement, ils ont « renvoyé la balle » au management avec les questions et attentes concrètes suivantes :

- le management peut-il chiffrer les objectifs relatifs aux GMP, CP et CCP dans l'entreprise*
- peut-il venir expliquer ces objectifs et ces chiffres au début de chaque formation en l'hygiène ?*
- 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 ayant obtenu les meilleurs résultats peut-elle être récompensée une fois par semaine ?*

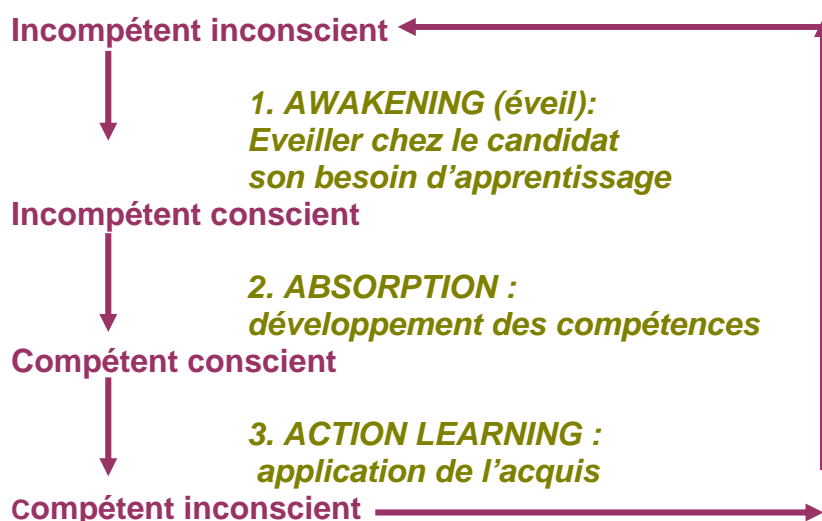
Exemple 4.

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 reçoit une formation au coaching de son équipe. Chaque équipe définit ses propres objectifs et désigne un membre de l'équipe pour mesurer les GMP et les CP et un autre membre de l'équipe pour intervenir en cas de problèmes. Un autre membre de l'équipe enregistre les formations suivies par 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 potentiellement prêts à apprendre, à absorber consciemment des informations et à les transformer en connaissances personnelles. Une troisième phase de l'apprentissage sera l'application de ces connaissances dans la pratique. 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 l'on accorde généralement pas d'attention aux phases 1 (Awakening - Eveil) et 3 (Apprentissage en action). 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

- Cours classique en groupe avec un formateur
- Participation à des formations externes inter-entreprises
- Apprentissage sur le tas, par ses propres erreurs, sous la supervision d'un parrain
- Suivre des instructions (écrites)
- Regarder une vidéo
- Parcourir un fascicule d'apprentissage ou suivre un cours écrit
- Assister à une démonstration par un collègue expérimenté ou un fournisseur
- Rechercher des informations ciblées sur internet
- Suivre une formation sur cd-rom
- Se concerter de manière formelle avec des collègues sur les problèmes d'hygiène et la recherche de 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
- ...

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

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

Le modèle d'apprentissage 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 :

- 5 Dans quelle sens évolue notre entreprise ?
 Quelle est sa mission et sa stratégie en sécurité alimentaire et en hygiène ?
 Quel objectif notre entreprise vise-t-elle à réaliser ?
 Le processus d'apprentissage va-t-il aider à réaliser les objectifs de l'entreprise ?
 Le management soutient-il le processus d'apprentissage ?
- 4 Quels changements relatifs à la sécurité alimentaire et à 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 ?
 Le responsable de département soutient-il (la nécessité du) processus d'apprentissage ?
 Des engagements existent-ils quant à l'application de l'acquis ?
 Ces engagements valent-ils pour chacun, même les non participants aux formations ?
- 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 ?
- 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 ?

- 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 ?

Le formateur (interne) possède-t-il les compétences didactiques nécessaires ?

Les compétences dans le domaine de la sécurité alimentaire et de l'hygiène nécessitent des connaissances, de savoirs élémentaires, surtout à propos des GMP et CCP afin que les opérateurs comprennent le contexte. D'autre part, ces compétences impliquent une série d'aptitudes, de savoir-faire, qui sont développés sur le poste de travail (par exemple l'utilisation d'un détecteur de métaux).

Mais le défi essentiel des formations en hygiène et en sécurité alimentaire est de s'assurer que les comportements, les savoir-être, nécessaires soient toujours présents à l'esprit de tous afin de toujours agir de manière hygiénique. C'est pour cela que la question se pose de manière très précise de savoir quelle est la forme d'apprentissage la plus adaptée en vue d'influencer ces attitudes dans le bon sens. C'est pourquoi dans le processus global d'apprentissage « AAA », la phase de 'Awakening - Eveil' à l'hygiène et à la sécurité alimentaire est très importante : les attitudes ne changent que lorsque l'on se rend bien compte de la nécessité et des avantages de tels changements !

Pour l' 'éveil' des opérateurs en termes de sécurité alimentaire, on peut entre autres utiliser :

- des images vidéo marquantes de manquements dans le site de production de l'intéressé, tant au niveau technique que comportemental ;
- des photos au microscope de processus microbiologiques qui montrent les réactions normalement invisibles à l'œil nu ;
- des images de maladies suite à une alimentation contaminée
- des témoignages de patients ;
- des exemples de communiqués de presse et de condamnations juridiques suite à des contaminations ;
- des calculs simples des pertes économiques suite à des contaminations ;
- des acteurs qui jouent le jeu de rôles dans l'entreprise et confrontent les opérateurs à un comportement inacceptable dans le cadre des normes d'hygiène.

5. Travail sur l'effet des formations

Après une formation sur la sécurité alimentaire et l'hygiène, on souhaite en voir les effets sur le terrain, au poste 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. 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 classées ci-dessous en conditions liées aux aspects organisationnels d'une part et conditions liées aux activités de transfert mêmes d'autre part.

5.1 Les conditions préalables en termes d'organisation

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 « check-list » ci-dessous vous aide à vérifier si toutes les conditions sont remplies pour parvenir à une formation réussie et efficace. Une série de points pratiques et organisationnels y sont également repris.

- La formation est-elle bien un moyen pertinent pour élever le niveau d'hygiène ?
- Y a-t-il eu une détection systématique des besoins de formation en hygiène ?
- Y a-t-il un lien avec la stratégie de l'organisation ?
- A-t-on consulté les différents intéressés sur les objectifs effectifs de la formation
- A-t-on défini 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 ?
- Tous les participants disposent-ils du niveau de départ souhaité ?
- La formation tient-elle compte d'éventuels divers niveaux de base ?
- L'information sur la formation parvient-elle à temps chez les participants et les chefs ?
- Y a-t-il des engagements avec le chef direct des participants quant à l'application de l'acquis sur le poste de travail (quoi, quand, comment, qui aide - supervise...?)
- Un test final est-il prévu ? Les participants savent-ils si un test final est prévu ?
- Une 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 d'une formation. L'intégration des activités de transfert est un outil très important.

En voici quelques exemples :

- A la fin de la formation, 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, réunion 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 responsables hiérarchiques savent ainsi ce que les participants ont appris. Des engagements peuvent ainsi être conclus en direct quant à l'application de l'acquis.
- Chaque participant est 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 « mauvais points » 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, à savoir : les

stagiaires, les formateurs et les dirigeants selon 3 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 handicapant ou, au contraire, stimulant 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 (*des exemples concrets sont donnés 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 par rapport à 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 et utilise des *exemples de l'environnement de travail des participants*
- Le formateur inscrit sa formation dans les objectifs de l'entreprise et *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 engagements 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 s'assure que les installations soient 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 engagements 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 *en constituant des groupes homogènes, et en libérant les participants n'ayant 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 reçues 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.

C3 : Le management – après la formation

- Le management met du temps et de l'espace à disposition pour les actions de transfert.
Le management donne à cet effet des directives claires à tous les intéressés sur ce

que l'on attend d'eux pour les actions de transfert, quels espaces et quels délais peuvent être utilisés, et comment ceux-ci sont enregistrés.

- Le management n'augmente pas systématiquement la pression de travail pour permettre aux participants d'appliquer l'acquis
C'est pourquoi le management intègre les actions de transfert dans le temps de travail, et pas comme un supplément automatique.
- Le management organise le travail de manière efficace et conformément aux principes explicités dans la formation
Le management contrôle à cet effet si le contenu de la formation et l'organisation du travail sont conformes, et corrige si nécessaire
- Le management stimule et accompagne les activités de transfert
C'est pourquoi le management suit de près les actions de transfert par des visites sur le poste de travail
- Le management aborde les résultats et obstacles obtenus avec de participants, individuellement ou en groupe
Le management étudie à cet effet les résultats des actions de transfert et donne un feed-back à ce sujet.

5.4 Astuces qui favorisent le transfert (pour le responsable de formation)

- Concertez-vous au préalable avec les participants et leur chef à propos du pourquoi de la formation
- Veillez à rendre le contenu de la formation reconnaissable et applicable
- Donnez/prévoyez un soutien pour l'application de l'acquis
- La discipline des participants est nécessaire pour appliquer l'acquis. Une aide à cet effet est nécessaire et souhaitée.
- Après l'acquisition des connaissances, prévoyez des actions en vue de transformer ces connaissances et de les intégrer dans le travail
- Veillez à ce que l'organisation permette l'application de l'acquis
- Veillez au coaching/suivi assuré par le supérieur
- L'appréciation est un bon stimulant pour encourager le participant à appliquer l'acquis
- Formulez clairement les objectifs d'hygiène sur le poste de travail et assurez-en le suivi.
- Dressez au préalable un plan d'action, à suivre par le supérieur direct
- Evitez les formations obligatoires, ou expliquez très clairement le pourquoi de l'obligation
- Veillez à réduire au minimum la différence entre la situation d'apprentissage et la pratique
- Créez une situation gagnante pour les deux parties : une formation qui apporte un bénéfice pour le travailleur et l'employeur

Quelles actions de transfert sont réalisées dans les quatre entreprises en exemple ?

Exemple 1.

Dans l'entreprise de transformation de viande, une partie de l'effort de formation et du budget de formation est passée du responsable qualité vers les trois formateurs. Ils ont directement reçu trois missions de transfert importantes : composer un programme d'apprentissage propre sur la sécurité alimentaire et l'hygiène, organiser des cours de groupe à ce sujet et accompagner individuellement les participants. Pour les participants, il n'y a apparemment aucune mission de transfert prévue, mais ce n'est pas le cas. Les questions de test auxquelles tout le monde doit répondre ne sont pas théoriques, mais proviennent directement de la production interne. Si la batterie de questions test est régulièrement renouvelée et étendue, tout le monde sera très attentif aux CCP et aux GMP.

Exemple 2.

Le responsable qualité de la brasserie a prévu une mission concrète pour les intérimaires et les étudiants : chaque nouveau collaborateur reçoit des fiches à compléter pour signaler ses erreurs personnelles ou ses problèmes liés à l'hygiène et à la sécurité alimentaire. On peut également y noter des propositions d'amélioration pour soi-même ou pour la brasserie. Les auteurs des meilleures propositions reçoivent un bac de bière à la fin de chaque semaine. Ainsi, on n'encourage pas le fait de faire des fautes, mais bien d'apprendre suite à ces erreurs.

Exemple 3.

Dans l'entreprise de produits laitiers, le management a bien compris le message et l'a converti en actions de transfert :

- à chaque CP et GMP est attribué un ou deux surveillants qui surveillent les objectifs et les chiffres de mesure. Pour chaque CP ou GMP, ils présentent un carton vert, orange ou rouge en fonction des circonstances*
- Le management organise chaque lundi une brève séance lors de laquelle les surveillants annoncent les résultats de la semaine précédente. L'équipe qui remporte les meilleurs résultats peut s'installer à la table d'honneur à la pause déjeuner, où un buffet dessert leur est offert.*

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 chargés des tâches de mesure aux GMP et aux CCP, et d'intervenir en cas de problème. 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

Le modèle d'apprentissage ci-dessous 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 ?

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 rythme
- Le degré de difficulté
- Le local
- 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 sur base de celle-ci, on 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 en 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'autonomie des opérateurs

Les Observations des 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 engagements à propos de l'application de l'acquis sont-ils réalisés ?
2. Les participants appliquent-ils l'acquis de la formation ?

3. L'effet de la formation souhaité au préalable est-il atteint ?
4. Pourquoi éventuellement pas ?
5. Comment le remarque-t-on ?
6. Ces mesures sont-elles utiles ?
7. Une session de rafraichissement est-elle nécessaire ?
8. La motivation à suivre les formations a-t-elle augmenté, est-elle constante ou a-t-elle diminué ?
9. 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 en 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) en 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

Plus élevé est le niveau de la mesure des effets, plus complexe est cette mesure. Par ailleurs, il est plus compliqué de définir le lien de causalité entre les résultats obtenus et le processus d'apprentissage car 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 plus d'interférences possibles avec des influences externes au processus d'apprentissage : changements économiques, conditions météo défavorables, épidémies animales, ...

6.3 Points importants dans l'évaluation des formations sur l'hygiène et la sécurité alimentaire.

Dans la liste ci-dessus, on peut voir quels effets on souhaite atteindre avec la formation sur l'hygiène et la sécurité alimentaire. La mesure finale des effets doit être effectuée **par un responsable de l'organisation**. Le responsable de formation peut uniquement conseiller et assister. Il est toutefois aussi important pour lui/elle de connaître les effets sur le poste de

travail, et de savoir quelles méthodes de travail à le plus d'effets ; ces informations peuvent être utiles pour une amélioration continue.

Encore quelques **remarques de conclusion** à propos de l'évaluation des formations en hygiène et en sécurité alimentaire :

- Pour évaluer de manière honnête, les méthodes de mesure doivent **au préalable être définies et communiquées** à tous les intéressés : participants, formateurs, administratifs... Ceci garantit leur objectivité et la transparence du processus.
- Tous les intéressés doivent en outre auparavant être préparés à cette évaluation, en en découvrant les **avantages** pour eux-mêmes : participants, formateurs, chefs, responsables de formation.
- Il ressort de la pratique qu'une stratégie d'évaluation dure plus longtemps et est mieux réalisée, et entraîne un plus important transfert si les résultats sont bien communiqués à tous les intéressés.

Un bon **rapport d'évaluation** contiendra les éléments suivants :

- stratégie et objectifs de la formation
 - méthode de travail pour l'évaluation : Quoi, quand, comment, chez qui, pourquoi
 - résultats et conclusions
 - corrections réalisées
 - aspects financiers
 - leçons pour l'avenir
- L'évaluation n'est pas uniquement destinée aux formations formelles. L'évaluation est également possible pour les **formations informelles**, et elle aide même à formaliser ces dernières. Ceci est entre autres possible grâce aux journaux, aux plans de formation « on-the-job » pour participants et pour les accompagnateurs... De cette manière, il est même possible d'enregistrer des formations informelles via l'évaluation et d'en rendre le résultat formel.

Quels effets du processus d'apprentissage sont mesurés dans les quatre entreprises données en exemple ?

Exemple 1.

Dans l'entreprise de transformation de viande, les données de mesure suivantes sont collectées par le responsable qualité en collaboration avec le service du personnel :

- le nombre d'heures d'efforts d'apprentissage enregistrés par collaborateur*
- le nombre de tests réussis et échoués*
- les remarques concernant le processus d'apprentissage qui ressortent dans les entretiens annuels de fonctionnement*
- les résultats des inspections et audits GMP et HACCP*

Exemple 2.

Le service HR de la brasserie collecte pour le département conditionnement les données de formation suivantes :

- le nombre d'intérimaires et d'étudiants qui passent avec succès le test préliminaire*
- les résultats des inspections GMP et HACCP*
- les erreurs rapportées par le chef d'équipe, et que l'on peut relier à la formation*
- la rotation chez les intérimaires et les étudiants.*

Exemple 3.

Dans l'entreprise de produits laitiers, le service RH et le management ont décidé ensemble quelles données de mesure elles allaient collecter afin d'évaluer la qualité de la formation :

- la satisfaction du personnel face aux formations ; Cette question figure dans l'enquête annuelle de satisfaction du personnel ;*
- les chiffres de mesure par GMP, CP et CCP et la différence avec les objectifs. Les graphiques sont actualisés chaque année et diffusés.*

Exemple 4.

Dans la boulangerie industrielle, le responsable qualité collecte les données d'évaluation suivantes sur le fonctionnement des team « hygiène » :

- un bref rapport de la réunion semestrielle de coachs, lors de laquelle ils indiquent eux-mêmes si leur équipe est stable, progresse ou régresse.*
- le nombre d'heures d'apprentissage enregistré par équipe d'hygiène et pour chaque collaborateur*
- le nombre de plaintes des clients et la nature de plaintes.*
- la remarque des collaborateurs sur le forum intranet, qui portent sur le fonctionnement et les résultats d'apprentissage des équipes d'hygiène.*

Il ressort donc de ces exemples que chaque entreprise a fait un choix délibéré d'un nombre limité de mesures qui donnent une image des effets (souhaités) et des efforts d'apprentissage fournis, et répondent en outre aux demandes d'enregistrement des efforts en terme de chiffres des auditeurs et/ou des grands clients.

7. Conclusions

Dans la première partie de cette brochure, 12 problèmes auxquels sont confrontées les entreprises dans l'organisation de formations en hygiène et de la sécurité alimentaire ont été mentionnés. Sur base du modèle d'apprentissage et tenant compte des nombreuses expériences positives et moins positives, nous pouvons à présent formuler autant de recommandations pour un processus d'apprentissage efficace en sécurité alimentaire et en hygiène :

1. Enregistrement

L'enregistrement adéquat du processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire peut se faire via l'évaluation formelle. A côté des formations classiques, les activités d'apprentissage sur les postes de travail, les instructions individuelles et l'auto-apprentissage peuvent également être inventoriées. Un tel enregistrement doit être signé par le participant et par son accompagnateur/-trice.

2. Obligation

L'obligation de fournir un certificat d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire peut être moins lourde si les collaborateurs ont la possibilité de parvenir au résultat souhaité de différentes manières : par une formation « classique », par auto-apprentissage, via un groupe de discussion (en direct ou sur Internet). De cette manière, l'obligation ne porte que sur le résultat d'évaluation, et pas sur la manière par laquelle on acquiert les compétences nécessaires. Le facteur négatif est ainsi converti en un challenge motivant à apprendre.

3. Répétition

La répétition des formations en hygiène et en sécurité alimentaire peut s'avérer inutile à partir du moment où on parvient à démontrer régulièrement son niveau de compétence. Afin de maintenir les compétences personnelles en sécurité alimentaire et en hygiène à niveau, les collaborateurs doivent naturellement avoir accès à des sources permettant un rafraichissement des connaissances. Cette offre suscite fortement la curiosité. Ce processus d'apprentissage est également positivement influencé par une attitude stimulante des supérieurs directs.

4. Formateur interne ou externe ?

Le dilemme à propos du choix entre un formateur interne ou un formateur externe pour les formations en hygiène et en sécurité alimentaire est en fait un faux dilemme. Un bon environnement d'apprentissage doit proposer les deux possibilités, outre d'autres méthodes d'apprentissage encore. Il est bien plus économique de proposer de temps à autre une formation aux candidats intéressés plutôt que de faire « subir » chaque année la même formation à tout le monde.

5. Coaching

Le coaching est un processus d'apprentissage tout à fait valable pour l'hygiène et la sécurité alimentaire...à condition de disposer de coachs de bonne qualité. Ceci peut être réalisé en travaillant uniquement sur base du volontariat avec des coachs qui bénéficient à cet effet de temps et de soutien / formation (remarque : l'IFP offre une aide dans la mise en place ou le perfectionnement du « transfert en interne de compétences »).

6. TTT

Les formateurs internes ont besoin d'aide au niveau pédagogique. Les grandes entreprises peuvent même former leurs propres formateurs. Les plus petites entreprises ont certainement intérêt à choisir une formation de type TTT (*train the trainer*) (cette formation est proposée par l'IFP). Tout comme pour les coachs, le choix volontaire et la disponibilité temporelle sont essentiels pour être un bon formateur.

7. Intérimaires

Grâce aux moyens d'apprentissage moderne, nous pouvons à présent exiger des intérimaires et des étudiants un niveau de connaissance minimum en hygiène et en sécurité alimentaire avant de les laisser rejoindre les postes de travail. Les bureaux d'intérim peuvent à cet effet jouer un rôle important. Toutefois, l'entreprise doit également prévoir un coach, qui informe les intérimaires et les étudiants sur le poste de travail et qui les accompagne dans l'application de leurs connaissances en hygiène et en sécurité alimentaire.

8. Objectifs mesurables

La définition d'objectifs concrets et mesurables pour le processus d'apprentissage en hygiène et la sécurité alimentaire est une responsabilité de tous les intéressés dans une entreprise agro-alimentaire. Le responsable de formation a pour tâche d'accompagner ce processus et de parvenir à des résultats, via l'établissement d'objectifs d'apprentissage clairs et mesurables.

9. Uniformité

Il n'est pas simple d'impliquer tous les composants de notre entreprise et de soutenir uniformément le processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire. Ceci ne fonctionne que quand la direction de l'entreprise considère l'apprentissage comme un élément essentiel du travail de chacun. Une telle évolution de mentalité est uniquement possible en direction « top-down » (du top vers la base).

10. Complexité d'organisation des formations

Les problèmes organisationnels de l'apprentissage classique s'amenuisent automatiquement lorsque l'on supprime l'obligation de cet apprentissage quitte à la remplacer par un engagement de résultat. Chaque collaborateur doit connaître les règles d'hygiène et de la sécurité alimentaire et les appliquer. Pour parvenir à cet objectif, il ou elle peut choisir parmi diverses méthodes d'apprentissage allant des formations classiques (à inscription libre) jusqu'au « blended learning » et au « coaching sur le poste de travail » jusqu'à l'auto-apprentissage.

11. Application de l'acquis sur le poste de travail

Il ne suffit pas de se concentrer sur l'apprentissage, mais bien et surtout sur l'application.. Les formations ne sont pas une cible en soi, ce ne sont que des outils pour mesurer les bons résultats et autres.

12. Mesure des effets

La mesure des effets du processus d'apprentissage en hygiène et en sécurité alimentaire passe par la formulation au préalable d'objectifs clairs et mesurables. Ceci peut se faire à chacun des cinq niveaux du modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire mais ce n'est pas indispensable. Le choix correct de premier ou des deux premiers niveaux suffit pour obtenir de bons résultats. Si l'on souhaite évaluer aux niveaux plus élevés, une attention toute particulière est nécessaire afin d'éliminer les influences externes à la formation.

Annexes :

1. Check-list pour la préparation d'une formation sur l'hygiène et la sécurité alimentaire
2. Exemples de questions d'une évaluation de processus (happy sheet) pour formations sur l'hygiène et la sécurité alimentaire.
3. L'évaluation centrée sur les compétences des résultats d'apprentissage l'hygiène/la sécurité alimentaire
4. Liste des compétences possibles liées à l'hygiène et à la sécurité alimentaire
5. Liste des facteurs de mesure sur le poste de travail liés à l'hygiène et la sécurité alimentaire
6. Exemples de règlements d'entreprises, liés à l'hygiène et la sécurité alimentaire
7. Exigences liées à la formation dans des normes importantes BRC, IFS, ISO22000
8. Exemples de modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire rempli.

Annexe 1 : check-list pour une formation efficace sur l'hygiène et la sécurité alimentaire

La liste de contrôle ci-dessous présente une série de conditions de réussite auxquelles il convient de penser avant d'entamer une formation sur l'hygiène et la sécurité alimentaire (les chiffres de la colonne de droite renvoient à un ou plusieurs des 12 situations problématiques exposées dans la brochure).

<input type="checkbox"/>	Avant la formation, a-t-on analysé si les participants avaient des lacunes en termes de connaissances ou de compétences en hygiène ?	8
<input type="checkbox"/>	La formation est-elle un outil adapté pour parvenir à plus d'hygiène et de sécurité alimentaire ?	8,12
<input type="checkbox"/>	Y a-t-il un lien entre le contenu de la formation et la stratégie de l'entreprise ?	8,9
<input type="checkbox"/>	La direction de l'entreprise, la direction du département, le responsable qualité et autres personnes concernées sont-ils d'accord sur les objectifs de cette formation sur l'hygiène ?	9
<input type="checkbox"/>	La méthode de formation la mieux adaptée a-t-elle été sélectionnée ?	3
<input type="checkbox"/>	Les objectifs de la formation sont-ils réalisables et clairement formulés ?	10
<input type="checkbox"/>	Le contenu de la formation est-il adapté au poste de travail ?	80
<input type="checkbox"/>	La durée d'apprentissage prévue est-elle suffisante pour parvenir aux objectifs ?	11
<input type="checkbox"/>	Le formateur le plus adéquat a-t-il été sélectionné (interne ou externe) ?	12
<input type="checkbox"/>	La formation tient-elle compte des niveaux initiaux (éventuellement différents) des différents participants ?	4,5,6,7
<input type="checkbox"/>	Les participants disposent-ils de l'acquis (rapidement) nécessaire dans leur fonction ?	7,11
<input type="checkbox"/>	Y a-t-il un soutien pour les formateurs internes ?	5,6
<input type="checkbox"/>	Les participants, les chefs et le(s) formateur(s) sont-ils bien informés des objectifs et des données pratiques de la formation ?	8,9
<input type="checkbox"/>	Outre les formations classiques, d'autres méthodes d'apprentissage sont-elles également prévues pour le même contenu (auto-apprentissage, coaching, ...)	5,10
<input type="checkbox"/>	Des engagements ont-ils été pris avec le supérieur direct des participants à propos de l'application de l'acquis sur le poste de travail (quoi, quand, comment, qui accompagne...?)	11,12
<input type="checkbox"/>	Une certification est-elle prévue ? Les participants savent-ils s'il y a un test final ?	1,8,12
<input type="checkbox"/>	Une mesure des effets claire est-elle convenue (mesure à effectuer au préalable et quelques mois après la formation) ?	12
<input type="checkbox"/>	Les résultats de la mesure des effets sont-ils communiqués à tous les intéressés ?	8,9
<input type="checkbox"/>	Le local de formation est-il réservé et prêt ?	
<input type="checkbox"/>	Le matériel didactique (tableau, PC, projecteur, textes...) est-il en ordre ?	
<input type="checkbox"/>	Le catering (éventuel) est-il prévu ?	
<input type="checkbox"/>	A-t-on prévu l'enregistrement des participants/heures et comment ?	1
<input type="checkbox"/>	Y a-t-il une procédure pour dispenser des collaborateurs de certaines formations s'ils peuvent démontrer qu'ils disposent déjà des compétences requises ?	2,8,10
<input type="checkbox"/>	

Annexe 2 : Exemples de questions d'évaluation de processus (« happy sheets ») pour formations sur l'hygiène et la sécurité alimentaire

Vous trouverez ci-dessous quelques questions destinées à évaluer le déroulement de la formation. Cette évaluation peut se faire à la fin ou, mieux encore, au début de la formation de sorte à encore pouvoir corriger

1. *Quelle part de la matière enseignée est utilisable pour la réalisation du travail ?*

La quasi-totalité	Beaucoup	Assez bien	Peu	Trop peu
-------------------	----------	------------	-----	----------

Pourquoi :

2. *Quelle est la difficulté du contenu pour vous ?*

Très difficile	Difficile	Normal	Facile	Trop facile
----------------	-----------	--------	--------	-------------

Commentaire :

3. *Le rapport entre la théorie (explications) et la pratique (exercices) est-il suffisamment équilibré ?*

Oui	Non
-----	-----

Commentaire :

4. *Quels sujets doivent encore être rajoutés au contenu de ces cours ? Ou supprimés ?*

5. *Que pensez-vous de la durée totale de ces cours ?*

Trop longue	longue	Correcte	Courte	Trop courte
-------------	--------	----------	--------	-------------

Pourquoi ?

6. *Approche du formateur*

	Score	Explication
Manière d'enseigner		
Possibilités de discussion		
Implication des participants		
Liaison avec la pratique de l'entreprise		
Texte de cours		
Appareillage, matériel de lecture		

1 = faible

2 = moyenne

3 = suffisante

4 = bonne

5 = très bonne

7. *Organisation*

	Score	Explication
Local		
Invitation		
Boissons		
Sandwiches		
Planning vis-à-vis du travail		

8. *Qu'est-ce qui est pour vous le plus positif dans ces cours ?
Et qu'est-ce qui est le plus négatif ?*

Annexe 3 : L'évaluation des résultats d'apprentissage orientée sur la compétence en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire

Après une formation sur l'hygiène et la sécurité alimentaire, il peut être utile ou nécessaire d'évaluer si les compétences visées sont acquises par les participants. Nous disposons à cet effet des tests adéquats nécessaires qui permettent de mesurer si un participant agit de manière sécurisée et/ou hygiénique sur son poste de travail, et possède ou non les connaissances, la compréhension, les compétences et les attitudes nécessaires.

Exemple d'une compétence et de ses fondations

Manutention (compétence) : produire de manière sécurisée des salades pré-emballées.

Cette compétence se base (entre autres) sur les éléments suivants :

- *Attitude* : attention permanente à l'hygiène
- *Compétences* : pouvoir manier les appareils de coupe et de mélange
pouvoir remplir les récipients correctement dans le temps imparti
- *Connaissance* : connaître les règles d'hygiène

Afin de juger si quelqu'un agit de manière compétente, nous avons besoin d'**indicateurs** ou de critères.

Pour mesurer les connaissances, nous utilisons des questions de connaissance.

Pour les compétences et les attitudes, nous utilisons des indicateurs de comportement.

1. Evaluation des connaissances

Il existe divers types de questions pour évaluer les connaissances et la compréhension. Les trois plus importantes sont les questions ouvertes, les questions en « oui ou non » et les questions à choix multiple.

Les questions ouvertes sont de préférence posées oralement, car tout le monde n'est pas en mesure de décrire précisément les connaissances dont il dispose. Une interrogation orale permet de poser des questions de complément. Pour évaluer correctement les questions ouvertes, on utilise une liste d'éléments qui doit comprendre la question. Une question ouverte très efficace est de montrer quelque chose dans une illustration. Les questions ouvertes prennent cependant beaucoup de temps et ne peuvent pas être automatisées. C'est pourquoi on utilise souvent les types suivants pour les tests de connaissances.

Les questions en « Oui » ou « Non » sont les plus simples à évaluer. Avec ce type de questions, il est préférable de demander le pourquoi par oral, sinon les participants peuvent facilement deviner.

Les questions à choix multiple sont souvent utilisées parce qu'un tel mode d'interrogation est plus nuancé que des questions oui/non et parce qu'elles sont plus faciles à automatiser. Pour les personnes peu scolarisées, il est conseillé de n'utiliser qu'un choix multiple à 4 solutions, dont l'une est correcte. Les possibilités ne contiennent de préférence pas de négations. Tout l'art est de parvenir à formuler quatre solutions réalistes.

Quelques exemples :

- A la réception de marchandises réfrigérées, je contrôle la température à l'arrivée :
 - a. jamais
 - b. parfois
 - c. souvent
 - d. toujours
- Quel type d'emballage protège une denrée alimentaire contre le développement de bactéries et/ou de champignons :

- a. carton
 - b. plastique
 - c. verre (sous vide)
 - d. boîte
- Recherchez l'erreur :
 - a. dans un réfrigérateur, la température n'est pas égale partout
 - b. un réfrigérateur doit être nettoyé une fois par mois
 - c. il ne peut pas y avoir d'air dans l'emballage d'un produit à surgeler
 - d. un produit doit être dégelé à température ambiante

2. La mesure des compétences et des attitudes

Nous utilisons pour ce faire des indicateurs qui décrivent un comportement observable, et pas des intentions. Ces indicateurs de comportement doivent :

- Donner une image complète des aspects de comportement (dimensions) de la compétence
- Être mesurables, c.-à-d. concrets et observables
- Se rapporter à la complexité de la tâche (pas trop simple, et pas trop complexe)

L'annexe 4 reprend une série d'exemples de compétences en sécurité alimentaire et en hygiène. On retrouve aussi à chaque question quelques points de connaissances et autres indicateurs de comportement donnés à titre d'exemple. Les indicateurs efficaces doivent être adaptés au poste de travail.

L'évaluation des indicateurs de comportement se fait par observation sur le poste de travail, le plus souvent par le supérieur direct ou par le formateur. On peut également penser à impliquer des collègues et des participants dans ce processus d'évaluation. On s'oriente alors vers un feed-back à 360°, ce qui augmente sensiblement la fiabilité d'une évaluation.

En cas d'évaluation, il est très important de formuler à l'avance les critères utilisés et de les communiquer dès le départ aux participants. Ceci assure la transparence de l'évaluation. Cela peut par exemple se faire via une évaluation-test, permettant aux participants non seulement de connaître la méthode d'évaluation, mais également de réduire leurs appréhensions et/ou leur résistance vis-à-vis de l'évaluation.

Annexe 4 : liste des indicateurs de compétence éventuels liés à l'hygiène/la sécurité alimentaire

Le tableau ci-dessous présente un grand nombre de compétences éventuelles des collaborateurs de production liées à l'hygiène et à la sécurité alimentaire. Ces compétences sont subdivisées en trois grands groupes de tâches : préparation, réalisation et suivi de la production. Il y en outre d'autres groupes de compétences qui concernent l'hygiène. Une série d'exemples d'indicateurs est liée à chaque compétence, qui permet de contrôler si un collaborateur possède les compétences acquises. Cette liste n'est pas utilisable en général et n'est pas exhaustive ; elle doit être adaptée à chaque situation pratique. Les indicateurs dépendent du poste de travail concret. Ils doivent être formulés dans des comportements observables, et pas comme des intentions.

Tâche	Compétence	Indicateurs
Réception des matières premières	Déballage et entreposage	Je n'endommage pas les emballages des matières premières par un maniement trop brusque ou incorrect lors du déballage Je range les matières premières de la manière prescrite et à l'endroit prévu (palette, zone frigo, entrepôt...)
	Contrôle de qualité et de quantité	Je contrôle précisément et selon les possibilités les directives de qualité des produits fournis
		Je contrôle si les données du bon de commande correspondent à la livraison
		J'enregistre ou je signale chaque irrégularité et rejette le produit si nécessaire
		Je contrôle précisément le contenu des étiquettes et des UDB
Suivi de la qualité des réserves	Contrôle et rangement des installations de réfrigération	J'enregistre les résultats des contrôles
		Je contrôle le fonctionnement des installations de réfrigération et des frigos
		Je contrôle et enregistre les températures dans les installations de réfrigération et les ajuste si nécessaire
		Je connais les CCP de l'entrepôt et de la zone frigo
		Je contrôle les CCP selon les bons paramètres
Poste de travail, Production	Contrôles	Je referme toujours la porte de la chambre froide
		Je sais tester un détecteur de verre sur les machines
		Je veille à ce que mon matériel réponde aux normes d'hygiène
		Je contrôle les matières premières avant la préparation et connais les bons paramètres
		Je connais les CCP de ma ligne de transformation / de production
	Nettoyage et désinfection des machines et du matériel	Je connais les paramètres et les contrôle
		J'enregistre les chiffres de contrôle de manière correcte
		Je nettoie mon matériel/mes machines de la manière prescrite
		Je travaille de manière adéquate avec le matériel de nettoyage
		Je connais l'effet et les types de produits de nettoyage

		Je désinfecte mes machines/ mon matériel
		Je connais l'effet et les types de produits de nettoyage
	Rangement et nettoyage du poste de travail	Je nettoie mon poste de travail suivant les directives
	Rangement et nettoyage du poste de travail	Je connais les CCP dans l'environnement immédiat du poste de travail
	Désinfection des installations de réfrigération	Je désinfecte l'installation de réfrigération suivant la procédure
	Désinfection des installations de réfrigération	Je connais les produits désinfectants pour l'installation de réfrigération, les types et leur effet
	Gestion des déchets	Je suis les règles de la gestion des déchets et les exécute
	Gestion des déchets	Je stocke les déchets dans un espace séparé et les fait régulièrement enlever
	Transformation / Préparation / Processus de production	Je respecte les normes du processus de production
	Transformation / Préparation / Processus de production	Je surveille les CCP pour les quantités de produit, le réchauffement et le refroidissement, le transport interne
	Transformation / Préparation / Processus de production	Je connais parfaitement le processus de production et les CCP qui interviennent pendant le processus
	Transformation / Préparation / Processus de production	Je contrôle et surveille de près les aspects de sécurité alimentaire pendant le processus de production
	Transformation / Préparation / Processus de production	Je sais nettoyer et désinfecter correctement l'unité de filtration
Emballage et entreposage	Suivi de la qualité à l'emballage	Je connais les paramètres de contrôle du produit fini avant et pendant l'emballage
		Je contrôle précisément l'emballage et l'étiquetage
		Je sais ce que signifie la <i>date limite de conservation</i> et la contrôle précisément sur les produits
	Suivi de la qualité à l'entreposage	Je connais les paramètres de contrôle du produit fini avant et pendant l'entreposage dans la zone frigo ou dans l'entrepôt
		Je connais les différentes techniques de conservation utilisées et leurs CCP
		Je sais tester les détecteurs sur la machine d'emballage
		Je sais tester les détecteurs de métaux dans le département d'emballage
		Je range l'entrepôt des cartons de manière ordonnée
		Je sais quels sont les moyens adéquats pour l'enlèvement des restes d'encre et laque
	Transport des produits	Je connais et utilise des moyens de transport adaptés (liés à la conservation de la chaîne du froid et à la nature de l'emballage)
		Je connais les paramètres d'emballage et les applique de manière correcte pour éviter tout dommage
		Je maintiens le chariot-élévateur propre selon les règles

Hygiène générale	Hygiène corporelle	Je me lave les mains après chaque visite aux toilettes
		Je me lave les mains après m'être mouché le nez ou après avoir éternué
		Je ne tousse et n'éternue pas au-dessus des préparations
		Je signale à mon chef que j'ai contracté une certaine infection
		Je suis les procédures de désinfection avant et après avoir quitté la zone de production
	Vêtements	Je ne porte pas d'objets métalliques : piercings, bijoux, gsm...)
		Je porte la tenue prescrite : filet à cheveux, gants, chaussures spéciales
		Je change ma tenue de travail suivant les consignes
	Suivi des consignes d'hygiène	Je me lave les mains après chaque visite aux toilettes
		Je ne mange pas près de la ligne
		Je ne mange pas ce qui passe sur la ligne (!)
		Je ne mange pas et ne bois pas sur le poste de travail et/ou pendant le travail

Annexe 5 : liste des facteurs de mesure quantitative possibles sur le poste de travail liés à l'hygiène et à la sécurité alimentaire

Si vous voulez mesurer les effets des formations en hygiène et en sécurité alimentaire sur le poste de travail, vous avez alors besoin de données de mesure. Vous trouverez ci-dessous une liste des facteurs à prendre en compte sur lesquels le comportement des opérateurs et des autres intervenants qui travaillent à la production peut avoir une influence. La formation n'est toutefois pas le seul facteur qui a une influence sur ces mesures, il existe encore d'autres facteurs tels que les conditions météo, les caractéristiques variables des matières premières, les relations sociales sur le poste de travail... Il est pourtant utile d'utiliser des quantités physiquement mesurables et leurs valeurs à analyser avant et après la formation. Avec l'aide de quelques scientifiques, on peut également évaluer le pourcentage selon lequel la formation influence l'ordre de mesure, et quels pourcentages doivent être appliqués aux autres facteurs concernés.

- Le nombre de personnes qui sont notées par jour/semaine/... avec des moyens de protection personnels insuffisants
- Les scores GMP (ce qui exige des GMP clairement mesurables)
Les scores GMP
Quelques exemples :
 - Hygiène personnelle
 - Lutte contre les nuisibles
 - Maintenance technique
 - Nettoyage et désinfection
 - infrastructure
- Les scores CP (« critical points » les « points critiques de contrôle »)
Quelques exemples
 - Maîtrise des détecteurs de métal au moyen de procédures spécifiques à la calibration, procédure quant au traitement à réserver à la production non-conforme, analyse des produits recyclés en production
 - Filtrage / tamisage:: idem que le détecteur de métal
 - Température: maîtrise au moyen de procédures relative à la calibration, au modalité de prises de température, aux actions à mener en cas de dépassement de la température, au système d'alarme, au seuil d'alarme, à la validation de la température d'alarme,...
-
- Les scores CP (pour les GMP clairement mesurables)
- La prise d'empreintes manuelles (après les pauses, les visites aux toilettes)
- Les résultats des audits internes d'hygiène
- Les résultats des audits externes d'hygiène
- Le nombre de plaintes ou de rappels par mois
- Le nombre de contaminations
- Les données des déchets

Annexe 6 : Exemples de règlements d'entreprise liés à l'hygiène/la sécurité alimentaire

La législation en matière d'hygiène telle que définie dans l'Arrêté Royal du 7 février 1997 a été actualisée suite à des règlements au niveau européen, plus particulièrement les règlements 852/2004 et 853/2004 d'application à partir du 1 janvier 2006.

Parallèlement, le règlement européen 178/2002 définit 3 obligations en matière de législation européenne :

- * la méthode HACCP (basé sur 7 principes de base) ,
- * la traçabilité
- * l'obligation de rappel et de notification des produits.

Au niveau belge, ce règlement européen (et ses 3 obligations) a été traduit dans l'Arrêté Royal dit « autocontrôle » du 14/11/2003. Cet AR va même un peu plus loin que le règlement européen pour ce qui de la traçabilité et de la notification obligatoire.

En résumé, la législation se résume à deux types d'exigences

Exigences en matière d'hygiène (GMP)

Le respect des consignes d'hygiène en termes de :

- Infrastructure
- Equipement
- Personnel
- Transport
- Gestion des déchets
- Eau
- Matières premières

Procédures de sécurité basées sur les principes HACCP

L'application d'une analyse de dangers (Hazard Analysis of Critical Control Points) basé sur 7 principes du « Codex Alimentarius »

HACCP signifie :

- **Hazard** : Risque, danger
- **Analysis** : Analyse
- **Critical** : Critique
- **Control** : de contrôle
- **Point** : Point

Un Risque (« **Hazard** ») est un facteur qui peut être présent dans les aliments ou qui peut survenir ultérieurement et mettre en danger la santé du consommateur. Il existe 3 types de risques : **microbiologique, physique et chimique** (parfois, on rajoute un 4^{ème} type de risque : celui sur la présence d'allergène).

« **Hazard analysis** » signifie analyse de risque : pour chaque manèment ou étape du processus, on vérifie :

- Si un risque peut survenir,
- De quel sorte de risque il s'agit (microbiologique, chimique, physique, allergène),
- Quelle est la probabilité qu'un tel risque se produise,
- Quel en sera l'effet pour le consommateur si ce risque se produit.

Critical Control Point ou point critique de contrôle.

Quand lors de la réalisation d'une analyse de risque, on constate que des risques peuvent survenir sur certains points et qui peuvent avoir des conséquences graves pour la santé publique, alors on les appelle points de contrôle critiques (CCP).

Ces points doivent être encore plus surveillés et doivent donc systématiquement être contrôlés et surveillés par les responsables qui sont désignés pour ces tâches.

Principe de responsabilité de produit

Jusqu'il y a peu, la partie lésée devait prouver que les dommages étaient apparus du fait de l'intervention inadéquate du producteur. Pour une personne externe, ceci est quasiment mission impossible. Grâce à la législation susmentionnée, le fait qu'un produit ait produit un dommage est déjà suffisant pour engendrer une responsabilité. Toute la responsabilité et l'obligation de justification réside à présent chez le producteur ! Il doit pouvoir démontrer qu'il a pris toutes les mesures de précautions possibles afin de réduire au minimum le risque d'une pollution quelconque. Il sera difficile à une entreprise qui ne possède pas de plan HACCP efficace et n'intègre aucune procédure de sécurité efficace de réfuter une plainte ou à présenter les preuves nécessaires dans un procès éventuel suite à une intoxication alimentaire.

A qui s'applique cette législation ?

Quiconque produit des aliments, les manie ou les commercialise devra s'y tenir. Cela signifie donc non seulement les grandes entreprises de transformation mais également les cuisines industrielles, les sociétés de transport, les restaurants, même jusqu'au boulanger du coin.

Qui ou qu'est-ce qui n'est pas concerné par cette nouvelle législation ?

- la production agricole primaire : culture, récolte, abattage, traite,
- la vente à la ferme de ces produits agricoles directement au consommateur,
- l'industrie de transformation du lait.

Qui doit faire quoi ?

1. La direction de l'entreprise, généralement en collaboration avec le service qualité, est responsable de la rédaction des procédures de sécurité effectives ou du système HACCP.
2. La direction de l'entreprise **doit** fournir 2 fois par an à son personnel une **formation** adéquate ou donner des instructions claires. Il faut indiquer dans ce cas comment il est possible de travailler de manière hygiénique et pourquoi cela est nécessaire. La formation et les instructions doivent être adaptées aux activités du personnel.
3. **Le personnel est LEGALEMENT obligé** de collaborer et de respecter les **dispositions** de la loi, ce qui signifie que le personnel devra à tout moment s'impliquer avec le responsable afin de fournir un produit qui ne puisse causer aucun dommage à la santé du consommateur.

Chaque entreprise agro-alimentaire inclut généralement quelques-unes des règles concernant l'hygiène personnelle dans son règlement de travail. Vous en trouverez ci-dessous quelques exemples.

Entreprise de café	MANUEL « autocontrôle et HACCP »	Version : 1
	<i>Règles d'hygiène pour le personnel ACS. WI- II – 19.01</i>	Date :
	Approuvé par :	Pag. :

Les 10 règles d'hygiène

d'application pour tous les travailleurs qui pénètrent dans la zone de production.

1. Tenue de travail

- *Tout le monde est tenu dès l'entrée dans l'usine, de porter sa tenue et ses chaussures de travail.*
- *Tous les casse-croustes (lunch-pack) et vêtements accessoires (à l'exception de la tenue de travail) sont rangés dans le local du service de réparation. Les foulards sont également interdits dans la zone de travail.*
- *Les tenues de travail de la production sont séparées de celles de l'entretien technique et des vêtements privés.*
- *Les GSM sont interdits dans la zone de travail.*

2. Bijoux et montres sont interdits

Il est interdit de porter des bijoux (boucles d'oreilles, colliers, bracelets, bagues, piercings au nez ou autres, bijoux) dans la zone de travail. Seule une alliance lisse sans incrustation est autorisée.

3. Infirmerie

Chaque blessure doit être soignée par le service Infirmerie.

Les pansements doivent obligatoirement être d'une couleur différente des produits et sont mis à disposition dans l'armoire de l'infirmerie à l'entrée. Les blessures doivent avant tout être désinfectées avant d'y placer un pansement.

4. Nourriture

Il est interdit de manger dans la zone de production.

5. Boire

Uniquement autorisé dans des bouteilles d'eau dans la zone de production, uniquement à l'endroit convenu.

6. Tabac

*Une **Interdiction Absolue de Fumer** (à l'intérieur) est d'application dans toute l'entreprise. Pendant la pause, déjeuner, il est uniquement permis de fumer dehors.*

7. Lavage des mains

Tout le monde doit obligatoirement se laver les mains à l'évier du sas production à chaque entrée dans la zone de production (après une visite aux toilettes, un repas, une boisson, une cigarette...).

8. Toilettes

Tout le monde est tenu d'utiliser les toilettes.

9. Propreté générale autour de la machine

- *Chacun est responsable de l'ordre et de la propreté autour de sa machine.*

10. Maquillage (Parfum, aftershave et vernis à ongles)

Les ongles doivent être coupés court et non vernis. Les faux ongles sont interdits. L'utilisation de parfum ou d'aftershave n'est pas autorisée.

Règles d'hygiène personnelle (usine de bonbons)

Dérivées des directives “**Good Manufacture Practice**”
(**GMP** – “Manière correcte de travailler ”)

Veillez lors de la réalisation des travaux à ce que le produit ne soit pas contaminé !!!

L'homme est une source importante de contamination dans les sociétés alimentaires, parce que les germes sont toujours présents sur les mains, les vêtements, les cheveux, dans le nez, dans la bouche, etc. C'est pour cette raison que le risque de contamination en présence de denrées alimentaires, d'emballages et de matériel est largement réduit si le personnel porte des tenues propres, a une présentation soignée, est en bonne santé, et a reçu une formation adaptée à son travail et respecte les consignes en matière d'hygiène, de meilleures pratiques de production et de contrôle. Lors de l'application de celles-ci, un peu de bon sens est une première obligation. C'est pourquoi toutes les mesures raisonnables (de précaution) doivent être prises pour réduire le risque de contamination du fait de l'activité humaine à un minimum.

Les règles suivantes s'appliquent à chacun, à partir du moment où il ou elle pénètre dans la zone de production.

Hygiène des mains

- Ongles courts, nettoyés
- Le vernis à ongles n'est pas autorisé,
- Les faux ongles ne sont pas autorisés (la saleté s'incruste en dessous),

Quiconque pénètre dans le département de production est obligé, avant toute chose, de se laver les mains et de les désinfecter. N'utilisez que le savon, le gel de désinfection ou les lingettes de désinfection qui sont proposés par l'entreprise. L'utilisation de savons parfumés est interdite.

Lavez-vous toujours les :

- Avant d'entrer dans le département de production,
- après chaque activité de nettoyage,
- après chaque visite aux toilettes,
- après chaque visite de la cafétéria,
- après une quelconque salissure de quelque nature que ce soit.

Les procédures concernant l'hygiène des mains sont périodiquement contrôlées pour leur efficacité.

Santé – Examen médical

Notre entreprise applique une politique de santé selon laquelle un formulaire d'évaluation de santé (réalisé par le médecin du travail) est exigé avant l'engagement et par lequel l'ensemble du personnel de l'institution doit subir chaque année un examen médical ou, en cas de doute, à chaque fois que cela s'avère nécessaire pour des raisons cliniques ou épidémiologiques. Quiconque est impliqué dans la transformation de denrées alimentaires (contrat à durée déterminée ou indéterminée) doit subir chaque année un test contre la tuberculose (AR du 17 mars 1971).

Signalez les phénomènes, tels que des infections (alimentaires), des plaies ouvertes visibles (par ex. ulcères, plaies infectées) ou des maladies contagieuses.

Toute personne qui présente lors de l'examen ou de l'observation de la direction l'un des phénomènes susmentionnés et pour lequel la contamination de produit est possible, les mesures nécessaires seront prises (prévenir le médecin conseil, porter des gants sur les plaies ouvertes infectées,...) et peut éventuellement être exclu du travail jusqu'à ce que celui-/celle-ci soit rétabli. Tous les actes médicaux, données, observations sont réalisés par le médecin de l'entreprise.

Tenues de travail

Il est indispensable en termes d'hygiène, de sécurité et de représentativité de porter une tenue de travail.

La tenue de travail, c.-à-d. les pantalons de travail, vestes, T-shirts, chaussures, filets à cheveux et gants sont mis gratuitement à disposition par l'employeur.

Le port de la tenue de travail est obligatoire dans les départements de production.

Il est interdit au travailleur de se procurer lui-même une tenue de travail et/ou de l'entretenir sans l'autorisation expresse de l'employeur.

Les vêtements restent la propriété de l'employeur et ne peuvent pas servir à des fins privées.

Le travailleur ne peut pas endommager exprès sa tenue.

A l'intérieur des bâtiments, aucun vêtement normal ne peut être porté au dessus de la tenue de travail, comme vestes, pulls et autres.

La tenue de travail doit recouvrir tous les vêtements à partir du genou. L'assortiment est adapté à cet effet. Portez toujours la tenue de travail comme prévu, suivant les combinaisons correctes et bien fermée.

Pour les activités à l'extérieur des bâtiments, l'entreprise met des tenues de protection distinctes à disposition des travailleurs.

Si le travailleur ne dispose pas de la tenue obligatoire pour son activité, il le signale directement à son supérieur, et entame son travail uniquement lorsqu'il a reçu sa tenue obligatoire.

L'employeur veille à ce que la tenue soit correctement portée et soit rafraîchie régulièrement conformément aux consignes en vigueur pour chaque département et assure son entretien. La tenue de travail doit toujours être présente à l'endroit prévu.

Objets personnels

Afin d'éviter que des objets personnels ne se perdent, et n'entrent éventuellement dans/entre les produits ou appareils, il est important de porter le moins possible d'objets dans vos vêtements lors de l'entrée dans la zone de production. La tenue de travail ne dispose par conséquent pas de poches extérieures. Il est interdit d'emporter des objets personnels, y compris de l'argent, dans les départements de production. Rangez vos affaires dans votre casier.

Il est également interdit de changer de tenue à proximité de machines en état de fonctionnement.

La tenue de travail doit être propre.

La tenue de travail, y compris les chaussures, qui est portée dans les zones de production doit être conservée dans l'entreprise et séparément des vêtements portés à l'extérieur de l'entreprise. Par ailleurs, la tenue de travail ne peut pas être portée en dehors de l'enceinte de l'entreprise (par exemple, pour le trajet domicile-travail).

Couvre-chef – filets à barbe

Les poils et les pellicules peuvent tomber sur les aliments si le personnel travaille à tête nue. Le port des filets à cheveux jetables fournis par l'entreprise est donc obligatoire dans les départements de production. Aucune pince de fixation ne peut être utilisée. Les cheveux doivent être totalement couverts.

Dès la sortie des départements de production, ces filets doivent être déposés dans le récipient prévu à cet effet.

Les barbes et moustaches doivent être couvertes avec un filet à barbe pour toutes les activités où il est question de contact direct avec des produits ouverts ou des matières premières qui sont insérées dans les produits finis (voir annexe 1). Les barbes et moustaches très courtes (< 5mm) constituent une exception à cette règle. La direction du département décide en cas de doute.

Bijoux et autres objets

Le port de bijoux, bagues, montres, boucles d'oreilles et piercings visibles n'est pas autorisé dans les zones de production. Si des bagues ne peuvent pas être enlevées (par ex. alliances), le port d'un gant est obligatoire. Les piercings visibles, qui ne peuvent pas être enlevés, doivent être recouverts d'un pansement bleu métallique.

Gants

Tous les gants portés lors de la transformation d'un produit doivent être en bon état et rester hygiéniques **pour éviter la contamination du produit**. Contrôlez si nécessaire régulièrement l'état de vos gants, nettoyez-les à temps ou remplacez-les. Le port de gants ne signifie pas que le travailleur ne doit pas respecter les directives pour le lavage des mains.

Lunettes

Dans les zones de production, la présence de verre doit être évitée autant que possible. Si vous portez des lunettes, celle-ci doit être composée de verre incassable (CE) ou de verres synthétiques. Ces lunettes peuvent être achetées via l'employeur.

Protection de l'ouïe

Seules les protections sonores mise à disposition par l'employeur sont autorisées.

Maquillage – Parfum – Odeur corporelle

Pour éviter toute contamination du produit et transfert d'odeur, l'utilisation exagérée de parfum, aftershave et maquillage est interdite. Les faux cils sont également interdits.

Évitez de dégager une odeur corporelle grâce à une hygiène personnelle correcte.

Blessures

Chaque blessure, aussi petite soit-elle, doit être soignée immédiatement. L'un des secouristes présents dans votre département peut être appelé à cet effet. Utilisez également toujours les pansements bleus métalliques (détectables) pour recouvrir vos blessures. En cas de blessures aux mains qui sont recouvertes d'un bandage, il est obligatoire de recouvrir le bandage avec un gant.

Médicaments

Le fait d'emporter des médicaments personnels n'est pas autorisé, l'utilisation des médicaments sera toujours effectuée en dehors de la zone de production. Pour les affections chroniques, un certificat médical doit être présenté à votre supérieur.

Boire et manger

Les travailleurs prennent leur repas dans les locaux réservés à cet effet (cafétéria). Les restes de nourriture ne peuvent pas être abandonnés sans les jeter aux ordures. Il est interdit d'introduire des boissons ou des aliments dans la zone de production ou de les consommer. Une exception est faite pour les fontaines à eau. Vous pouvez également consommer une boisson dans un emballage refermable (pas de verre) et conservé dans le local central des boissons. La consommation de produits propres, non emballés, est autorisée. La consommation de chewing-gum dans la zone de production est interdite.

Tabac

Tant pour le terrain extérieur que pour les zones de production, vestiaires, couloirs et bureaux, une interdiction totale de fumer est d'application.

L'introduction de tabac dans les zones de production est formellement interdite.

Les exceptions à ce point sont les zones fumeurs de la cafétéria et de la conciergerie.

Ceci est indiqué sur place au moyen de panneaux et de pictogrammes.

Il est évident que chaque collaborateur, fumeur, jette le contenu du cendrier utilisé dans la poubelle prévue à cet effet et fait en sorte que la place utilisée soit laissée propre.

Locaux communs

Dans les zones de production, toilettes, vestiaires, il est interdit de manger et de boire (sauf de l'eau du robinet). Dans les bureaux, aucun repas chaud ne peut être consommé, ceux-ci doivent être consommés dans la cafétéria.

Les locaux communs doivent toujours être propres et bien entretenus et bien éclairés et aérés. Contribuez à ce point en laissant toujours les locaux propres quand vous les quittez.

Supervision

Le personnel responsable compétent est désigné pour veiller au respect des règles d'hygiène par l'ensemble du personnel.

Les collaborateurs sont également compétents pour se rappeler leurs responsabilités les uns aux autres.

Sanctions

En cas d'infraction aux règles susmentionnées, la sécurité de nos produits peut être mise en danger, en conséquence de quoi les consommateurs de nos bonbons subiraient des dommages. L'entreprise peut être pénalisée et peut même être fermée par une inspection des services de contrôle alimentaires ou les organismes de certification peuvent décider de retirer les certificats indispensables. Ce sont des cas graves qui constituent une menace importante pour la subsistance de notre entreprise et de votre emploi. La politique de sanctions est donc d'application en cas de violation des règles d'hygiène.

REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR (entreprise de surgelés) 07-03-06

Cher collaborateur, dans notre entreprise alimentaire, nous appliquons un règlement d'ordre intérieur pour tous les membres du personnel qui y sont employés. Nous souhaitons également informer tous les sous-traitants de ce règlement qui doit être respecté dans un souci d'intérêt général.

- Interdiction totale de fumer dans l'enceinte de l'entreprise. Il est uniquement autorisé de fumer dans le local pour fumeurs. Le tabac ne peut pas être emporté dans la zone de production.
- Dans tous les départements de production (aussi au quai de chargement) un couvre-chef mis à disposition par l'entreprise doit être porté, qui recouvre tous les poils du crâne.
- Portez la tenue de travail qui vous est fournie par l'entreprise. Conservez cette tenue propre. Si votre tenue est sale ou mouillée, changez de tenue.
- Toutes les portes d'accès à la zone de production doivent toujours être fermées. Seule une exception peut être faite à cette règle pour le chargement et déchargement.
- Les ongles des mains doivent être coupés court, être propres et sans vernis. Les ongles artificiels ne sont pas autorisés.
- Le port de parfum ou d'after shave est interdit.
- Aucune montre, boucles d'oreilles, bagues (sauf alliance), bijoux ni chaînes ne sont autorisés dans les zones de production.
- Ne portez pas de chaussures ouvertes, mais bien des chaussures de sécurité.
- Il est obligatoire de se laver les mains lors de l'entrée dans les zones de production et après utilisation des toilettes.
- Les toilettes doivent être utilisées et doivent être laissées propres.
- Avertissez le responsable à temps en cas de maladie ou d'accident. Soignez directement les blessures et les coupures avec les moyens nécessaires (par ex. pansements bleus).
- Les repas peuvent exclusivement être consommés dans la cafétéria. Celle-ci doit rester propre.
- Il est interdit de consommer des chewing-gums, des bonbons, etc. ... dans l'enceinte de la production.

- Au début et à la fin du travail et à chaque pause de travail dans la cafétéria, il faut pointer en tenue de travail. Le chef de département vous donnera toutes les explications à propos des modalités du pointage.
- L'entrée dans la zone de production avec un véhicule est interdite. Tous les véhicules personnels et voitures de société du personnel de production et technique (même en sous-traitance) doivent être stationnés derrière l'entreprise sur de parking.
- Seul l'accès aux locaux dans lesquels vous êtes actifs vous est autorisé.

CONSIGNES DE SÉCURITÉ

Pour votre propre bien-être et celui d'autrui, toutes les consignes de sécurités qui sont imposées par votre employeur et celles qui sont d'application dans notre entreprise doivent être strictement respectées.

Maintenez propre l'espace de production et les installations sociales, tout le monde en profitera.

Règles d'hygiène (Gaufres soufflées)

Maladies / Blessures

- Les maladies contagieuses (staphylocoque doré, typhus, paratyphus, autre salmonelloses, e coli, shigella, choléra, hépatite virale a, diarrhée, vomissements, refroidissements, grippe, tuberculose, maladies cutanées) doivent immédiatement être signalées à la personne de contact ou au responsable du département.
- Les blessures doivent immédiatement être signalées et soignées et recouvertes de pansements bleus détectables. Les pansements normaux doivent être remplacés avant d'entamer son travail.
- Les médicaments personnels ne sont pas emportés dans les zones de production et de stockage (ils restent dans le vestiaire).

Hygiène personnelle

- Tous les travailleurs doivent se présenter en état correct au travail.
- Les ongles des mains doivent être propres et coupés court.
- Les ongles artificiels sont interdits.
- Le vernis à ongles et tout excès de parfum ou d'after shave sont interdits.

Tenue de travail propre et chaussures de sécurité

- Doivent obligatoirement être portés dans les zones de production et de stockage.
- Après le travail, celles-ci doivent rester dans le vestiaire.
- Il est interdit d'emporter avec soi les tenues de travail et les chaussures de sécurité.

Filet à cheveux

- Est obligatoire pour quiconque entre dans les zones de production et de stockage, et doit être remplacé chaque jour.
- Il doit être porté de telle manière à couvrir tous les poils du crâne.
- Filet à barbe si nécessaire.

Tous les bijoux

- Tels que montres, épingles à cheveux, colliers, piercings et boucles d'oreilles sont interdit dans les zones de production et de stockage.
- Seules les alliances lisses sans incrustations sont autorisées.

Tabac

- Fumer est interdit partout dans l'usine.

Nourriture et boissons

- Boissons, nourriture, chewing-gum ou bonbons sont interdit dans les zones de production et de stockage.
- Ce n'est autorisé que dans les bureaux et réfectoires.
- Il est interdit d'emporter des produits à base de noix dans l'usine.
- Les denrées fraîches ne peuvent être stockées dans les vestiaires, mais bien dans le réfrigérateur ou dans un frigobox.
- Les autres denrées alimentaires ne peuvent pas entrer en contact avec les tenues de travail.

Verre

- Le verre est formellement interdit dans l'usine.
- En cas de bris de verre ou de plastique, les produits éventuellement contaminés doivent immédiatement être bloqués et les responsables de la pause doivent être avertis.
- Le service de qualité décide de ce qui doit advenir des produits.
- Par la suite, les éclats sont ramassés au moyen d'un set de nettoyage spécial (présent dans le local des responsables de pause).
- Contrôle des brosse, des chaussures et des vêtements.

Incidents

- Les incidents éventuels qui peuvent mettre en péril la sécurité du produit ou la qualité du produit doivent toujours être signalés au supérieur direct (par ex. fuite d'huile, robinets qui coulent, restes de produit de nettoyage...)

Portes

- Les portes doivent toujours être fermées.

- La présence de vermine doit directement être signalée au service qualité.

Lavage des mains et désinfection

- Au début du travail
- Après le repas ou après une pause
- Après chaque utilisation des toilettes.
- Après chaque maniement où les mains peuvent être salies ou contaminées.

Visiteurs

- Ne peuvent pas toucher les produits.

Voyages

- Si en tant que visiteur, technicien expert ou travailleur, vous avez entrepris des voyages en dehors de l'Union Européenne au cours des dernières 24 heures, vous devez le signaler à la personne de contact ou au responsable du département.

Pour les techniques externes

- Vous ne pouvez pas toucher les produits.
- Vous pouvez uniquement utiliser les lubrifiants et solvants de la société.
- Gardez à portée de main votre petit matériel : écrous, boulons, dans un seau ou ravier identifié.
- La soudure, le meulage, le polissage et le forage peuvent uniquement être effectués en dehors des heures de production ou en cas de pauses (la protection de la zone est une obligation)
- N'utilisez pas de solvants ni peintures sans autorisation du responsable de production.
- Un permis de feu est nécessaire pour les interventions comme la soudure, le meulage et le forage.
- Après d'intervention technique et après avoir quitté le poste de travail propre, vous devez signaler votre départ auprès du responsable (de pause).

Vous déclarez par la présente accepter les règles susmentionnées :

Nom visiteur, travailleur, technicien externe :	
Signature :	
Société :	
Date :	
Personne de contact :	
Affaires à mentionner en rapport avec les règles susmentionnées par visiteur, travailleur, technicien externe : (*)	

(*)= Veuillez tenir compte du fait que, en fonction de vos remarques à propos des règles susmentionnées, votre accès à l'usine pourrait être limité ou interdit et des mesures d'hygiène complémentaires peuvent vous être imposées.

Annexe 7 : exigences liées aux formations des principales normes : BRC, IFS, ISO 22000

De différentes normes à propos de la sécurité alimentaire posent des exigences concernant les formations. Vous trouverez ci-dessous quelques extraits des versions officielles (françaises). Dans l'organisation de formations sur l'hygiène et la sécurité alimentaire il est préférable de tenir compte des exigences en vigueur. Ce ne sont toutefois pas des objectifs, mais bien un outil de travail.

Exigences en termes de formation selon IFS

3.2.4 Formation et communication interne	
3.2.4.1	Tous les employés, personnel temporaire et sous-traitants inclus, doivent être formés adéquatement avant de commencer le travail et être surveillés de façon adéquate pendant la période de travail.
3.2.4.2	Une revue de la formation doit être mise en place.
3.2.4.3	L'organisation doit s'assurer que tous les employés impliqués dans la production, ainsi que dans le service maintenance sont formés en matière d'hygiène.
3.2.4.4	L'organisation doit avoir des procédures documentées la formation et des enregistrements complets de ces formations.
3.2.4.5	Toutes les non-conformités, par exemple les réclamations clients et consommateurs, doivent être communiquées au personnel concerné.
3.2.4.6	Une formation ciblée sur l'échantillonnage des produits et le contrôle qualité devrait être en place.
3.2.4.7	Un contrôle de l'efficacité de la formation devrait être effectué.

Exigences en termes de formation selon BRC

6,1 Formation	
6.1.0	La société veillera à ce que tous les employés soient adéquatement formés, instruits et supervisés en fonction de leur activité et que leur compétence à effectuer leurs activités soit démontrable.
6.1.1	Tous les employés, personnel temporaire et sous-traitants inclus, doivent être formés adéquatement avant de commencer le travail et être surveillés de façon adéquate pendant la période de travail.
6.1.2	L'organisation doit avoir des procédures documentées la formation et des enregistrements complets de ces formations.
6.1.3	Lorsque le personnel est impliqué dans des activités liées à des points de contrôle critiques, une formation pertinente et des procédures documentées de surveillance de la supervision seront en place.
6.1.4	Une revue de la formation doit être mise en place.
6.1.5	Un programme de mise à jour de la formation sera mise en place.

Exigences en termes de formation selon ISO 22000

6.2.2 Compétence, sensibilisation et formation	
	L'organisme doit :
6.2.2.a	identifier les compétences nécessaires pour les membres du personnel dont l'activité a une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires ;
6.2.2.b	assurer la formation ou entreprendre d'autres actions pour garantir que les membres du personnel disposent des compétences nécessaires ;
6.2.2.c	garantir que les membres du personnel chargés de la surveillance, des corrections et des actions correctives relatives au système de management de la sécurité des denrées alimentaires soient formés ;
6.2.2.d	évaluer la mise en œuvre et l'efficacité de a), b) et c) ;
6.2.2.e	assurer que les membres du personnel ont suffisamment conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités individuelles pour la contribution à la sécurité des denrées alimentaires ;

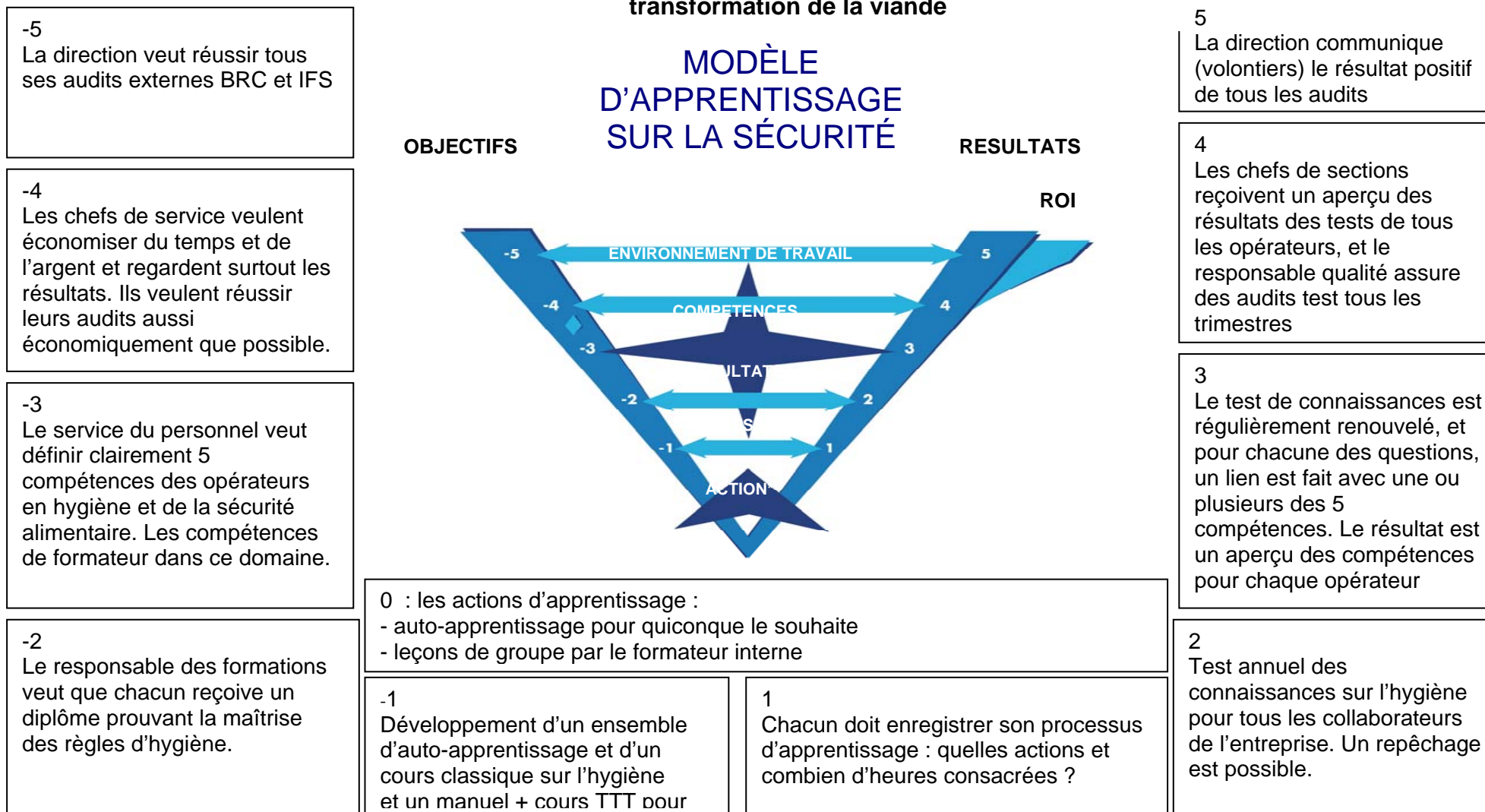
6.2.2.f	assurer que l'exigence d'une communication efficace est comprise par tous les membres du personnel dont l'activité a une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires ; et
6.2.2.g	conserver les enregistrements appropriés concernant la formation et les actions décrites et b) et c).

Quelques commentaires des auditeurs à propos de ces consignes :

- Lors de l'évaluation de la politique de formation, les auditeurs vérifient si la « voie royale » est présente en totalité, à savoir :
 - Descriptions des fonctions et des compétences
 - Une procédure pour identifier les besoins d'apprentissage
 - Une procédure pour instaurer les formations nécessaires
 - Une procédure d'évaluation destinée à mesurer si tout se passe comme prévu
- Pour la mesure de l'efficacité des formations, les auditeurs acceptent autant les évaluations à chaud (questionnaires à la fin de la formation) que les évaluations à froid (quelques semaines ou mois après). Il peut s'agir d'observations sur le poste de travail ou d'audits internes.
- Les exigences liées à la visibilité des compétences (norme BRC 6.1.0) sont évaluées comme suit : Les compétences nécessaires doivent être définies sur la base de ou dans les descriptions de fonctions. Chaque personne doit conserver des données pour pouvoir prouver qu'il ou elle possède les compétences susmentionnées. Ces données peuvent être : des certificats d'études / diplômes, formation suivies, expériences avérées, résultats de tests internes ou d'examens, résultats d'audits internes.
- Lors d'un premier audit, on regarde essentiellement les grandes lignes et les points importants de la sécurité alimentaire et de l'hygiène. Les procédures et les données de formation sont également analysées, mais moins en détail. Lors des audits suivants, quand les auditeurs connaissent déjà l'entreprise, on examine plus en détail et on demande par exemple les dossiers individuels de formation des travailleurs.
- Pour formations classiques en groupe, les participants et le formateur doivent signer le formulaire d'enregistrement.
- Les autres formes d'apprentissage que les formations classiques comme l'auto-apprentissage, les groupes de discussion, le coaching individuel, etc. sont également acceptées. Pour de tels processus d'apprentissage, les auditeurs examinent non seulement le formulaire d'enregistrement, mais portent une attention particulière à la mesure de l'efficacité de ces processus d'apprentissage.
- Les manquements les plus fréquents que les auditeurs remarquent concernant les formations sont :
 - Il n'y a pas de procédure de formation
 - Il n'y a pas de description de fonctions, de mesures de compétences ni d'identification des besoins d'apprentissage
 - Les formations ne sont pas enregistrées
 - Les formations ne sont pas évaluées
 - Il n'y a pas de formations régulières en hygiène
 - Les formations n'ont pas d'effet avéré sur la sécurité alimentaire
 - Les intérimaires ou les étudiants ne reçoivent pas de formation avant d'être mis au travail
 - Les auditeurs internes ne sont pas formés pour cette tâche
 - Les contrôleurs internes n'ont pas reçu de formation spécifique à propos des CCP.

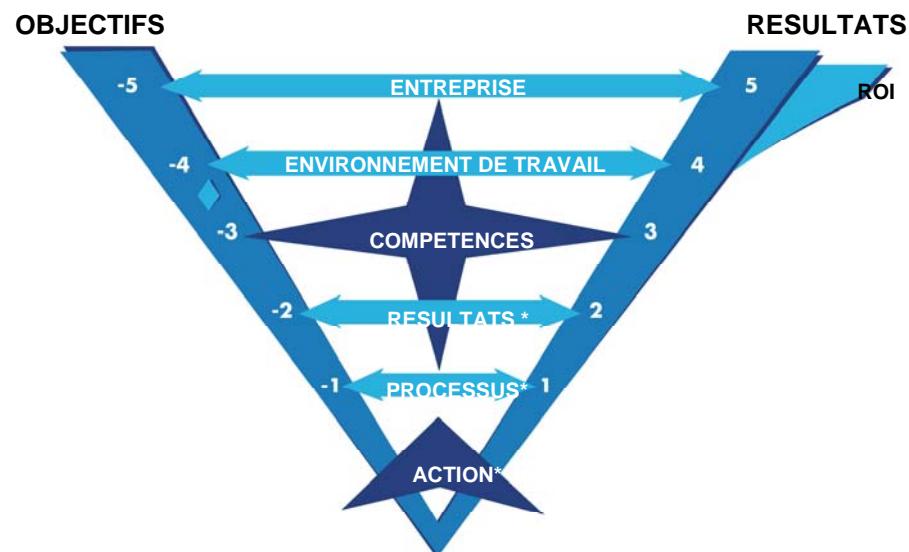
Annexe 8 : Modèle d'apprentissage sur la sécurité alimentaire des exemples donnés

Exemple 1 : Audits BRC et IFS dans une entreprise de transformation de la viande



Exemple 2 : Collaborateurs temporaires dans une brasserie

MODELE D'APPRENTISSAGE SUR LA SÉCURITÉ



-5
Sortir de la contradiction entre le fait de compenser les pics saisonniers et de répondre aux règles d'hygiène

-4
Suffisamment informer les collaborateurs distincts en hygiène avant le début de leur mission, pour éviter toute nouvelle faute grave.

-3
Un ensemble clair de compétences mesurables en termes d'hygiène

-2
Une batterie de tests de questions qui mesure les compétences en termes d'hygiène

0
Auto-apprentissage préalable des candidats-collaborateurs. Transfert en interne de compétences grâce à des propositions d'amélioration

-1
Une visite de la ZP et un pack interactif d'auto-apprentissage

1
Le processus d'apprentissage n'est pas évalué, mais il semble être OK car il y a assez de candidats

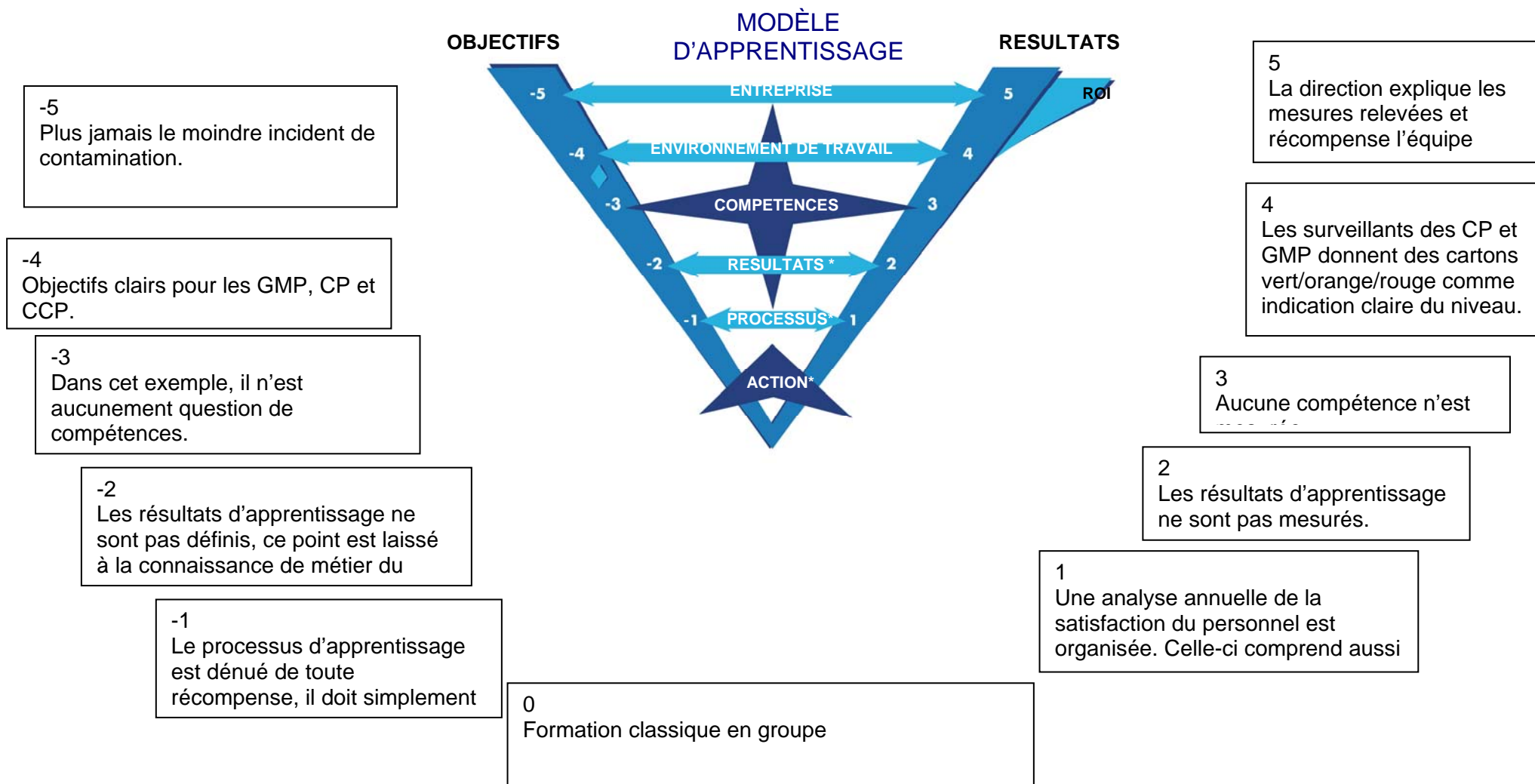
5
La production est en mesure de compenser les pointes dans la mesure des normes d'hygiène.

4
Il y a suffisamment de personnel et les problèmes d'hygiène sont signalés et résolus.

3
Tous les collaborateurs temporaires possèdent la même base de compétences sur l'hygiène que les fixes

2
Batterie test de questions sur les connaissances et les attitudes en hygiène

Exemple 3 : contamination dans une entreprise de produits laitiers



Exemple 4 : Equipes d'hygiène dans une boulangerie industrielle

