**Compte-rendu de l’atelier du 2 juin 2010  
Les formes d’apprentissage alternatives en bonnes pratiques d’hygiène**

**Participants :**

*Entreprises :*

*Spa : M Jean-Michel Horten, process lab manager*

*Margarinerie d’Aigremont : M Christophe Lombart, RAQ*

*BCB Division Jacques : M Vincent Conjers, RAQ*

*Mio : Mme Martine Louis, RAQ*

*Père Olive : Mme Delphine Capiaux, RAQ ; M David Hredia, resp. production*

*Héritage 1466 : m Sébastien Debroux, RAQ ; Mme Cindy Van Peer, assistante Qualité*

*Partenaires formateurs :*

*Lapière & Libert : M Yves Honorez, formateur – consultant*

*Food Safety Consult : M Hervé Gnambodoé, formateur-consultant*

*SQS: Paul Meunier, formateur –consultant*

*FormAlim: Mme Christine Mathieu, formatrice*

1. **Introduction au thème (les dias projetées en guide d’introduction) :**  
   1. Qu’entend-on par « forme d’apprentissage alternatif » ?  
     
   Toute forme d’apprentissage autre que l’exposé « ex-cathedra » classique  
     
    Quelques exemples:

*Tutorat / Formation sur le poste de travail*

*Etude de cas / Jeux de rôle*

*Formation à distance – e-learning*

*Jeux pédagogiques*

*Auto-apprentissage (par ex via un intranet)*

2. Pourquoi des formes d’apprentissage alternatives (en hygiène) ?

* - car se sont des pédagogies dites “actives”, lesquelles favorisent l’apprentissage
* - et ce dans un contexte (BPH !) où, de plus, il y a risque de lassitude de la part des opérateurs si formations répétitives, année après année, en format classique (.ppt)

1. Avantages des pédagogies “actives”

* le participant participe et s’implique. Or, plus il devient acteur, plus l’apprentissage est performant. Lorsque les participants sont impliqués activement, le pourcentage de mémorisation, très faible dans l’exposé passif (10 à 20 %) passe à 60 à 80 % !
* favorisent l‘échange et développent la cohésion du groupe; la pédagogie de groupe et la recherche de consensus : le participant n’apprend plus seul, il collabore avec les autres
* en général, favorisent la spontanéité et libèrent la parole
* maintiennent la concentration en alternant phases de mouvements, de réflexion et d’expression…et donc sont particulièrement bien adaptées aux populations ayant vécu l’échec scolaire / moins qualifié  (évitent le syndrome « rester assis sur une chaise  dans une classe avec un prof » !)
* Convainquent en montrant plutôt qu’en « démontrant » (formateur est un facilitateur plus qu’un « fournisseur de connaissances » )
* …

1. Trois types courants d’apprentissage alternatifs

a). l’apprentissage sur le poste de travail

* Pédagogie dite “démonstrative”: le formateur (le « tuteur » en général) montre et commente son action et fait faire ensuite. Le formé voit, écoute, refait le travail après la démonstration puis questionne

b). Le jeu de rôle

*Un exemple concret: Les acteurs sont les (des) participants. La scène est filmée avec une mise en situation – scène représentant une mauvaise manipulation puis « Un sauveur »  (« Zorro » ») vient montrer la bonne manipulation. La scène est filmée à nouveau la bonne manipulation.*

c). Le jeu didactique

ex : le jeu de l’oie (par équipe)

**2. De l’importance de l’implication des apprenants**

Yves Honorez insiste d’entrée de jeu sur l’importance du facteur **motivation** des participants à une formation à apprendre (puis appliquer) les BPH : comment s’assurer que les OP adhèrent à l’objectif de la formation (surtout dans le cadre de formations obligatoires, parfois répétées ex cathedra, à l’identique, année après année !).  
  
Au moment où ils participent à la formation, ils doivent savoir pourquoi ils suivent cette formation, ce que le management attend d’eux suite à cette formation  
Il faut toujours partir de la personne formée et non partir du «contenu que l’on doit lui inculquer (les BPH, les consignes, le règlement,…) ; les OP ne doivent pas « subir » la formation, mais participer activement au processus car ce sont eux qui connaissent le mieux le terrain.  
NB : c’est pourquoi d’ailleurs, au-delà même de la formation, il est important que ce soit les OP eux-mêmes qui rédigent, les procédures (ou du moins qu’ils soient étroitement impliqués dans la rédaction)

*On apprend mieux si on est engagé dans une action*

* *en participant*
* *si le formateur est un facilitateur plutôt qu’un détenteur de savoirs*
* *si on se sent impliqué, concerné et écouté*

Yves Honorez présente certaines piste pour favoriser l’implication des participants :  
  
En amont de la formation elle-même.  
  
- Le management pourrait leur demander de définir la forme que pourrait revêtir la formation.   
- Réfléchir au préalable sur les nouveaux thèmes susceptibles d’intéresser les OP avant de proposer la (les) formation(s), voire leur demander ce que signifie pour eux une « bonne formation » (éventuellement faire un groupe de travail avec certains d’entre eux pour en discuter)   
- Leur demander de définir eux-mêmes les critères de réussite de la formation !  
  
Pendant la formation elle-même :   
- favoriser l’interactivité : présentation et discussion de situations professionnelles vécues (pour ce faire -, il est parfois nécessaire de se limiter à des thématiques bien précises et à travailler sur ase de petits groupes, ciblés par exemples par postes de travail / par département - groupe de 8 participants max)  
-Il est important de les laisser s’exprimer, y compris pendant la formation, sur leur ressenti (y compris face à des éventuels manquements (réels ou supposés) du management (et bien sûr de donner suite à ces remarques).

- Laisser un temps de parole en début de formation pour permettre de laisser exprimer les besoins voire l’expression des réticences à suivre la formation   
- S’appuyer sur leur expérience, leur vécu en préparation de la formation et pendant la formation elle-même.

Autre réflexion de YH : attention aux « incohérences » parmi les membres de la hiérarchie : les OP sont très sensibles / attentifs entre des messages qui peuvent parfois leur sembler contradictoires (ex : les divergences de vue entre le resp de production et le RAQ -🡪 idée : conclure un « contrat », un partenariat sur base d’une « négociation » entre département qualité et production : la prod accepte d’inclure dans ses objectifs des critères d’ordre qualitatif alors que le qualité tient compte des impératifs de volumes.

**3. Quelques expériences pratiquées dans les entreprises**  
Margarinerie d’Aigremont

* Pratiquent déjà le principe de petites séquences de formation interne : plutôt 6 séquences de 10 minutes qu’une séquence de 1 heure. Les petits messages répétés souvent valent bien mieux que de longs discours théoriques
* Pour frapper les esprits : Kit lavage des mains avec utilisation de poudre luminescente (qui marque les endroits de la peau non désinfectés), boîtes de Pétri,…
* Auto-apprentissage encadré avec test QCM à la fin, suivi d’un feed-back de la part du RAQ pour commenter les éventuelles mauvaises réponses (les résultats de ces QCM sont censés restés anonymes, mais en pratique, les OP comparent leurs résultats, ce qui est positif car cela crée un esprit d’émulation entre eux)
* Variante sous forme de jeu (style « trivial poursuit »)
* Visites de clients industriels pour visualiser l’importance de la qualité des produits à leurs yeux, permettent de connaître et comprendre les exigences respectives (client-fournisseur)

Père Olive

* Jeu-concours « Jeu des  7 erreurs » : 7 erreurs à repérer sur des photos après une scénarisation (mise en situation d’erreurs), un jeu différent par semaine. Le concours dure 10 semaines. Classement après 10 semaines et la meilleure équipe reçoit un petit cadeau. Ne concerne pas uniquement les BPH, mais aussi la sécurité, l’environnement, la qualité,…. Tous les services (pas uniquement prod) participent. En fonction des résultats à ce quizz, les équipes ayant comptabilisé le plus de bonnes réponses reçoivent des petits chocolats, et à la fin de l’année l’équipe ayant le plus de points cumulés reçoit un cadeau un peu plus conséquent.
* Pour les intérimaires : formation davantage axée sur une sensibilisation que vraiment contenu ‘concept HQS pour « hygiène-qualité-sécurité »:

Yves Honorez

* Dans l’entreprise où YH a travaillé, la décision a été prise de mettre fin à la mauvaise habitude de répéter des formations « ex cathedra » classique de 3-4 h, répétée ou non année après année toujours la même, pour substituer à cela un programme de formation s’étendant sur plusieurs années (d’une durée « infinie » en fait)   
  Cette approche permet de varier les approches pédagogiques et de construire solidement les compétences dans la durée.  
  Voici ce que l’entreprise a mis en place les 4 premières années, à titre d’exemple   
  1ère année : cycle de formations « BPH » « classiques »  
  2ème année : formations sous forme d’échanges interactifs, centrées sur la question : « pourquoi appliquez-vous ou non  les consignes BPH ? »   
  (attention : le management devait être prêt à entendre les remarques/critiques/suggestions des OP , par ex les pb d’infrastructure, de procédures, d’incohérence entre managers,…) et y répondre  
  3ème année : la « face cachée » du contrôle qualité : les OP ont pu visiter des labos de microbiologies où se faisaient les analyses microbiologie ; visualisation de contamination (par boîte de Pétri, poudre luminescentes sur les mains,….)  
  4ème année : jeu de rôle : séquences filmées, par les OP eux-mêmes : les acteurs sont les OP eux-mêmes ; la scène est filmée avec une mise en situation – scène de mauvaise manipulation puis « Un sauveur  (« Zorro » ») vient montrer la bonne manipulation. La scène est filmée à nouveau avec cette fois-ci la bonne manipulation.   
    
  Inconvénient : cette approche est valable surtout dans un contexte où le turn-over est limité et a fortiori là où le recours à l’intérim n’est pas trop important

Mio

* Ici aussi, privilégie les petits messages bien ciblés
* Important aussi : pour favoriser l’implication et l’adhésion aux objectifs de la formation, la formation fait le lien avec la vie des OP « au quotidien » comme par ex leur vie de famille  (ex typique : les allergies chez les enfants : rares sont les groupes de formation dans lequel il n’y a pas au moins un voire quelques OP qui ont des membres de leur famille ayant une allergie de type alimentaire)

Paul Meunier

* Expérience de formation dans laquelle les OP, après avoir suivi un court rappel sous forme de formation classique pendant 1 h, ont été envoyés « sur le terrain » comme auditeur par groupe de 3 pour effectuer des (mini-)audits et en faire le reporting et formuler eux-mêmes des propositions de corrections /actions correctives .  
  Approche très participative mais attention : jusqu’à présent, l’audit portait sur les éventuels problèmes liés à l’infrastructure et/ou à l’élaboration des procédures, plus que sur bon respect de ces dernières (ce qui serait plus délicat, puisque des collègues devraient s’évaluer mutuellement)

Hervé Gnambodoé (Food Safety Consult)

FSC : a développé d’outils pédagogiques favorisant la participation active. Exemples

* « L’atelier idéal » : jeu de conceptualisation d’un atelier de production « idéal » : un atelier qui ne présenterait aucun (ou le moins possible) de risques HACCP : les participants doivent penser en groupe à l’infrastructure (ex : carrelage) et aux principes indispensables (ex : marche en avant) pour garantir la sécurité alimentaire. Les locaux et équipement sont proposés sous forme d’icônes dans un écran interactif et il faut faire des « drag and drop » pour les placer au bon endroit sur le plan représentant l’atelier
* Utilisation de mini-séquences animées (par ex pour illustrer le développement microbien en fonction de la température)
* Test de lavage des mains avec poudre luminescente (comme chez Aigremont)
* Photos à commenter en groupe (cf. Mio)

Christine Matthieu (FormAlim)

* Utilisation (occasionnelle) d’un jeu de l’oie ; 1 h de théorie (en forme classique) suivi par 2 h de jeu de l’oie. Le jeu se joue par équipe. Pour avancer, il faut répondre correctement à des questions).Il y a un jeu de questions « standards », mais on peut concevoir des questions personnalisables par entreprise.  
  Avantage : ludique et participatif  
  Limites : la culture d’entreprise et celle des participants doit le permettre : cela ne marche pas partout. Par ailleurs, si les gens ne se connaissent pas (ex : formation des intérimaires au début), cela ne marche pas bien
* Demander aux stagiaires plus expérimentés de former les nouveaux stagiaires : les formateurs de FormAlim demandent aux stagiaires qui sont en formation déjà depuis qq jours / semaines de « tutorer » les nouveaux.   
  Avantages :   
  - favorise l’implication active et le sens des responsabilités des tuteurs.   
  - ceux-ci connaissent bien les difficultés auxquelles un é »nouveau » peut être confronté (leur profil est proche)  
  - le formateur peut vérifier que le stagiaire qu’il a formé lui-même a bien compris ce qui lui a été enseigné puisque non seulement le stagiaire expérimenté va pouvoir refaire les bons gestes, mais, en plus, expliquer leur raison d’être.  
  Inconvénient : nécessite quand même que le formateur surveille le processus (FLIM craignait que certains aient peur de prendre ce rôle, mais ceci n’a pas été constaté en pratique ; les stagiaires étaient plutôt enthousiastes à l’idée de tutorer des nouveaux)

Autres exemples d’expériences en entreprises (citées lors d’atelier précédents)

* Jeu « identifier points de contrôle HACCP » :  
  Création de sous-groupes chez les OP ; on distribue des photos d’une ligne de production à chaque étape. But : identifier et lister les risques à chaque moment de la production et les catégoriser (risques microbio, chimiques, corps étrangers)
* Panneau « créativité » :   
  Réaliser des panneaux par zone permettant :  
  - l’expression sur les propositions d’améliorations émanant du terrain  
  - la visualisation de l’évolution du traitement de la demande d’amélioration

***Conclusion :***

***Les pistes évoquées, illustrant autant de pratiques de pédagogie active, témoignent de la grande créativité de la part du management (des RAQ en particulier) de nombreuses entreprises (en tout cas celles présentes à l’atelier, sans doute plus sensibilisées au thème que la moyenne).  
Néanmoins, il existe des obstacles, évoqués par les RAQ présents, que sont le temps que la direction est prête à accorder à la formation et, au-delà de cela, la culture d’entreprise qui trop souvent ne laisse que peu de place à la formation…sans même parler de pédagogie active et de gestion participative des OP dans le processus de formation.***

***Par rapport à ce constat, la mission de l’IFP (et des formateurs agréés IFP) pourrait être de sensibiliser et inciter les entreprises qui ne les pratiquent pas encore (assez) à se lancer dans ce type d’expériences pédagogiques novatrices et à les accompagner dans ce processus.***

***Annexe : quelques notions pédagogiques pour aller plus loin dans la réflexion***

1. *Quelques principes de base de la pédagogie active*

*On distingue traditionnellement trois principales méthodes pédagogiques,  
Les 2 et 3 relèvent de la pédagogie dite « active »*

* ***Pédagogie classique ou magistrale****: le formateur transmet de façon magistrale et le formé reçoit sans avoir la possibilité d’intervenir (ou très peu). Les formés voient et écoutent. Ils sont +/- passifs (même s’ils sont attentifs et intellectuellement attentifs). La relation est unilatérale et est essentiellement centrée sur le contenu des connaissances, transvasées (idéalement) du « prof » vers les apprenants.*
* ***Pédagogie de la découverte****: s’appuie sur le principe de l’expérimentation : cas à traiter, mise en situation. Le rôle du formateur est d’accompagner, d’aider et de faciliter la progression vers l’objectif pédagogique à atteindre. Le formateur n’est pas (uniquement) quelqu’un détenteur du savoir. Le formé est mis en situation d’apprendre par lui-même, il est confronté à la réalité pour résoudre le problème qui lui est soumis.*
* ***Pédagogie démonstrative****: le formateur montre et commente son action et fait faire ensuite. Le formé voit, écoute, refait le travail après la démonstration puis questionne. Idéal pour l’acquisition de savoir-faire. Permet de donner consignes t instructions qui préparent une expérimentation. Le discours est personnalisé, le style descriptif et le vocabulaire pratique*

*Alterner théorie-pratique*

*La formation professionnelle exige la synthèse active et permanente du stagiaire entre savoir théorique et expérience vécue. Une acquisition optimale de savoir et de savoir-faire est favorisée par des allers-retours constants entre théorie et pratique, entre comprendre et faire, entre analyse et synthèse. C’est pourquoi il est préférable de ne présenter que le minimum théorique indispensable avant une mise en situation, quitte à se livrer ensuite un approfondissement théorique en fonction des difficultés rencontrées dans la mise en pratique. Les formés mémoriseront mieux alors l’explication théorique dans la mesure où celle-ci est reliée à un aspect pratique, et il sera plus facile de les faire participer.*

*Alterner pédagogie active et passive*

*La combinaison des méthodes pédagogiques avec différents outils et supports disponibles permet de donner un « rythme » à une formation, qui relancera l’intérêt des stagiaires.   
Une » rupture forte » sera marquée par le passage d’un stage abstrait à un stade concret ou inversement. Par exemple, présenter les principes de base des BPH puis les mettre en application (ou du moins certaines d’entre elles) sur une situation concrète de manipulation de machine sur site.  
Une « rupture  faible » sera effectuée lors du passage entre 2 éléments de même niveau d’abstraction ou de réalité. Pr exemple, après avoir visionné des BPG sur une vidéo, il est demandé aux stagiaires de les reproduire dans une simulation filmée. L’avantage d’une rupture « faible » est de garder le fil conducteur…au risque d’une monotonie plus grande que dans le cas d’une rupture « forte ».*

1. *Analyse de 2 types de pédagogie active : l’étude de cas et le jeu*
   1. *Etude de cas*

*L’étude de cas est fondée sur l’analyse d’histoires vraies ou crédibles concernant le domaine d’action de la formation prévue. Elle consiste à faire étudier par un groupe de stagiaires des situations-problèmes concrètes présentées avec leurs détails réels. Ainsi, à partir de chaque analyse de cas, une prise de conscience exacte et ajustée de la situation est provoquée, puis une conceptualisation fondée sur l’expérience, et enfin, une recherche de solution efficaces et pratique.*

*Un bon cas doit*

* *Être concret et réaliste, puisée dans la réalité de la vie professionnelle*
* *Problématique (de préférence centré sur une seule problématique)*
* *La situation doit être totale et complète : pas (ou le moins possible) d’éléments inventés ou flous :   
  La situation décrit doit comporter toutes les données réelles qui font partie du cas  
  Les faits-clés : les sentiments /attentes /habitudes/réactions des protagonistes ; l’environnement : lieu, moment, …  
  Les éléments-clés : contexte général, historique du problème, contexte problématique actuel*

*Les sources pour construire un cas peuvent être l’étude dossiers-incidents.   
Ils peuvent être présentés par écrit, via un film, un exposé oral du formateur.*

*Avantages :*

* *Nécessite réflexion de l’apprenant sur les informations qu’il doit posséder, les décisions qu’il pourrait prendre,…*
* *Apprendre à participer à des groupes de travail, savoir coopérer, communiquer, écouter, comprendre, …*

*Mise en pratique par discussion synthèse.  
Si on veut insister sur l’interaction entre les stagiaires, la participation, les échanges, l’expression des sentiments, on peut adopter e technique du « jeu de rôle », en petits groupes alors.*

* 1. *Les jeux pédagogiques*

*Types de jeux : jeux de simulations, mises en situation, jeux de rôles, « Trivial Pursuis »,…*

*Exemples de jeux »classiques » applicables à une formation de type BPH :*

* *Quizz show : 2 équipes, chaque équipe prépare +/- 10 questions sur le thème vu en formation. Le formateur pose les questions -, valide les réponses (1 pt par bonne réponse, 0 si mauvaise réponse ou pas de réponse, -1 pt pour équipe qui pose question à laquelle elle n’a pas de (bonne) réponse.*
* *Bingo : liste de questions préparées par le formateur ; des feuilles Bingo (une par participant) 5 \*5 cases ; l’animateur lit question et le stagiaire placent un crois dans case correspondante. Après qq secondes, le formateur donne la bonne réponse et le participant coche la case d’une grande crois si réponse correcte*
* *Jeu de l’oie (par équipe)*

*Objectifs pédagogiques : Mémorisation ; Réflexion, en particulier dans le cadre de l’aide à la prise de décision ; Acquisition de procédures*

*Avantages du jeu :*

* *Climat détendu propice à l’apprentissage ; temps suspendu : moins préoccupés par leurs soucis professionnels et personnels ; libère la parole et favorise la spontanéité*
* *le jeu autorise l’erreur, le tâtonnement – le jeu est moins risqué que la vie : le jeu (réaliste) représente une situation analogue à un problème que le stagiaire vit tous les jours. Parce qu’il n’est pas la réalité, mais parce qu’en même temps, il n’en est pas très éloigné, le jeu favorise l’analogie.*
* *Les stagiaires doivent participer activement or plus un participant participe, plus il s’implique ; plus il devient acteur, plus l’apprentissage est performant.*
* *Répond à 5 facteurs favorisant l’apprentissage : motivation, activité, formateur-facilitateur,-absence de contrôle.*
* *L’échange est favorisé ; développe la cohésion du groupe ; le participant n’apprend plus seul : il collabore avec les autres ; permet de décloisonner les départements ; favorise la recherche du consensus*
* *le formateur apparaît aussi comme un facilitateur et non pas simplement comme un « fournisseur de connaissances »*
* *favorise ancrage de bonnes habitudes et favorisant la mémorisation par la connivence (« tu te souviens du jeu X dans lequel il y a eu Machin qui a dit…. ? »)*
* *évite de syndrome du « rester assis sur une chaise » ; permet de maintenir la concentration, en alternant phases de mouvements, de réflexion et d’expression*
* *s’adapte très bien aux populations ayant vécu l’échec scolaire : le jeu rassure*

*Un bon jeu doit*

* *Être en rapport avec le thème à apprendre*
* *Être jouable en moins d’une heure*
* *Avoir des règles simples*
* *Permettre un débriefing facile et constructif*
* *Être adaptable en fonction du public et du contexte*

*Les étapes de réflexion pour choisir (voire construire) un jeu*

1. *Définir l’objectif du jeu  (ex : acquérir ou d’approfondir des connaissances)*
2. *Questions : durée, taille du f-groupe, disposition tables, taille de la salle,…*
3. *Attention sir les points de blocage possibles : règles trop compliquées, temps d’attente entre les équipes, durée du jeu,….-🡪 important de tester le jeu avant !*

*Obstacles :*

* *La notion de jeu n’est pas bien perçue par les entreprises, les participants ou les formateurs eux-mêmes : elle renvoie à l’idée que jouer n’est pas travailler et/ou véhicule une image d’absence de sérieux*
* *Les formateurs ne sont pas formés sensibilisés à l’utilisation pédagogique de jeu*
* *Certains jeux peuvent être compliqués à mettre en oeuvre (explication des règles, vérification de la compréhension par les stagiaires, implication des participants, respect du temps imparti, atteinte des objectifs,…*
* *Crainte de perte de contrôle*

*Points d’attentions :*

* *Valider avec le management*
* *Liberté de participer ou non*
* *Les participants peuvent confondre jeu et réalité*
* *Gestion du temps !!*
* *Transposition : les participants doivent être amenés à choisir des pistes d’actions concrètes*
* *Gérer l’éventuelle remise en cause des participants par d’autres causée par le jeu*
* *Maturité du formateur= il n’est plus un « diseur de savoirs » mais un facilitateur et un médiateur*
* *Scénario : ni trop pauvre, ni trop complexe ; ne pas laisser le jeu envahir le terrain*