Compte-rendu de l’A**telier** Q**ualité**:

Une organisation efficace des formations en hygiène

07/04/2009

**Thème  : Mesure des effets de la formation au poste de travail**

*Pistes pour lancer le débat*

* *Utiliser des indicateurs objectifs et mesurables (ex: # plaintes clients, # produits non-conformes, résultats des audits internes/externes, tests microbiologiques sur mains,...)*
* *Définir et communiquer une politique d’évaluation (check-list hygiène avec observations)*
* *Suivre sur le terrain les comportements (rôle du “n+1”)*
* *Faire un concours par équipe*
* *...*

*Une courte introduction au concept d’évaluation d’une action de formation*

*En pédagogie, on distingue traditionnellement 5 niveaux différents d’évaluation*

*d’une action de formation en BPH.   
A chacun correspond un type d’outil d’évaluation différent.*

*1er niveau : mesure de la qualité du processus d’apprentissage   
outil : 🡪 formulaire d’évaluation « à chaud » appelés aussi « happy sheets » ( le formateur était clair, maîtrisait son sujet, la durée de la formation était OK,…)*

*2ème niveau : mesure des connaissances   
outil : 🡪 test d’évaluation de connaissances (compréhension et rétention) typiquement via un questionnaire choix multiple*

*3ème niveau : mesure des changements de comportements sur le poste de travail outil : 🡪 observation par la ligne hiérarchique*

*4ème niveau : mesure de l’amélioration au niveau de la qualité/hygiène*

*Outil : 🡪 mesure d’indicateurs de qualité avant / après formation*

*5ème niveau (pour mémoire : rares sont les entreprises qui vont jusqu’à ce niveau !) : mesure des changements au niveau des objectifs de l’entreprise (en termes de part de marché, de rentabilité, de productivité, d’image de marque,…)*

*Pour plus de détails: voir le manuel « astuces en sécurité alimentaire » pages 36 à 40 !*

*L’enjeu d’une formation en BPH est de voir les effets se manifester sur le poste de travail même par des changements de comportement (cf. niveau 3 ci-dessus), idéalement, mieux encore, si ces éventuels changements de comportements entraînent effectivement une véritable amélioration de la qualité/hygiène dans l’entreprise (cf. niveau 4 ci-dessus).*

*D’où l’importance de définir des indicateurs objectifs et mesurables et de les mesurer avant / après une action de formation.*

*Des exemples de tels indicateurs sont repris dans le manuel,   
\* pages 52 à 54, pour des indicateurs de changements de comportements,   
\* page 55 pour des indicateurs de type «qualité ».*

**Pratique des entreprises: synthèse des témoignages des entreprises présentes à l’atelier**

**Evaluation de niveau 4**  
Si toutes les entreprises présentes utilisent des indicateurs de type qualité, elles les utilisent en fait « de manière continue », sans faire de liens avec les éventuelles actions de formations réalisées.

Ce sont en fait les tableaux de bord à disposition du RAQ pour contrôler l’état de l’hygiène dans l’entreprise

Les indicateurs qualités n’ont donc pas pour fonction première de mesurer les effets d’une action de formation spécifique !

*Exemples d’indicateurs qualité utilisés :*

* *nombre de fois que le travailleur se lave les mains*
* *mesure du taux de contamination par les bactéries sur les mains des travailleurs par un contrôle effectué de manière aléatoire (les résultats sont communiqués globalement pour ne pas vilipender publiquement une personne en particulier, mais les résultats peu satisfaisants peuvent – doivent –faire l’objet d’un suivi individuel nominatif).*
* *résultats des audits internes /externes*
* *(mais PAS les plaintes clients, qui portent rarement directement sur des problèmes de type contamination)*

Leu surveillance permet d’induire un thème (ciblé) de formation si un de ces indicateurs est problématique.

*(a contrario, voici un exemple où, une fois n’est pas coutume, l’indicateur a été mesuré directement avant et après l’action de formation) : une entreprise avait identifié un problème de surdosage dans l’utilisation de produit de nettoyage et de désinfection (taux de concentration trop élevé) -🡪 grâce à une formation bien ciblée sur l’utilisation des produits de nettoyage et de désinfection, le problème a été résolu   
(rappel (cf thème n 1) : Il vaut mieux une formation courte et ciblée plutôt qu’une formation longue et générale !)*

**Evaluation de niveau 1 :**  
La plupart des entreprises procèdent à des évaluations de niveau 1, le plus facile, mais malheureusement le moins intéressant aussi….

(c’est systématiquement pour les formations organisées par l’IFP !)

**Evaluation de niveau 2 :**

Certaines entreprises procèdent à des tests d’évaluation de connaissance.

*Exemples de tests :*

* questions posées aux travailleurs par rapport aux instructions HACCP et les CCP (1x/an min) avec refresh individuel pour les points avec mauvaises réponses.
* Cotation des travailleurs sur leurs connaissances des instructions.   
  Chaque travailleur ayant obtenu un score jugé insuffisant est revu dans les 3 mois (esprit audit interne)
* Critères d’évaluation : check-list structurée sur base d’indicateurs précis par rapport à l’hygiène ;   
  « gentille » concurrence entre les équipes de production ou ateliers (attention de ne pas modifier la liste sinon pas de points de comparaison).
* Susciter la performance par zone : sous la forme de concours ludique (cf exemples signalés au thème n°1 supra)

Réflexion sur les tests :

a) à chaud ou à froid ?   
  
Certains participants estiment que des tests effectués directement en fin de formation ne sont pas très pertinents, car même si la rétention « à chaud » peut être bonne, ce ne veut pas dire que celle « à froid » (après quelques semaines) le sera aussi, surtout lorsque la matière n’a pas été réellement comprise.

D’où l’idée de vérifier la rétention de la formation en profitant des audits internes : lors d’un audit, sans doute donc 2-3 fois par an, on pose quelques questions sur la formation passé (en adaptant bien sûr les questions en fonction du profil/ des compétences de chacun…)

b) écrits ou oraux ?  
  
un problème des évaluations écrites pour des opérateurs (ouvriers) est le fait que   
- d’une part, les O ne maîtrisent pas toujours bien la langue française (lecture et surtout écriture) et   
- d‘autre part, les évaluations écrites peuvent leur provoquer un stress, car certains / beaucoup d’entre eux qui n’ont sans doute pas toujours gardé un bon souvenir d’épreuves scolaires

(anecdote racontée par un formateur à ce sujet : même pour les évaluations de type « happy sheets », il arrive souvent que les O copient sur leur voisin !).

🡪 pourquoi ne pas utiliser une évaluation orale (à côté ou à la place) du questionnaire papier ?!   
  
Ensuite, on enregistre les résultats du test (oralement).   
(rmq : les technologies modernes permettent de toute façon de garder des traces, des enregistrements des évaluations, même celles faites oralement !)

De préférence, cette évaluation orale devrait être faite ou du moins supervisée par le/un supérieur hiérarchique (cf point suivant !).

**Evaluation de niveau 3**

S’il n’est sans doute pas réellement impératif que chaque action de formation ponctuelle de type BPH fasse l’objet en tant que telle d’une évaluation de niveau 4, il est en revanche intéressant d’avoir une évaluation de niveau 3 (les comportements sur le poste de travail)

Mais pour cela, le management / le département qualité doit pouvoir s’appuyer sur la ligne hiérarchique !

Or, l’implication de la ligne hiérarchique, en particulier mais pas uniquement pour la mesure des effets de la formation sur les comportements en situation de travail, reste encore un point trop souvent négligé par le management !

Cette implication devrait s’effectuer aussi bien:

\* en amont de l’action de formation : lors de la fixation des objectifs de la formation en termes de modification de comportement souhaités ;  
il est utile de demander l’avis de la ligne hiérarchique dans la définition de ces objectifs, se mettre d’accord avec elle sur les indicateurs observables mesurables et objectifs les plus pertinents (travailler avec une check-list hygiène avec des observations objectives et notées).

\* qu’en aval de l’action de la formation : demander des feed-back réguliers des évaluations des O (comportements sur le terrain évalués à la lumière des indicateurs définis préalablement)

Pour plus d’informations sur le rôle que pourrait/devrait jouer la ligen hiérarchique, voir le manuel « astuces » page 15 (entre autres)

Remarques:

a) cette démarche implique bien évidemment que la ligne hiérarchique soit sensibilisée elle-même à l’importance de l’hygiène/qualité !

b) par ailleurs, le rôle du chef d’équipe ne s’arrête pas au simple suivi/enregistrement des éventuels manquements sur sa ligne : il doit intervenir en cas de comportement inadéquat afin de corriger celui-ci, qu’il sache comment faire passer le message hygiène, apprendre à faire respecter les consignes hygiène, agir en cas de non-respect,…,   
🡪 il faut l’outiller si nécessaire par une formation (\*)

*(\*) interlude « publicitaire » : l’IFP propose une formation de 2 demi-jours destinée aux chefs d’équipe sur cette thématique : « comment faire respecter les consignes hygiène » – prochaine session inter-entreprises les 20/05 AM et 29/05 AM à l’hôtel « Les Trois Clés » de Gembloux…*

*Un exemple d action*

*Chez Detry, il y avait un problème de communication entre la qualité et la ligne hiérarchique : celle-ci ne comprenait pas bien les enjeux et le vocabulaire des gens de la qualité 🡪 mise en place d’une formation de 3 journées avec une évaluation à la fin de chaque journée et un examen final à la fin des 3 jours.*

Réflexions : causes possibles de la non-application des préceptes BPH inculqués lors de la formation 

* charge de travail trop lourde  
  - organisation du travail, de l’atelier, les équipements,…ne permettent pas l’application réelle des enseignements de la formation   
  - manque de moyens pratiques  
    
  - poids de l’éducation (cf. supra)   
  - manque de discipline
* les participants ne se soutiennent pas (absence de « contrôle social entre pairs ») pour appliquer les BPH
* la formation n’a pas débouché sur une formulation d’objectifs clairs et/ou n’a pas établi de plan d’action  
    
  - la ligne hiérarchique (le chef) ne se sent pas concerné  
  - la ligne hiérarchique (le chef) ne donne pas (assez) de reconnaissance d’un bon comportement (hygiénique) lors de l’évaluation de l’OP (ou de feed-back négatif en cas de comportement non adéquat !) (il est jugé à l’aune des seuls impératifs de production)  
    
  - sous-traitance de certaines tâches (ex abattoirs)

(voir manuel « astuces » p 33 et 34 pour d’autres causes possibles)

**CONCEPTS-CLES EN RESUME :**

* **Privilégier une évaluation de niveau 3 (comportement sur le poste de travail)   
  (**exemples de comportements observables dans le manuel « astuces » p. 52-53-54)
* **impliquer les chefs d’équipe (idéalement même avant l’action de formation, dans l définition des objectifs de la formation en termes d’indicateurs): c’est à eux d’évaluer !   
    
  Les chefs d’équipe doivent être des relais-qualité entre le management qualité et les opérateurs**

**liste des participants**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Andernack Laurent | DETRY sa |
| Capieaux Delphine | Père OLIVE |
| De Rodder Gregoire | LAMY LUTTI sa |
| De Smedt Dominique | Les TROIS PETITS FOURS |
| Dewez Yves | CORMAN s.a. |
| Djama Mounir | VANDEMOORTELE Bakery Products |
| Dricot Philippe | Usines F. DIDDEN sa |
| Fransolet Bernard | DETRY sa |
| Gaillard Cécile | Raffinerie NOTRE-DAME (ORAFTI) |
| Geuzon Gilles |  |
| Hennebicq Laurent | NANUK |
| Henrotin Josette | KRAFT Foods Namur |
| Hoedemakers Kathy | VEVIBA - Verbist Viande de Bastogne |
| Jardon Frédéric | P&M Eifeler Fleisbetrieb |
| Lefebvre Caroline | HESBAYE FROST sa |
| Leneffe Mathieu | Père OLIVE |
| Leroy Elie | DELIFRANCE Belgium sa-nv |
| Lombart Christophe | AIGREMONT sa |
| Magonette Virginie | FARNIENTE sa |
| Mercier Steve | AIGREMONT sa |
| Moens Stéphane | QUINTENS BAKERIES MORLANWELZ sa |
| Paquet Dominique | COCA-COLA Enterprises Belgium |
| Petit Chantal | Raffinerie NOTRE-DAME (ORAFTI) |
| Pinte Marie-Eve | Raffinerie NOTRE-DAME (ORAFTI) |
| Remience Emmanuel | Solarec |
| Scannela Delia | KRAFT Foods Namur |
| Streibel Georges | STREIBEL GEORGES |
| Schmitz Christelle | DETRY sa |
| Sferlazza Joanna | GDF- Groupe Detry Frères |
| Van Bellingen Ingrid | GHL Groupe |
| Van Der Biest Willy | Produits HABI sa |
| Verhulst Jean-Sébastien | NANUK |
| Vilret Amélie | HESBAYE FROST sa |
| **FORMATEURS - CONSULTANTS** |  |
| Chalmagne Emmanuel | Food Safety Consult |
| Gnambodoé hervé | Food Safety Consult |
| Honorez Yves | Lapière & Libert |
| Leveque Stefen | Quality and Food Consult |
| Meunier Paul | SQS Consult |
| Lycoops Stefan | KHIM-Quadri |
| **CONSEILLERS FORMATION** |  |
| Devillers Marie-Christine | FormAlim (Forem) |
| Hennebert Jean-Denis | IFP |
| Mathieu Christine | FormAlim (Forem) |
|  |  |