

SOMMAIRE :

- L'efficacité de la démarche formation P 1-3
- Agenda P 4

→ L'efficacité de la démarche formation

Démarche et principes pour favoriser le transfert des acquis

Fabrice Simon



Ma pratique de consultant m'amène souvent à conseiller les organisations en matière de politique des Ressources Humaines, en particulier en auditant leurs pratiques de gestion ou en les accompagnant lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs plans de formation.

Je reste parfois surpris par certaines pratiques de gestion et notamment, par celles de l'évaluation des politiques de formation. Pour de nombreux responsables des Ressources Humaines, l'évaluation de la formation se limite trop souvent à un questionnaire de satisfaction, plus ou moins bien élaboré, rempli à la hâte en fin de session. Pourtant la pertinence d'une action de formation ne se réduit pas à la satisfaction des participants, mais bien de la considérer comme efficace dans la mesure où **les apprentissages réalisés en formation sont transférés**, c'est-à-dire

utilisés, en milieu de travail, et permettre ainsi de faire évoluer collaborateurs et organisation, raison d'être d'une politique de formation. Le transfert des acquis de formation et la gestion de ce retour dans l'organisation est donc une étape cruciale, une pierre angulaire, dans le processus de développement des compétences professionnelles et de la performance de l'organisation.

Pourtant une des questions qui se pose avec le plus d'acuité, tant dans le monde marchand que non-marchand, est bien celle de l'efficacité de la formation. Question particulièrement délicate au vu du temps et des sommes importantes qui y sont consacrées, les responsables de la formation sont de plus en plus contraints à se justifier.

Il importe donc d'identifier les facteurs susceptibles d'aider ou de freiner le transfert des acquis de formation sur le lieu de travail.

Une analyse approfondie de la littérature actuelle et de recherches récentes en matière de transfert des acquis ont permis d'identifier des variables spécifiques que nous avons organisées et synthétisées dans les conditions suivantes :

1. Les conditions liées au collaborateur

Plus le transfert des acquis est élevé si les participants :

- ont confiance en leur capacité à utiliser les nouvelles compétences apprises et à identifier et surmonter les obstacles qui pourraient les en empêcher ;
- apprécient l'utilisation de ces compétences à transférer ;
- ont le sentiment d'améliorer leur image au sein de l'organisation ;
- peuvent s'identifier et être impliqués dans l'organisation du travail de transfert ;
- planifient des objectifs de carrière et explorent différentes options de carrière dont les compétences nouvelles pourraient aider à réaliser.

2. Les conditions liées à la formation

Plus le transfert des acquis est élevé si :

- les participants disposent d'informations pertinentes concernant la formation (objectifs clairs, contenus, etc.) ;
- le caractère volontaire est favorisé par rapport à l'obligatoire ;
- on fixe des objectifs de transfert après formation (idéalement par le participant), donne exemples de transfert possibles, identifie les obstacles au succès du transfert, planifie la manière de surmonter les obstacles, favorise l'auto-évaluation du transfert et utilise des méthodes d'auto-renforcement ;
- les moyens pédagogiques sont élaborés et proches de la réalité des participants ;
- il existe une adéquation entre les objectifs de la formation et les axes stratégiques de l'organisation.

3. Les conditions liées au supérieur hiérarchique et à l'environnement de travail

Plus le transfert est élevé si :

- le supérieur hiérarchique fait preuve de considération à l'égard du collaborateur et a un intérêt au transfert ;
- le supérieur hiérarchique encourage et soutient son collaborateur envers l'application des acquis, marque son intérêt pour la formation, détermine des objectifs en rapport avec le transfert, discute quant aux manières d'utiliser les nouvelles compétences et analyse les obstacles rencontrés, etc. ;
- ce transfert amène à des récompenses et des succès à court terme ;
- il s'inscrit dans une organisation de travail qui accepte les erreurs d'application au cours d'une période de transfert par le professionnel.

Sur base de nos pratiques en entreprises et des principaux apports de recherches récentes, voici une démarche structurée en 9 principes organisés en trois temps - avant, pendant et après formation - qui vous permettront de favoriser l'application concrète des acquis de formation au poste de travail.

AVANT FORMATION Gagner l'engagement et la motivation du collaborateur

PRINCIPE 1 Impliquer le collaborateur dans le processus d'identification du besoin en compétences

Il s'agit d'identifier les besoins individuels en compétences du collaborateur lors d'un entretien d'évaluation/fonctionnement en l'impliquant dans la démarche d'identification. Le collaborateur, lors de la phase de préparation à ce type d'entretien, s'auto-évalue sur base par exemple, d'un référentiel de compétences.

Ensuite, il échange, avec son supérieur hiérarchique, son auto-évaluation : quels sont mes compétences fortes et les plus faibles par rapport à la situation actuelle et/ou dans une perspective d'évolution ?

Nous sommes bien loin du processus d'identification ou le responsable convient seul du besoin en formation de son collaborateur.

PRINCIPE 2 Faire adhérer au sens

Afin de gagner l'adhésion, il s'agit de mettre en perspective les besoins en formation identifiés avec la Vision stratégique de l'organisation, les politiques/stratégies formation, les grands projets internes à l'organisation, les changements dans l'environnement de l'organisation, etc.

PENDANT FORMATION sur mesure et plan d'action individuel

PRINCIPE 1 Favoriser les activités inter sessions

Source de stimulation pour le collaborateur en

formation afin de comprendre les obstacles et les moyens pour faciliter sa future pratique, les activités inter sessions sont les temps de maturation nécessaire entre deux étapes de formation. Elles permettent l'assimilation et la mise en pratique de contenus et savoir-faire apportés par la formation. Il s'agit d'une activité intermédiaire facilitant à terme l'acquisition d'une compétence qui doit être considérée comme faisant partie intégrante du processus de formation/d'apprentissage.

PRINCIPE 2 Un parcours pédagogique sur mesure

Le parcours pédagogique doit être élaboré sur mesure afin d'ajuster la formation au contexte professionnel et réalité de terrain du collaborateur en formation. Il s'agit pour le formateur de préparer son intervention au plus

près des conditions d'exercice des collaborateurs.

PRINCIPE 3 Utiliser un contrat d'application comme outil de transfert

Le principe d'appropriation doit être au centre de la démarche de formation. L'appropriation est le processus de "digestion" spontanée qui s'effectue durant le parcours de formation, mais également dans les jours et les semaines qui suivent ce parcours.

De façon à concrétiser les points d'apprentissage et d'en assurer le suivi lors du retour sur le terrain, tout parcours de formation doit être ponctué par des moments de réflexions personnelles qui permettent aux collaborateurs en formation d'élaborer un **Contrat d'Application** également appelé **Plan d'Action Individuel**. Il s'agit d'un document sur lequel les stagiaires définissent au cours

de la formation, les idées marquantes qu'ils retiennent de la formation et les objectifs sur lesquels ils s'engagent pour la suite.

PRINCIPE 4 Mise en place d'une journée différée

Il s'agit de mettre en place une journée différée afin d'évaluer la mise en place des nouveaux comportements dans la réalité de terrain du collaborateur et de prendre ainsi les mesures correctives si nécessaire.

APRÈS FORMATION
Soutenir et évaluer

PRINCIPE 1 Soutenir le collaborateur lors du retour

Il est impératif que lors de son retour sur le terrain le collaborateur soit soutenu par son responsable. **Il s'agit de lui laisser le temps de mettre en place les nouveaux acquis et de mettre en place rapidement (dans les 7 jours) un entretien de suivi de formation** : faire le point sur les acquis de formation,

élaboration en partenariat avec l'encadrement et les membres de l'équipe d'une stratégie d'application des nouveaux acquis, etc.

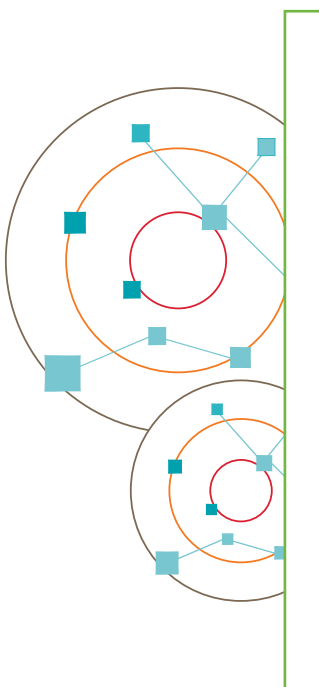
PRINCIPE 2 Mise en place d'un système d'évaluation en plusieurs temps

Pour être efficace et favoriser le transfert des acquis de formation, il s'agit de définir et de mettre en place un système d'évaluation en 4 temps et 4 niveaux (voir tableau ci-dessous).

PRINCIPE 3 Reconnaître et valoriser les compétences acquises

Ce dernier principe fait référence au fait de valoriser le collaborateur lors de son retour de formation et de lui permettre de mettre en place sa compétences nouvellement acquises par la mise en place d'un espace d'échange et de partage, l'identification d'un "réfèrent", lui donner d'autres responsabilités, etc.

NIVEAUX	QUAND ?	QUOI ?	QUESTIONS À SE POSER
NIVEAU 1	En fin de parcours de formations	Satisfaction des participants et le déroulement de l'action de formation	Les participants ont-ils été satisfaits ?
NIVEAU 2	Pendant et en fin de parcours de formation	Connaissances et capacités acquises en cours de formation	Qu'est-ce que les collaborateurs en formation ont-ils appris ?
NIVEAU 3	Trois/six mois après la fin du parcours de formation	Les comportements professionnels en situation de travail	Ont-ils modifiés leurs comportements grâce au parcours de formation ?
NIVEAU 4	En fin de parcours de formations	L'impact sur le fonctionnement de l'organisation	Les changements ont-ils eu des effets bénéfiques pour l'organisation et quels sont-ils ?



L'évaluation du transfert des acquis de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Evaluer la formation est indispensable pour toute organisation qui souhaite connaître le "retour sur investissement" des actions de formation qu'elle a initiées. Au vu des sommes investies et à l'énergie consacrée à la mise en œuvre d'une politique de formation cohérente, le transfert des acquis de formation et la gestion de ce retour sur le terrain, sont donc un défi majeur pour de nombreux responsables Formation.

Pourtant, notre réalité de terrain nous démontre une pratique de l'évaluation de la formation encore rare : manque de temps de la part des responsables

et collaborateurs concernés, complexité de la démarche à mettre en œuvre, absence d'outils opérationnels, etc.

Je n'entends pas fournir des principes de gestion qui s'imposeraient systématiquement pour toutes actions de formation dans tout type d'organisation, mais bien une démarche possible en matière d'évaluation de la formation et du transfert des acquis qui permettront d'en réduire la complexité. J'ai proposé neuf principes qui font référence à une démarche pratique et utile qu'il sera nécessaire d'enrichir par l'expérimentation et la pratique.

Fabrice Simon ■

Consultant et formateur senior en politiques et systèmes de gestion des Ressources Humaines

SOIRÉES DE PRÉSENTATION : Inscription en ligne gratuite

Soirée de présentation du programme systémique : le 28/11/2015 (COF0615)

Soirée de présentation Train the trainer : le 4/12/2015 (COF0815)

LES ÉCOLES DE FORMATION LONGUE

Coordinateur

Analyse transactionnelle	Formation approfondie en AT - 1 ^{ère} année (ATFP115)	13 jours, du 28/11/2015 au 11/06/2016	Véronique Sichem
	Formation approfondie en AT - 2 ^{ème} année : utiliser l'AT dans son métier (ATFD115)	10 jours, du 5/12/2015 au 18/06/2016	Véronique Sichem
	Introduction à la théorie organisationnelle de Berne (ATB116)	16 et 30/01/2016	Véronique Sichem
Constellations systémiques	Introduction aux constellations systémiques professionnelles, d'organisations et d'entreprises (CSP1215)	23/11/2015 et 03/12/2015	Jeannine Gillessen
Coaching	Attitude coach et neurosciences (COON115)	4 jours, du 4/12/2015 au 01/02/2016	Chantal Vander Vorst
	Formation au coaching - Approfondissement (COOD116)	8 jours, du 21/01/2016 au 22/04/2016	Alexis Kestermans
	Les fondamentaux du coaching (COOP116)	18 jours, du 27/01/2016 au 09/06/2016	Alexis Kestermans
PNL	Introduction à la Programmation Neurolinguistique (PNL116)	4 jours, du 29/01/2016 au 06/02/2016	Alexis Kestermans
Psychodrame	Psychodrame thérapeutique en groupe - Phase 1 (PTG116)	36 séances en soirée, du 4/01/2016 au 11/04/2016	Vincent Magos
	Sensibilisation aux jeux de rôle humaniste (SJR116)	26/01/2016 et 25/02/2016	Chantal Nève Hanquet

LES MODULES DE FORMATION DES MOIS DE DÉCEMBRE 2015 ET JANVIER 2016

Formateur(s)

Développer affirmation et confiance en soi dans le cadre professionnel (AFF115)	1, 3 & 8/12	Daniel Guimond
Devenir chef de ses collègues (DCC315)	1 & 2/12	Jacques Sepulchre
Comment mettre en place un système d'évaluation (EVA215)	1 & 8/12	Fabrice Simon
MBTI perfectionnement : MBTI et évaluation (MBID115)	2/12/15	Fabrice Simon & André Buron
MBTI perfectionnement : MBTI et leadership (MGC115)	9/12/15	Fabrice Simon & André Buron
Prévention du burn-out : marre du burn-out ou comment épuiser le problème ? (BURM115)	4/12/15	Françoise Lemoine
Management de la confiance (MGC115)	7 & 18/12	Pierre Dubruille, Fabrice Simon & André Buron
Donner du corps au message, lire le message du corps : la communication non-verbale (COMC115)	14 & 15/12	Jeannine Gillessen
Gérer son temps en pleine conscience - Struggle for time (GST215)	15/12/15	Johan de Beer
Manager et développer une équipe (MAN215)	21 & 22/12, 07 & 08/01	Alexis Kestermans
Lutter contre les voleurs de temps (LVT116)	5/01/16	Johan de Beer
Evaluation des effets de la formation (EVF116)	8 & 19/01	Pierre Dubruille
Piloter des réunions (PUR116)	13 & 14/01	Jean Maertens
La force du groupe: de l'échange collégial récréatif à la co-construction créative efficace- le brainstorming comme outil de valorisation des ressources du groupe (BSG116)	18 & 21/01	Magali Pierre
La gestion par objectifs (GES116)	18/01/15	Fabrice Simon
Assurer un leadership éthique (ALE116)	19/01 & 02/02	Nicole Duhamel
Créer, développer et animer des réseaux (CDR116)	27 & 28/01	Jacques Sepulchre

FORMATIONS A DESTINATION DU SECTEUR ASSOCIATIF

Formateur(s)

Qu'est-ce que l'analyse transactionnelle et Eric Berne peuvent nous dire sur nos organisations ? (EPAT115)	17/12/15	Jacques Sepulchre
Organisation et inclusion : intégrer les diversités dans la multiculturalité (EPA416)	15/01/16	Sabine Finzi

