TRANSFORMER DURABLEMENT LES COMPÉTENCES DANS LES PME

7 LEVIERS PRAGMATIQUES POUR DES FORMATIONS VRAIMENT EFFICACES

Un guide méthodologique fondé sur
la recherche et l'expérience terrain

cip FORMATION

CIP Formation
Ch. des Lovières 13, 2720 Tramelan
formationb2b@cip-tramelan.ch
032 486 04 86
cip-formation.ch

SOMMAIRE

INTRODUCTION
LE PARADOXE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE 4-5

LEVIER 1
DIAGNOSTIQUER LES BESOINS RÉELS, PAS CEUX PERÇUS 6-7

LEVIER 2
COCONSTRUIRE LES PARCOURS AVEC LES ÉQUIPES 8-9

LEVIER 3
CLARIFIER LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 10-11

LEVIER 4
MIXER INTELLIGEMMENT LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES 12-13

LEVIER 5
ENCADRER LA MISE EN PRATIQUE AU POSTE 14-15

LEVIER 6
IMPLIQUER LE MANAGEMENT À TROIS MOMENTS CLÉS 16-17

LEVIER 7
MESURER L'IMPACT AU-DELÀ DE LA SATISFACTION 18-19

SYNTHÈSE
LES CONDITIONS TRANSVERSALES DU SUCCÈS 20-21

CONCLUSION
DE LA FORMATION À LA TRANSFORMATION 22

LE 8E LEVIER
LE VÔTRE 24

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES 26

INTRODUCTION
LE PARADOXE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

La plupart des entreprises investissent régulièrement dans la formation. Pourtant, un constat revient avec une remarquable constance : l'impact réel sur les pratiques quotidiennes reste limité. Le personnel apprécie la formation, les équipes encadrantes la jugent utile, mais les changements concrets tardent à apparaître.

Cette situation n'est pas anecdotique. Les recherches en sciences de l'éducation révèlent un écart considérable entre ce qui est enseigné et ce qui est effectivement appliqué. Selon une estimation classique (Georgenson, 1982), seuls 10 à 20 % des acquis de formation seraient transférés au poste dans les conditions habituelles. Des travaux plus récents nuancent ce chiffre, mais le constat opérationnel demeure.

CE QUE NOUS APPREND LE MODÈLE 70-20-10

Le modèle 70-20-10, popularisé par le *Center for Creative Leadership Greensboro, Caroline du Nord*, suggère que l'apprentissage professionnel se répartit ainsi : 70 % provient de l'expérience et de la pratique au travail, 20 % des interactions sociales (feedback, mentorat, collaboration), et seulement 10 % de la formation formelle. Ce modèle, dont les proportions ne reposent sur aucune validation empirique solide, pointe néanmoins une réalité : la formation n'est qu'un déclencheur. C'est l'environnement de travail qui détermine si l'apprentissage survit ou s'évapore.

LES CONTRAINTES SPÉCIFIQUES DES PME SUISSES

Pour les PME, ce décalage entre formation et transformation est amplifié par des contraintes structurelles bien connues :

- **Ressources limitées :** budgets contraints, absence d'équipe RH dédiée
- **Volatilité des priorités :** urgences opérationnelles qui relèguent la formation au second plan
- **Charge opérationnelle élevée :** difficulté à libérer du temps pour la formation et le suivi
- **Besoin de résultats rapides :** pression pour un retour sur investissement visible à court terme

Dans un tel contexte, ce n'est pas une formation de plus qu'il faut, mais une approche plus structurée, plus opérationnelle, et plus proche du terrain. C'est précisément l'objectif de ce livre blanc.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE

- 7 leviers actionnables, fondés sur les sciences de l'éducation et validés par la pratique
- Des références théoriques pour comprendre pourquoi ces leviers fonctionnent
- Des exemples concrets adaptés au contexte des PME
- Des check-lists et questions d'autodiagnostic pour chaque levier

LEVIER 1
DIAGNOSTIQUER LES BESOINS RÉELS, PAS CEUX PERÇUS

Dans de nombreuses situations, les demandes de formation reposent sur des intuitions ou sur des symptômes visibles : erreurs répétées, tensions dans un service, lenteur dans un processus, manque d'aisance avec un outil. La réaction naturelle consiste à prescrire une formation. Pourtant, le problème n'est pas toujours un manque de compétence.

DISTINGUER PROBLÈME DE COMPÉTENCE ET PROBLÈME DE PERFORMANCE

Robert Mager, dans son ouvrage *Comment définir des objectifs pédagogiques*, propose une question fondamentale : « Si la vie de la personne en dépendait, pourrait-elle accomplir la tâche ? » Si la réponse est oui, le problème n'est pas un manque de compétence, mais un problème de motivation, d'environnement, de conditions ou de processus.

Les causes alternatives fréquentes incluent :

- **Procédures ambiguës ou contradictoires :** la personne ne sait pas ce qu'on attend d'elle
- **Manque de feedback :** la personne ne sait pas si elle fait bien ou mal
- **Obstacles environnementaux :** outils inadéquats, informations inaccessibles, interruptions constantes
- **Absence de conséquences :** aucune reconnaissance pour bien faire, aucune conséquence pour mal faire
- **Manque de coordination :** les interfaces entre services sont floues

LES COMPOSANTES D'UN DIAGNOSTIC RIGOUREUX

Un bon diagnostic ne cherche pas seulement « quel cours donner », mais quel écart combler et quelle est sa vraie cause. Il inclut quatre éléments essentiels :

1. Analyse du besoin pour comprendre les attentes, le contexte et l'historique

2. Observation de situations réelles pour voir ce qui se passe vraiment, au-delà des déclarations

3. Analyse des tâches clés pour identifier précisément les compétences requises

4. Clarification des résultats attendus pour définir ce qu'est une performance réussie

Ce travail, même léger, permet d'éviter deux risques majeurs : sur-former le personnel (leur enseigner ce qu'ils savent déjà) ou passer à côté du vrai problème (former alors qu'il faudrait clarifier les processus).

AUTO-DIAGNOSTIC : VOTRE DEMANDE DE FORMATION EST-ELLE FONDÉE ?

- Les collaboratrices et collaborateurs savent-ils précisément ce qu'on attend d'eux, et comment leurs tâches s'articulent avec celles des autres services ?
- Reçoivent-ils un feedback régulier, et une reconnaissance des bonnes pratiques ?
- Ont-ils les outils, le temps et les informations nécessaires ?
- A-t-on observé le problème directement, ou se fie-t-on aux déclarations ?

LEVIER 2
COCONSTRUIRE LES PARCOURS AVEC LES ÉQUIPES

Imposer un programme sans dialogue crée immédiatement de la distance, parfois même de la résistance. À l'inverse, la coconstruction mobilise, valorise et rend les apprentissages pertinents. Ce principe s'ancre dans une théorie bien établie : l'andragogie, ou science de l'éducation des adultes.

PRINCIPES DE L'APPRENTISSAGE ADULTE (MALCOLM KNOWLES)

Malcolm Knowles, dans *L'apprenant adulte : vers un nouvel art de la formation*, a identifié six principes qui distinguent l'apprentissage adulte de l'apprentissage scolaire :

1. Besoin de savoir : l'adulte doit comprendre pourquoi il doit apprendre quelque chose

2. Concept de soi : l'adulte a besoin d'être traité comme capable de s'autodiriger

3. Rôle de l'expérience : l'expérience accumulée est une ressource riche pour l'apprentissage

4. Orientation vers l'apprentissage : l'adulte apprend mieux quand le contenu est lié à sa réalité

5. Motivation : les motivations intrinsèques (accomplissement, estime de soi) sont plus puissantes que les motivations extrinsèques

6. Disposition à apprendre : l'adulte est prêt à apprendre ce qui l'aide à affronter ses situations réelles

L'AVANTAGE STRUCTUREL DES PME

Les PME disposent d'un atout souvent sous-exploité : des circuits décisionnels courts et une forte proximité avec le terrain. Un responsable peut échanger directement avec les opératrices et opérateurs, observer leur travail, ajuster en temps réel. Cette proximité facilite une coconstruction authentique.

COCONSTRUIRE EN PRATIQUE

Coconstruire ne signifie pas tout laisser décider sans cadre.

Cela consiste à :

- **Recueillir leurs besoins** par des entretiens individuels ou collectifs
- **Valider leur réalité du terrain** en confrontant les contenus prévus à leurs situations concrètes
- **Intégrer leurs suggestions** pour les exemples, les études de cas, les exercices
- **Ajuster les modalités** à leurs contraintes de temps, de disponibilité, de déplacement

Cette approche produit des formations plus légitimes, car elles parlent des vraies situations vécues. Elle réduit aussi la résistance au changement : les personnes participantes deviennent coautrices du dispositif, plutôt que de simples destinataires.

ÉCUEIL À ÉVITER

La fausse coconstruction : consulter les équipes puis ignorer leurs retours. Cette pratique est pire que l'absence de consultation, car elle génère cynisme et désengagement. Si vous consultez, engagez-vous à tenir compte des retours ou expliquez clairement pourquoi certaines suggestions n'ont pas été retenues.

LEVIER 3
CLARIFIER LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

De nombreux plans de formation se focalisent sur des objectifs comme « comprendre », « connaître », « sensibiliser » ou « maîtriser ». Ces termes, bien qu'intuitifs, posent un problème fondamental : ils ne décrivent pas un résultat observable. Comment sait-on que quelqu'un « comprend » ? Quand peut-on dire qu'il « maîtrise » ?

LA TAXONOMIE DE BLOOM REVISITÉE

La taxonomie de Bloom, révisée par Anderson et Krathwohl (2001), distingue six niveaux cognitifs : mémoriser, comprendre, appliquer, analyser, évaluer, créer. Chaque niveau correspond à des verbes d'action observables. « Comprendre » devient « expliquer » ou « illustrer » ou « résumer ».

En formation professionnelle, l'enjeu est d'aller au-delà de la compréhension pour viser l'application en situation réelle. Un objectif pédagogique (« comprendre les principes de la gestion du temps ») doit se traduire en objectif opérationnel (« planifier sa semaine en utilisant la matrice Eisenhower »).

FORMULER UN OBJECTIF OPÉRATIONNEL

Un objectif opérationnel bien formulé répond à trois critères (modèle de Robert Mager) :

1. Performance : que doit faire la personne apprenante ? (verbe d'action observable)

2. Conditions : dans quel contexte ? (outils disponibles, contraintes, ressources)

3. Critères : quel niveau de performance est acceptable ? (délai, qualité, précision)

EXEMPLES DE REFORMULATION

Objectif vague	Objectif opérationnel
Comprendre la gestion de projet	Planifier un projet de 3 mois en utilisant un diagramme de Gantt, avec jalons et ressources identifiés
Maîtriser Excel	Créer un tableau croisé dynamique à partir de données brutes et l'actualiser en moins de 5 minutes
Améliorer la communication	Mener un entretien d'évaluation de 45 minutes structuré selon le protocole interne, avec compte-rendu documenté
Connaître la réglementation	Identifier les 5 points de contrôle obligatoires lors d'une réception de marchandises et compléter la check-list conforme

Ces formulations permettent d'aligner tout le dispositif (conception, animation, évaluation) et de juger objectivement du retour sur investissement. Sans objectifs opérationnels, toute évaluation d'impact reste subjective.

LEVIER 4
MIXER INTELLIGEMMENT LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

Les recherches sur l'apprentissage multimodal montrent que la combinaison de différentes approches renforce la rétention et le transfert. Mais attention : mixer les modalités ne signifie pas accumuler les technologies.

CE QUE DIT LA RECHERCHE SUR LA RÉTENTION

La courbe de l'oubli d'Hermann Ebbinghaus, confirmée par des études récentes, montre que sans révision, nous perdons environ 50 % de l'information en une heure, et jusqu'à 80 % en une semaine. Cependant, des rappels espacés, même brefs, peuvent inverser cette tendance. C'est le principe du *spaced repetition* : revoir le contenu à intervalles croissants (1 jour, 3 jours, 7 jours, 14 jours) ancre durablement les apprentissages.

Un dispositif hybride bien pensé exploite ce principe : la session présentielle introduit les concepts, puis des rappels numériques (quiz, microcapsules, exercices) maintiennent et renforcent les acquis.

L'APPROCHE PRAGMATIQUE POUR LES PME

Pour les PME, l'enjeu n'est pas d'adopter des technologies lourdes ou des plateformes LMS sophistiquées. L'enjeu est d'exploiter les outils existants (messagerie collaborative, espace documentaire partagé, formulaires en ligne, vidéo sur smartphone) pour créer du lien entre les sessions.

Un dispositif hybride efficace pour PME pourrait, par exemple, inclure :

- **Avant la session :** courte vidéo de contexte (5 min) ou document de préparation
- **Pendant :** présentiel concentré sur la pratique et l'échange (pas de PowerPoint magistral)
- **Après :** quiz de révision (Microsoft Forms), fiche mémo partagée, forum d'échange
- **À J+7 et J+14 :** rappels automatiques avec exercices d'application

L'ÉQUILIBRE CRUCIAL

La clé est l'équilibre : trop de numérique décourage (lassitude, isolement, manque d'interaction); trop de présentiel isole la formation de la réalité quotidienne. L'objectif est de créer un fil rouge continu entre les sessions, ancré dans le travail réel. Le présentiel seul peut atteindre ces résultats, à condition d'intégrer rappels espacés et pratique structurée — ce qui revient, en pratique, à reconstituer la logique hybride.

BÉNÉFICES D'UN DISPOSITIF HYBRIDE BIEN CONÇU

- Réduction du temps de déplacement et meilleure intégration dans l'agenda de travail
- Augmentation du temps réel de pratique (vs écoute passive)
- Maintien d'un fil rouge entre les sessions
- Renforcement de la mémorisation par les rappels espacés
- Flexibilité pour le personnel (apprentissage au bon moment)

LEVIER 5
ENCADRER LA MISE EN PRATIQUE AU POSTE

La qualité d'une formation se mesure autant dans son suivi que dans son déroulement. C'est un levier parfois négligé, et pourtant déterminant. Les recherches en pédagogie des adultes sont formelles : sans mise en pratique rapide, l'apprentissage s'évapore.

LA FENÊTRE CRITIQUE DES PREMIERS JOURS

Les recherches sur le transfert (Baldwin & Ford, 1988) sont convergentes : si un apprenant n'applique pas une nouvelle compétence dans les premiers jours suivant la formation, les anciennes habitudes reprennent le dessus. Plus le délai s'allonge, plus la mise en pratique devient difficile, et les chances de transfert diminuent fortement.

Ce phénomène s'explique par deux mécanismes : l'oubli naturel (courbe d'Ebbinghaus) et la résistance de l'environnement. De retour au poste, la collaboratrice ou le collaborateur retrouve ses habitudes, ses urgences, ses contraintes. Sans incitation explicite à appliquer, elle ou il revient au confort de l'existant.

STRUCTURER L'APRÈS-FORMATION

Pour maximiser le transfert, quatre pratiques ont fait leurs preuves :

1. Exercice d'application immédiate : prévoir une tâche concrète à réaliser dans la semaine suivant la formation, en lien direct avec le contenu

2. Documentation des progrès : un support simple (OneNote partagé, journal d'apprentissage, check-list) pour noter les tentatives, réussites et difficultés

3. Binômage entre pairs : associer deux personnes pour qu'elles s'entraident, se motivent et partagent leurs retours d'expérience

4. Retours courts mais réguliers : un point de 10-15 minutes avec une personne encadrante à J+7, J+14, J+30

L'objectif n'est pas de contrôler, mais de soutenir. La mise en pratique échoue rarement par manque de volonté ; elle échoue par manque de structure et d'accompagnement.

LE RÔLE CLÉ DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Les travaux de Philippe Carré sur le transfert identifient l'environnement de travail comme facteur déterminant. Un environnement favorable au transfert se caractérise par :

- Des opportunités explicites d'appliquer les nouvelles compétences
- Un soutien des collègues et du management
- L'absence de sanctions implicites pour les erreurs d'apprentissage
- Des ressources disponibles (temps, outils, documentation)

À RETENIR

La mise en pratique représente la moitié du succès d'une formation. C'est précisément cette étape que la plupart des dispositifs négligent. Un investissement modeste en accompagnement post-formation (quelques heures de suivi) peut doubler le taux de transfert.

LEVIER 6
IMPLIQUER LE MANAGEMENT À TROIS MOMENTS CLÉS

La réussite d'une formation repose rarement sur un seul facteur. Elle résulte le plus souvent de l'interaction entre la qualité du dispositif de formation, l'engagement de la personne participante et les conditions offertes par l'organisation. Les travaux sur le transfert des apprentissages montrent que le soutien de l'environnement professionnel – en particulier du supérieur hiérarchique – joue un rôle déterminant, aux côtés d'autres leviers tels que la pertinence de la formation, la motivation individuelle et l'adéquation avec les pratiques du terrain.

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EST DÉTERMINANT

Parce qu'il conditionne concrètement la possibilité de mettre en pratique les acquis : disponibilité du temps, existence d'opportunités d'application, feedback et reconnaissance. Le rôle du management s'inscrit ici comme un facilitateur parmi d'autres, en capacité d'ajuster certains paramètres organisationnels (priorités, processus, marges de manœuvre). Lorsque ces conditions sont réunies, les apprentissages ont davantage de chances de s'ancrer durablement dans les pratiques professionnelles.

LES TROIS MOMENTS DÉCISIFS

Avant la formation

L'équipe encadrante positionne l'enjeu, clarifie les attentes, fixe un horizon. Elle répond à la question « pourquoi cette formation maintenant ? » et lie explicitement le contenu aux objectifs du service. Ce cadrage initial augmente significativement la motivation et l'attention des participantes et participants.

- Expliquer le lien entre formation et objectifs de l'équipe
- Définir ce qu'on attend concrètement après la formation
- Libérer le temps nécessaire (avant, pendant, après)

Pendant la formation

L'équipe managériale maintient le cap : solliciter les participantes et participants pour des urgences pendant la formation envoie le signal implicite qu'elle n'est pas prioritaire.

- Échanger brièvement et de façon spontanée
- Protéger le temps de formation
- Manifester de l'intérêt pour le contenu

Après la formation

C'est le moment le plus critique. La question régulière « qu'as-tu mis en pratique ? » fait toute la différence.

- Planifier un débriefing dans la semaine
- Créer des opportunités concrètes d'application
- Valoriser les tentatives d'application, même imparfaites
- Intégrer les acquis dans les évaluations annuelles

L'IMPACT MESURÉ

Quand ces trois moments sont actifs, le soutien managérial figure parmi les prédicteurs les plus puissants du transfert (Burke & Hutchins, 2007). Sans lui, même la meilleure formation reste sans lendemain.

LEVIER 7
MESURER L'IMPACT AU-DELÀ DE LA SATISFACTION

La satisfaction est un indicateur utile, mais insuffisant. Un cours peut être « apprécié » tout en n'ayant produit aucun changement concret. Pour piloter efficacement la formation, il faut élargir le spectre de mesure.

LE MODÈLE DE KIRKPATRICK : QUATRE NIVEAUX D'ÉVALUATION

Donald Kirkpatrick a proposé en 1959 un modèle en quatre niveaux, devenu la référence mondiale pour évaluer l'impact de la formation :

Niveau	Question	Action
1. Réaction	Ont-ils apprécié ?	Questionnaire à chaud, Net Promoter Score (NPS)
2. Apprentissage	Ont-ils appris ?	Quiz avant/après, autoévaluation des compétences, démonstration pratique
3. Comportement	Appliquent-ils ?	Observation terrain, entretiens managers, journal de pratique, feedback 360°
4. Résultats	Quel est l'impact sur l'activité	Indicateurs métier (erreurs, délais, qualité, productivité, satisfaction client)

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE POUR LES PME

L'objectif n'est pas de construire une usine à gaz. Pour les PME, un pilotage raisonnable combine :

- **Systématiquement :** satisfaction (niveau 1) — simple et rapide à collecter
- **Régulièrement :** autoévaluation des progrès (niveau 2) — avant/après la formation
- **Sur les formations stratégiques :** observation terrain et indicateurs métier (niveaux 3-4)

Les données qualitatives (témoignages, retours terrain, exemples concrets d'application) sont souvent plus parlantes que des chiffres. Un récit d'un collaborateur expliquant comment il a résolu un problème grâce à la formation vaut parfois plus qu'un tableau de statistiques.

INDICATEURS SIMPLES À SUIVRE

Quelques indicateurs opérationnels faciles à collecter :

- Taux d'erreurs avant/après (qualité)
- Temps de traitement moyen (productivité)
- Nombre de réclamations (satisfaction client)
- Sollicitations du support interne (autonomie)
- Respect des délais (fiabilité)
- Satisfaction et sentiment de progression de la personne formée
- Évolution perçue par le responsable direct (n+1)

SYNTHÈSE
LES CONDITIONS TRANSVERSALES DU SUCCÈS

Au-delà des sept leviers, quelques conditions transversales déterminent la réussite d'une démarche de transformation des compétences.

L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

La formation n'est pas une fin en soi. Elle n'a de sens que si elle sert les objectifs de l'entreprise. Avant de lancer un dispositif, la question fondamentale est : « À quels objectifs opérationnels ou stratégiques cette formation contribue-t-elle ? » Sans réponse claire, le risque est grand de « former pour former ».

LA CULTURE D'APPRENTISSAGE

Les organisations où la formation produit le plus d'impact sont celles où l'apprentissage est valorisé au quotidien. Cela passe par des signaux concrets : les managers qui se forment de manière visible, les erreurs traitées comme des occasions d'amélioration, le partage de connaissances encouragé et reconnu.

LA CONSTANCE DANS LE TEMPS

Transformer les compétences est un marathon, pas un sprint. Les « coups » de formation ponctuels, sans suivi ni continuité, produisent rarement des effets durables. Mieux vaut un dispositif modeste mais constant qu'un projet ambitieux abandonné après le premier enthousiasme.

VUE D'ENSEMBLE DES 7 LEVIERS

Levier	Action clé
1. Diagnostic	Distinguer problème de compétence et problème de performance
2. Coconstruction	Impliquer les équipes dans la conception du parcours
3. Objectifs opérationnels	Formuler des résultats observables avec critères de succès
4. Modalités mixtes	Exploiter les rappels espacés avec les outils existants
5. Mise en pratique	Structurer l'application rapidement après la formation
6. Rôle du management	Activer le soutien managérial avant, pendant et après
7. Mesure d'impact	Évaluer au-delà de la satisfaction (comportements, résultats)

CONCLUSION
DE LA FORMATION À LA TRANSFORMATION

La formation est un levier puissant, mais seulement lorsqu'elle s'inscrit dans une démarche cohérente et pragmatique. Les sept leviers présentés dans ce guide ne nécessitent ni budgets massifs, ni technologies avancées. Ils reposent sur :

- **La clarté des objectifs** — savoir précisément ce qu'on veut changer
- **La proximité avec le terrain** — ancrer dans la réalité quotidienne
- **La mise en pratique structurée** — accompagner l'application post-formation
- **La collaboration** — impliquer équipes et management
- **La mesure de l'impact** — évaluer l'essentiel sans alourdir le dispositif

Pour les PME, adopter ces principes permet d'améliorer les compétences individuelles, mais aussi de renforcer la qualité, la cohésion, l'efficacité opérationnelle et la capacité d'adaptation de l'organisation. Le passage de la « formation » à la « transformation » n'est pas une question de moyens. C'est une question d'approche. Une formation de deux heures, bien préparée, bien ciblée, bien suivie, produit plus d'impact qu'un séminaire de trois jours isolé et oublié.

« L'APPRENTISSAGE N'EST PAS UN ÉVÉNEMENT. C'EST UN PROCESSUS. »

CAS PRATIQUE

AVANT DE FORMER, COMPRENDRE

Situation inspirée d'un accompagnement réel

Le DRH d'une entreprise de 120 personnes nous sollicite : ses managers d'équipe ne délèguent pas, s'épuisent, et leurs équipes stagnent. Il envisage une formation au management.

En rencontrant quelques managers d'équipe, le tableau se précise : ils savent qu'il faudrait déléguer. Ce qui les bloque, c'est l'absence de clarté sur leur propre périmètre de décision, et la crainte d'être désavoués s'ils prennent des initiatives.

Le travail commence en amont, avec la direction : clarifier les marges de manœuvre, formaliser ce qui peut être décidé sans validation. Ensuite seulement, deux journées de formation avec les managers d'équipe sur la délégation et le suivi.

Quelques mois plus tard, le climat s'était sensiblement détendu dans les équipes. L'équipe dirigeante n'avait pas besoin d'apprendre à déléguer, elle avait besoin de savoir qu'elle en avait le droit.

LE 8E LEVIER
LE VÔTRE
OÙ EN EST VOTRE ENTREPRISE ?

Cochez les affirmations qui correspondent à votre réalité actuelle.

- ☐ **1. Besoin réel** Avant de lancer une formation, nous vérifions que le problème vient bien d'un manque de compétence.
- ☐ **2. Terrain** Les personnes concernées peuvent exprimer leurs besoins, leurs difficultés et leurs situations de travail.
- ☐ **3. Résultat attendu** Nous savons clairement ce que les personnes devront faire différemment après la formation.
- ☐ **4. Façon de former** Nous ne misons pas tout sur un seul cours : nous prévoyons aussi de la pratique, des échanges ou des rappels.
- ☐ **5. Retour au travail** Après la formation, une première application concrète est prévue rapidement.
- ☐ **6. Rôle des responsables** Les responsables encouragent les personnes à utiliser ce qu'elles ont appris.
- ☐ **7. Effets observés** Nous regardons si la formation a changé quelque chose dans le travail : qualité, autonomie, délais, erreurs ou collaboration.

VOTRE LECTURE RAPIDE

0 à 2 cases Approche surtout ponctuelle : le risque principal est de former sans obtenir de changement durable.

3 à 5 cases Approche en cours de structuration : certains leviers existent, mais ils ne sont pas encore activés régulièrement.

6 à 7 cases Approche déjà solide : l'enjeu est de rendre ces pratiques systématiques et reliées aux priorités de l'entreprise.

NOTES

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

- *Le Boterf, G. (2018).* Construire les compétences individuelles et collectives. *Paris : Eyrolles.*
- *Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006).* Evaluating Training Programs: The Four Levels. *Berrett-Koehler Publishers.*
- *Bourgeois, É. & Nizet, J. (2015).* Apprentissage et formation des adultes. *Paris : PUF.*
- *Bloom, B. S. (1956 ; trad. fr. 1975).* Taxonomie des objectifs pédagogiques, tome 1 : Domaine cognitif. *Québec : Presses de l'Université du Québec.*
- *Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R. (2001).* A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing. *New York : Longman.*
- *Tardif, J. (2006).* L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement. *Montréal : Chenelière Éducation.*
- *Carré, P. (2020).* Pourquoi et comment les adultes apprennent : de la formation à l'apprenance. P*aris : Dunod.*
- *Mager, R. F. & Pipe, P. (1970).* Analyzing Performance Problems. *Fearon Publishers.*
- *Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988).* Transfer of training: A review. *Personnel Psychology, 41 (1), 63-105.*

MODÈLES ET CADRES DE RÉFÉRENCE

- Modèle 70-20-10 — Center for Creative Leadership, Greensboro, Caroline du Nord
- LTSI (Learning Transfer System Inventory) — Holton, Bates & Ruona
- Courbe de l'oubli — Hermann Ebbinghaus (1885)
- Rappels espacés (Spaced Repetition) — Pimsleur, Leitner

Depuis plus de 30 ans, le Centre Interrégional de Perfectionnement accompagne les entreprises de l'Arc jurassien dans le développement de leurs compétences. Les principes de ce guide reflètent notre pratique quotidienne et notre vision de la formation des adultes.

Ce livre blanc a été conçu pour accompagner les responsables de formation et managers de PME dans leur démarche de transformation des compétences.

ENVIE D'ALLER PLUS LOIN ?

Le CIP propose un diagnostic gratuit pour cadrer votre projet de formation, ainsi que des dispositifs sur mesure adaptés à votre contexte.

032 486 06 06 – formationb2b@cip-tramelan.ch