

Les grands principes pour assurer un transfert des acquis optimal

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Gérer la formation	Plan de formation	Autodiagnostic

Outil d'analyse de l'impact des formations sur la pratique professionnelle. Il permet de mesurer l'efficacité d'une formation en étant centré sur la mise en œuvre des apprentissages. Il a été développé par Damien Kauffman¹.

Pour quoi	Analyser les facteurs d'efficacité d'une formation et produire un rapport d'analyse et/ou des recommandations dans le cadre du plan de formation
Pour qui	Travailleur·euse·s, référent·e formation, formateur·rice
Quand l'utiliser	De 1 à 3 mois après la formation
Nombre de participant·e·s	Toute l'organisation
Durée	15' pour compléter l'autodiagnostic + le temps de l'analyse

¹ <https://www.damienkauffman.be/>

Comment l'utiliser ?

La littérature de recherche considère que, souvent, seuls 10 à 30% des acquis de la formation sont réellement utilisés. Pour améliorer ce résultat, « s'assurer que la personne a appris » ne suffit pas ; il faut plutôt s'assurer que ce qu'elle a appris lui serve « effectivement » en situation de travail. Pour ce faire, certains principes peuvent être adoptés. Ils doivent être mis en œuvre avant, pendant et après la formation.

Faites compléter le questionnaire individuellement à l'ensemble du personnel.

Les participant·e·s sont invité·e·s à utiliser une pondération simple allant de 1 à 3 pour chacun des items. Des tendances générales se dégageront en termes de points forts et de points faibles, et pourront être reprises dans un rapport d'analyse. Il s'agit donc d'observer comment se passe le transfert en général dans l'organisation.

Par la suite, un groupe de travail sera chargé de mener des réflexions afin d'établir un plan d'actions et de renforcer les principes du transfert des acquis les moins bien cotés.

Les trucs pour réussir ?

- › Communiquez clairement sur les objectifs de cet outil.
- › Prenez le temps d'expliquer les items aux répondant·e·s afin que leur réponse ait du sens et soit pertinente.

Et après ?

Le rapport d'analyse et un plan d'actions pourront être communiqués à l'ensemble du personnel.

La politique de formation pourra être améliorée sur base des actions concrètes identifiées. Il sera particulièrement important d'associer toutes les personnes impliquées dans l'identification des besoins, le choix des formations et le transfert des acquis : chef·fe·s d'équipe, référent·e formation, etc.

Outils associés

- › La cible d'évaluation de la satisfaction de l'apprenant·e
- › Le cahier des charges pour l'organisation de formations sur site

En pratique :

Voici un autodiagnostic assurer un transfert optimal des acquis.



1= pas installé – 2= partiellement installé – 3 = installé

LE PROCESSUS AVANT ET APRÈS LA SESSION DE FORMATION		
A	<p>Des personnes-clés communiquent au préalable</p> <ul style="list-style-type: none"> › l'importance de la formation pour l'organisation ; et informent sur les objectifs et le programme de la formation ; › les objectifs pédagogiques spécifiques. Si l'apprenant·e a bien compris l'utilité de la session pour lui-elle-même, il-elle apprendra davantage et se sentira plus motivé·e (formulation de résultats concrets à atteindre après la formation : à quoi verra-t-on que la formation a répondu aux besoins). 	1-2-3
B	<p>Les apprenant·e-s doivent avoir des situations d'application réelle des acquis à la suite de la session, faute de quoi il est probable que les comportements attendus ne se manifesteront jamais. La session doit faire de la place à la pratique.</p>	1-2-3
C	<p>Faire participer les apprenant·e-s en amont de la formation : analyse des besoins – définition des objectifs pédagogiques – étapes préparatoires – lectures préalables – demander l'avis sur le contenu – leur demander de verbaliser en amont les bénéfices qu'ils-elles pourront en retirer – etc.)</p>	1-2-3
D	<p>Voir l'apprentissage comme un processus » La session de formation n'est pas un acte isolé. Elle n'est responsable que de 10 à 30% des acquis ! L'apprentissage se construit en plusieurs étapes avec des méthodes telles que : entretiens pré- et post-formation – évaluations formatives – communications 'pop-ups' ultérieures pour rappels – sessions de 'rafraichissement' – réunions de partages d'expériences – capitalisation des pratiques de travail – équipes d'Intervision – etc.</p>	1-2-3
E	<p>Le processus d'apprentissage prévoit au moins 5 réactivations après la session : si aucune réactivation n'est prévue après la formation, le taux de rétention n'est plus que de 20% au bout de 31 jours. L'évaluation, plutôt que sommative, se voudra formative et sera elle-même une opportunité pour renforcer les apprentissages de l'apprenant·e.</p>	1-2-3
F	<p>Une ou des personnes (coordinateur d'équipe ? expert ? jumelage / parrainage ?) assurent un suivi individuel (coaching, accompagnement, mentorat, tutorat, etc.) voire un plan d'actions post-formation concret auprès des apprenant·e-s pour favoriser le transfert des acquis. Les objectifs d'application permettent de suivre les engagements pris par l'apprenant·e dans son parcours d'apprentissage.</p>	1-2-3
G	<p>Installer un tableau de bord prospectif permettant d'analyser de manière transparente l'évolution des acquis (représentation visuelle de l'avancée des objectifs pédagogiques visés) comprenant des indicateurs de moyens et de résultats pour informer l'apprenant·e. Dans ce sens, l'évaluation de la formation ne se limite pas à sa fonction de bilan, mais sert aussi comme outil de pilotage dans le concret du travail (mesures régulières échelonnées dans le temps).</p>	1-2-3
H	<p>Des méthodes d'évaluations adéquates et formatives sont installées et sont construites pour récolter l'information attendues par les acteur·rice·s concerné·e·s (managers ? formateur·rice·s ? organisateur·rice·s de formation ? apprenant·e·s ?). Un multitude d'outils existe : questionnaires en direct ou en différé (en ligne) – plans d'actions – entretiens – sessions de suivi – groupes de discussions – observation au poste de travail – analyse des incidents critiques – etc.</p>	1-2-3



LE PROCESSUS AVANT ET APRÈS LA SESSION DE FORMATION

I	...contient des activités ludico-pédagogiques = apprentissage sous la forme de jeux interactifs = limiter les présentations classiques pour privilégier au maximum les interactions	1-2-3
J	...active chez les apprenant-e-s tant leur « cerveau gauche » (côté rationnel et logique) que leur « cerveau droit » (côté intuitif, émotionnel)	1-2-3
K	...inclut des moments d'émergence de contenu (les apprenant-e-s sont amené-e-s à découvrir du contenu à partir de leur propre contexte)	1-2-3
L	...évite la surcharge cognitive ainsi que la saturation de la mémoire de travail . Pour ce faire, le maximum des moyens suivants doivent être réalisés : changer régulièrement de modalités d'apprentissage – réaliser un jeu ou une activité de groupe avant une présentation – varier les supports pédagogiques – donner des exemples, histoires, anecdotes – susciter les émotions et introduire des surprises – mettre en évidence les informations les plus importantes – utiliser des visuels attrayants et captivants – énoncer une consigne à la fois – aller à l'essentiel dans les présentations – éviter le jargon – laisser quelques minutes aux apprenant-e-s de manière individuelle pour réfléchir à la question soulevée – etc.)	1-2-3
M	...stimule plusieurs sens à la fois : l'ancrage sera meilleur si plusieurs sens sont stimulés ensemble ou à la suite l'un de l'autre	1-2-3
N	...les contenus d'apprentissage doivent être appris en contextualisant la situation de travail (ex. simulation)	1-2-3
O	...se fait 'juste à temps' : elle ne doit arriver ni trop tôt (risque d'oublier ensuite les acquis) ni trop tard (utilité dépassée ou mauvais réflexes acquis)	1-2-3

