

Mieux coordonner l'accompagnement des processus de transfert en situation de travail

« Je pensais que j'allais perdre mon temps à cette formation, et qu'au retour le travail allait s'accumuler sur mon bureau... Après le séminaire en management de l'innovation, j'implique davantage mes équipes dans les processus de prise de décision. Je leur délègue davantage aussi. On gagne du temps pour la phase de déploiement. »

C'est ainsi qu'Éric* évoque la phase de «l'après-formation». Il y aurait donc un «après-formation». La formation s'arrêterait lorsque la salle se vide et lorsque la lumière s'éteint. L'après-formation, l'aval de la formation ou encore l'étape plus communément appelée «transfert des acquis en situation de travail», serait-elle le «no man's land» de la formation ?

Lorsque Éric mobilise les acquis de la formation dans son contexte professionnel, applique-t-il les recettes vues en formation ou est-il toujours en phase d'apprentissage ? La formation s'arrête-t-elle vraiment à 18h00 lorsque l'on quitte la salle ? Et si la formation n'était que le démarrage d'un processus qui pourrait – sous certaines conditions – dépasser ces murs ?

Si le transfert des acquis de la formation ne s'observe pas si facilement, en revanche cela peut s'entendre : « Il y a des choses que je faisais avant comme m'imposer auprès de mon équipe, je ne le fais plus aujourd'hui. Je suis plus sûr de moi ». « J'ai changé, je me suis remise en question après la formation ». « Il y a un nouveau truc : venir avec des solutions et pas des problèmes, ça je m'efforce d'y penser maintenant ». Bruno, Anja et Thomas*.

Développer de nouvelles pratiques, supprimer d'anciens comportements, les modifier : les transformations des pratiques professionnelles sont autant de manifestations du transfert des acquis d'une formation lorsqu'on tend l'oreille.

Les participants sont confrontés à un concept, une méthode qu'ils expérimentent en formation. Ils peuvent alors développer leur intention de les appliquer, de les modifier pour les intégrer dans leurs pratiques quotidiennes. Ils peuvent aussi transformer la méthode pour l'adapter, ou revisiter leurs pratiques et les «accommoder» à la méthode, à la nouvelle expérience. A cette étape, il s'agit de promesses d'un potentiel transfert.

S'autoriser à revisiter ses pratiques, à les transformer, requiert du sens et de la guidance. C'est le travail du formateur, du participant et du manager dans la gestion des processus d'apprentissage et de formation. Pour les ingénieurs du transfert des acquis et de la transformation des pratiques profession-

nelles, il s'agit de penser et de concevoir la formation en tant que processus évoluant dans un écosystème. Ainsi l'«après-formation» serait moins coordonné par le hasard et davantage par les acteurs et les outils de l'écosystème.



Par Helena Stucky de Quay, Director Training & Development de Viking Cruises, helena.stucky@vikingcruises.com

* Prénoms fictifs

Vers une transformation identitaire ?

L'acquisition de connaissances/compétences que peut faire un apprenant engagé dans un processus de formation permet-elle une réelle transformation identitaire ? Cette question me paraît essentielle à traiter pour augmenter notre efficacité en tant que professionnels de la formation.

Un individu engagé en formation l'est soit par obligation professionnelle et/ou institutionnelle, soit par volonté personnelle, soit par un savant mélange de ces deux sources décisionnelles. Dans tous les cas se pose la question de la dynamique d'engagement au sein même de son processus d'apprentissage. Pourquoi s'est-il engagé dans cette formation ? Quels enjeux personnels sont touchés ? La recherche dans le domaine des sciences de l'éducation a permis de développer des outils d'analyse, notamment au travers du modèle de «l'expectancy-value» (Eccles, S., Wigfield, A. 2000, 2002) qui ont révélé des points clés dans lesquels l'humain trouve sa source de motivation pour se donner les moyens de réussir.

L'une d'entre elles se trouve dans ce que les chercheurs nomment le «concept d'importance» (Carver, C. & Scheier, M. 2001). L'adulte engagé dans un processus de formation ne cherchera pas seulement à emmagasiner une somme de connaissances par pur plaisir de remplir son cerveau, mais il le fera aussi dans l'optique de se donner une image de lui-même plus valorisante et acceptable. En effet, il peut exister chez chacun d'entre nous un écart important (Barbier, Bourgeois et de Villers 2006) entre l'image que l'on a de nous-mêmes et celle que l'on voudrait avoir. Ce «soi visé» (Bourgeois, E., Chapelle, G. 2011) nourri par les

attentes personnelles, familiales et professionnelles devient alors le moteur d'une transformation identitaire, d'une «transformation des hommes» !

Les sciences de l'éducation nous permettent de comprendre la complexité contenue par toute situation d'engagement en formation. Il existe encore fort heureusement des zones d'ombre par lesquelles les chercheurs pourront tenter d'appréhender cet océan de complexité. Je comprends parfaitement le désir des chercheurs de vouloir s'engouffrer dans ces puits de connaissances inexplorés.



Par Adriano Mauro Parziale, Gestionnaire du Capital Humain, padriano@swissonline.ch