

Pourquoi certaines formations ne changent-elles rien ?

Les 8 causes et les 4 conditions d'une formation qui transforme vraiment les pratiques

Une formation qui change les pratiques repose sur quatre conditions non négociables : un cadrage précis du besoin réel en amont, une pédagogie active avec 80 % de pratique et 20 % de théorie, un ancrage post-formation structuré (retours d'expérience, accompagnement individuel ou collectif), et des supports synthétiques pratico-pratiques pour une application immédiate sur le terrain. Sans ces conditions, la formation produit des connaissances qui s'évaporent. Avec elles, elle transforme durablement les comportements.

Les entreprises françaises investissent chaque année des milliards d'euros en formation professionnelle. Selon les données de France Compétences (2023), la dépense nationale en formation continue s'élève à plus de 36 milliards d'euros par an. Un investissement considérable, mais dont le retour est régulièrement questionné. Car la réalité terrain est souvent décevante : des collaborateurs se forment, reviennent à leur poste, et en quelques semaines reprennent leurs habitudes antérieures comme si la formation n'avait jamais eu lieu.

Ce phénomène est documenté depuis les travaux d'Hermann Ebbinghaus sur la mémoire. Sa courbe de l'oubli montre qu'en l'absence de répétition et d'ancrage, une personne oublie en moyenne 80 % de ce qu'elle a appris dans le mois qui suit une formation. Les neurosciences de l'apprentissage confirment ce constat : les connaissances transmises de façon passive, sans pratique, sans contexte et sans suivi, ne modifient pas durablement les comportements.

Pourquoi alors continue-t-on à concevoir des formations qui reproduisent ces conditions d'échec ? Et surtout, que faut-il faire différemment pour concevoir une formation qui change vraiment les pratiques ?

Les 8 raisons pour lesquelles une formation ne change rien

Avant de parler des solutions, il faut nommer avec précision les causes de l'inefficacité. Elles tiennent le plus souvent à des choix de conception pédagogique et organisationnelle qui fragilisent le dispositif dès le départ.

1. Le besoin réel n'a pas été identifié en amont

On forme sur un sujet générique plutôt que sur les difficultés concrètes vécues sur le terrain. Le diagnostic de départ est insuffisant ou inexistant. Le résultat est une formation qui parle d'un sujet adjacent au vrai besoin, sans jamais y répondre précisément. Une formation bien ciblée, même courte, produit plus d'effets qu'une formation longue et générique qui manque sa cible.

2. Le contenu est trop théorique

Sans mise en pratique, les apports restent des connaissances déclaratives qui ne modifient pas les comportements. La règle d'or est inverse à ce que pratiquent beaucoup de dispositifs : 80 % de pratique pour 20 % de théorie. Comprendre et savoir faire sont deux niveaux d'apprentissage très différents.

3. Les participants sont passifs

Une formation descendante où l'on écoute sans expérimenter ne produit aucun transfert durable vers le poste de travail. Les formations les plus efficaces sont celles dans lesquelles les participants s'engagent activement :

jeux de rôle, mises en situation, ateliers de résolution de problèmes réels. L'inconfort pédagogique est un signe que l'apprentissage réel a lieu.

4. Il n'y a pas d'ancrage post-formation

Sans suivi dans les semaines qui suivent, 80 % des acquis sont perdus en moins d'un mois (courbe d'Ebbinghaus). La formation n'est pas une fin en soi : c'est le déclencheur d'un processus d'apprentissage qui doit se poursuivre sur le terrain. Sans ancrage post-formation, ce processus s'interrompt avant d'avoir produit ses effets.

5. La formation est déconnectée du quotidien des participants

Les exemples et les exercices ne ressemblent pas aux situations réelles des participants, qui peinent à transposer. Une formation sur la gestion des conflits illustrée par des situations d'un autre secteur n'a que peu de résonance pour des équipes dont le quotidien est différent. La personnalisation n'est pas un luxe : c'est une condition d'efficacité.

6. Le manager n'est pas impliqué

Sans relais managérial après la formation, les nouvelles pratiques ne trouvent pas les conditions pour s'installer. Le manager de proximité est le premier levier d'ancrage des apprentissages. S'il ne connaît pas ce que son collaborateur a appris, il ne peut pas créer les opportunités de pratiquer ni valoriser les nouvelles pratiques.

7. Il n'y a pas de support utilisable ensuite

Sans outil de référence synthétique et pratico-pratique, les participants n'ont rien sur quoi s'appuyer une fois de retour au poste. Le classeur de formation de 80 pages ne sera jamais ouvert dans le feu de l'action. Ce dont les collaborateurs ont besoin, c'est d'un support court, visuel, immédiatement utilisable : une fiche mémo, un aide-mémoire qui leur permet de retrouver en quelques secondes les points essentiels.

8. La formation est isolée, sans parcours ni continuité

Une session unique, sans parcours ni continuité, ne suffit jamais à transformer des habitudes ancrées. Les comportements professionnels sont le produit de répétitions accumulées. Les modifier suppose une exposition répétée aux nouvelles pratiques, dans des contextes variés, avec des niveaux de complexité croissants.

Les 4 conditions d'une formation qui change vraiment les pratiques

Ces huit causes ont des réponses précises. Voici les quatre conditions que toute formation efficace doit réunir pour produire des effets durables sur les comportements et les pratiques professionnelles.

1. Un cadrage précis du besoin réel en amont

Avant toute conception pédagogique, il faut répondre avec précision à une question simple : quel est le problème réel que cette formation est censée résoudre ? Ce cadrage suppose un travail de diagnostic sérieux : entretiens avec les managers, observation des pratiques terrain, analyse des situations problématiques récurrentes. Une formation bien cadrée sur le bon besoin produit des effets rapides et mesurables.

2. Une pédagogie active : 80 % de pratique, 20 % de théorie

Ce ratio n'est pas une préférence pédagogique : c'est une donnée scientifique. Les neurosciences de l'apprentissage montrent que les comportements se modifient dans l'expérimentation répétée, pas dans l'écoute. 80 % de pratique signifie que la majorité du temps de formation est consacrée à des exercices, des jeux de rôle, des mises en situation et des débriefs structurés sur les essais réalisés.

3. Un ancrage post-formation structuré

L'ancrage post-formation est la dimension la plus souvent absente des dispositifs, et pourtant la plus déterminante pour les effets à long terme. Il peut prendre plusieurs formes : sessions de retour d'expérience quelques semaines après la formation, accompagnement individuel ciblé, temps de travail collectifs pour consolider les pratiques. Cet ancrage transforme la formation d'un événement ponctuel en processus d'apprentissage continu.

4. Des supports synthétiques pratico-pratiques pour le terrain

Le support de formation idéal n'est pas un document exhaustif, c'est un outil d'application immédiate. Fiches mémo, guides de poche, aide-mémoires visuels, checklists d'action : ces supports permettent au collaborateur de retrouver rapidement les points essentiels dans le feu de l'action, quand la pression du quotidien pousse naturellement à revenir aux anciens réflexes. Ces supports doivent être conçus avec les participants, pour qu'ils s'approprient les formulations et les outils.

FAQ : questions fréquentes sur l'efficacité des formations professionnelles

Comment mesurer le retour sur investissement d'une formation ?

Le modèle de Kirkpatrick reste la référence pour évaluer l'efficacité d'une formation sur quatre niveaux : la satisfaction des participants (niveau 1), les apprentissages réels (niveau 2), le transfert sur le poste de travail (niveau 3) et l'impact sur les résultats de l'organisation (niveau 4). La plupart des organisations mesurent uniquement le niveau 1. Mesurer le niveau 3 est l'indicateur le plus pertinent pour évaluer si la formation a vraiment changé les pratiques.

Combien de temps après une formation les acquis sont-ils perdus ?

Selon la courbe de l'oubli d'Ebbinghaus, sans répétition ni ancrage, une personne oublie environ 50 % de ce qu'elle a appris dans les 24 heures, 70 % en une semaine, et jusqu'à 80 % en un mois. Ces chiffres s'améliorent significativement avec les rappels espacés : un débrief à J+7, un retour d'expérience à J+30 et un suivi à J+90 peuvent multiplier par trois ou quatre la rétention des apprentissages.

Peut-on former efficacement en une seule journée ?

Oui, à condition que la journée soit résolument pratique, bien ciblée sur un besoin précis, et prolongée par un ancrage post-formation structuré. Une journée de formation sans suivi produit des effets limités. La même journée, suivie de sessions de retour d'expérience et de supports d'application immédiats, peut produire des changements durables.

Quel est le rôle du manager dans le succès d'une formation ?

Le manager est le premier levier d'ancrage des apprentissages. Son implication en amont (pour préparer les participants), son soutien pendant et son suivi en aval (pour valoriser les nouvelles pratiques) conditionnent directement l'impact réel de la formation sur le terrain. Les études montrent que le soutien managérial est l'un des prédicteurs les plus puissants de l'efficacité d'une formation.

Comment choisir un organisme de formation qui change vraiment les pratiques ?

Quatre questions permettent de distinguer les formations qui transforment de celles qui informent : l'organisme propose-t-il un diagnostic de besoin avant de concevoir le programme ? Quel est le ratio pratique/théorie dans le déroulé ? Quel dispositif d'ancrage post-formation est prévu ? Et quels supports pratico-pratiques les participants repartent-ils avec ?

Conclusion : une formation qui change les pratiques se construit, elle ne s'improvise pas

Le problème de l'inefficacité des formations n'est pas un problème de budget ni de volonté. C'est un problème de conception. Une formation qui change vraiment les pratiques n'est pas celle qui transmet le plus de contenu : c'est celle qui a été conçue pour produire du changement, avec un diagnostic sérieux, une pédagogie active, un ancrage dans la durée et des outils immédiatement utilisables sur le terrain.

Ces quatre conditions ne sont pas des contraintes supplémentaires : elles sont la garantie que l'investissement en formation produira un retour réel et mesurable. Les organisations qui font ce choix de rigueur pédagogique ne forment peut-être pas plus, mais elles forment infiniment mieux, et les effets se voient sur le terrain, dans les pratiques quotidiennes de leurs équipes.

C'est dans cette logique qu'Altival conçoit chaque programme de formation : du cadrage du besoin réel jusqu'à l'ancrage post-formation, en passant par une pédagogie résolument pratique et des supports terrain immédiatement utilisables.

Sources

1. *France Compétences : Rapport annuel sur la formation professionnelle, 2023* — francecompetences.fr
2. *Hermann Ebbinghaus : Über das Gedächtnis, 1885 (courbe de l'oubli)*.
3. *Donald Kirkpatrick : Evaluating Training Programs, Berrett-Koehler, 1994.*