

Capitaliser une formation

Pourquoi ? Comment ?

Capitaliser une formation est un processus qui permet à un service de bénéficier des apports d'une formation au retour de l'agent formé et après son départ du service. Les processus et les procédures de capitalisation des formations s'inscrivent dans le cadre de la politique de management des compétences et des connaissances d'un service. À ce titre, capitaliser une formation est plus que stocker, dans des archives papier ou électroniques, les documents remis en formation.

Une capitalisation digne de ce nom doit rendre la formation compréhensible à une personne ne l'ayant pas suivie.

Une formation pouvant recouvrir des réalités très différentes, en termes de durée, modalités pédagogiques, etc, cette fiche présente un éventail de possibles à adapter.

Des questions préalables à toute capitalisation sont à poser : La capitalisation est-elle possible ? Que peut-on capitaliser ? Que peut-on demander à un agent de retour de formation ?

I – La capitalisation est-elle possible ?

Quatre facteurs au moins paraissent devoir être pris en compte pour répondre à cette question.

- Selon les modalités pédagogiques utilisées et la durée de la formation, la capitalisation sera plus ou moins facilitée. Des mises en situation, des jeux de rôle paraissent, par exemple, difficilement capitalisables. Une formation longue demandera un investissement de capitalisation plus lourd qu'une formation courte. Dans ce cas, l'investissement dû à la capitalisation devra figurer dans le plan de charge de l'agent formé.
- L'agent formé, est-il capable et est-il motivé ? Est-il capable de transmettre, de façon pédagogique, par écrit ou par oral, ce qu'il aura retenu de la formation ? Est-il capable, si nécessaire, de faire part des modalités pédagogiques utilisées et de leur intérêt ? Est-il fiable ? Est-il motivé pour partager ce qu'il aura appris (tout savoir pouvant représenter du pouvoir) ? Son plan de charge lui permettra-t-il de s'investir dans une capitalisation ?
- Le collectif de travail, est-il disposé à recevoir des éléments de formation de l'agent formé (légitimité, possibles rivalités,...) ?
- Existe-t-il un lieu dédié à la capitalisation, *comme un centre de documentation, une banque de données, un espace collaboratif...* ? Avec les procédures associées : qui peut effectuer le versement, sous quelle formes, quelles données peuvent être versées (par exemple, programme de formation, coordonnées de l'intervenant et des participants, supports diffusés en cours de formation, bibliographie / Liens, productions associées, informations sur les possibilités de suivre ultérieurement cette formation (quand, où, sous quelle forme... ?)

II – Que peut-on capitaliser ?

1 – Les documents récupérés au cours de la formation

C'est le niveau le plus simple et le plus rapide de capitalisation. Les documents sont communiqués dans leur version papier ou électronique. L'intérêt n'est pas avéré si les documents se limitent à des informations succinctes ne permettant pas de rendre la formation compréhensible aux lecteurs.

2 – Les documents récupérés au cours de la formation avec des annotations

Les documents peuvent avoir été annotés en cours de formation ou l'être au retour. S'ils le sont de façon lisible, l'apport des notes peut suppléer la simplicité des supports.

3 – Restitution écrite ou orale

Ce retour peut consister à rendre intelligibles par des tiers les notes prises par l'agent au cours de la formation.

L'écrit est toujours préférable puisque pouvant être capitalisé, contrairement à un retour oral. Les deux ne sont cependant pas exclusifs mais complémentaires.

Le retour, quelle que soit sa forme, pourra être structuré autour du thème de la formation, de son contenu, des points clefs abordés, des écarts éventuels avec le programme, des méthodes pédagogiques et de leurs spécificités, de la valeur ajoutée ou non de cette formation, de l'appréciation de l'agent formé, de propositions d'application ou d'adaptation au contexte...

Une restitution écrite ou orale oblige l'agent formé, a minima à structurer les éléments d'informations reçus et à les adapter à la cible. Cette restitution a un double avantage :

- Elle offre à l'agent formé des possibilités complémentaires d'appropriation,
- Elle est intéressante pour les agents qui n'ont pas suivi la formation, et, si elle est sous forme écrite, pour les futurs agents.

4 – Une forme particulière de capitalisation : former

La capitalisation consiste alors en un transfert des connaissances acquises en formation. Deux des facteurs évoqués au point I sont alors primordiaux : les capacités de l'agent formé à former des adultes (andragogie) et sa légitimité. Si sa légitimité n'est pas reconnue, les participants pressentis refuseront probablement de suivre la formation.

III – Processus de capitalisation

Ce processus commence avant le départ en formation de l'agent et se termine après son retour.

1 – Informer le collectif de travail (*service, bureau, équipe, pôle, unité territoriale...*) de la formation qui va être suivie par un des membres.

- Sur le fond (quel est le sujet de la formation ?)
- Sur la forme (modalités envisagées).

2 – Formuler clairement les éventuelles attentes

L'information du collectif de travail permet aux collègues de passer éventuellement des commandes spécifiques à la formation.

La capitalisation ne devant pas être, pour l'agent, « la mauvaise surprise » du retour, il est préférable que le niveau qualitatif de la prestation de retour soit négocié entre l'agent et sa hiérarchie, voire contractualisé, avant son départ en formation.

Cette clarification permettra à l'agent concerné de collecter les éléments nécessaires au retour attendu. Ces attentes sont à pondérer en fonction de la durée de la formation (entre une formation de quelques heures et une formation lourde de plusieurs semaines les attentes seront très différentes), des capacités de l'agent formé et du temps disponible pour capitaliser la formation suivie.

3 – Déterminer le moment favorable à la capitalisation

S'il s'agit de verser les documents diffusés, avec ou sans annotations, le versement peut avoir lieu dès le retour de l'agent.

Le moment de la « réécriture » des notes doit être pensé avec l'agent à son retour, car celui-ci peut estimer préférable :

- soit de restituer immédiatement la formation, parce qu'il l'a bien en tête par exemple,
- soit de faire une restitution plus tardive, pour prendre du recul, ordonner les éléments reçus, les adapter au contexte, expérimenter...

IV – Des incontournables

Pour transformer en compétences les connaissances acquises en formation, il est indispensable que l'agent formé puisse appliquer très rapidement ce qu'il a appris.

Il est de la responsabilité du supérieur hiérarchique de mettre l'agent en situation pour lui permettre de décliner professionnellement les acquis de la formation, voire de monter progressivement en puissance (de la situation la plus simple à la plus complexe), accompagné, si nécessaire, par un tuteur ou un compagnon.

V – Limites et points de vigilance

Limites

- Certaines formations sont plus faciles à capitaliser que d'autres. La capitalisation peut être facilitée lorsque la formation a vocation à diffuser des connaissances techniques, à présenter des politiques à mettre en œuvre ou des retours d'expérience. Elle est certainement plus complexe à réaliser lorsque celle-ci repose sur des jeux de rôles, des mises en situation (conduite de réunion, animation de groupes, dynamique des groupes...), des simulations ou des outils formatifs complexes et lourds à installer ou à déplacer (Jeux d'entreprise, simulateurs...), des changements de postures.
- Absence ou faible volonté de la hiérarchie à s'impliquer dans la capitalisation.
- Plan de charge trop lourd de l'agent formé.
- Pertinence du ratio : temps consacré à capitaliser / Obsolescence rapide de certaines connaissances.

Points de vigilance

- Propriété intellectuelle : la capitalisation et la diffusion des supports utilisés en formation doivent apparaître dans le contrat passé entre le maître d'œuvre et l'intervenant. Les documents produits à partir d'une formation donnée devront citer leur source.
- Importance dans ce type de processus de la motivation des différents acteurs concernés : agent en charge de capitaliser, supérieur hiérarchique, bénéficiaires de cette capitalisation.
- Adaptation des attentes aux capacités de l'agent chargé de la capitalisation pour ne pas le mettre en échec.
- Valorisation de l'agent chargé de capitaliser et prise en compte de cette action comme travail participant au travail collectif.
- Connaissance des principes généraux de la communication, notamment pour adapter la capitalisation à la population visée (destinataires).
- Proportionnalité entre le temps de capitalisation et l'importance attendue du retour (Se focaliser sur les formations importantes pour les agents et leur collectif de travail).
- Attention aux documents à actualiser (modalités d'actualisation à arrêter, si possible, dès la commande de capitalisation) et aux liens informatiques cités dans des documents (les liens peuvent devenir inactifs).
- Les informations capitalisées doivent être faciles d'accès pour être véritablement opérationnelles (attention aux codes pour accéder à certains sites dédiés).

Pour aller plus loin

Fiches dédiées au management de connaissances à consulter sur le site *Compétences et formation* du CEDIP : <http://competences-formation.metier.i2/> (intranet)
ou <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/> (internet)