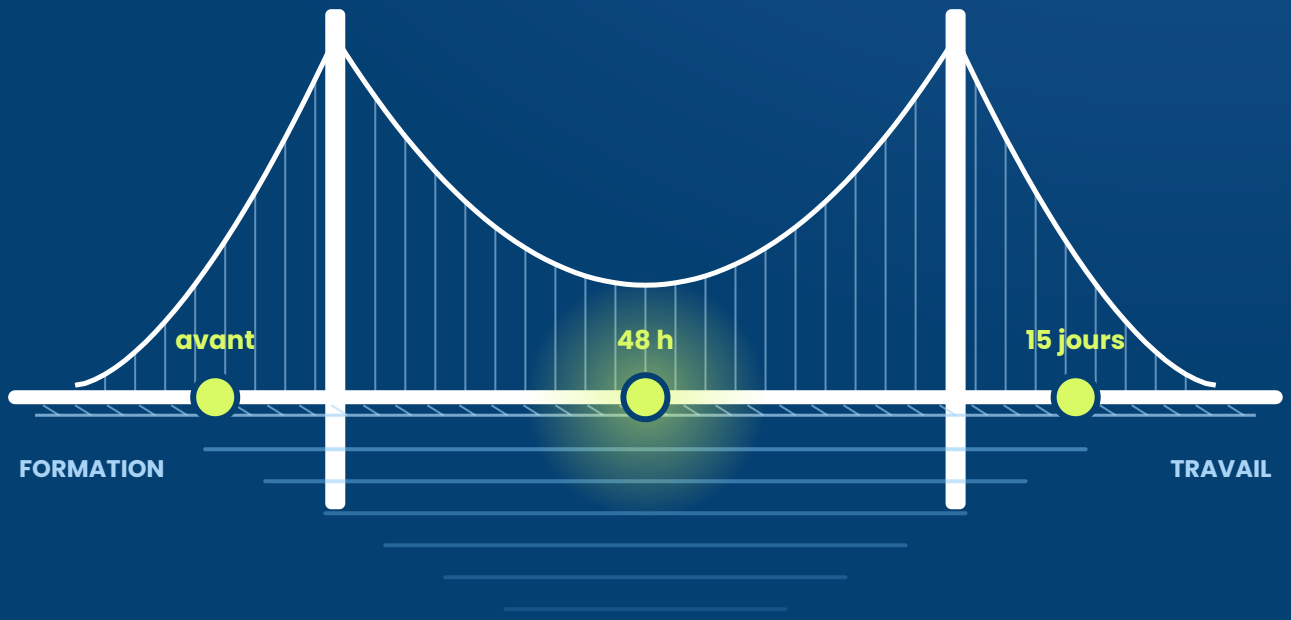
Cards

Édition novembre 2026

Guide pratique · Management de proximité, transfert des acquis, conduite du changement

Le manager, maillon manquant du transfert

Ce qui se passe après la formation décide de ce qu'elle produit



Ancrer les bons réflexes. Activer les bons savoirs.

AVANT DE COMMENCER

Le lundi qui suit la formation



Un collaborateur revient de 2 jours de formation. Il a appris des choses utiles, il a même quelques idées de ce qu'il pourrait changer. Le lundi matin, il retrouve 140 emails, un client qui attend, et un manager qui lui demande où en est le dossier en cours. Personne ne lui demande ce qu'il a appris. 3 semaines plus tard, il a repris ses habitudes.

La formation a eu lieu, elle a même plu. Elle n'a presque rien changé. Cette scène n'a rien d'exceptionnel. Elle est la règle dans la plupart des organisations, et elle explique une grande partie de l'écart entre ce qu'on investit en formation et ce qu'on en retire. Le problème n'est ni le contenu, ni l'animateur, ni l'apprenant. Le problème est ce qui se passe, ou ne se passe pas, au retour.

La recherche sur le transfert des apprentissages, c'est-à-dire l'application au travail de ce qui a été appris, est l'une des plus anciennes et des plus solides du domaine. Elle converge vers une conclusion que les équipes formation connaissent intuitivement mais exploitent peu : l'environnement de travail, et en particulier le manager direct, pèse au moins autant que la formation elle-même.

Ce guide s'adresse aux responsables formation et RH qui veulent faire du manager un relais du transfert sans lui ajouter une charge qu'il ne pourra pas porter. Il propose des gestes simples, quelques minutes à 3 moments précis, et montre ce que l'IA peut lui préparer.

Matthieu THOMAS
Cofondateur de Cards

Sommaire

	Avant de commencer	2
01.	**Ce qu'on sait vraiment du transfert**	4
02.	**Ce qui fait la différence**	6
03.	**Les 3 moments du manager**	8
04.	**Le manager n'a pas le temps**	10
05.	**Ce que l'IA peut préparer au manager**	12
06.	**Savoir si le transfert a lieu**	15
07.	**3 routines, prêtes à adapter**	16
08.	**3 cas pratiques**	19
09.	**Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus**	22
10.	**Mettre en place le relais manager en 6 semaines**	23
	La checklist du manager	24
	Comment nous le faisons chez Cards	25

Les sources sont citées en notes de bas de page. Vérifiées le 13 novembre 2026.

01.

Ce qu'on sait vraiment du transfert

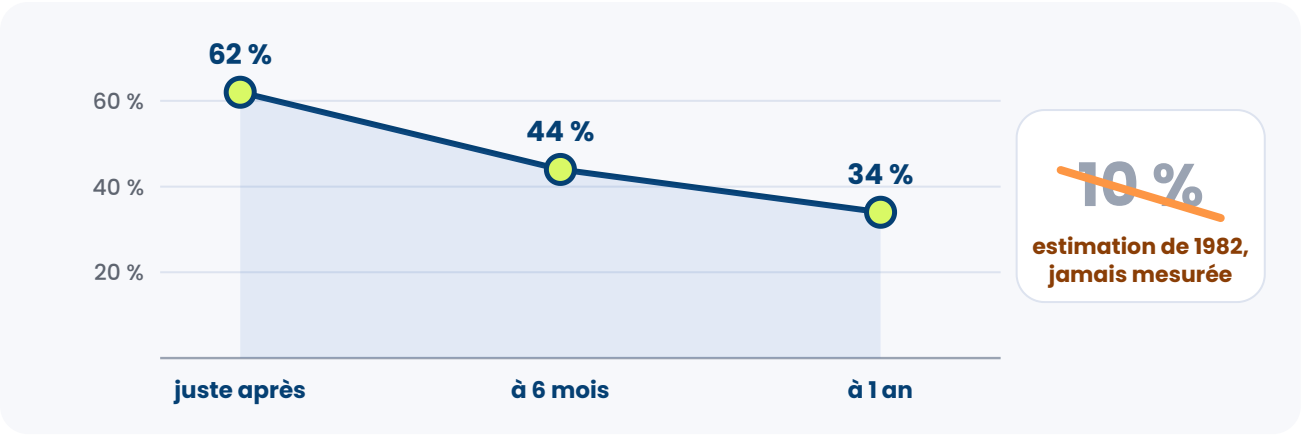
Le chiffre le plus cité sur le sujet n'a jamais été mesuré. Les données réelles sont moins spectaculaires, et plus utiles.

Vous avez sans doute lu qu'à peine 10 % de ce qui est appris en formation est appliqué au travail. Ce chiffre circule depuis plus de 40 ans dans les livres, les articles et les présentations. Il vient d'un article publié en 1982 par David Georgenson[1], alors responsable de développement produit chez un fournisseur de formation, qui écrivait qu'il « estimerait » que seuls 10 % du contenu présenté en salle se traduisent par un changement de comportement. Ce n'était pas le résultat d'une étude, mais une estimation personnelle, formulée presque comme une question. Des chercheurs, dont Kevin Ford et ses collègues en 2011[2], ont depuis montré comment ce chiffre s'était transformé en fait établi à force d'être recopié.

Que sait-on vraiment ? En 2006, Alan Saks et Monica Belcourt[3] ont interrogé des professionnels de la formation dans 150 organisations canadiennes. Selon leurs estimations, 62 % des participants appliquent ce qu'ils ont appris juste après la formation, 44 % au bout de 6 mois et 34 % au bout d'un an. Ce sont des estimations de professionnels, pas des mesures directes, mais elles sont nettement plus crédibles que les 10 %. Au Québec, les enquêtes présentées par Jean-François Roussel[4], de l'Université de Montréal, donnent des ordres de grandeur comparables : autour de la moitié au lendemain de la formation, puis une baisse nette à 6 mois et à 1 an.

> **Le chiffre des 10 % appliqués n'a jamais été mesuré. Ce qui l'a été montre surtout que le transfert s'érode dans les mois qui suivent.**

1. Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. Training and Development Journal, 36(10), 75-78.
2. Ford, J. K., Yelon, S. L. et Billington, A. Q. (2011). How much is transferred from training to the job? The 10% delusion as a catalyst for thinking about transfer. Performance Improvement Quarterly, 24(2), 7-24.
3. Saks, A. M. et Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. Human Resource Management, 45(4), 629-648.
4. Roussel, J.-F. (2018). Gérer la formation, viser le transfert. Présentation, Symposium Dialogue McGill. mcgill.ca/dialoguemcgill



Part des participants qui appliquent ce qu'ils ont appris, selon les estimations de professionnels de la formation (Saks et Belcourt, 2006).

La conclusion est double. D'abord, le transfert n'est pas l'échec généralisé que suggère le chiffre de 10 %. Une bonne partie des participants appliquent quelque chose. Ensuite, le transfert s'érode dans les mois qui suivent. Ce n'est donc pas seulement une question de qualité de la formation, mais de ce qui entretient ou laisse s'éteindre l'application au travail. C'est là que le manager entre en jeu.



Comment une estimation de 1982 est devenue un chiffre « établi ».

02.

Ce qui fait la différence

La recherche identifie 3 familles de facteurs. Celle sur laquelle les équipes formation ont le moins de prise est souvent la plus déterminante.

En 1988, Timothy Baldwin et Kevin Ford[5] ont publié dans Personnel Psychology une revue de la recherche sur le transfert qui reste une référence. Ils y distinguent 3 familles de facteurs : les caractéristiques des apprenants, comme leur motivation et leur sentiment de compétence ; la conception de la formation, comme la proximité avec les situations réelles ; et l'environnement de travail, en particulier le soutien et les occasions d'appliquer.

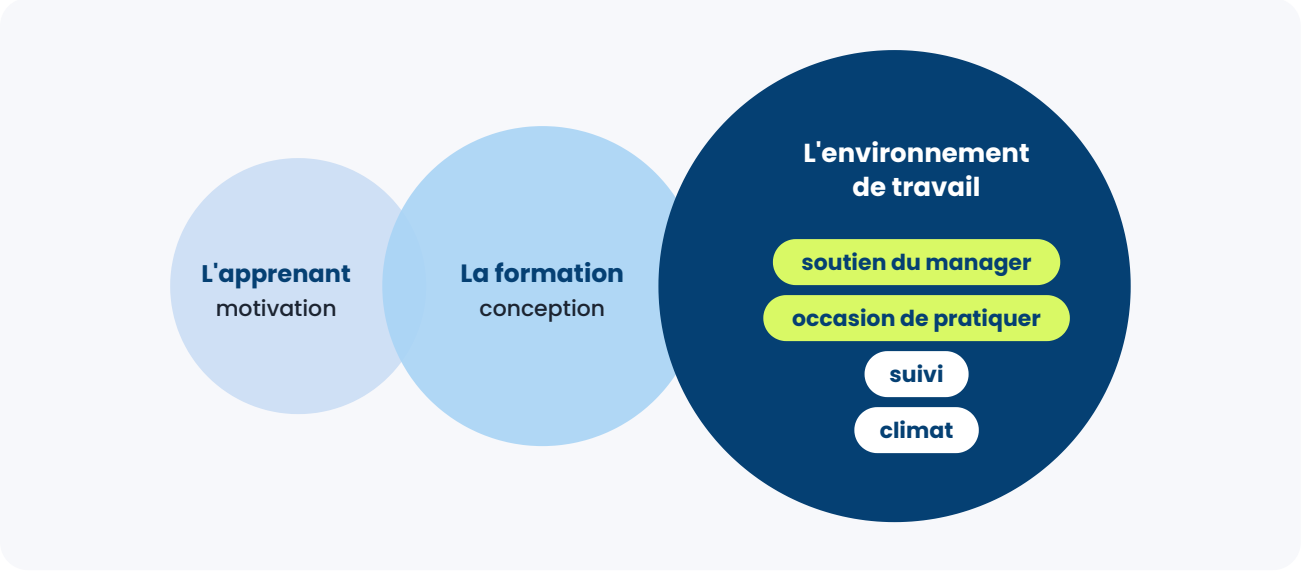
22 ans plus tard, Brian Blume et ses collègues[6], dont Baldwin et Ford eux-mêmes, ont réalisé une méta-analyse de 89 études sur le transfert. Elle confirme le rôle de l'environnement de travail, et notamment du soutien, et montre que ce rôle est plus marqué pour les compétences dites ouvertes, celles qui demandent de s'adapter à chaque situation, comme le management, la négociation ou la relation client, que pour les procédures fermées.



Schéma de principe. Le soutien compte pour toutes les compétences, et davantage pour celles qui demandent de s'adapter.

5. Baldwin, T. T. et Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63-105. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x
6. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. et Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065-1105. doi.org/10.1177/0149206308321554

En 2011, Rebecca Grossman et Eduardo Salas[7] ont fait la synthèse de ces travaux dans l'International Journal of Training and Development, en retenant les facteurs qui ont l'appui le plus solide. Côté environnement de travail, 3 ressortent nettement : le climat de transfert, c'est-à-dire ce que l'organisation encourage ou décourage au retour ; le soutien du manager et des collègues ; et l'occasion de mettre en pratique. S'y ajoute le suivi après la formation.



Le cercle sur lequel la formation a le moins de prise directe.

L'occasion de pratiquer, le facteur le plus oublié

Kevin Ford et ses collègues ont montré dès 1992[8] que l'occasion de mettre en pratique ce qui a été appris varie énormément d'une personne à l'autre, même au sein d'une même équipe, et qu'elle dépend en grande partie de la manière dont le manager attribue le travail. Un collaborateur formé à un nouvel outil à qui l'on ne confie aucune tâche qui l'utilise pendant 2 mois l'aura largement oublié quand l'occasion viendra.

C'est un levier simple et rarement activé. Le manager n'a pas besoin de devenir formateur. Il a besoin de penser, au moment où il répartit le travail, à qui vient d'apprendre quoi.



7. Grossman, R. et Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. International Journal of Training and Development, 15(2), 103-120.
8. Ford, J. K., Quiñones, M. A., Sego, D. J. et Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. Personnel Psychology, 45(3), 511-527.

03.

Les 3 moments du manager

Avant, dans les 48 heures, à 15 jours. Quelques minutes à chaque fois.

Demander à un manager de « soutenir le transfert » ne produit rien, parce que la demande est trop vague. Lui demander 3 gestes précis, à 3 moments précis, produit beaucoup plus. Voici ceux que nous recommandons.

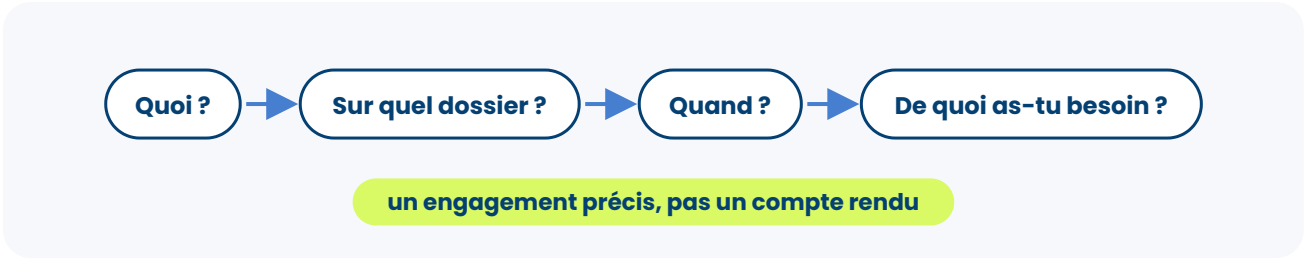


Avant la formation : donner une raison

Un échange de 5 à 10 minutes, en individuel ou en réunion d'équipe. Le manager dit pourquoi cette formation, pourquoi maintenant, et ce qu'il aimerait voir changer au retour. Il demande au collaborateur ce qu'il en attend. La recherche sur la motivation à transférer montre que l'utilité perçue avant la formation compte : on apprend différemment quand on sait à quoi cela va servir.

Dans les 48 heures : choisir une application

Un échange de 10 minutes au retour. 1 seule question compte : « Qu'est-ce que tu vas appliquer en premier, et sur quel dossier ? ». Le manager aide à choisir une application concrète, proche, et il identifie l'occasion de la mettre en œuvre. Il ne demande pas un compte rendu de la formation, il demande un engagement précis.



Dans les 48 heures : un engagement précis.

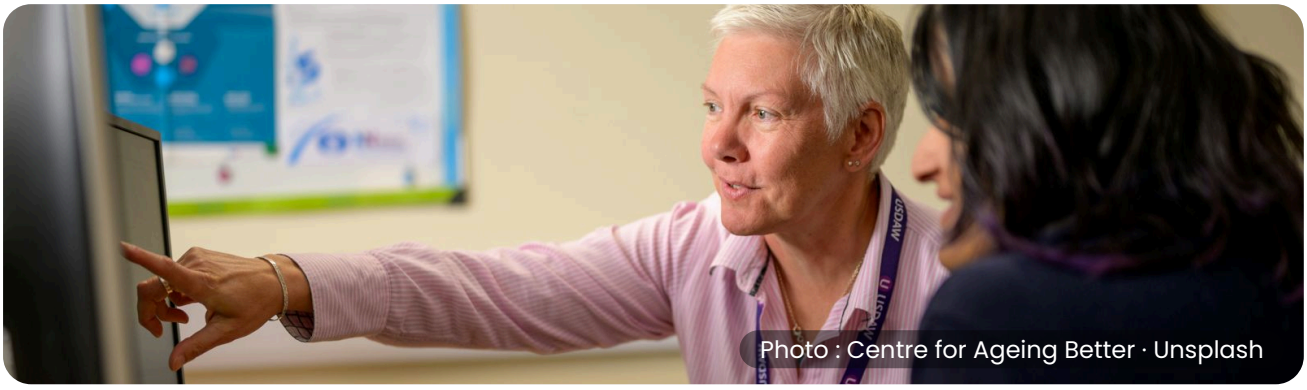
À 15 jours : faire le point

Un échange de 10 minutes, ou quelques minutes ajoutées à un point existant. Qu'est-ce qui a été appliqué, qu'est-ce que ça a donné, qu'est-ce qui a bloqué ? Si quelque chose a bloqué, le manager agit sur ce qui dépend de lui : une occasion à créer, un frein à lever, un collègue expérimenté à solliciter.

Les phrases qui aident, et celles qui découragent

Les mots du manager comptent plus qu'on ne le croit. « Alors, c'était bien ? » invite à parler de l'agrément, pas de l'application. « Bon, maintenant, retour aux choses sérieuses » dit que la formation n'était pas sérieuse. À l'inverse, des questions sur l'essai et le client orientent tout de suite vers l'usage.

ce qui décourage	ce qui oriente vers l'usage
« Alors, c'était bien ? »	« Qu'est-ce que tu vas essayer cette semaine ? »
« Bon, retour aux choses sérieuses. »	« Sur quel client tu pourrais tester ça ? »


Photo : Centre for Ageing Better · Unsplash

04.

Le manager n'a pas le temps

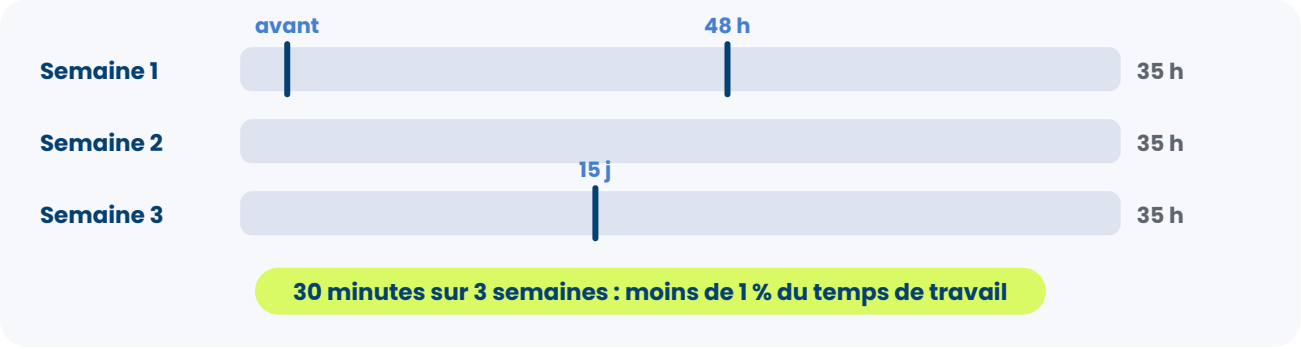
C'est l'objection la plus fréquente, et elle est souvent fondée. La réponse n'est pas de lui en demander plus, mais de lui demander mieux.

Un manager de proximité encadre souvent une dizaine de personnes, parfois bien plus sur le terrain, avec des objectifs de production qui ne laissent pas de place à ce qui n'est pas urgent. Lui demander d'animer des séances de suivi, de remplir des grilles d'évaluation ou de devenir coach de chaque collaborateur formé est voué à l'échec.

Les 3 moments représentent environ 30 minutes par collaborateur formé, réparties sur 3 semaines. C'est peu, mais c'est encore trop si le manager doit les préparer lui-même. Le rôle de l'équipe formation est de rendre ces gestes faciles : envoyer au manager, au bon moment, ce qu'il a besoin de savoir et les 2 ou 3 questions à poser. Le manager n'a plus qu'à avoir la conversation.

Ce que l'équipe formation prépare pour le manager

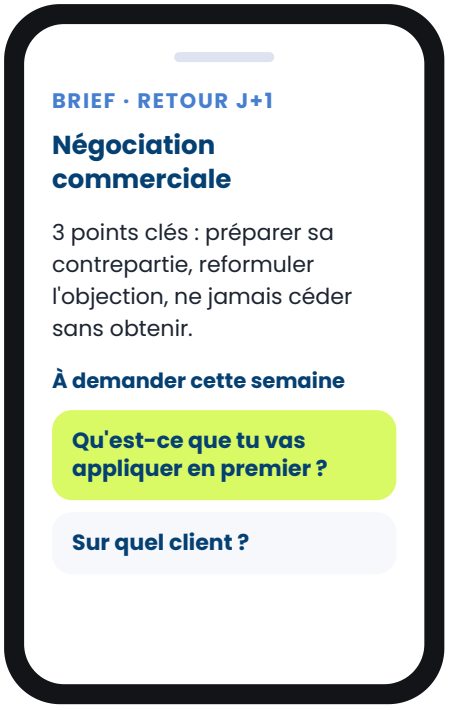
Avant la formation : l'objectif de la formation en 2 phrases, ce qu'on attend des participants au retour, et la question à poser. Au retour : les 3 ou 4 points clés de la formation, et la question « qu'est-ce que tu vas appliquer en premier ». À 15 jours : les résultats collectifs de l'équipe aux mises en situation, s'il y en a, les points les plus ratés, et les questions du point d'étape. Ce kit doit tenir sur un écran de téléphone. Au-delà, il ne sera pas lu.



Les 3 moments, à l'échelle d'une semaine de 35 heures.

Avant J-7	Au retour J+1	À 15 jours J+14
• objectif en 2 phrases • ce qu'on attend au retour • 1 question à poser	• 3 ou 4 points clés • « qu'est-ce que tu vas appliquer en premier ? »	• résultats de l'équipe • points les plus ratés • questions du point

Le kit du manager, en 3 envois.



DANS CARDS

Le brief manager, envoyé au bon moment

Avant, au retour et à 15 jours, le manager reçoit sur son téléphone l'essentiel en 1 minute et les questions à poser. Rien à préparer, juste la conversation à avoir.

> **Le manager n'a pas besoin de devenir formateur. Il a besoin qu'on lui dise, au bon moment, la question à poser.**

05.

Ce que l'IA peut préparer au manager

Elle transforme un programme de formation en brief de 1 minute. Elle peut aussi entraîner le manager lui-même.

L'IA générative est particulièrement utile pour réduire l'effort de préparation du manager, à 3 endroits.

Produire le brief manager

À partir du déroulé, des objectifs et des supports de la formation, elle rédige en quelques secondes l'objectif en 2 phrases, les points clés et les questions à poser à chaque moment. L'équipe formation relit et ajuste, puis le brief part au bon moment.

Lire les résultats collectifs

À partir des résultats anonymisés de l'équipe aux mises en situation et des réponses ouvertes sur l'application, elle identifie les points qui posent problème à plusieurs personnes et propose 2 ou 3 sujets pour le point d'étape. Elle ne doit pas servir à évaluer les personnes une par une, ni à produire des appréciations individuelles : cela changerait la nature du dispositif et poserait des questions juridiques et sociales sérieuses.



Les 2 usages de l'IA pour le manager, et la limite à ne pas franchir.

Entraîner le manager

Beaucoup de managers n'ont jamais eu de conversation de suivi après une formation, et ne savent pas comment la mener. Une IA peut jouer le rôle du collaborateur qui revient de formation, avec des réactions réalistes, pour que le manager s'exerce à poser les bonnes questions avant de le faire pour de vrai.

Un prompt de départ pour le brief manager

À utiliser avec le programme de formation en pièce jointe :

> À partir du programme joint uniquement, rédige un brief pour le manager d'un participant, lisible en 1 minute sur un téléphone.
>
> 3 parties : avant la formation, au retour (48 heures), à 15 jours.
>
> Pour chaque partie : ce que le manager doit savoir en 2 phrases maximum, et 2 questions à poser au collaborateur.
>
> Les questions doivent porter sur l'application concrète au travail, pas sur l'appréciation de la formation.
>
> Ne mentionne aucun contenu qui ne figure pas dans le programme.

Un prompt pour l'entraînement du manager

> Joue le rôle d'un collaborateur qui revient d'une formation à [la négociation commerciale]. Tu as trouvé la formation intéressante mais tu doutes de pouvoir l'appliquer, faute de temps.
>
> Je suis ton manager. Je vais mener l'échange de retour de formation. Réponds de façon réaliste, sans m'aider.
>
> À la fin, quand j'écrirai « bilan », dis-moi ce qui a fonctionné dans mes questions et ce qui aurait pu mieux t'aider à passer à l'action.

ENTRAÎNEMENT DU MANAGER

Qu'est-ce que tu vas appliquer en premier ?

Honnêtement, je ne sais pas quand j'aurai le temps.

On regarde ensemble ton prochain rendez-vous client ?

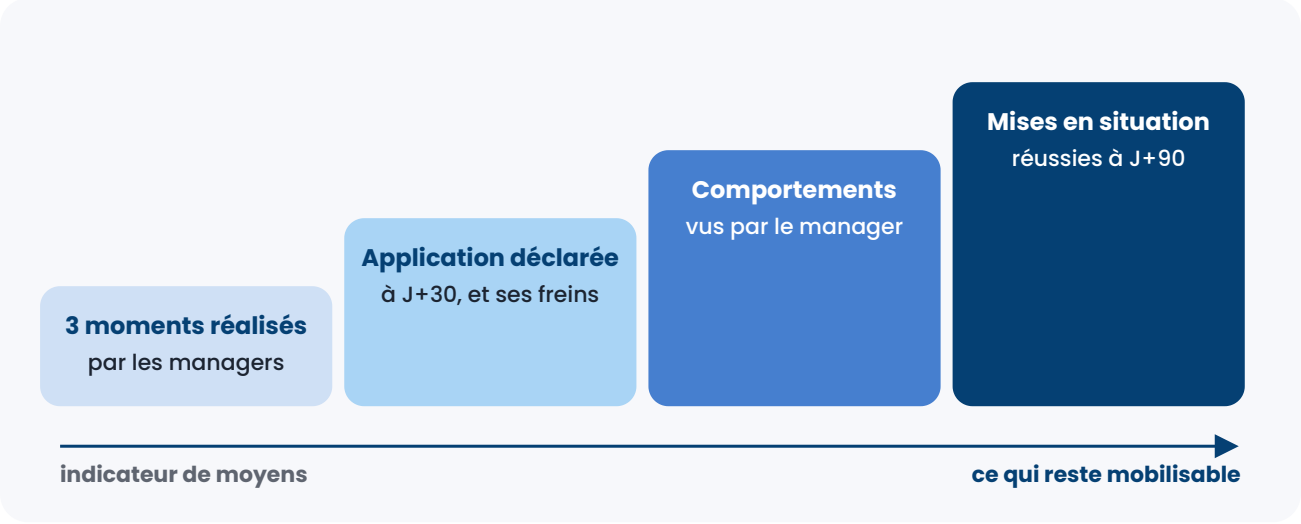
06.

Savoir si le transfert a lieu

Quelques mesures simples, à condition d'accepter qu'elles soient imparfaites.

Le transfert est difficile à mesurer directement, parce qu'il se passe au travail, au fil des situations. Quelques indicateurs donnent pourtant une image utile.

L'application déclarée est le premier : à J+30, la question « avez-vous eu l'occasion d'appliquer tel point, et qu'est-ce qui vous en a empêché ? » renseigne à la fois sur le transfert et sur ses obstacles. La réalisation des 3 moments par les managers est le deuxième : combien d'échanges ont eu lieu, avant, à 48 heures et à 15 jours. C'est un indicateur de moyens, mais il est très prédictif. L'observation du manager, à travers 2 ou 3 comportements précis observables, est le troisième. Enfin, les résultats aux mises en situation à J+30 et J+90 disent ce qui reste mobilisable.



Du plus facile à mesurer au plus proche de ce qu'on cherche.

Le guide « Mesurer l'ancrage sans promettre l'impossible » détaille ces mesures et la manière de les présenter sans surinterpréter.

07.

3 routines, prêtes à adapter

Une routine est une suite d'étapes dans le temps, avec des conditions qui font varier le parcours. Ici, la routine du manager tourne en parallèle de celle de son équipe.

Routine 1 · Le manager d'une équipe en formation

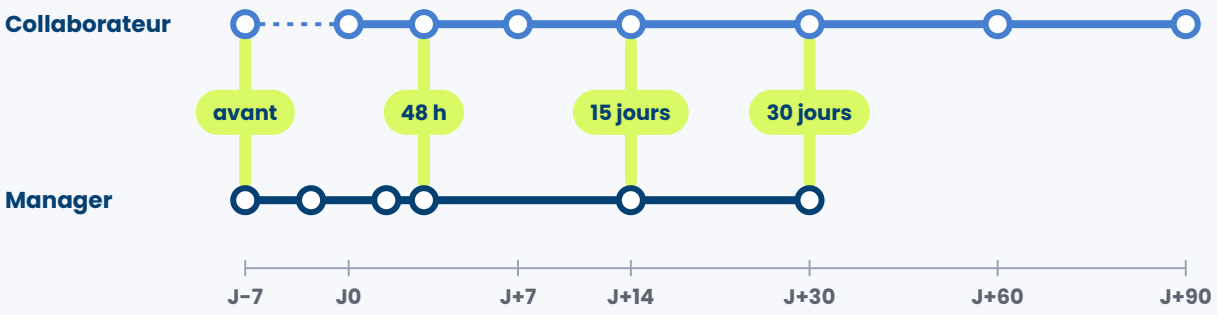
Manager dont l'équipe suit une formation, de J-7 à J+30

J-7	Le brief « avant », lisible en 1 minute, avec la question à poser à chaque participant.
J-1	Un rappel court : « avez-vous eu l'échange avec chacun ? ».
J+1	Le brief « retour » : les points clés de la formation et la question « qu'est-ce que tu vas appliquer en premier ? ».
J+2	Une question au manager : « avez-vous identifié avec chacun une application et une occasion de la mettre en œuvre ? ».
Condition	Si non, un rappel à J+4 avec 2 exemples d'occasions possibles dans son activité.
J+14	Le brief « 15 jours », avec les résultats collectifs de l'équipe aux mises en situation et les 2 points les plus ratés.
J+30	Une question au manager sur 2 comportements observables, et la synthèse des obstacles cités par l'équipe.

Routine 2 · Le collaborateur, après la formation

Participant, de J0 à J+90

J0	En fin de formation, 1 question ouverte : « à quelle situation de votre travail cela s'applique-t-il ? ».
J+2	3 mises en situation sur les points clés.
J+7	1 question, « avez-vous commencé à appliquer ? », et un rappel de l'application choisie avec le manager.
J+14, J+30	2 à 3 mises en situation nouvelles.
Condition	Moins de 2 bonnes réponses sur 3, et un contenu de reprise ciblé avant le rendez-vous suivant.
J+30	La question « avez-vous appliqué ? qu'est-ce qui vous a aidé ou empêché ? ».
J+60, J+90	2 mises en situation, en variant les contextes.



Les 2 routines se croisent avant la formation, à 48 heures, à 15 jours et à 30 jours.

Routine 3 · Le nouveau manager, sur son propre rôle de relais

Manager nouvellement nommé, sur 2 mois

Semaine 1 — 1 contenu court sur les 3 moments et pourquoi ils comptent.

Semaine 2 — 3 mises en situation : un collaborateur qui revient de formation sceptique, enthousiaste, ou débordé.

Semaine 4 — Un entraînement à l'échange de retour, avec une IA qui joue le collaborateur.

Semaine 8 — Une question réflexive : « lors de la dernière formation de votre équipe, qu'avez-vous fait au retour ? ».

Sceptique

« Je ne vois pas comment l'appliquer ici. »

la question qui aide

Sur quel dossier ça pourrait servir, même un peu ?

Enthousiaste

« Je veux tout changer dès demain ! »

la question qui aide

Par quoi tu commences, cette semaine ?

Débordé

« Je n'ai pas le temps en ce moment. »

la question qui aide

Qu'est-ce qu'on décale pour que tu essaies ?

Exemples pour la semaine 2 : 3 réactions fréquentes au retour de formation, et la question qui aide à passer à l'action.



Photo : Look Studio · Unsplash

08.

3 cas pratiques

Les cas qui suivent sont des cas composites, construits à partir de situations fréquentes pour illustrer la démarche. Les chiffres sont des ordres de grandeur, pas des résultats mesurés.

Cas 1 Une formation à la négociation qui ne change rien

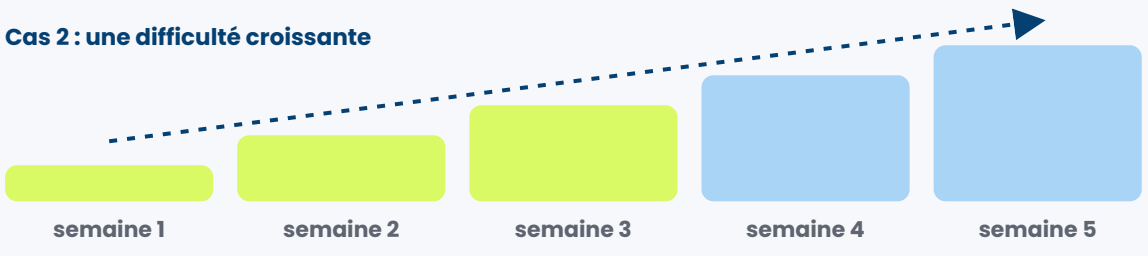
Le problème	Un distributeur B2B forme ses 40 commerciaux à la négociation de prix, avec un cabinet reconnu. Les évaluations à chaud sont excellentes. 3 mois plus tard, le directeur commercial constate que les remises accordées n'ont pas bougé.
Le diagnostic	Les directeurs régionaux n'ont pas été associés. Ils ne savaient pas ce qui avait été enseigné, et continuaient à valider les remises comme avant, parfois en les suggérant eux-mêmes pour conclure plus vite. Le climat de transfert contredisait la formation.
Le dispositif	Pour la promotion suivante, les directeurs régionaux suivent une version courte de la formation. Ils reçoivent le brief manager et appliquent les 3 moments. La règle de validation des remises est ajustée pour obliger à documenter la contrepartie obtenue, ce que la formation enseignait. Les commerciaux suivent une routine de mises en situation sur les objections de prix, tirées d'appels réels.
Ce qui n'a pas marché au début	2 directeurs régionaux sur 6 n'ont pas eu les échanges de retour. Le rappel automatique n'a pas suffi. C'est le directeur commercial qui a réglé le problème en ajoutant le sujet à sa réunion mensuelle avec eux.
Ce qu'on en retient	Le facteur décisif n'était pas la formation, mais la cohérence entre ce qu'elle enseignait et ce que les managers validaient au quotidien.



Cas 1 : quand la formation et le quotidien envoient 2 signaux contraires.

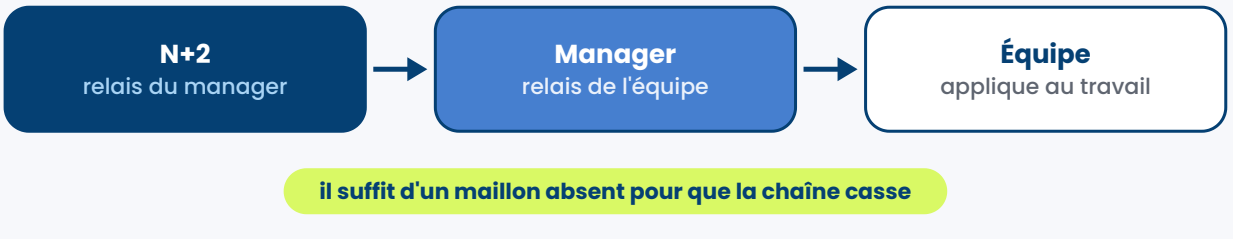
Cas 2 Des chefs d'équipe et une nouvelle méthode

Le problème	Une usine forme ses opérateurs à une méthode structurée de résolution de problèmes. La méthode est bien comprise en formation, mais presque jamais utilisée en atelier.
Le diagnostic	Les chefs d'équipe, formés en même temps, n'ont pas l'habitude d'en demander l'usage. Les problèmes continuent d'être réglés comme avant, à la volée, par les plus expérimentés. Les opérateurs formés n'ont tout simplement pas d'occasion d'appliquer.
Le dispositif	Chaque chef d'équipe s'engage à confier, chaque semaine, un problème réel à un binôme d'opérateurs formés, avec un point de 10 minutes en fin de semaine. Les opérateurs reçoivent une mise en situation par semaine sur une étape de la méthode. Les chefs d'équipe reçoivent la liste des étapes les plus ratées par leur équipe.
Ce qui n'a pas marché au début	Les premiers problèmes confiés étaient trop complexes, et les binômes ont échoué, ce qui a renforcé l'idée que la méthode ne marchait pas. Les chefs d'équipe ont appris à choisir des problèmes de difficulté croissante.
Ce qu'on en retient	L'occasion de pratiquer ne se décrète pas, elle se crée. Et elle doit être calibrée pour permettre de réussir les premières fois.



Cas 3 Un programme managérial et le rôle des N+2

Le problème	Un groupe de services forme 120 managers de proximité sur 6 mois. Les managers apprécient le programme, mais disent qu'ils ne peuvent pas appliquer certaines pratiques, notamment les points individuels réguliers, faute de temps et de soutien de leur propre hiérarchie.
Le diagnostic	Le manager est le relais du transfert pour ses équipes. Pour lui-même, le relais est son N+2. Or les N+2 n'avaient pas été associés, et continuaient à juger les managers sur des indicateurs qui ne laissaient aucune place aux nouvelles pratiques.
Le dispositif	Les N+2 reçoivent eux-mêmes un brief manager à chaque module et appliquent les 3 moments avec leurs managers. Un temps de point individuel est explicitement reconnu dans l'organisation des semaines. Les managers suivent une routine de mises en situation managériales tirées de situations réelles.
Ce qui n'a pas marché au début	Certains N+2 ont transformé l'échange de 15 jours en contrôle de conformité, ce qui a été très mal vécu. Une courte séance avec eux a recadré l'objectif : aider à appliquer, pas vérifier.
Ce qu'on en retient	Le transfert est une chaîne. Chaque niveau de management est le relais du niveau inférieur, et il suffit d'un maillon absent pour que la chaîne casse.



09.

Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus

01 **La première erreur est d'informer le manager après la formation.** Il découvre que son collaborateur a été formé quand celui-ci revient. Le moment le plus utile, avant, est perdu.

02 **La deuxième est de demander au manager un compte rendu ou une évaluation.** Cela ajoute une charge administrative et transforme le soutien en contrôle.

03 **La troisième est d'envoyer au manager le programme complet.** Il ne le lira pas. Il lui faut 2 phrases et 2 questions, au bon moment.

04 **La quatrième est d'oublier l'occasion de pratiquer.** Un collaborateur formé à qui l'on ne confie aucune tâche correspondante oublie, quel que soit le soutien verbal de son manager.

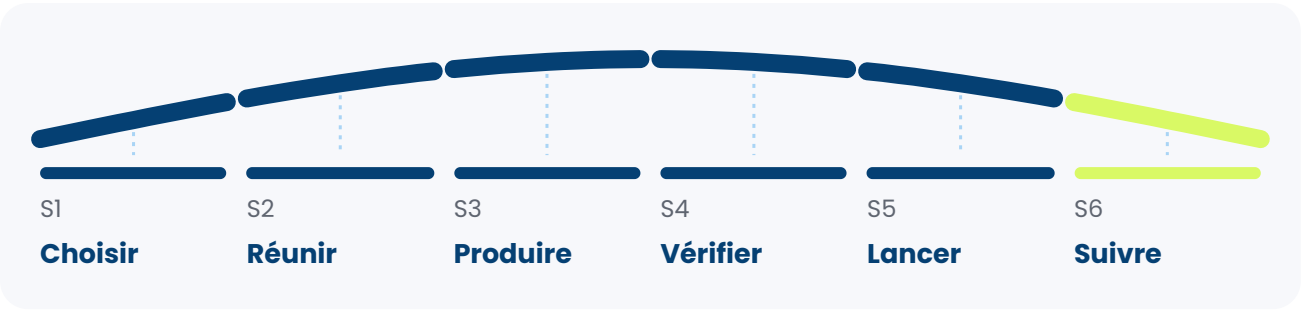
05 **La cinquième est de former les équipes à des pratiques que les règles de l'organisation contredisent.** Si la formation enseigne une chose et que les validations, les objectifs ou les outils en récompensent une autre, c'est l'organisation qui gagne.

06 **La sixième est d'utiliser les résultats individuels comme outil d'évaluation des personnes.** Le dispositif perd immédiatement la confiance qui le rend utile.

07 **La septième est d'oublier les N+2.** Pour les formations managériales, le relais du transfert n'est pas le participant, c'est sa propre hiérarchie.

10.

Mettre en place le relais manager en 6 semaines



Semaine 1	**Choisir.** 1 formation pilote, à fort enjeu, dont les participants dépendent de 5 à 10 managers.
Semaine 2	**Réunir ces managers 30 minutes.** Expliquer les 3 moments, pourquoi ils comptent, et ce que l'équipe formation leur enverra. Leur demander ce qui les empêcherait de le faire.
Semaine 3	**Produire** les briefs manager avec l'IA à partir du programme, les relire, et préparer les mises en situation pour les participants.
Semaine 4	**Vérifier la cohérence.** Les règles, outils et objectifs de l'équipe sont-ils compatibles avec ce que la formation enseigne ? Si non, en parler avec le commanditaire avant la formation, pas après.
Semaine 5	**Lancer** la formation et les 2 routines, participant et manager.
Semaine 6 et suivantes	**Suivre** la réalisation des 3 moments, l'application déclarée à J+30 et les obstacles cités, puis présenter le bilan aux managers eux-mêmes.

La checklist du manager

À imprimer, ou à garder sur le téléphone.

Avant la formation

5 à 10 minutes

- [ ] Pourquoi cette formation, pourquoi maintenant ?
- [ ] Qu'est-ce que j'aimerais voir changer au retour ?
- [ ] Qu'en attends-tu ?

Dans les 48 heures

10 minutes

- [ ] Qu'est-ce que tu vas appliquer en premier ?
- [ ] Sur quel dossier, quel client, quelle tâche ?
- [ ] Quand ?
- [ ] De quoi as-tu besoin ?

À 15 jours

10 minutes

- [ ] Qu'as-tu appliqué ?
- [ ] Qu'est-ce que ça a donné ?
- [ ] Qu'est-ce qui a bloqué ?
- [ ] Qu'est-ce que je peux faire pour lever ce blocage ?

Ce que j'évite « C'était bien ? », « retour aux choses sérieuses », demander un compte rendu.

Comment nous le faisons chez Cards

Cards permet de faire tourner en parallèle la routine des participants et celle de leurs managers. Les participants reçoivent, avec Learning Routine®, des mises en situation espacées et adaptées à leurs résultats, ainsi que les questions sur l'application au travail. Les managers reçoivent leurs briefs au bon moment, sur mobile, dans Microsoft Teams ou par email, avec les résultats collectifs de leur équipe dans le tableau de bord. Les briefs et les mises en situation peuvent être préparés avec l'assistant de conception intégré, ou depuis Claude, ChatGPT, Mistral ou Copilot grâce au connecteur MCP Cards, puis relus avant publication. Les données sont hébergées en France.

My Learning Store a intégré des routines d'ancrage dans ses parcours soft skills, en mobilisant les managers autour du feedback terrain.

> **Le feedback terrain arrive de plus en plus vite, et les managers nous demandent de répéter l'expérience.**

Anna Martino · dirigeante de My Learning Store

Chez My English School, transformer la théorie en micro-formations a libéré du temps pour la pratique.

> **Avec Cards, on a divisé par deux le temps passé sur la partie théorique en formation. Donc, on a plus de temps pour pouvoir se concentrer sur la pratique.**

Marie Jouassin · My English School

POUR ALLER PLUS LOIN

cards-microlearning.com/performance/management-de-proximite

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/teletravail-management-hybride

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/transformation-conduite-du-changement

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/culture-dentreprise

cards-microlearning.com/performance/prospection-negociation