Quand la méthode installe les bons réflexes…

… et que chaque euro investi se retrouve dans les résultats.

GUIDE PRATIQUE · RH ET DIRIGEANTS

Conçu pour les DRH, responsables formation et dirigeants de PME qui préparent leur budget 2027.



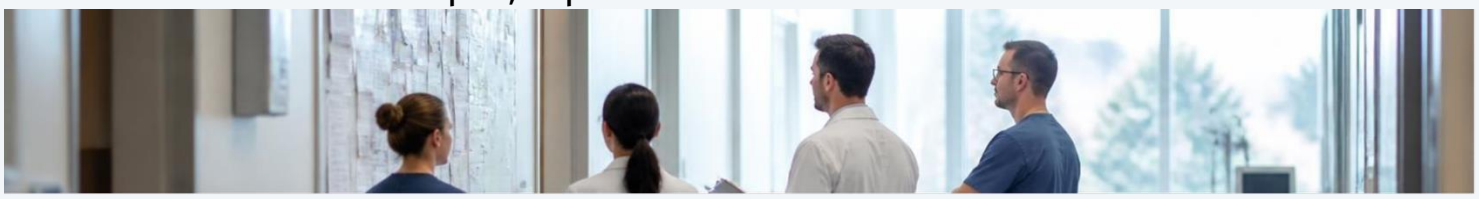
Accompagne le webinaire « Vos formations ont-elles changé les comportements attendus ? Comment le savez-vous ? » du vendredi 20 novembre 2026 à 10 h 30.

HCD Institute, spécialiste du développement des compétences comportementales

Le bilan express de votre dernière formation

Et vous, qu'avez-vous observé lors de votre dernière formation comportementale ?

Management, communication, coopération, affirmation de soi… Pensez à la dernière formation financée par votre entreprise. Deux minutes, six questions. Si vous hésitez ou ne savez pas, répondez non.



Au moment de décider	Oui	Non
1. Pouviez-vous citer une situation récente et précise où le problème s'était produit ?	☐	☐
2. Le participant et ceux qui travaillent avec lui auraient-ils décrit le problème de la même façon ?	☐	☐
À l'issue de la session de formation		
3. Pouvez-vous dire ce que les participants devaient faire autrement dès le lundi suivant ?	☐	☐
4. Qu'a-t-on proposé aux participants pour les aider à ancrer de nouvelles habitudes ? Si la réponse est « rien » ou « je ne sais pas », cochez non.	☐	☐
Trois mois après		
5. Quelqu'un est-il retourné voir si les choses se passaient autrement ?	☐	☐
6. Si votre direction vous demandait ce que cette formation a changé, sauriez-vous lui répondre autrement que par « ils ont apprécié » ?	☐	☐

hcd institute
human capital development

Ce que disent vos réponses

Comptez vos « oui ».

5 ou 6 : Vous savez ce que vos formations changent. Vous faites partie d'une minorité.

2 à 4 : Vous avez des repères, mais une partie de l'histoire vous échappe. Vos « non » montrent où.

0 ou 1 : Il est difficile de savoir ce que cette formation a changé. C'est le cas le plus fréquent : plus de 8 entreprises sur 10 n'ont pas d'outil dédié pour évaluer les soft skills et s'en remettent, au mieux, au jugement des managers (Baromètre des soft skills Lefebvre Dalloz, 2024).

Vos « non » se concentrent sur un moment ? C'est là que tout se joue.



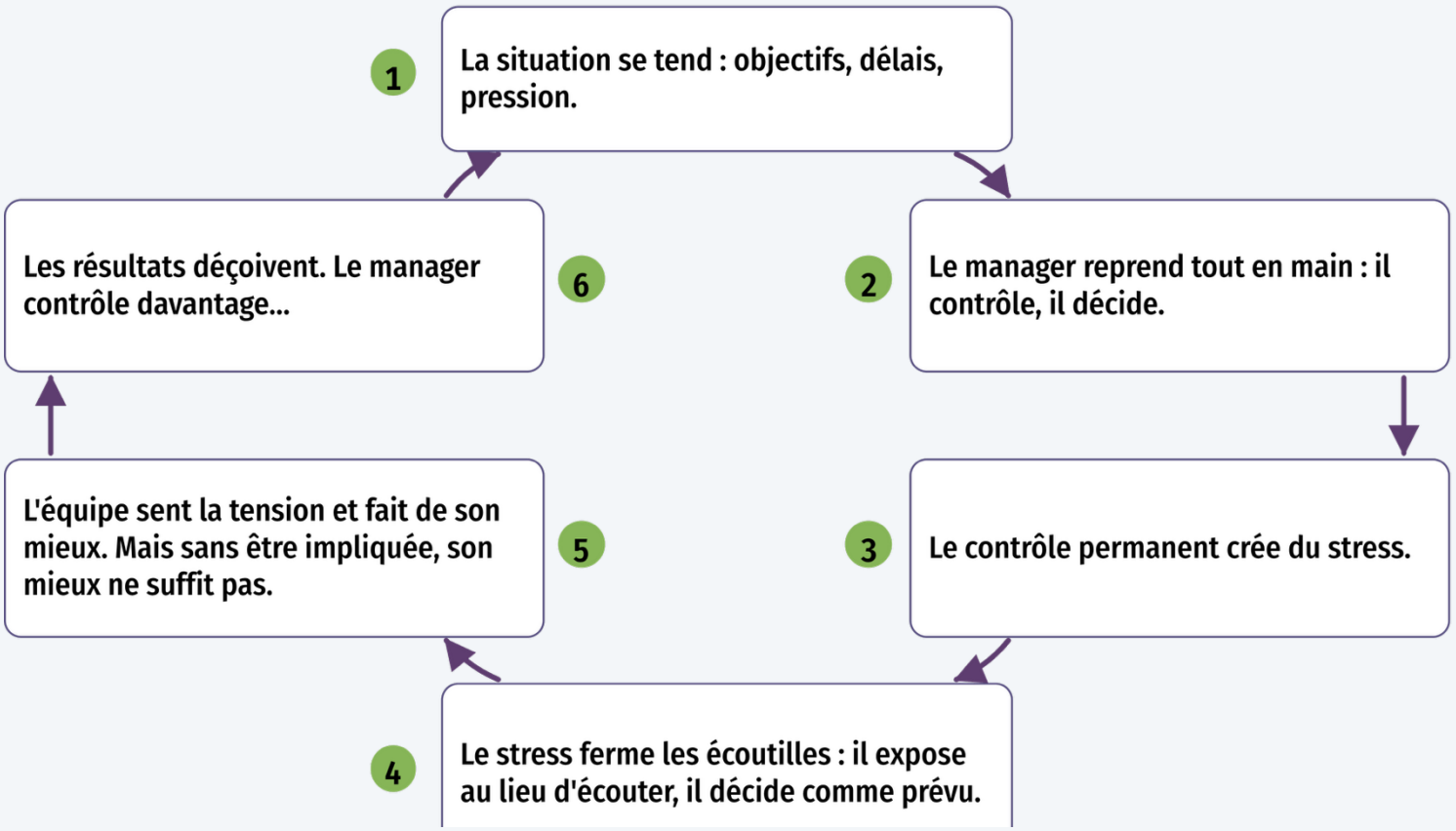
Vos « non » vous mènent ici

non à la question	ce que nous constatons	page
1	Le problème visible est rarement le vrai problème.	4
2	Chacun se juge sur son intention ; les autres voient son comportement.	4
3	On connaît souvent le thème d'une formation, rarement le geste attendu.	5
4	Sous pression, c'est l'habitude qui gagne, pas ce qu'on a appris.	6
5	Sans regard avant ni après, impossible de dire ce qui a changé.	7
6	La satisfaction dit si la formation a plu, pas ce qu'elle a changé.	7

Voir le vrai problème

Le problème visible est rarement le vrai problème.

Face à une situation difficile, un manager a tendance à gouverner plutôt qu'à manager. Un cercle se met alors en place :



Chacun de ces gestes est sincère. Pourtant, mis bout à bout, ils reviennent à décider à la place de l'équipe au lieu de l'impliquer. Le réflexe serait une formation au leadership. Ce qu'il y aurait à entraîner est plus précis : écouter avant d'exposer, s'assurer d'avoir été compris, s'appuyer sur les avis exprimés, impliquer vraiment.

Un cas réel. Dans son 360° Feedback (anonymisé, avec son accord), un collaborateur se notait 4,7 sur 5 en gestion du temps ; son entourage, 3,6. La difficulté tenait moins à son organisation qu'à sa capacité à défendre ses priorités. Une formation à la gestion du temps aurait été bonne ; elle n'aurait sans doute rien changé. Chacun se juge sur ses intentions. Les autres voient ses comportements.

Du thème au geste

On connaît souvent le thème d'une formation, rarement le geste attendu. Or c'est le geste qui change le quotidien.

« Leadership », « communication », « gestion des priorités » : ce sont des thèmes. Ils disent dans quel domaine agir. Ils ne disent pas ce que la personne fera autrement lundi matin.

le thème	le geste attendu, dès lundi
Leadership	Poser une question à l'équipe avant de donner sa vision
Communication	Demander « qu'en avez-vous compris ? » avant de conclure
Coopération	Reprendre un avis exprimé dans la décision, et le dire
Gestion des priorités	Refuser une demande urgente en proposant une autre solution
Affirmation de soi	Exprimer un désaccord pendant la réunion, et non après



La question qui fait passer de l'un à l'autre : dans quelle situation, précisément, voulez-vous que les choses se passent autrement ?

Ancrer de nouvelles habitudes

Comprendre ne suffit pas. Sous pression, c'est l'habitude qui gagne, pas ce qu'on a appris.

En formation, chacun sait ce qu'il faudrait faire. Le lundi, en réunion, quand la tension monte, le cerveau reprend le chemin qu'il connaît. Nous le vivons tous.

Un peu plus de 2 mois

de répétition, en moyenne, pour qu'un nouveau comportement devienne automatique.

Lally et al., University College London, 2010



Ce qui aide vraiment à ancrer

- S'essayer sur des situations proches du travail réel, pas sur des cas d'école.
- Recevoir un retour sur la façon de faire, pas seulement sur l'intention.
- Recommencer après un essai imparfait, sans être jugé.
- Être accompagné dans la durée, pas seulement le jour de la formation.
- Voir les effets produits sur le travail et sur les autres.

Une formation ouvre la porte. C'est l'entraînement qui fait passer de l'autre côté.

Observer ce qui a des conséquences

Un comportement n'est jamais neutre. Il produit des effets sur les décisions, les délais, l'engagement.

Observer avant la formation, puis trois mois après, c'est voir ces effets changer. C'est aussi ce que vous pourrez présenter à votre direction : remplissez ce tableau avant la formation, complétez-le trois mois après, et glissez-le dans votre dossier budget 2027.

ce que l'on observe	ses conséquences	avant	3 mois après
Exemple : le manager parle avant de poser une première question à l'équipe	décisions prises sans l'équipe, faible adhésion	18 min	4 min
Exemple : avis exprimés en réunion, puis repris dans la décision	idées perdues, équipe qui se tait	1 sur 8	5 sur 8
…	…	…	…



Un principe garde la confiance de tous : on n'observe que ce qui se voit, et jamais avec des noms.

Pour ce qui se voit ailleurs qu'en réunion (déléguer, défendre ses priorités), le 360° Feedback puis le 360 Bilan jouent ce rôle, avec les mêmes répondants avant et après.

Et maintenant ?

Rien de ce qui précède ne demande de tout changer. On remet la balle au centre : mêmes joueurs, même budget. Seules les règles du jeu changent.

le regard habituel	un autre regard
On part d'un thème de formation	On part d'une situation de travail
On juge à la satisfaction	On observe ce que les gens font, et ce que cela produit
On espère que ça a servi	On le constate
On se fie à un seul regard	On croise les regards

Un premier pas, cette semaine. À la prochaine réunion, regardez votre montre : combien de minutes avant que la première question soit posée à l'équipe ? Ce chiffre n'est pas une fin. C'est une porte.

Si vous souhaitez être accompagnés. 360° Feedback → 39 jours d'entraînement RobotCoachPro (près de 2 mois, le temps d'ancrer une habitude) → 360 Bilan trois mois après. 6 600 € HT pour une équipe de 6. HCD Institute est certifié Qualiopi : votre OPCO peut prendre en charge tout ou partie du coût.

Si ce chiffre vous interpelle, ou si vous voulez viser mieux, prenons 20 minutes pour en parler.

Réserver un échange de 20 minutes

Avec l'un de nos spécialistes, sur votre situation.
Sans frais et sans engagement.

Scannez pour réserver

contact@hcd-institute.com · 06 22 06 76 09

Une formation se juge à ce qu'elle change au quotidien.