

# **Gérer la formation : Viser le transfert**

**École d'éducation permanente – Université  
Mc. Gill**

**Jean-François Roussel Ph. D.**

**Tous droits réservés**

**Février 2018**

# Introduction.

- ▶ Cette présentation vise à préciser les principales balises liées au transfert des apprentissages. Elle est structurée en deux temps :
  - » **Tout d'abord :**
    - » Un survol de la situation du transfert des apprentissages en organisation;
    - » Le partage d'une **vision différenciée** et contemporaine du transfert;
  - » **Puis :**
    - » Une revue de **11 facteurs déterminants** favorisant le transfert en milieu organisationnel afin d'alimenter les discussions qui suivront;

**1- Le transfert des apprentissages**  
**Quelle situation et quelle vision en**  
**milieu organisationnel?**  
**Une perspective adaptative**

# Des investissements qui plafonnent

- ▶ Au Canada (Conf. Board, 2015), **800 \$ par employé** sont alloués annuellement à la formation (1,4 % de la masse salariale), une baisse d'environ 35 % au cours des 10 dernières années, mais en hausse de 2,5 % par rapport à 2011.
- ▶ Une **présence accrue de l'apprentissage informel** plus difficile à comptabiliser incite cependant à la prudence dans l'interprétation de ces résultats.
- ▶ L'organisme affirme que ces investissements ont atteint un plateau et qu'il faut maintenant gérer la formation de façon plus efficace, d'où l'importance à accorder au transfert des apprentissages.

# Le transfert, une perspective centrée sur les résultats.

- ▶ Issu des travaux portant sur le développement des ressources humaines, le schème fonctionnel conçoit le transfert comme étant (Toupin, 1995) :
  - » **un résultat nécessaire** dans la mesure où il contribue aux exigences de fonctionnement d'un individu, d'un groupe ou d'un collectif;
  - » **un effet de système** : il peut être favorisé lorsque la démarche utilisée mène à un réglage optimal des composantes du système formation;
  - » une **composante de la formation** : Lorsque les apprentissages réalisés en formation ne sont pas transférés en situation de travail – sous la forme d'amélioration de la performance – c'est comme si la formation n'avait pas eu lieu.

# Quel pourcentage pour le transfert?

## *À propos du 10 %*

- ▶ **Pas véritablement fondée**, « l'estimation » de 10 % des activités de formation menant à un « changement de comportement en milieu de travail » (Georgenson, 1982) a néanmoins été reprise par de nombreux chercheurs au cours des trente dernières années;
- ▶ Ces chercheurs, tout en soulignant le manque de données, affirment qu'une large part des investissements en formation ne s'avère pas efficace (Baldwin et Ford, 1988; Broad et Newstrom, 1992; Holton et Baldwin, 2003).

# Quel pourcentage pour le transfert?

*Bien qu'il demeure difficile d'obtenir des données traduisant une situation d'ensemble, les suivantes témoignent d'un transfert dit « appréciable ».*

## ► **Conference Board :**

- » **2007** (258 entreprises) : 47 % des participants estiment pouvoir transférer au lendemain d'une formation, 12 % à 6 mois, 9 % à 1 an.
- » **2011** (183 entreprises) : 53 % au lendemain d'une formation, 15 % à 6 mois, 11 % à 1 an.
- » En **2014-2015** (198 - 158 entreprises) : 49-46 % au lendemain d'une formation, 25-18 % à 6 mois, et 25-16 % à 1 an.

Ainsi, selon ces données, c'est **à plus long terme** que les **effets semblent s'estomper.**

# Une approche contextualisée

*Selon Ford, Yelon et Billington (2011) :*

- ▶ Évaluer le transfert au moyen d'un **simple pourcentage** ne tient pas compte des conditions dans lesquelles il s'effectue ni de l'utilisation qui en résulte;
- ▶ Viser la **perfection** en matière de transfert est **irréaliste**;
- ▶ Préciser des objectifs spécifiques traduits en **comportements adoptés** en milieu de travail devrait plutôt être valorisé en considérant :
  - » La variété des fonctions et des tâches couvertes;
  - » Les expériences et motivations différenciées des apprenants;
  - » Les occasions de mise en œuvre.



# Plus d'un type de transfert!

- ▶ *Dans le cadre de recensions d'écrits dites intégratives :*
  - » Certains auteurs font référence à une conception du transfert fondée sur la **généralisation et le maintien** des apprentissages (Baldwin et Ford, 1988; Burke et Hutchins, 2007);
  - » Alors que d'autres le lient également à **l'adaptation** en fonction de contextes (Ford et Weissbein, 1997);

*Ainsi comme l'affirment Holton et Baldwin (2003),  
« **Transfer in not just one thing** »*

# Plus d'un type de transfert!

*Dès 1988, Baldwin et Ford affirment :*

- ▶ Qu'une vision du transfert fondée sur la généralisation et le maintien s'avère pertinente dans le cas de **tâches simples** nécessitant la mémorisation d'habiletés motrices de base, évaluables à court terme.
- ▶ Que l'utilisation de telles **tâches est problématique** en milieu organisationnel où la formation répond aussi à des besoins de développement de **compétences complexes et à long terme** qui requièrent de la résolution de problèmes.

*Plusieurs chercheurs mettent donc l'accent sur le **caractère adaptatif** du transfert en raison de son caractère crucial en entreprise (Bell et Kozlowski, 2008; Haskell, 2001; Blume et al., 2010).*

# Plus d'un type de transfert!

Le transfert **ne se limite pas à une généralisation** qui consiste à étendre à un ensemble ce qui s'appliquait à un nombre limité de cas correspondants (Legendre, 2005) et à le maintenir;

Il nécessite dans certains cas **un processus de particularisation** qui permet de distinguer ce qui s'applique ou non à un contexte précis dans une logique d'adaptation (Le Boterf, 2010; Huang et al., 2016).

# Plus d'un type de transfert!

*Dans la logique des éléments identiques*

*(Thorndike et Woodworth, 1901)*

- ▶ Le transfert est trop souvent perçu comme forme de reproduction qui fait en sorte que les contenus de formation correspondent souvent à des séquences linéaires fixes que « l'apprenant » doit suivre sans déroger.
- ▶ *Bien que pertinente dans certaines fonctions de travail, cette **vision plus statique du transfert ne semble plus suffire** dans des contextes de changement constant, voire de turbulence vécue en milieu organisationnel*  
*(Huang et al., 2014).*
- ▶ Ainsi, il existe au moins deux types de transferts : **rapproché et éloigné** (Haskell, 2001; Rivard et Lauzier, 2013; Saks et Haccoun, 2013).

# À tout le moins, deux types de transfert

Degré de similitude  
entre les situations source et cible (Roussel, 2011)

**FORT**



Transfert **rapproché** –  
Séquences fixes



Ex. : logiciels de bureautique, manipulation  
d'un équipement de base



**Pratiques pédagogiques** : pratique soutenue  
dans des contextes variés – rétroaction visant  
l'automatisation – **transferts multiples dans  
des contextes relativement semblables**

**FAIBLE**



Transfert **éloigné** – Adaptation  
Contextualisation



Ex. : résolution de problèmes, compétences  
relationnelles



**Pratiques pédagogiques** : utilisation de  
stratégies métacognitives – nécessitant une  
réflexion délibérée et guidée **qui permet, à partir  
d'un principe ou d'un processus, de déterminer  
une façon de faire utilisable dans  
un contexte spécifique**

# Plus d'un type de transfert.

- ▶ Le transfert constitue donc un concept multidimensionnel. Il existe au moins deux types de transferts : **rapproché et éloigné**. (Haskell, 2001; Saks et Haccoun 2013)
- ▶ Blume et al. (2010) affirment qu'il existe deux types d'habiletés menant au transfert :
  - » **Fermées** : liées à des séquences fixes;
  - » **Ouvertes** : où il y a marge de manœuvre et non une solution unique.

*Bien que les auteurs n'y fassent pas référence, ces deux types d'habiletés évoquent le transfert rapproché et le transfert éloigné (Roussel, 2016).*

# Deux types d'habiletés liées à ces types de transfert

*Dès 1999, Yelon et Ford identifient ces deux types d'habiletés :*

- ▶ **Fermées** (closed skills) – liées à des **séquences fixes** :
  - » Changements de pièces pour un mécanicien automobile;
  - » Installation de ceintures de sécurité pour un opérateur.
- ▶ **Ouvertes** (open skills) – marge de manœuvre et **non une solution unique** :
  - » Développement des compétences managériales (motivation des employés);
  - » Représentant d'une compagnie aérienne qui redirige les passagers à la suite de l'annulation d'un vol.

Face à l'importance à accorder à la **capacité d'adaptation en milieu de travail**, un plus grand nombre de fonctions font maintenant appel à des habiletés ouvertes plutôt qu'à des habiletés fermées (Huang et al., 2016).

# Questionnaire 1 : Deux types de transferts.

## Intégration en groupe :

- ▶ Pour chacune des dix situations présentées : identifiez s'il s'agit de transfert rapproché ou éloigné (10-15 minutes).
- ▶ Par la suite les résultats au besoin sont discutés en plénière.



# La définition proposée.

Le transfert des apprentissages est **l'utilisation** réalisée par un individu des connaissances, savoirs et habiletés apprises en formation dans le cadre de situations de travail comportant un **certain degré de nouveauté**, afin **d'améliorer** de façon prioritaire **sa performance** en lien avec les exigences de l'entreprise.

# Le caractère adaptatif du transfert : un rôle accru pour l'apprenant

Les travailleurs doivent être en mesure de planifier, mais aussi **d'ajuster ce qu'ils ont appris**, selon leurs préférences, les exigences de la fonction qu'ils occupent et les imprévus qu'ils rencontrent;

Ainsi, de retour en milieu de travail, ils **choisissent, modifient et enrichissent** (en ajoutant certaines étapes, par exemple) les approches et les procédures qu'ils ont apprises afin de performer en fonction des différents contextes rencontrés.

Yelon, Ford et Bathia (2014)

# Le transfert dans en gestion des connaissances.

En gestion des connaissances (**knowledge transfer**), le transfert :

- ▶ N'est plus perçu de façon mécanique où le « receveur » incorpore comme tel le savoir transmis (Parent et al., 2007);
- ▶ Est défini comme étant la capacité de **reproduire en tout/ en partie** des pratiques au sein d'une autre unité administrative (Winter et Szulanski, 2001);
- ▶ Est vu comme nécessitant non pas uniquement la reproduction de ce qui a été transmis, mais aussi **l'adaptation à de nouveaux contextes** (Wilkesmann et Wilkesmann, 2011).

## **2- Comment favoriser le transfert des apprentissages ?**

**11 facteurs facilitants a haut impact**

# Favoriser le transfert: une approche ciblée!

Quatre recensions intégratives publiées au cours des trente dernières années confirment que le transfert des apprentissages est lié à trois groupes de facteurs soit:

- ▶ **les caractéristiques des apprenants;**
- ▶ **l'approche pédagogique;**
- ▶ **l'environnement de travail.**

(Baldwin et Ford, 1988; Ford et Weissbein, 1997; Burke et Hutchins, 2007- Blume et al. 2010);

En 2011, Grossman et Salas ont déterminé notamment à partir des résultats des deux recensions les plus récentes, les **11 facteurs** liés à ces trois catégories qui **favorisent de façon plus marquée** le transfert des apprentissages.

# Favoriser le transfert: les caractéristiques des apprenants

- ▶ **Sentiment d'efficacité personnelle:** croyance positive de l'apprenant quant à **sa capacité de réaliser** les apprentissages ou les tâches **avec succès** (Bandura, 2007);

Ces apprenants démontrent plus de ténacité lorsqu'ils rencontrent certaines difficultés à réaliser avec succès des tâches complexes.

- ▶ **Motivation:** La motivation se traduit par des plus hauts niveaux d'intensité, de focalisation, et de persistance afin d'atteindre un but. Elle nécessite que l'amélioration de performance résultant des apprentissages réalisés en formation ait un **impact positif pour l'apprenant;**

# Favoriser le transfert: les caractéristiques des apprenants

- ▶ **Valeur perçue** par l'apprenant se situe en fonction de son travail, elle est liée aux 4 items suivants:
  - » La **crédibilité** accordée par les apprenants aux compétences;
  - » Le **besoin d'amélioration** que les apprenants ressentent;
  - » La croyance que la formation leur permettra de **s'améliorer**;
  - » Le **caractère applicable** des apprentissages réalisés;
- ▶ **Habilités cognitives:** plus grande habileté à:
  - » comprendre et retenir les concepts complexes;
  - » les **adapter** à leur environnement;
  - » apprendre de leurs **expériences**;

# Favoriser le transfert: l'approche pédagogique.

- ▶ **Prévoir des activités de modelage.**
  - » permettre **l'observation** d'une personne compétente qui réalise et verbalise les compétences à développer;
  - » généralement le modelage permet de donner **un exemple positif**, mais un contre-exemple peut également se révéler utile;
- ▶ **Favoriser le management des erreurs.**
  - » Amener les apprenants à **anticiper les erreurs potentielles** pouvant survenir en milieu de travail et les habiliter à **y faire face avec succès** en leur donnant des pistes de corrections possibles;



# Favoriser le transfert: l'approche pédagogique.

- ▶ Mettre en place des **environnements réalistes**.
  - » qui reflètent le plus fidèlement possible **l'environnement de travail** des apprenants;
  - » Favoriser l'apprentissage au moyen de **situations authentiques** dans le cadre de démarches par **alternance**;

# Et spécifiquement dans des programmes en mode hybride.

- ▶ **Activer les connaissances antérieures:** au début de chacun des modules asynchrones, en lien avec le module précédent;
- ▶ **Clarifier les liens et la complémentarité** entre les activités d'apprentissage prévues en mode asynchrone et celles en mode synchrone au long du processus;
- ▶ Permettre la consultation des capsules de formation asynchrone a plus d'une reprise;
- ▶ Offrir des activités de **coaching des formateurs** selon les besoins (questions, soutien à l'apprentissage, etc.)

L'utilisation de **scénarios réalistes** et du **modelage** ont un impact particulièrement important dans ce type de démarche;

Lee (2010)

# Favoriser le transfert: l'environnement de travail.

- ▶ **Planter un climat positif de transfert:**
  - » En milieu organisationnel le climat de transfert constitue un des facteurs à **haut niveau d'impact**;
  - » Il est lié à la clarification des buts et attentes, à la valorisation des transferts et à la disponibilité des ressources nécessaires;
- ▶ **Soutien du gestionnaire et des pairs:**
  - » Bien que le soutien du gestionnaire semble avoir un impact plus durable dans le temps, le soutien des pairs a également un très bon impact sur le transfert;
  - » Les pairs peuvent donc également être mis à contribution afin de faciliter le transfert.

# Le gestionnaire, un pivot en matière de suivi et de facilitation du transfert

AVANT LA FORMATION

APRÈS LA FORMATION

- Clarifie les attentes de transfert
- Discute de la pertinence de la formation en lien avec son parcours professionnel

# Le gestionnaire, un pivot en matière de suivi et de facilitation du transfert

AVANT LA FORMATION

APRÈS LA FORMATION

- ▶ Ces actions peuvent être utilisées comme « outil de sensibilisation » ou faire l'objet d'une mesure en mode d'autoévaluation.

- Identifie des occasions d'apprentissage
- Fixe des objectifs proximaux
- Réduit/revoit la charge de travail
- Fournit une rétroaction positive et respectueuse
- Met en place des mécanismes de soutien par les pairs afin :
  - de se donner de la rétroaction
  - d'anticiper les obstacles potentiels et les façons de les surmonter
- Reconnaît les améliorations et succès liés au transfert
- Favorise l'autonomie : pistes de développement et lien avec les objectifs

# Favoriser le transfert: l'environnement de travail.

- ▶ **Favoriser des occasions de mise en œuvre.**
  - » Faire en sorte que les **occasions pertinentes**, et le **temps nécessaire** soient présents en milieu de travail, constituent des d'éléments importants face au transfert.
- ▶ **Mettre en place des activités de suivi:**
  - » Implanter des mécanismes **de suivi du transfert** qui comprend des « débriefings », des activités réflexives et la revue de divers aides à la tâche, liées aux procédures et à la prise de décision stimule la poursuite des efforts.

# Favoriser le transfert: un travail d'équipe!

- ▶ L'atteinte de résultats en matière de transfert nécessite donc un travail d'équipe.
- ▶ Tout d'abord de la part de **l'équipe de formation** qui met en place les pratiques pédagogiques favorisant le transfert;
- ▶ Mais aussi des **gestionnaires** donc les actions peuvent contribuer à créer un environnement de travail favorable;
- ▶ Finalement que ce soit en matière d'apprentissage ou de transfert **le rôle primordial demeure celui de l'apprenant** qui investira les efforts nécessaires dans la mesure où il en verra des bénéfices.

# Question possibles a discuter

- ▶ Quelles sont mes réactions, mes surprises face aux différentes notions vues dans cette présentation?
- ▶ Dans quelle mesure mon milieu de travail me semble t'il favoriser ou non le transfert des apprentissages?
- ▶ Quelles actions serait-il possible de mettre en œuvre:
  - » De ma part?
  - » De la part de d'autres intervenants au sein de mon organisation?



**Merci de  
votre attention**

## **Onze facteurs favorisant le transfert ayant l'influence la plus marquée.<sup>1</sup>**

S'appuyant sur deux recensions de littérature intégratives réalisées au cours des dix dernières années portant sur le transfert, Grossman et Salas (2011)<sup>2</sup> ciblent les 11 facteurs les plus à même de le favoriser. Ce faisant, ces chercheurs ne visent non pas à présenter une vision complète des facteurs favorisant le transfert, mais plutôt de dégager ceux ayant une influence plus marquée. Dans cette perspective, ces auteurs affirment que si les chercheurs ciblent en quelque sorte leurs recherches en faisant appel à un nombre limité de variables, il apparaît tout à fait légitime de faire de même pour les professionnels en organisation afin de favoriser l'atteinte de résultats.

En s'appuyant sur le modèle de Baldwin et Ford, ces facteurs tels que définis par Grossman et Salas sont brièvement décrits dans le tableau qui suit. De plus, certaines pistes d'intervention sont précisées. Dans une perspective systémique, ils sont associés aux caractéristiques individuelles des apprenants, aux pratiques pédagogiques et à l'environnement de travail. Ils constituent autant de pistes possibles afin de concrétiser le transfert en milieu organisationnel.

---

<sup>1</sup> CQFD- Conseils en formation – Tous droits réservés.

<sup>2</sup> Grossman, R. et Salas, E. (2011). The transfer of training, what really matters. *International Journal of training and Development*, vol.15 (2), p.103-120.

Principaux facteurs	Brève Description.	Pistes de travail possibles ou actions à prendre
<b>Caractéristiques individuelles des apprenants.</b>		
<b>Sentiment d'efficacité personnelle.</b>	S'appuyant sur les travaux de Bandura (2007), les apprenants possédant un haut degré d'efficacité personnelle éprouvent une meilleure confiance en leurs capacités d'apprendre et de transférer leurs apprentissages. Ils démontrent aussi plus de ténacité lorsqu'ils rencontrent certaines difficultés à réaliser avec succès des tâches complexes.	<p><b>-La maîtrise personnelle :</b> « C'est la principale source : <b>les succès</b> construisent une solide croyance d'efficacité personnelle tandis que les échecs le plus souvent la minent;</p> <p><b>-L'apprentissage social</b> (modelage) : Pour évaluer ses capacités, l'individu tire aussi des conclusions de <b>l'observation des actions</b> réalisées par d'autres personnes surtout si elles lui "ressemble" ;</p> <p><b>-La persuasion par autrui :</b> "Il est plus facile à quelqu'un de maintenir un sentiment d'efficacité, particulièrement quand il est confronté à des difficultés, si d'autres <b>individus significatifs lui expriment leur confiance</b> dans ses capacités ;</p> <p><b>-L'état physiologique et émotionnel :</b> Les techniques qui permettent de réguler les réactions émotionnelles élèvent les croyances en l'efficacité de <b>gestion du stress</b>, et provoquent les améliorations correspondantes de performance" ;</p>
<b>Motivation.</b>	Des apprenants motivés à apprendre et à transférer avant, pendant et après la démarche de formation constituent un des éléments les plus significatifs en matière de transfert. Cette motivation se traduit par de plus hauts niveaux d'intensité, de focalisation et de persistance afin d'atteindre un but.	<p>-Laisser <b>le choix aux apprenants</b> de participer ou non à une activité de formation en fonction de la perception qu'ils ont de leurs besoins et de la capacité d'une activité de formation d'y répondre;</p> <p>-Faire valoir les <b>impacts positifs pour l'apprenant</b> suite à la réussite de la formation;</p>

<b>Valeur perçue.</b>	Les apprenants qui perçoivent la démarche de formation ou d'apprentissage comme étant pertinente, et utile en regard de leurs fonctions de travail sont portés à transférer de façon plus importante leurs apprentissages.	-Réaliser <b>une analyse des besoins</b> permettant de cibler les compétences à développer et un écart sur le plan des compétences en impliquant certains participants issus de la clientèle cible; - Offrir des activités de formation en lien avec les besoins identifiés;
<b>Habilité cognitives.</b>	Les apprenants ayant une plus grande habileté à comprendre des concepts complexes, à les retenir, à les adapter à leur environnement et à apprendre de leurs expériences sont plus à même de transférer leurs apprentissages.	-Favoriser la <b>rétenion des apprentissages</b> en référent à des schémas intégrateurs simples ou encore en demandant aux participants de schématiser les différentes connaissances acquises; -Mettre en place des activités favorisant la <b>prise de recul et la réflexivité</b> afin de favoriser l'apprentissage par l'expérience et l'adaptation des apprentissages réalisés;
<b>Pratiques pédagogiques</b>		
<b>Modelage.</b>	Prévoir des activités de modelage qui comprennent à la fois des exemples et des contre-exemples, ainsi que des activités pratiques qui y sont reliées favorisent le transfert.	-Utiliser différents <b>scénarios ou mises en situation</b> ou une personne met en œuvre les compétences à développer; -Permettre l'observation de "modèles" en formation ou en milieu de travail auquel l'apprenant peut s'identifier;
<b>Management des erreurs.</b>	Amener les apprenants à anticiper les erreurs potentielles pouvant en milieu de travail et les habiliter à y faire face avec succès en leur donnant des pistes de corrections possibles. Souligner les conséquences négatives pouvant résulter de l'absence de transfert.	-Mettre en place des moments de réflexion permettant <b>d'anticiper ou d'apprendre de certaines erreurs</b> ou difficultés liées au transfert des apprentissages réalisés, pouvant être rencontrées en milieu de travail et identifier certains correctifs possibles;
<b>Environnement réaliste.</b>	Utiliser des situations authentiques et similaires à celles rencontrées en milieu de travail notamment par le biais de simulations contribue positivement au transfert.	-Mettre en place des activités d'apprentissage, des mises en situation ou des simulations <b>qui reflètent</b> le plus fidèlement possible <b>l'environnement de travail</b> des participants; - Favoriser les apprentissages au moyen de " <b>situations authentiques</b> " des programmes diffusés <b>en alternance</b> ;

## Environnement de travail.

<b>Climat de transfert</b>	Instaurer un climat de travail positif qui encourage et valorise l'utilisation des nouveaux apprentissages stimule le transfert.	-Favoriser la <b>clarification des attentes</b> par le gestionnaire face à la formation; -S'assurer de la disponibilité des équipements et outils nécessaires ; - <b>Valoriser</b> les transferts réalisés;
<b>Soutien du gestionnaire et des pairs.</b>	Mettre en place des activités de soutien au transfert de la part des gestionnaires et des pairs constitue des facteurs contributifs.	-Mettre en place des <b>activités de soutien ou de résolution de problèmes</b> en mode individuel ou encore en équipe de travail;
<b>Occasions de mise en œuvre.</b>	Faire en sorte que les occasions pertinentes, et le temps nécessaire sont présents en milieu de travail, constituent des éléments importants face au transfert.	-Faciliter les <b>occasions de mise en œuvre</b> en milieu de travail dans la plus large mesure possible en <b>cohérence avec les apprentissages réalisés</b> en formation; -Permettre un rythme qui permet <b>l'intégration progressive</b> des apprentissages réalisés;
<b>Suivi.</b>	Implanter des mécanismes de suivi du transfert qui comprend des "débriefings", des activités réflexives et l'étude de divers aides à la tâche, liées aux procédures et à la prise de décision stimule la poursuite des efforts.	En mettant à la disposition des apprenants des " <b>aides à la tâche</b> ", des <b>procédures à jour</b> , des <b>outils de travail adaptés</b> et permettre des moments de réflexion à ce sujet. En anticipant et/ou traitant des difficultés face au transfert afin de trouver des moyens afin d'y remédier.