

« Les facteurs qui influencent le transfert : une revue de la littérature »

Rémi GAGNAYRE (30 août 2007)

Cette fiche est réalisée à partir de la note de synthèse de C.Devos et X.Dumay. Nous n'avons pas repris toutes les références citées par les deux auteurs. Les personnes intéressées peuvent prendre connaissance de l'ensemble des données dans l'article suivant :

■ Les facteurs qui influencent le transfert: une revue de la littérature

Christelle Devos, Xavier Dumay

Université catholique de Louvain (UCL), Louvain-la-Neuve

Revue Savoir, 12, 2006, pp12-46

Quelques limites de cette fiche pour le travail du groupe

Tout d'abord, les études signalées ne concernent pas la formation dans les structures hospitalières mais dans différentes entreprises des secteurs industriel et commercial. La question de la transposition des résultats et conclusions au domaine de la santé doit être posée même si il existe pour la plupart des études de nombreux points communs avec les pratiques de formation en santé.

Ces études utilisent des méthodes de recherche toujours critiquables. Il faut donc comprendre le caractère significatif d'une variable comme une forte présomption de preuve mais non nécessairement comme une donnée stable et définitive.

Enfin, certains auteurs utilisent les notions de transfert des acquis, de transfert des apprentissages, de compétences. Ces dernières notions sont estimées synonymes dans le cadre de ce travail.

Un constat

Dans le milieu de l'entreprise, la formation est dorénavant considérée comme un investissement dont on attend un bénéfice ultérieur, c'est - à - dire un retour sur investissement. Dans ce milieu,

toute formation tente de tenir deux enjeux : le développement professionnel et la performance de l'organisation. Le transfert des acquis « représente un moment clé de cette adéquation dans la mesure où la compétence acquise en formation cesse d'appartenir uniquement la sphère individuelle et est réinvestie dans l'organisation du travail ».

En 1997, une étude (*Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver et Shotland*) signale une très faible relation ($r=.12$) entre l'apprentissage évalué en fin de formation et le transfert des nouvelles connaissances et compétences sur le lieu de travail. Ce constat a conduit à mettre l'accent sur la recherche permettant de mieux comprendre les processus du transfert des apprentissages en s'appuyant d'une part, sur des études pionnières dans ce domaine et d'autre part, en engageant de nouvelles observations.

Plusieurs définitions du transfert des acquis de formation ont été données (*Wexley et Lathman 1981 ; Baldwin et Ford (1988) ; Oliver et Fleming, 1997* dans lesquelles on retrouve souvent les notions suivantes :

Applications (comportant des adaptations) de connaissances, de savoir-faire, de comportements appris au cours d'un programme de formation sur le terrain

professionnel et leur maintien dans le temps tant que ces acquisitions répondent aux besoins professionnels.

Le but de la note de synthèse - rapportée en partie dans ce texte – est de signaler des résultats significatifs. Une analyse des études réalisées entre 1998 à nos jours précise les variables ou conditions qui ont été validées comme favorisant le transfert.

■ *Alliger GM, Tannenbaum SI, Bennett W, Traver H et Shotland A. (1997) A meta-analysis of the relations among training criteria. Personnel Psychology.50,341-358*

■ *Wexley KN Latham GP (1981) Developing and Training Human Resources in Organizations. Glenview.IL,Scotte Foresman*

■ *Baldwin TT, Ford JK (1988) Transfer of training : A review and directions for future research. Personnel Psychology.41,63-103*

■ *Oliver JR, Fleming RK (1997), Applying within-subject methodology to transfer of training research. International Journal of Training and Development.1 (3).173-180*

Variables/ Conditions favorisant le transfert des apprentissages selon les données de la littérature

Celles-ci sont organisées selon trois grandes catégories

1-1 Variables liées à l'individu

On retiendra en particulier le fait que « la confiance qu'ont les participants en leur propre capacité à utiliser leurs nouvelles compétences influence l'application qu'ils en feront lors de leur retour sur le lieu de travail (Devos et al. 2006). Devos et al. 2006 ont également observé que plus les participants ont confiance en leur capacité à utiliser leurs nouvelles compétences et à surmonter les obstacles qui pourraient les en empêcher, plus le transfert est élevé à trois mois après la fin de formation.

Ce résultat s'appuie principalement sur le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) que possède la personne. Il intervient avant et après la formation et correspond à la perception de la personne sur sa capacité à pouvoir suivre la formation et à pouvoir utiliser ses acquis après celle-ci (Bandura 2003 ; Galand, Vanlede 2004)

Récemment Devos et al.(2006) selon une approche cognitiviste semblent confirmer qu'une

personne transférera et maintiendra d'autant plus la compétence si :

- elle s'en sent capable (retrouvant là le SEP) ;
- si elle apprécie l'utilisation de la compétences à transférer (Axtell, Maitlis, Yeara 1997),
- si cela lui permet d'atteindre certains buts professionnels,
- si c'est important pour son image d'elle-même
- et si cela ne représente pas un effort trop important.

Il est incontestable que la motivation avant la formation (Facteau et al.1995 ; Chiaburu, Marinova 2005, Colquitt et al. 2000) est une variable importante du transfert. Cette motivation est présente dès lors que la personne ressent le besoin de se former et se voit proposer la formation. Celle-ci est renforcée le descriptif de la formation semble correspondre à ses attentes. Cette motivation prépare une autre motivation qui porte sur la motivation à se préparer à transférer les acquis de la formation (Devos et al.2006). Mais cette dernière motivation n'a pas été validée dans une autre étude (Axtell et al 1997).

Parmi les variables liées à l'individu, on note que si la personne perçoit un trop grand décalage entre la situation recherchée après la formation et la situation réelle, le transfert sera peu favorisé (Awoniyi et al.2002).

L'attitude dans le travail est une variable favorisant le transfert. Il semblerait qu'une personne sera davantage susceptible d'appliquer ses nouvelles compétences si elle peut s'identifier et être impliquée dans l'organisation de travail ; si elle planifie des objectifs de carrière et explore différentes options de carrière (Facteau et al. 1995 ; Colquitt et al 2000).

■ *Devos C., Dumay X., Bonami M (2006). Le transfert des acquis de formation. Une dynamique motivationnelle. Communication présentée au 14e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Hammamet, Tunisie*

■ *Bandura A. (2003) Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle (trad. Lecomte) Paris ; De Boeck*

■ *Galand B, Vanlede M (2004) Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? Savoir : revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes. Hors Série, 91-116*

■ Axtell CM, Maitlis S, Yeara SK (1997) *Predicting immediate and longer term transfer of training. Personnel Psychology*.41,63-103

■ Facticeau JD, Dobbins GH, Russel JEA Ladd RT, Kudisch JD,(1995). *The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. Journal of Management*.21(1).1-25

■ Chiaburu DS, Marinova SM (2005) *What predicts skill transfer ? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. International Journal of Training and Development* 9(2).110-123

■ Awoniyi EA, Griego OV, Morgan GA (2002) *Person-environment fit and transfer of training. International Journal of Training and Development*. 6 (1),25-35

■ Colquitt JA, LePine JA, Noe R (2000) *Toward an integrative theory of training motivation : a meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology*. 85 (5), 678-707

Variables liées à la formation

Période pré-formation

Devos *et al.* (2006) observent « que les participants à diverses formations étaient davantage susceptibles d'utiliser leurs acquis dans les mois qui suivaient s'ils pouvaient se figurer la formation (par exemple : clarté des objectifs, influence escomptée sur la performance,...) ». Selon les mêmes auteurs, la qualité des informations sur la formation favorise déjà le transfert.

Facticeau *et al* (1995) montrent que le caractère volontaire par rapport à obligatoire favorise le transfert

Pendant la formation – choix des stratégies de formation

Wexley *et Nemerhoff* dès 1975 observaient « (...) que les participants qui s'étaient vus fixer des objectifs après une formation au management appliquaient mieux leurs apprentissages sur le lieu de travail que les participants du groupe contrôle (pour lesquels ils n'étaient pas fournis d'objectifs) ».

Dans la continuité de cette approche, Wexley *et Baldwin* (1986) comparèrent l'effet des objectifs imposés, des objectifs choisis par les participants eux-mêmes correspondant à ce qu'ils allaient transférer (...). Les résultats montrent que, comparées à la condition contrôle (sans objectifs proposés), ces deux stratégies conduisaient à un maintien significativement supérieur des comportements appris huit semaines après la fin

de la formation ».

Il semble que toutes formations introduisant des techniques préparant au transfert : description du processus de détermination des objectifs du transfert ; exemples de transfert possibles ; identification des obstacles au succès du transfert ; planification de la manière de surmonter les obstacles, auto-évaluation du transfert ; utilisation de méthodes d'auto-renforcement) favorisent les applications sur le lieu de travail (Gist *et al.* 1990-1991 ; Richman-Hirsch 2001).

Même si ces conditions sont proches de ce que l'on peut attendre des qualités générales d'une formation qui a pour but entre autre le transfert de compétences, les auteurs soulignent l'importance des éléments ci-dessous comme moyens de favoriser le transfert

■ Les éléments utilisés en formation sont semblables à ceux que la personne trouvera lors de son retour sur son lieu de travail (Duncan *et Underwood*, 1953 !)

■ Des conditions d'entraînement, de simulation sont optimales dans leur conception et variées (Schendel *et Hagman* 1982). Leur planification au cours de la formation favorise le transfert.

■ Il est enseigné aux participants non seulement la manière de faire les choses, mais également les principes qui sous - tendent ces savoir-faire (connaissances procédurales et conditionnelles). Ces apprentissages favorisent les adaptations qu'implique nécessairement tout transfert.

■ Une variété importante *de stimuli* est utilisée pour favoriser le transfert comme par exemple : des illustrations, exemples qui permettent aux participants de mieux comprendre la manière dont ils peuvent appliquer leurs apprentissages dans leur activité professionnelle, des opinions et des contre-opinions sur des expériences de transfert représentent d'autres types de stimuli (Ducan 1958 ; Ellis 1965).

D'une certaine manière, il semble que plus la formation est orientée sur le transfert et que son ingénierie corresponde à cette centration: activités planifiées au cours de la formation sur l'aide au transfert, plus les participants assureront ce transfert (Devos *et al.* 2006).

Dans une étude, Montesino (2002) rapporte que le transfert a de plus grande chance d'être opéré si il existe une adéquation entre les objectifs de la formation et les axes stratégiques de l'entreprise.

■ Devos C., Dumay X., Bonami M (2006). *Le transfert des acquis de formation. Une dynamique*

motivationale. Communication présentée au 14e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Hammamet, Tunisie

■ Facticeau JD, Dobbins GH, Russel JEA Ladd RT, Kudisch JD, (1995). *The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. Journal of Management.* 21(1). 1-25

■ Wexley KN, Nemerhoff W (1975). *Effectiveness of positive reinforcement and goal setting as methods of management development. Journal of Applied Psychology.* 64, 239-246

■ Wexley KN, Baldwin TT (1986) *Post-training strategies for facilitating positive transfer : An empirical exploration. Academy of Management Journal.* 29. 503-520

■ Gist ME, Bavetta AG, Stevens CK (1990) *Transfer training method : its influence on skill generalization, skill repetition and performance level. Personnel psychology.* 43, 501-523

■ Gist ME, Stevens CK, Bavetta AG (1991) *Effects of Self-efficacy and potstraining intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. Personnel Psychology* 44, 837-861

■ Richman-Hirsch WL (2001). *Posttraining interventions to enhance transfer. The moderating effects of work environments. Human Resource Development Quaterlt,* 12 (2) 105-120

■ Duncan CP, Underwood BJ, (1953) *Transfer in motor learning as a function of degree of first tasks learning and inter-task similarity. Journal of Experimental Psychology,* 53, 109-132

■ Schendelt JD, Hagman JD (1982) *On sustaining procedural skills over o prolonged retention interval. Journal of Applied Psychology,* 67, 605-610

■ Ducan CP (1958) *Transfer after training with single versus multiple tasks. Journal of Experimental Psychology,* 55, 63-72

■ Ellis HC (1965) *The transfer of learning,* New York : Macmilan

■ Montesino MU (2002) *Strategie alignement of training transfer-enhancing behaviors and training usage. A posttraining study. Human Resource Development Quaterly,* 13(1). 89-108

Variables de l'environnement de travail

Dans cette catégorie, certains auteurs parlent de Climat-Culture de transfert pour indiquer

l'importance d'en faire un axe de l'organisation du travail et des rapports inter-personnels.

Ainsi, il semble que le transfert soit lié à la considération qu'à le supérieur hiérarchique vis-à-vis de ses collègues et à son intérêt au transfert. « Huczynski et Lewis (1980) observèrent que les participants étaient plus susceptibles d'essayer de transférer leurs acquis lorsqu'ils avaient eu l'occasion de s'entretenir avec leur supérieur à ce propos avant la formation et lorsque le supérieur encourageait le transfert ».

On constate que le soutien du supérieur est une variable positive dans le transfert (Facticeau et al. 1995 ; Bates, Holton, Seyler, Carvalho, 2000 ; Cromwell, Kolb, 2004) :

- encouragements envers l'application des acquis,
- intérêt pour la formation,
- détermination d'objectifs en rapport avec le transfert,
- discussion quant aux manières d'utiliser de nouvelles compétences et analyse des obstacles rencontrés.

Selon Aarts, Paulussen, Schaalma (1997) pour que la personne puisse effectuer ses transferts il est important premièrement que l'organisation de travail soit conçue pour cela. Sinon, les habitudes de la personne reviennent - aussitôt la formation finie- dans un milieu qui n'a pas changé ; deuxièmement, il est important pour ces auteurs que le transfert ne donne pas lieu à des « récompenses » à long terme mais des récompenses à court terme. Il n'est pas précisé le type de récompenses mais il est certain que les renforcements positifs sont considérés comme importants.

Le transfert est favorisé dès lors qu'il inscrit dans une organisation de travail qui accepte les erreurs d'application au cours d'une période de transfert par le professionnel. Il s'agit alors de constituer les conditions le permettant afin d'éviter chez le participant leur crainte voire leur peur de l'échec (Elliot et Sheldon, 1997).

Pour faciliter le transfert et participant de cette culture de travail-apprentissage, Laroche, Haccoun (1999) proposent de faire témoigner des collègues qui ont suivi la même formation, former simultanément les membres d'une même équipe, impliquer les membres de l'équipe.

Ces éléments s'inscrivent comme nous l'énoncions plus haut dans un véritable « climat de transfert » selon Rouiller et Goldstein (1993)

et qui se rapproche pour Tracey et al (1995) d'une véritable culture d'apprentissage continu au cours même du travail : encouragement de l'acquisition de nouveaux comportements, innovation continue et compétitivité.

■ Huczynski AA, Lewis JW (1980) *An empirical study into the learning transfer process in management training*. *Journal of Management Studies*.17,227-240

■ Fecteau JD, Dobbins GH, Russel JEA Ladd RT, Kudisch JD,(1995). *The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer*. *Journal of Management*.21(1).1-25

■ Bates R, Holton E, Seyler DI,Carvalho MA,(2000) *The role of interpersonal factors in the application of comuter-based training in an industrial setting*. *Human Resource Development International*,3,19-42

■ Cromwell SE, Kolb JA(2004) *An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace*. *Human Resource Development Quaterly*,15(4),449-471

■ Aarts H, Paulussen T, Schaalma H (1997) *Physical exercice habit.On the conceptualization and formation of habitual health behaviours*. *Health Education Research*.12(3), 363-374

■ Elliot AJ, Sheldon KM (1997) *Avoidance achievement motivation : a personal goals analysis*. *Journal of Personality and Social Psychology*.73(1),171-185

■ Laroche R, Haccoun RR (1999) *Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour le praticien*. *Revue Québécoise de Psychologie*,20,9-22

■ Rouiller JZ,Goldstein IL (1993) *The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training*. *Human Resource Development Quaterly*, 4 (4),377

■ Tracey JB, Tannenbaum SI, Kavanagh MJ (1995) *Applying trained skills on the job. The importance of the work environment*. *Journal of*

Applied Psychology 80(2) 239-252

En guise de conclusion

Ces différentes données recourent le travail du groupe et confirment le caractère voisin et complémentaire de la recherche évaluative et de la pratique réflexive. Le travail du groupe précise des conditions /variables que la recherche a déjà validées et en propose de nouvelles. Celles-ci feront certainement l'objet de nouvelles recherches pour en infirmer ou confirmer le bien-fondé. Cependant, leur pertinence professionnelle permet déjà de les retenir. Reste que la plupart des conditions proposées par le groupe de travail s'appuient sur des données de la recherche. Cette validation justifie l'intérêt d'illustrer les conditions sélectionnées par le groupe de travail, de donner des exemples, d'attirer l'attention des acteurs des formations hospitalières sur les conditions favorisant le transfert des acquis de la formation au sein des structures de soins.