

Onze facteurs favorisant le transfert ayant l'influence la plus marquée¹

par Jean-François Roussel

S'appuyant sur deux recensions de littérature intégratives réalisées au cours des dix dernières années portant sur le transfert, Grossman et Salas (2011)² 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 à 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.

¹ CQFD- Conseils en formation – Tous droits réservés.

² 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
Caractéristiques individuelles des apprenants		
Sentiment d'efficacité personnelle	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.	<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise personnelle : C'est la principale source : les succès construisent une solide croyance d'efficacité personnelle tandis que les échecs, le plus souvent, la minent; • L'apprentissage social (modelage) : Pour évaluer ses capacités, l'individu tire aussi des conclusions de l'observation des actions réalisées par d'autres personnes, surtout si elles lui « ressemblent »; • La persuasion par autrui : Il est plus facile à quelqu'un de maintenir un sentiment d'efficacité, particulièrement quand il est confronté à des difficultés, si d'autres individus significatifs lui expriment leur confiance dans ses capacités; • L'état physiologique et émotionnel : Les techniques qui permettent de réguler les réactions émotionnelles élèvent les croyances en l'efficacité de gestion du stress, et provoquent les améliorations correspondantes de performance.
Motivation	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser le choix aux apprenants 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; • Faire valoir les impacts positifs pour l'apprenant à la suite de la réussite de la formation.
Valeur perçue	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une analyse des besoins permettant de cibler les compétences à développer et un écart sur le plan des compétences en impliquant certains participants et participantes issus de la clientèle cible; • Offrir des activités de formation en lien avec les besoins identifiés.
Habilité cognitive	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la rétenion des apprentissages en référant à des schémas intégrateurs simples ou encore en demandant aux participants et aux participantes de schématiser les différentes connaissances acquises; • Mettre en place des activités favorisant la prise de recul et la réflexivité afin de favoriser l'apprentissage par l'expérience et l'adaptation des apprentissages réalisés.

Principaux facteurs	Brève Description	Pistes de travail possibles ou actions à prendre
Pratiques pédagogiques		
Modelage	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser différents scénarios ou mises en situation où une personne met en œuvre les compétences à développer; • Permettre l'observation de « modèles » en formation ou en milieu de travail auxquels l'apprenant peut s'identifier.
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. Souligner les conséquences négatives pouvant résulter de l'absence de transfert.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des moments de réflexion permettant d'anticiper ou d'apprendre de certaines erreurs ou difficultés liées au transfert des apprentissages réalisés pouvant être rencontrés en milieu de travail et identifier certains correctifs possibles.
Environnement réaliste	Utiliser des situations authentiques et similaires à celles rencontrées en milieu de travail, notamment par le biais de simulations, contribue positivement au transfert.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des activités d'apprentissage, des mises en situation ou des simulations qui reflètent le plus fidèlement possible l'environnement de travail des participants et des participantes; • Favoriser les apprentissages au moyen de « situations authentiques » dans des programmes diffusés en alternance.
Environnement de travail		
Climat de transfert	Instaurer un climat de travail positif qui encourage et valorise l'utilisation des nouveaux apprentissages stimule le transfert.	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la clarification des attentes par le gestionnaire face à la formation; • S'assurer de la disponibilité des équipements et outils nécessaires; • Valoriser les transferts réalisés.
Soutien du gestionnaire et des pairs	Mettre en place des activités de soutien au transfert de la part des gestionnaires et des pairs constitue des facteurs contributifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des activités de soutien ou de résolution de problèmes en mode individuel ou encore en équipe de travail.
Occasions de mise en œuvre	Faire en sorte que les occasions pertinentes et le temps nécessaire sont présents en milieu de travail, constitue des éléments importants face au transfert.	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter les occasions de mise en œuvre en milieu de travail dans la plus large mesure possible en cohérence avec les apprentissages réalisés en formation; • Utiliser un rythme qui permet l'intégration progressive des apprentissages réalisés.
Suivi	Implanter des mécanismes de suivi du transfert qui comprend des « débriefings », des activités réflexives et l'étude de divers aides à la tâche, liés aux procédures et à la prise de décision, stimule la poursuite des efforts.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à la disposition des apprenants des « aides à la tâche », des procédures à jour et des outils de travail adaptés, et permettre des moments de réflexion à ce sujet; • Anticiper et/ou traiter des difficultés face au transfert afin de trouver des moyens d'y remédier.