



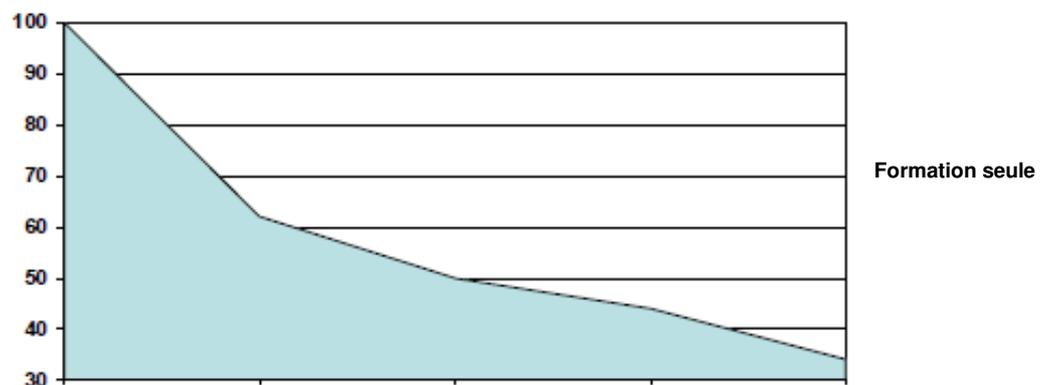
Modèle de transfert d'apprentissage : Une approche basée sur la recherche de l'amélioration de l'efficacité des formations

Le but fondamental de la formation et du développement est d'aider les personnes à développer des compétences qui, utilisées dans leur travail quotidien, améliorent leur performance individuelle et la performance de leur entreprise.

Si nous demandions à 10 Responsables Formation comment augmenter la rentabilité d'une formation, leurs réponses seraient sensiblement les mêmes : Améliorer le transfert des compétences acquises durant la formation dans le travail quotidien. Pourtant, si nous demandions à ces mêmes Responsables Formation d'évoquer leurs succès en la matière, les réponses seraient certainement plus mitigées.

Le manque de transfert d'apprentissage est un sujet récurrent pour les professionnels de la formation et les recherches qui en traitent sont complexes et contradictoires. A titre d'exemple, le graphique ci-après (extrait d'une recherche menée par Saks et Belcort en 2006) montre la diminution au fil du temps du recours aux compétences acquises en formation dans le travail quotidien. La recherche montre nettement que pour un programme classique de formation et de développement, le recours à de nouvelles compétences baisse régulièrement. On estime que seuls 35% des compétences sont encore utilisés 12 mois après une formation.

Baisse du recours aux compétences au fil du temps



Dans notre étude, nous avons examiné la littérature des deux dernières années et trouvé 32 rapports de recherche comparant l'impact des séminaires de formation réalisés seuls, aux formations plus une ou plusieurs activités de transfert d'apprentissage. Cette recherche nous a permis d'identifier 11 actions spécifiques pouvant être mise en place par les entreprises et ayant un impact significatif sur l'application des nouvelles compétences au travail, les résultats business et l'amélioration du retour sur investissement suite à une formation.

Notre étude montre que ces 11 activités respectent la règle des 80/20. Elles représentent 20% des activités d'apprentissage et sont à l'origine de 80% de l'impact d'une formation. Globalement, nous avons conclu que si une organisation mettait en œuvre toutes ces actions, elle pourrait améliorer l'efficacité de ses formations de plus de 180%, en augmentant faiblement le coût global.

Nous avons tiré de cette recherche un modèle présentant des actions rentables visant à améliorer le transfert d'apprentissage et donc l'efficacité des formations en entreprise.

L'ÉTUDE

La première mission de notre étude était d'identifier toute recherche publiée ou inédite qui répondait à trois critères précis :

- La recherche comparait la formation seule avec la formation plus une ou plusieurs activités de transfert d'apprentissage.
- La recherche signalait des différences statistiquement significatives entre la formation seule et la formation plus les activités de transfert d'apprentissage. Les informations devaient aller au-delà de l'anecdote pour que nous puissions établir une comparaison entre études.
- Les mesures de résultats rapportées devaient être des résultats de la performance, pas des résultats de l'apprentissage.

À l'aide d'un grand choix de sources, nous avons identifié des études de recherche qui répondaient à ces critères. Nous avons examiné chaque étude pour identifier l'action de transfert d'apprentissage utilisée, et nous avons identifié comment la différence de performance avait été mesurée entre la formation seule et la formation plus une activité de transfert d'apprentissage. En fin de compte, nous avons identifié 32 études qui examinaient 66 activités de transfert d'apprentissage.

Chaque étude utilisait sa propre méthode statistique pour calculer l'impact sur la performance des activités de transfert d'apprentissage (régression, ANOVA, test t, etc.). En conséquence, pour chaque activité de transfert d'apprentissage, nous avons utilisé les données statistiques disponibles et calculé un « score différentiel » qui représentait la contribution relative de chaque activité de transfert d'apprentissage dans la différence entre la formation seule et la formation plus cette activité de transfert d'apprentissage. Cela nous a permis d'établir une comparaison entre études même si elles utilisaient des méthodes statistiques différentes. Ce score différentiel représentait l'amélioration en pourcentage de la formation plus transfert d'apprentissage par rapport à la formation seule. Par exemple, un score différentiel de 20 indiquait que cette activité de transfert d'apprentissage avait amélioré la performance des participants de 20% par rapport à la formation seule.

Enfin, pour créer un modèle qui soit moins complexe et plus facile à mettre en œuvre que les anciens modèles basés sur la théorie, nous avons regroupé des actions de transfert similaires en catégories d'activités de transfert communes. Nous avons abouti au Modèle de transfert d'apprentissage présenté ci-dessous.

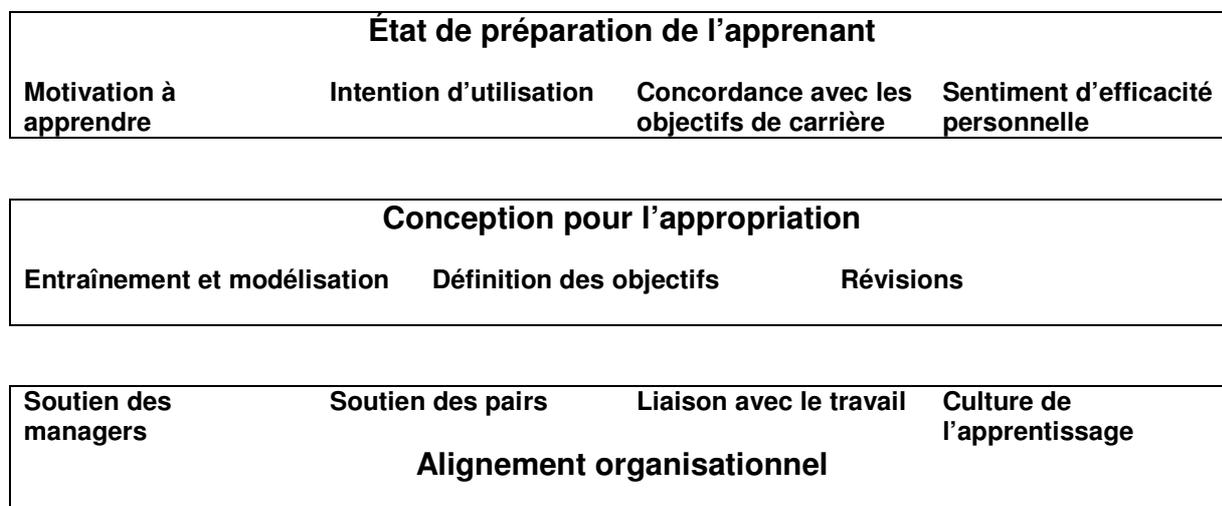
RÉSULTATS

Nous avons conclu que les activités de transfert d'apprentissage pouvaient être regroupées en trois catégories fondamentales. Si un projet de formation est créé de manière à respecter ces trois catégories, son impact sera significativement augmenté.

1. **La préparation de l'apprenant** : Ces activités visent à s'assurer que l'apprenant est motivé pour la formation qu'il va suivre.
2. **La conception pour l'appropriation** : Ces activités intégrées au design pédagogique sont destinées à appuyer le transfert d'apprentissage.
3. **L'alignement organisationnel** : Ces activités visent à s'assurer que l'entreprise soutient l'utilisation des compétences.

À l'intérieur de chaque catégorie fondamentale, trois à quatre activités de transfert d'apprentissage spécifiques ont été étudiées et se sont révélées avoir un impact sur la performance.

MODÈLE DE TRANSFERT D'APPRENTISSAGE



1. État de préparation de l'apprenant

Notre étude s'est concentrée sur des activités qui préparent psychologiquement et émotionnellement l'apprenant à apprendre. Préparer les apprenants, c'est s'assurer qu'ils comprennent la pertinence et l'intérêt de la formation et les motiver à utiliser leurs nouvelles compétences dans leur travail quotidien. Il est important de préparer une session de formation en prenant soin de motiver les participants, créer un enthousiasme et une anticipation positive. Des outils sont à la disposition des entreprises pour y parvenir : communication interne, travail préparatoire, pré-évaluations de compétences...

Notre étude montre qu'aborder l'État de préparation de l'apprenant peut accroître de 70% l'efficacité du transfert d'apprentissage.

- **Motivation à apprendre** : Activités qui communiquent l'importance et la valeur de l'apprentissage pour motiver l'apprenant. Ce point inclut des actions comme promouvoir l'apprentissage continu, aborder l'anxiété face à l'apprentissage, et en général, aider l'apprenant adulte à apprécier la valeur de l'apprentissage.
- **Intention d'utilisation** : Il est évident que la motivation à apprendre a moins de valeur si l'apprenant n'a pas l'intention d'utiliser l'apprentissage. Ce point inclut des actions ciblées visant à aider les apprenants à intégrer l'apprentissage dans leur environnement et leurs systèmes de travail, et à les inciter à s'entraîner à utiliser les compétences qu'ils apprennent.
- **Concordance avec les objectifs de carrière** : Activités qui aident les apprenants à voir comment les compétences concordent avec leurs objectifs professionnels et de carrière ultimes. Plus un apprenant considère les compétences comme utiles à sa progression de carrière, plus les compétences seront susceptibles d'être utilisées et d'avoir un impact positif sur la performance.
- **Sentiment d'efficacité personnelle** : Aborder la conviction de l'apprenant qu'il ou elle est apte à apprendre et que l'apprentissage va entraîner un changement de performance important.

2. Conception pour l'appropriation

Notre étude a montré que la conception du processus d'apprentissage avait aussi un impact sur l'utilisation des apports de la formation. Mises en pratique des modèles, jeux de rôles, création de plans d'actions individuels, suivi individuel, solutions de formation étendues... toutes actions réalisées durant ou après la formation et permettant de promouvoir la mise en œuvre des nouvelles compétences sur le terrain.

Les trois éléments qui ont été étudiés, globalement, peuvent améliorer de 37% le transfert d'apprentissage.

- **Entraînement et modélisation** : Plus la conception de l'apprentissage inclut l'entraînement et la modélisation comportementale pendant l'apprentissage et plus cet entraînement et cette modélisation reproduisent avec précision des situations réelles (évoquées sous le terme « fidélité » dans la littérature), plus le transfert d'apprentissage fonctionne.
- **Définition d'objectifs d'apprentissage** : Quand les apprenants définissent des objectifs précis pour leur apprentissage, qu'ils soient liés aux comportements ou à la performance, la probabilité qu'ils utilisent les compétences dans leur travail augmente.
- **Révisions** : Il a aussi été démontré que l'extension de l'apprentissage au-delà de l'événement initial, par l'inclusion de révisions du contenu et, surtout, de révisions des moyens d'appliquer les compétences à des tâches professionnelles précises, améliorerait l'impact de l'apprentissage.

3. Alignement organisationnel

Enfin, le transfert d'apprentissage dépend aussi de l'implication de l'entreprise dans le processus de formation. Les activités ici incluent le sponsor de la direction, l'accompagnement (coaching) des managers, le soutien des pairs, la liaison entre formation et travail, tous les éléments qui peuvent participer à la création d'une véritable culture de l'apprentissage. Notre étude montre que la mise en place d'outils d'alignement organisationnel peut accroître de 90% l'efficacité du transfert d'apprentissage.

- **Soutien / accompagnement (coaching) des managers** : Des études ont montré que plus les managers étaient formés au soutien et à l'accompagnement des compétences apprises par leurs employés, plus ces compétences seraient utilisées et soutenues sur le lieu de travail.
- **Soutien des pairs** : Alors que le soutien des managers est considéré comme essentiel, la recherche suggère que le soutien des pairs des apprenants peut être aussi important, voire plus important. Bien qu'il n'y ait eu que deux études sur ce sujet, toutes deux montrent que le soutien des pairs présente un niveau d'impact très élevé sur l'amélioration du transfert d'apprentissage.
- **Liaison avec le travail** : Plus le lien entre les compétences enseignées et les compétences requises pour le travail est clair et plus les compétences sont intégrées dans les processus et systèmes de travail, plus le transfert d'apprentissage fonctionne.
- **Culture de l'apprentissage** : Le niveau de soutien par la culture organisationnelle du changement et du recours à de nouvelles compétences a un impact significatif sur le transfert d'apprentissage dans l'environnement de travail.

RECOMMANDATIONS

D'après notre expérience, les activités de transfert d'apprentissage doivent être envisagées conjointement avec tous les autres facteurs de design pédagogique. Dans le développement et le démarrage de tout programme d'apprentissage, les organisations devraient poser des questions telles que :

- Comment savons-nous que le public d'apprenants est prêt pour cet événement d'apprentissage, et quel est le meilleur moyen de les préparer à apprendre et à utiliser les compétences ?
- Comment la définition des objectifs est-elle incluse dans le processus d'apprentissage ?
- Quelles formes d'entraînement et de modélisation conviennent le mieux pour ce contenu et ce public d'apprenants ?

- Quels types de révisions et de mises en œuvre sont nécessaires pour garantir l'utilisation des compétences après la formation ?
- Quel est le meilleur moyen d'inciter l'organisation à soutenir l'utilisation des compétences apprises ?
- Les managers et les pairs sont-ils prêts à accompagner et à soutenir l'application de la formation ?
- La culture de l'entreprise va-t-elle soutenir l'utilisation de l'apprentissage, ou sera-t-elle un obstacle ? Comment la culture peut-elle être modifiée si elle est un obstacle ?

L'approche que nous proposons à nos clients est de les aider à élaborer un « tableau de bord prospectif du transfert d'apprentissage » visant à identifier les cas où ils soutiennent le transfert et les cas où ils pourraient en faire plus pour améliorer le retour sur investissement de leur formation.

CONCLUSION

Les activités qui améliorent le transfert d'apprentissage au travail auront un impact important sur la performance d'une entreprise et peuvent augmenter sensiblement le retour sur investissement des formations. Cette étude fournit la preuve que le transfert d'apprentissage peut avoir un impact important sur l'efficacité des formations. En fait, les résultats suggèrent que, si toutes les techniques étudiées plus haut étaient mises en œuvre en même temps, l'impact de l'apprentissage pourrait être accru de 186%.

Les mesures qui doivent être prises sont relativement claires et faciles à mettre en œuvre. Quelques activités essentielles, planifiées de façon pertinente, peuvent avoir un impact immense sur la performance de l'entreprise et la durabilité de l'apprentissage.

Par :

Michael Leimbach, Ph.D.
Jane Maringka

WILSON LEARNING

Wilson Learning Worldwide
8000 W. 78th Street, Suite 200
Edina, MN 55439
ÉTATS-UNIS
+ 1 - 800.328.7937
www.wilsonlearning.com

