

Dominique Bouteiller
Michel Cossette
HEC Montréal

**Comment
favoriser le
transfert des
acquis de la
formation dans
les pratiques
professionnelles?**

Conférence
prononcée
dans le cadre
d'un groupe de
travail

*«Repenser la
formation dans une
logique de
l'apprenance»*

ANVIE

Paris
14 avril 2010

Dominique Bouteiller
Michel Cossette
HEC Montréal

**Comment
favoriser le
transfert des
acquis de la
formation dans
les pratiques
professionnelles?**

Conférence
prononcée
dans le cadre
d'un groupe de
travail

*«Repenser la
formation dans une
logique de
l'apprenance»*

ANVIE

14 avril 2010

PARTIE 1

Diapos 1 à 45/90

Informations générales

Ces diapositives ont été conçues pour être accompagnées en direct par les explications du conférencier. Les justifications théoriques et empiriques de l'ensemble des modèles utilisés et des résultats auxquels ils ont donné lieu peuvent être retrouvées en détails dans le rapport scientifique de cette recherche:

Bouteiller, D.; Cossette, M. (2007). «Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail», Rapport de recherche remis à la Commission des Partenaires du Marché du Travail, Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA), Québec, Août, 469 pages.

Le rapport complet est téléchargeable à partir du site de la CPMT (*Attention: premières pages blanches*):

PARTIE 1

<http://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007Partie1.pdf>

PARTIE 2 + Annexes ABC

<http://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007Partie2.pdf>

ANNEXE D

<http://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007AnnexeD.pdf>

ANNEXE E et F

<http://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007AnnexesE-F.pdf>

Pour toute autre information:

« dominique.bouteiller@hec.ca »

Visionnement et impression du diaporama

Ce diaporama en format **pdf** peut être visionné très facilement en mode plein écran, équivalent au mode « diaporama » de PowerPoint. Pour cela, choisissez « Mode plein écran » dans le menu « Affichage »

Pour **imprimer** : menu Fichier → menu Imprimer → Cocher la case « Rotation automatique et centrage des pages » → Cocher le menu « Options avancées » → Cocher la case « Bitmap ».

Si vous souhaitez imprimer plusieurs diapos par page, cochez la case « Propriété » puis le sous-menu « Finition ». Malheureusement, vous ne pourrez pas neutraliser les fonds noirs de certaines diapositives.



Propriété intellectuelle

Cette présentation est protégée par la *Loi sur le droit d'auteur*.

Il est interdit de la rendre accessible (accès direct ou par le biais des moteurs de recherche type Google) sur un site Web (Intranet ou net) sans autorisation de l'auteur.

Pour toute information: **«*dominique.bouteiller@hec.ca*»**
514-340-6895

Financement de la recherche



Programme de subvention à la recherche appliquée

Fonds National pour la Formation de la Main-d'œuvre

Commission des Partenaires du Marché du Travail

La boîte noire



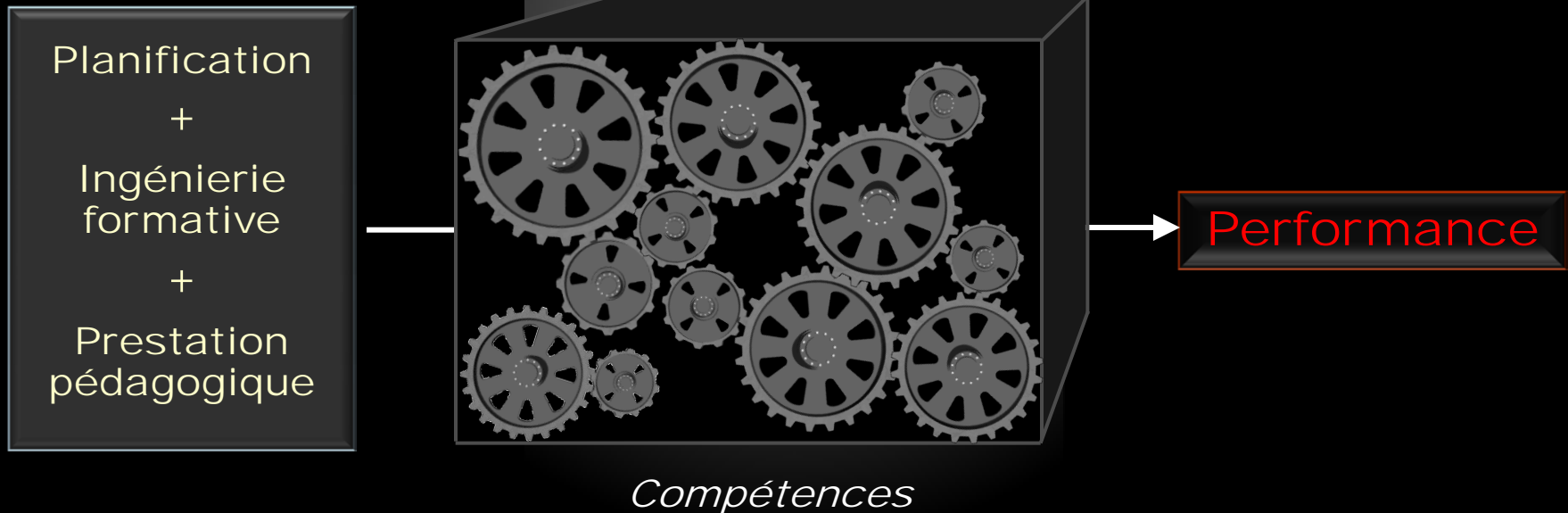
La boîte noire

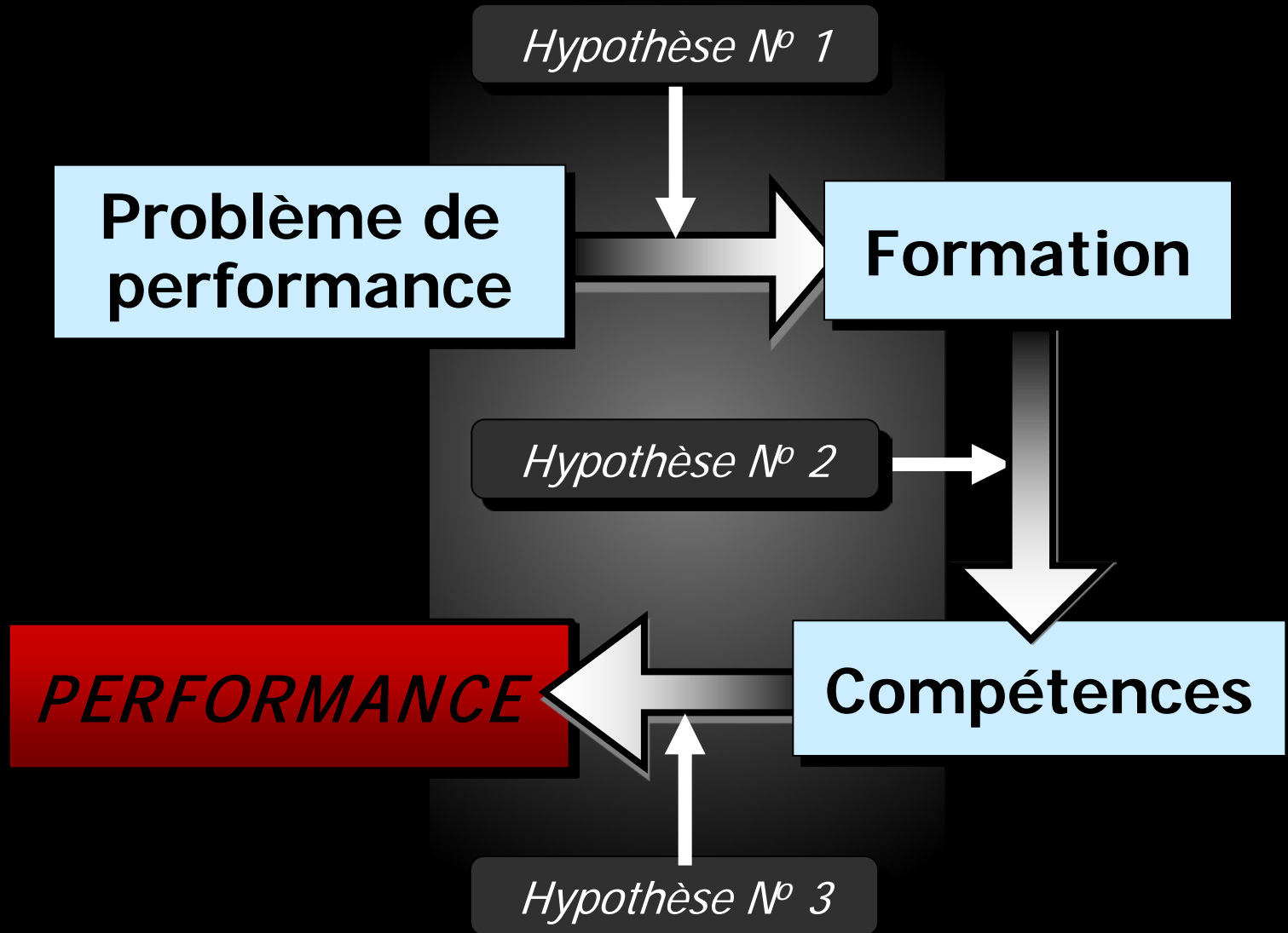
Intrants

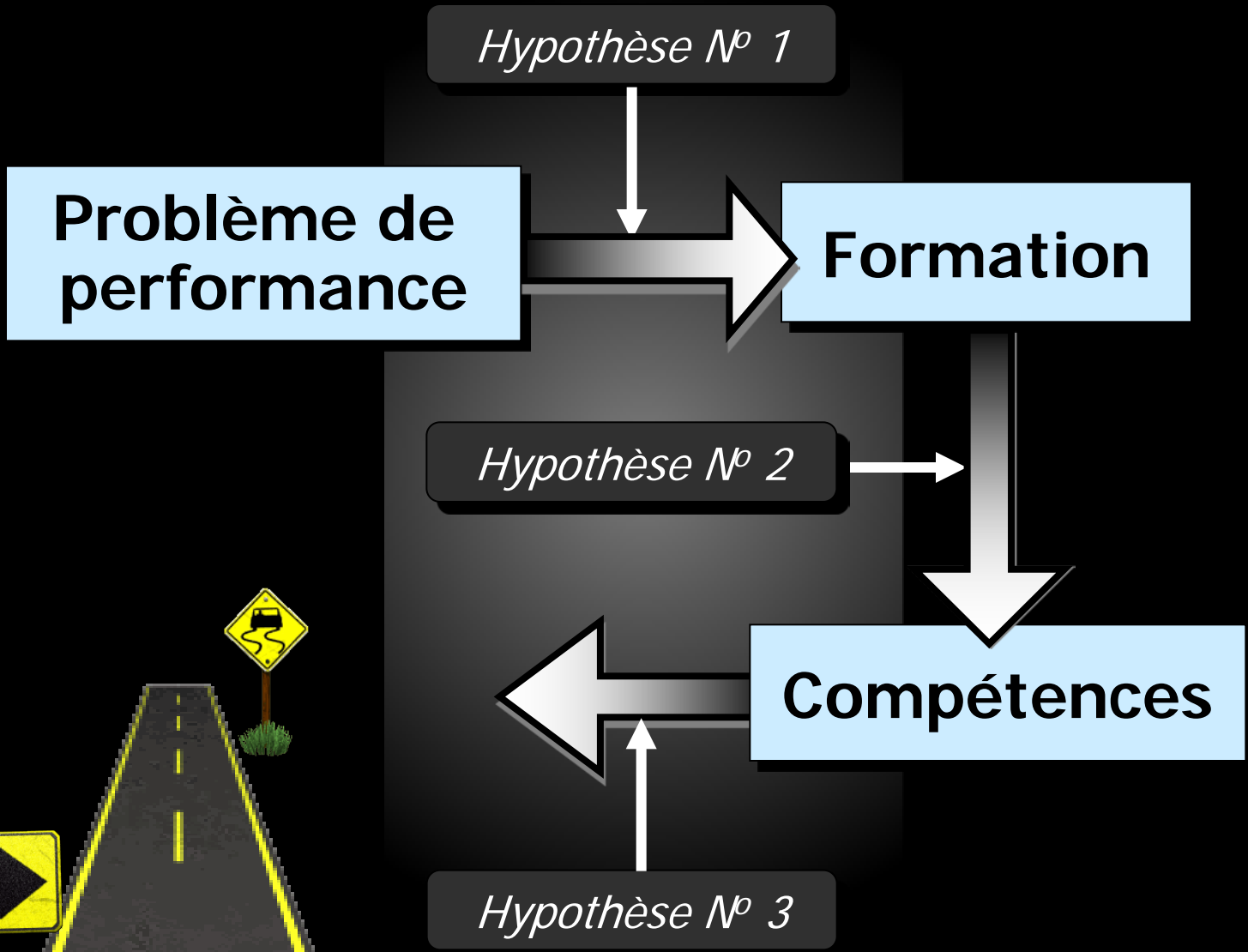


Extrants

La boîte noire de la formation







Trois questions...



La formation produit-elle de la *compétence* ?



La compétence produit-elle de la *performance* ?

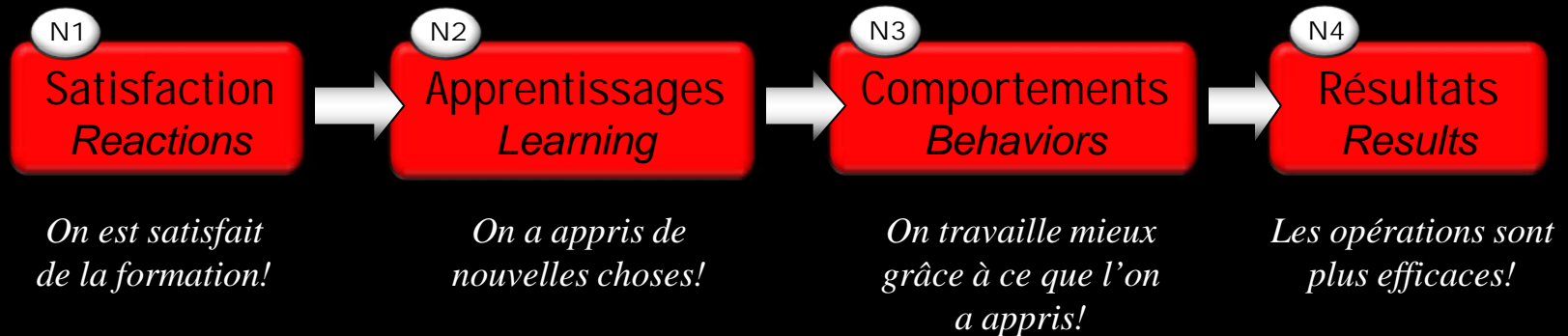


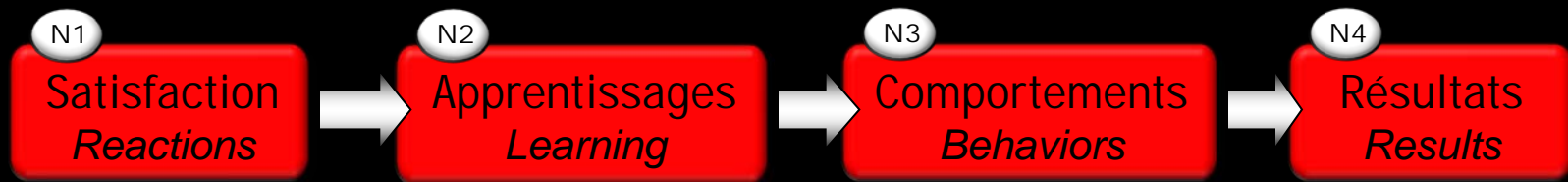
Y a-t-il des *configurations* du système formatif qui permettent d'optimiser ces processus?

Comment *favoriser* le transfert des acquis de formation?

**Un peu de théorie
appliquée...**

Le modèle d'évaluation de Donald Kirkpatrick

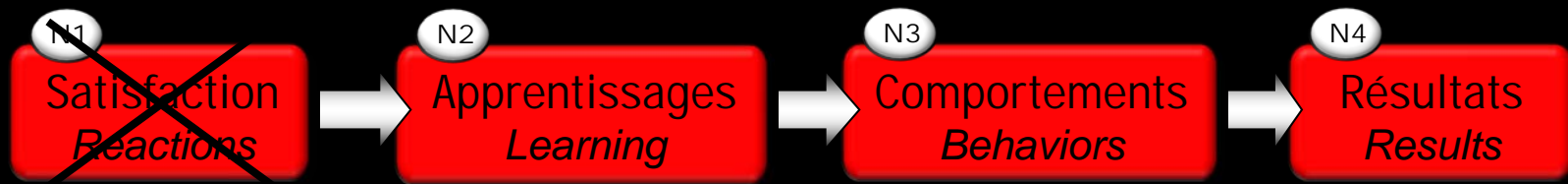




- Presque 50 ans de suprématie
- Une logique semble-t-il indémodable
- Le plus utilisé, et de loin, en entreprise
- Cherche à mesurer l'efficacité (# efficacité)
- Modèle «hiérarchique»
- Basée sur une logique de «causalité linéaire»

L'un des modèles prescriptifs de la GRH le plus connu et le moins pratiqué!!!!

L'un des modèles prescriptifs de la GRH à la fois le plus démolé et le plus revendiqué



Critique No 1: Une logique de causalité invérifiable

Critique No 2: Une contextualisation insuffisante des variables de base et des relations

Critique No 3: Une conceptualisation trop limitative des variables de base

Critique No 4: Une couverture insuffisante des niveaux d'évaluation

Les critiques du modèle



ue No 1: Une logique de causalité invérifiable

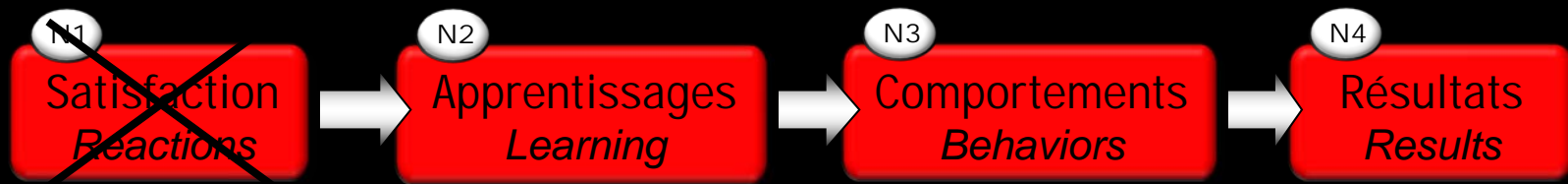
ue No 2: Une contextualisation insuffisante des variables de base et des relations

ue No 3: Une conceptualisation trop limitative des variables de base

ue No 4: Une couverture insuffisante des niveaux d'évaluation

$$\text{RSI} = \frac{\text{Total des } \mathbf{bénéfices} \text{ apportés par la formation}}{\text{Total des } \mathbf{coûts} \text{ occasionnés par la formation}} \times 100$$

Les critiques du modèle



Raison No 1: Un raisonnement de base qui reste tout à fait valable (sans le niveau 1!)

- Logique de causalité linéaire (hiérarchique)!
- Intuition du rôle-clé du «transfert» (behaviors)

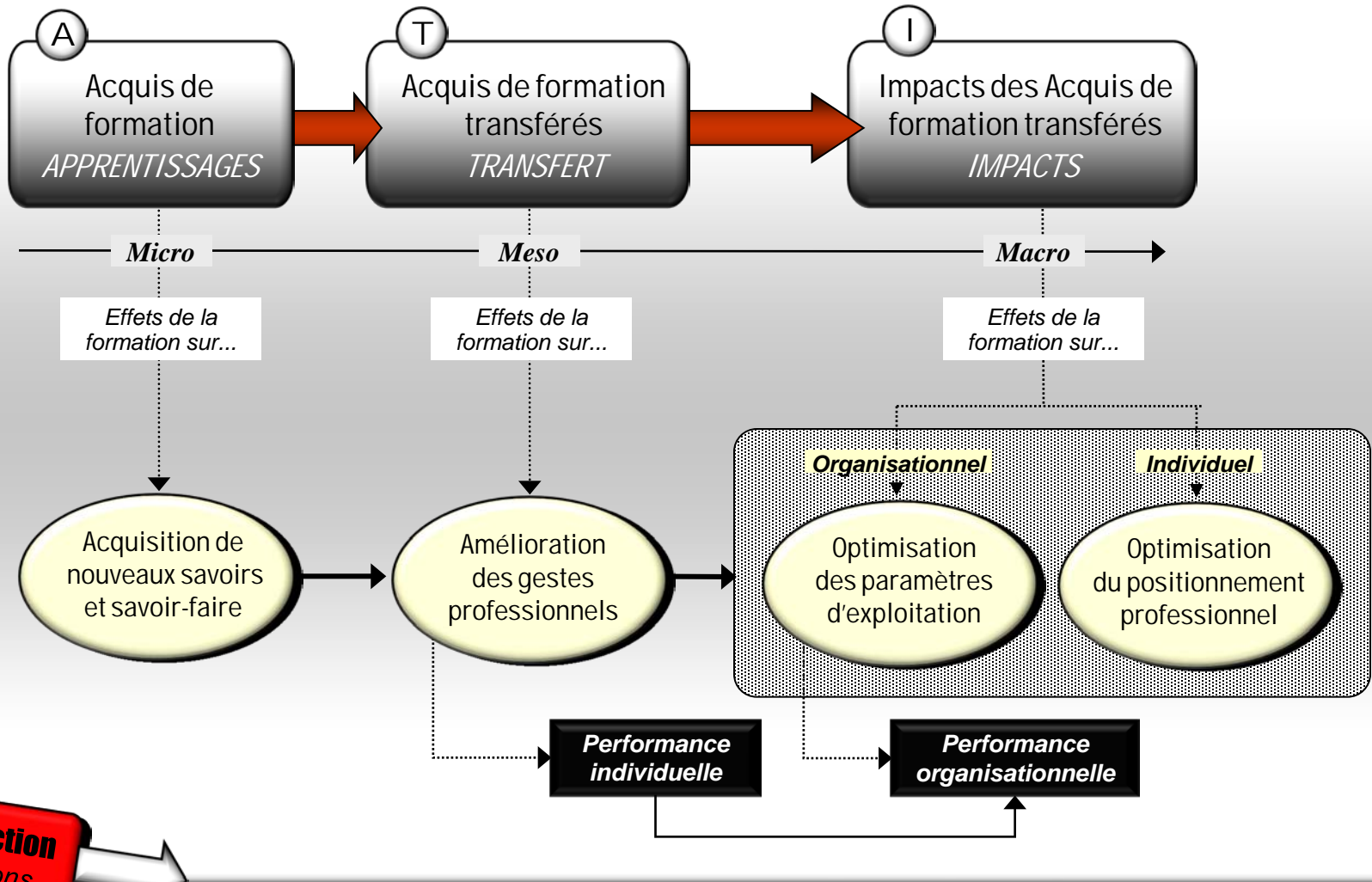
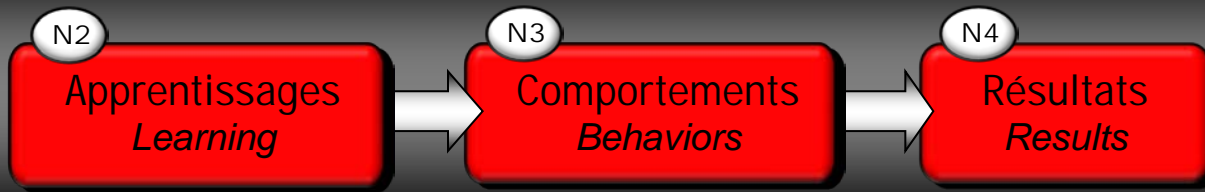
Raison No 2: Un modèle qui n'a pas encore été vraiment validé empiriquement

Raison No 3: Un formidable levier pédagogique pour aborder les questions de formation (modèle très connu, vocabulaire standard)

Trois bonnes raisons de ne pas «jeter le bébé avec l'eau du bain»

Comment *favoriser* le transfert des acquis de formation?

**Un premier modèle
conceptuel...**



Définitions «express» du **Transfert**

«Mécanisme cognitif qui consiste à utiliser dans une tâche cible une connaissance construite dans une tâche source » *Tardif J. (1999)*

ou...

Mobilisation dans l'exercice du travail d'une connaissance ou habileté développée en situation de formation (*Untel, Eux-aussi, L'autre, 1998*)

Le terrain de la recherche

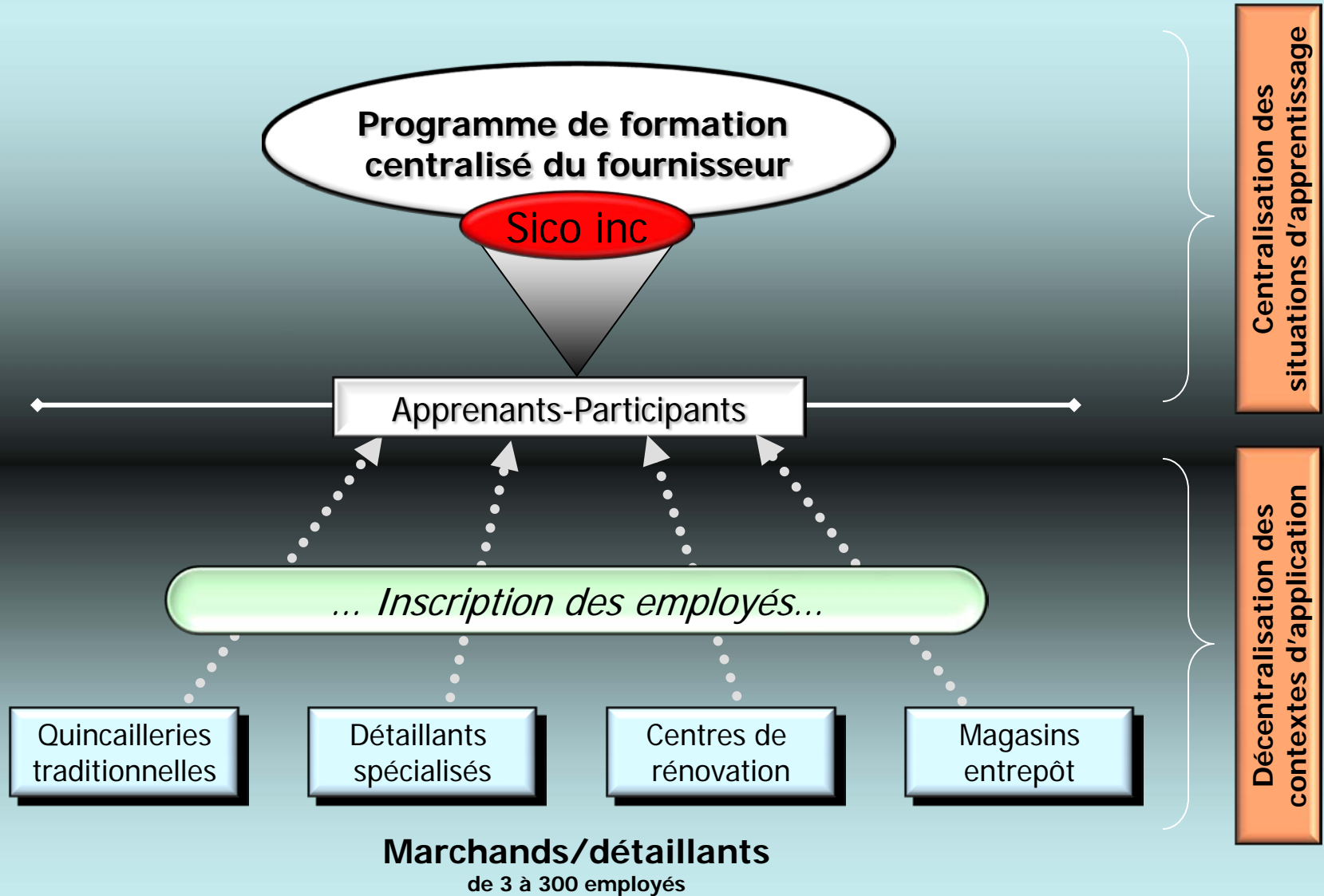


Un calibrage exigeant du terrain de recherche

Conditions recherchées

- Compétence de niveau «mésos»
- Expérience de formation à caractère «exemplaire»
- Activité de formation minimalement «qualifiante»
- Masse critique d'exposition à des situations d'apprentissage
- Ingénierie formative centralisée (contrôle situation apprent.)
- Multi entreprises (contingence des contextes Transfert & Impact)
- Accès aux données «assuré» dans la durée
- Possibilité de «triangler» certaines informations

Un système «fournisseur-clients»



Marchands/détaillants
de 3 à 300 employés

Le programme de formation de la compagnie Sico inc.

15 h

**Teintures
et vernis
d'intérieur**

15 h

**Peintures
d'extérieur**

22,5 h

**Peintures
d'intérieur**



15 h

**Scellants
et adhésifs
Mulco**

15 h

**Revêtement
pour le bois
Sikkens**

22,5 h

**Agencement
des couleurs**

Sélection des produits 15 h

Le programme de formation Sico inc.

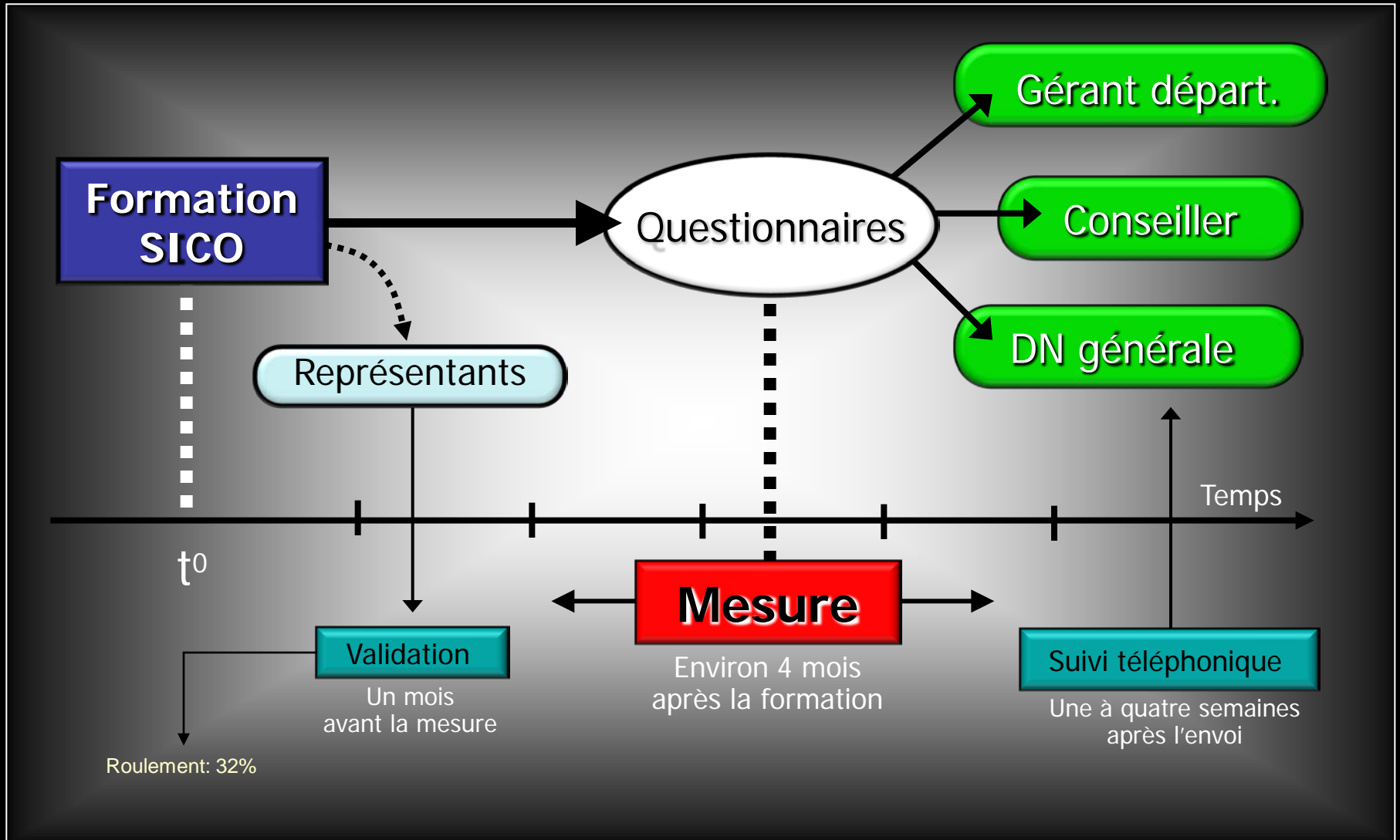
- Programme en opération depuis plus de 10 ans
- Le seul fabricant de peinture au Canada à offrir une formation structurée aux détaillants distribuant ses produits
- Groupe de 15 participants maximum
- Combinaison «théorie-pratique» optimisée (25% vs 75 %)
- Cours à la carte (une fois le cours de base complété)
- Une ingénierie pédagogique quasi parfaite
- Quatre formateurs professionnels (temps plein) et polyvalents
- Locaux spécialisés «à demeure» dans des écoles de métiers
- Dossier pédagogique très complet (→ outil de travail)

Une compétence SAC mais basée sur des savoir-faire «techniques» et non relationnels au sens strict

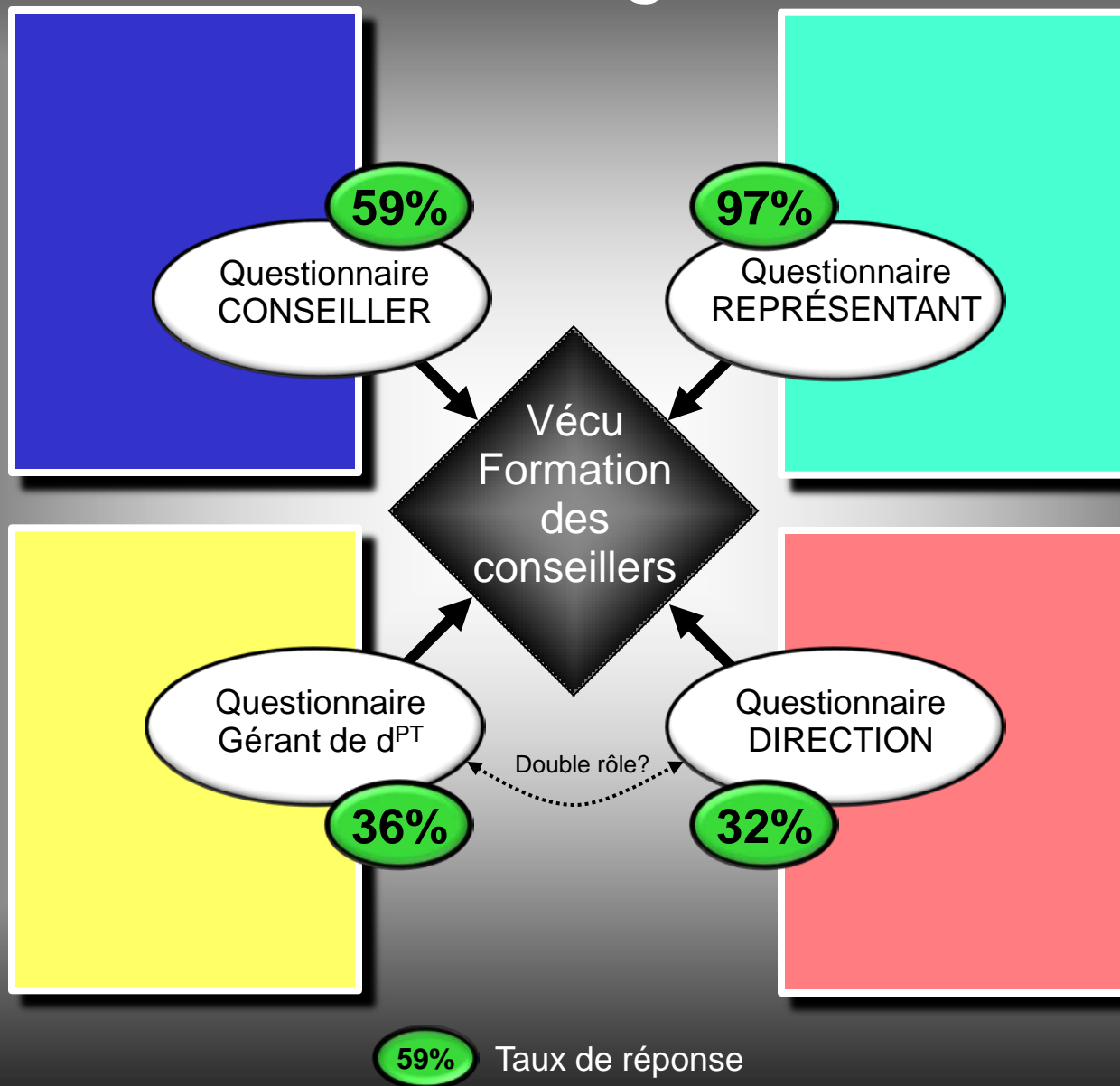
La collecte des données

- *Entrevues semi-directives (n=96)*
- *Observations (centre SAC, points de ventes) (n=10)*
- *Observations participantes (cours) (n=6)*
- *Questionnaires auto-administrés (n=1000)*

Le déroulement des sondages



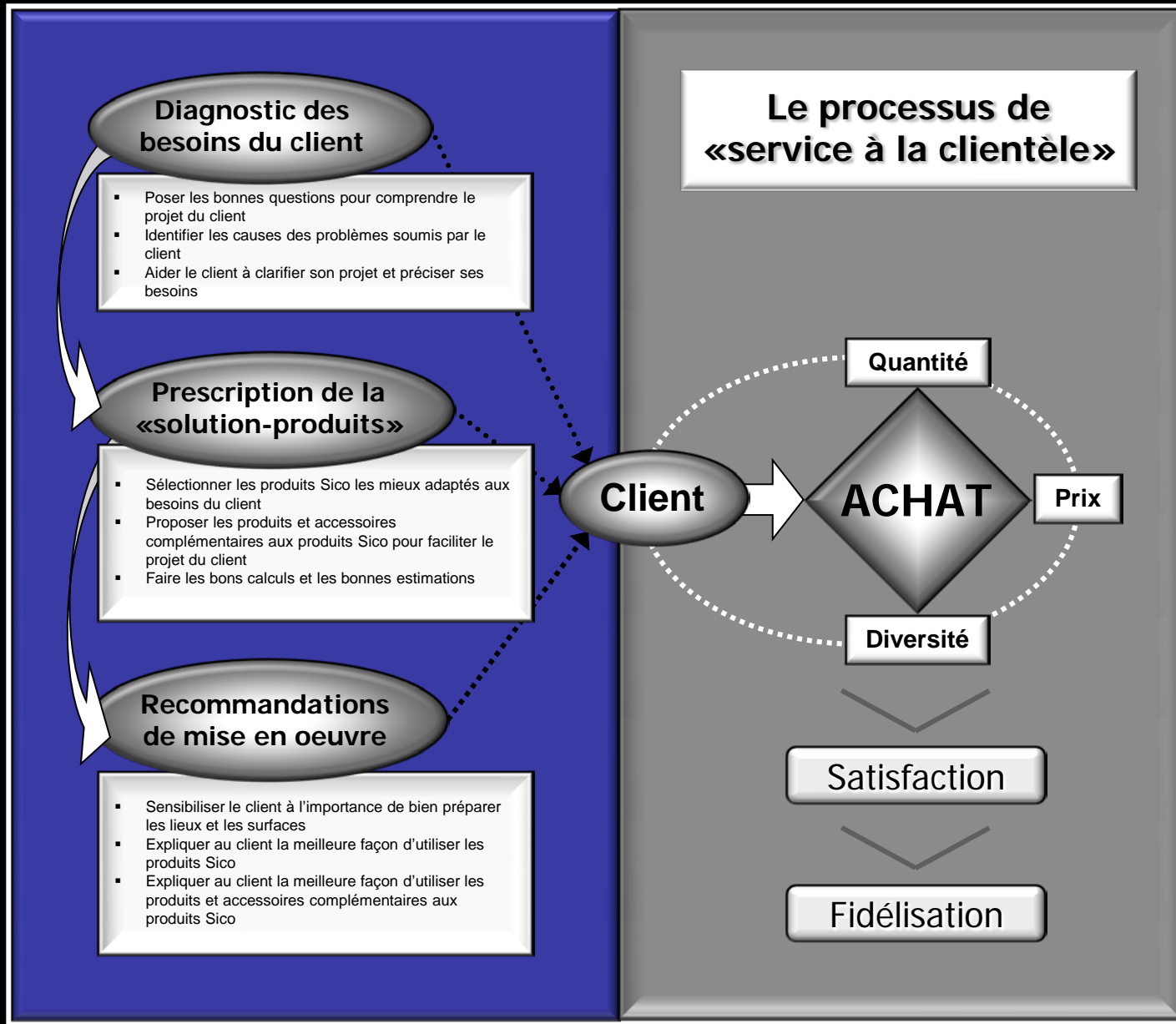
Sondages

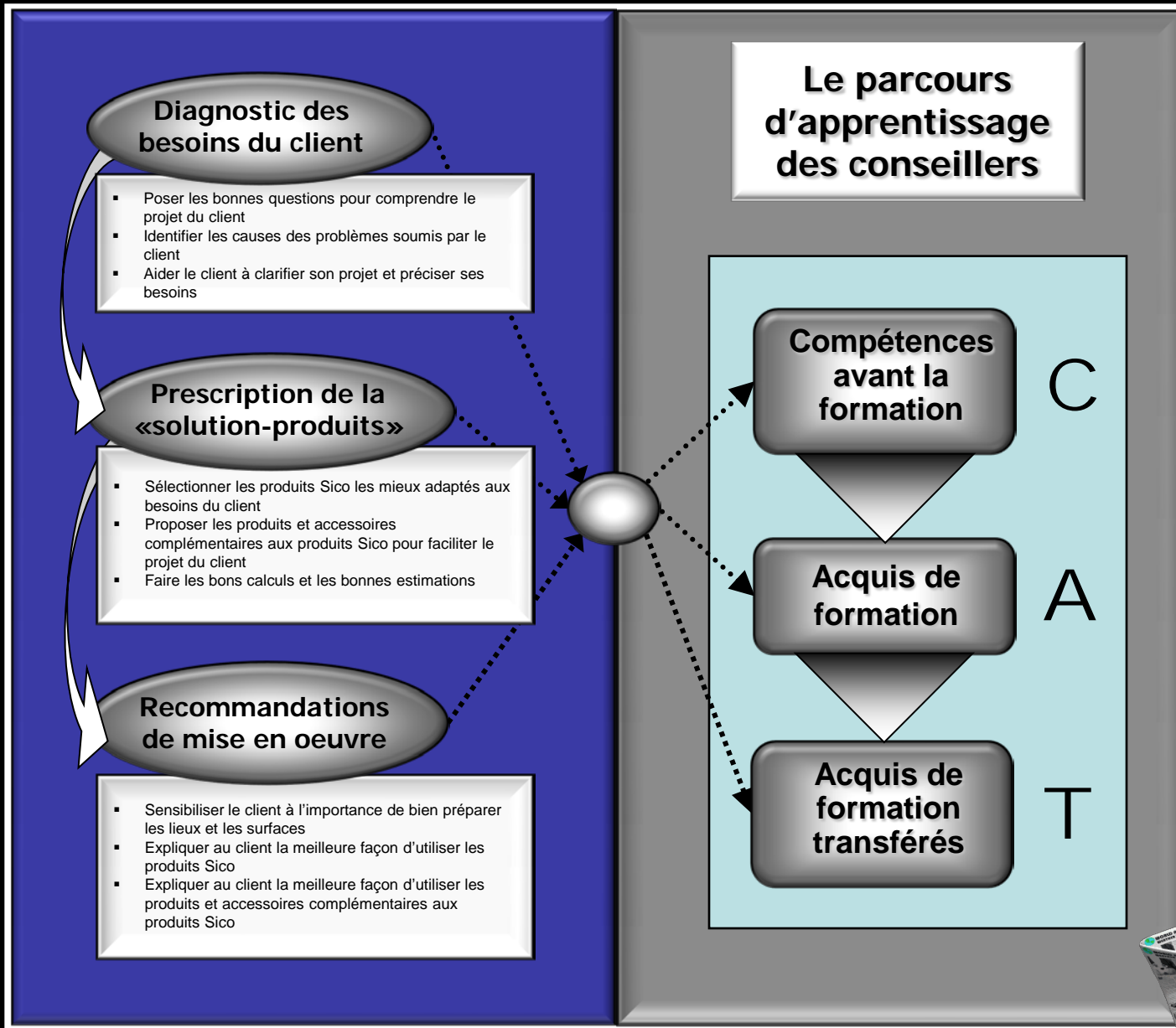


Les compétences sous observation...

L'emploi de conseiller au service à la clientèle *un emploi plus complexe qu'il n'en a l'air!*

- une complexité technique au niveau des produits vendus
 - types de produits différents
 - caractéristiques techniques multiples
 - complémentarités des produits
- des types de clientèles très diversifiées
- une complexité relationnelle dans les situations de vente
- une co-responsabilité dans le succès du projet du client

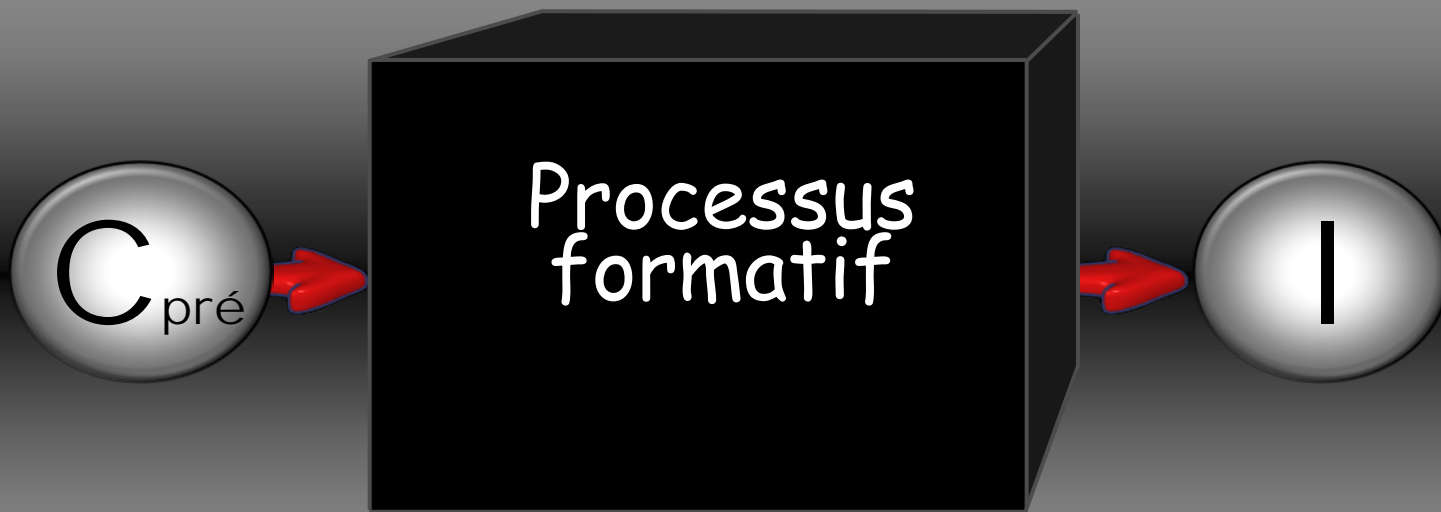




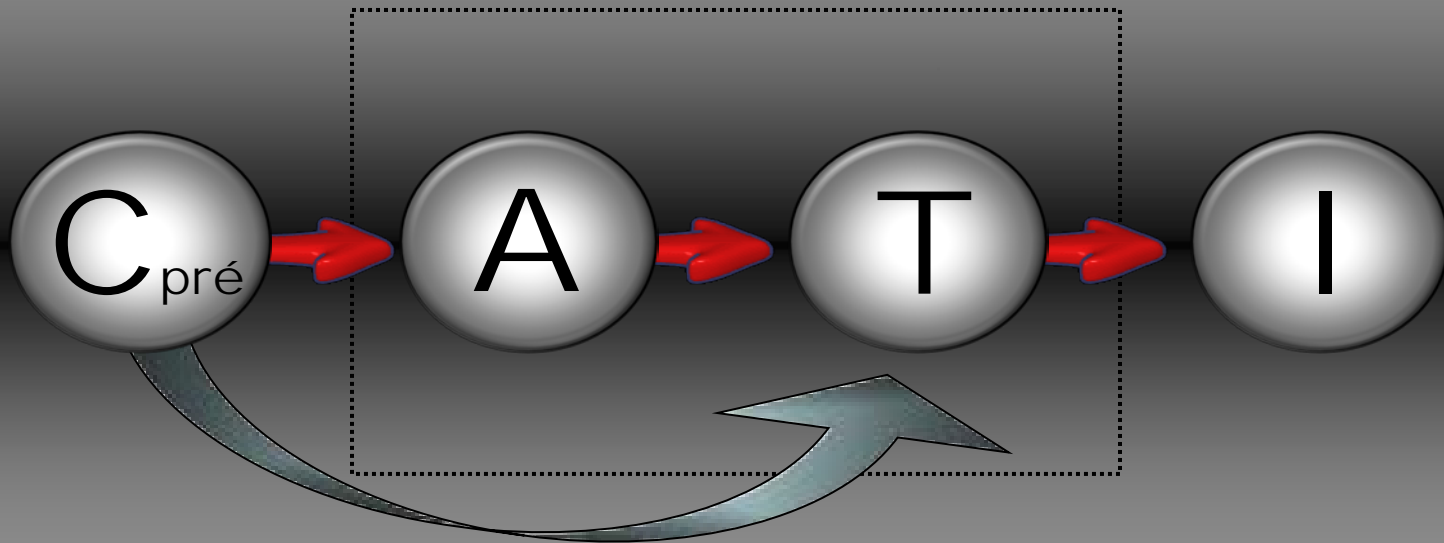
Démonstrations recherchées...

1. La recherche des effets médiateurs au sein du système
2. Le repérage des facteurs de contingence
3. L'intégration de plusieurs sous-systèmes explicatifs
4. → *Tentative d'explication de la logique structurante de la «performance formative»*

Quels effets médiateurs au sein du système formatif ?

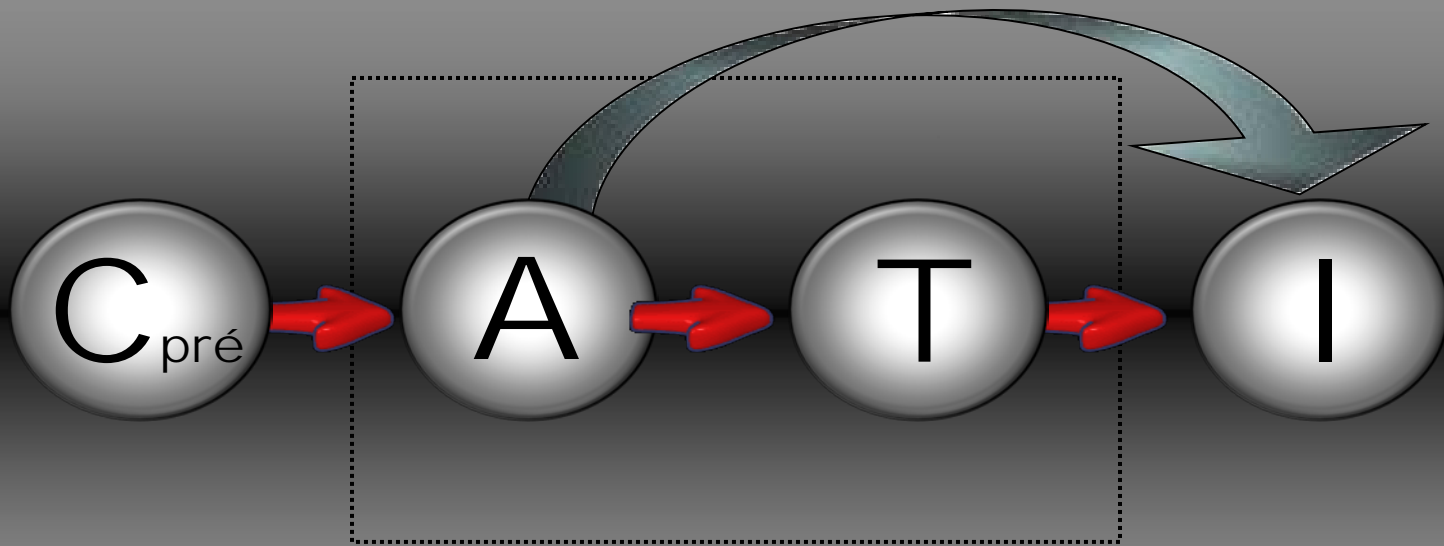


Quels effets médiateurs au sein du système formatif ?



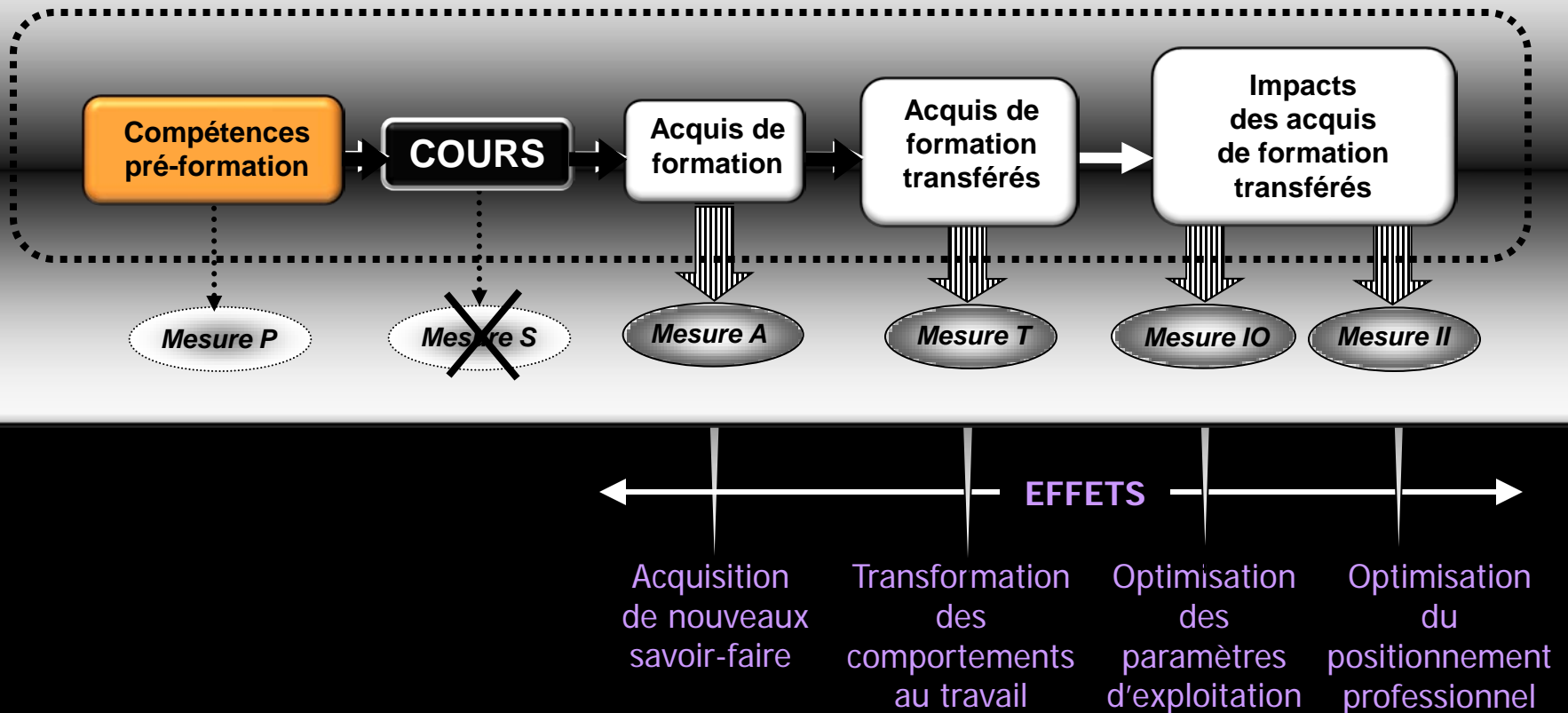
Dans quelle mesure l'Apprentissage réalisé en formation fait-il une différence sur l'amélioration des comportements au travail?

Quels effets médiateurs au sein du système formatif ?



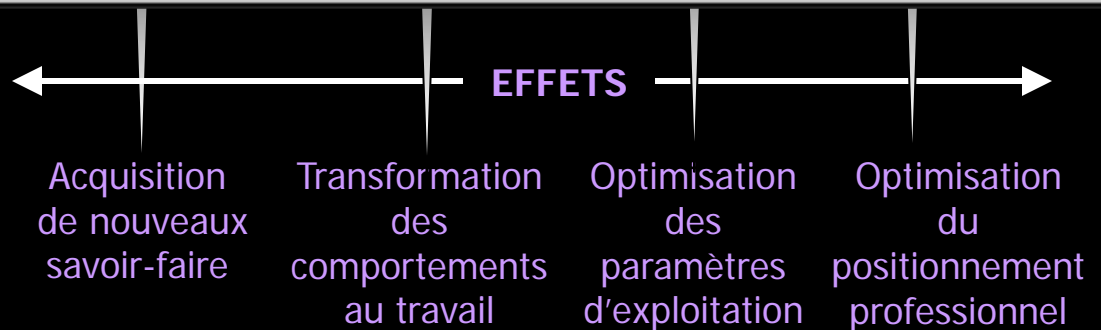
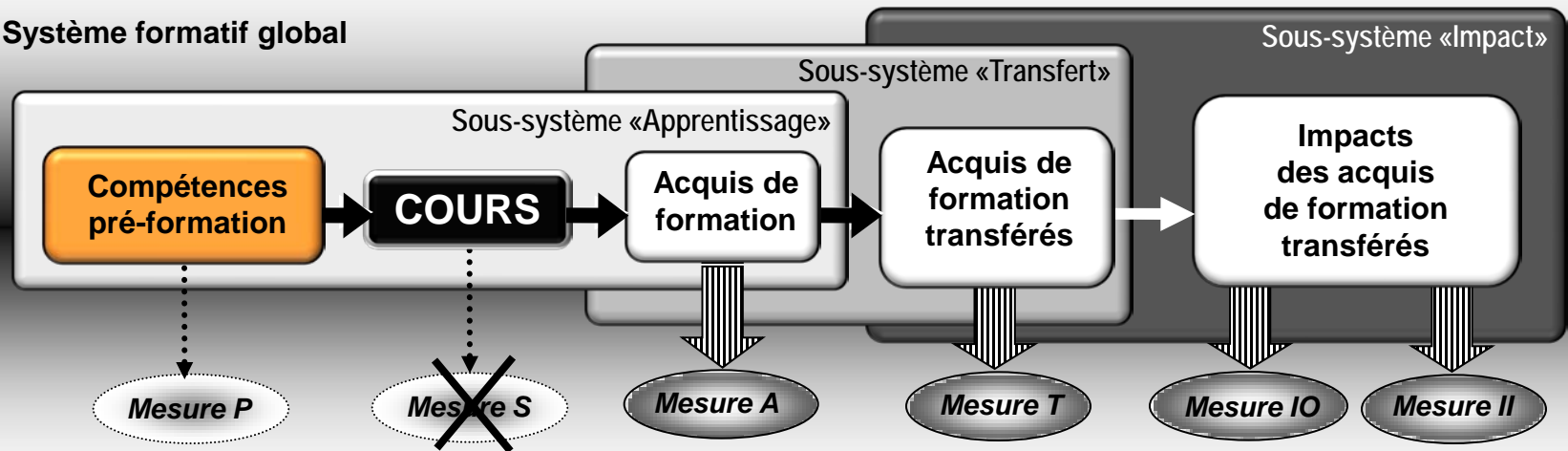
Dans quelle mesure l'amélioration des comportements au travail se répercute-t-elle sur les opérations et sur l'individu?

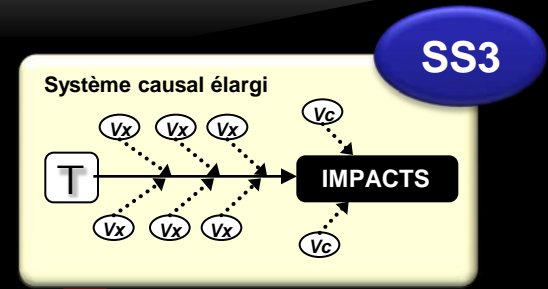
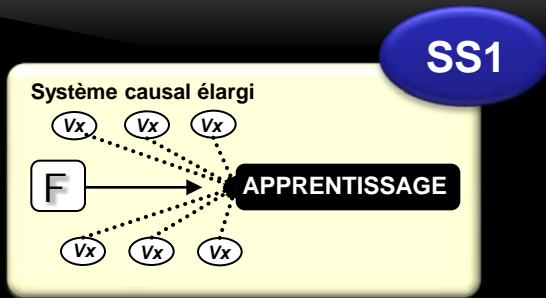
L'approche «linéaire»



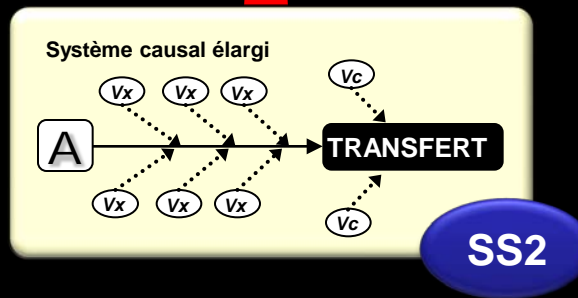
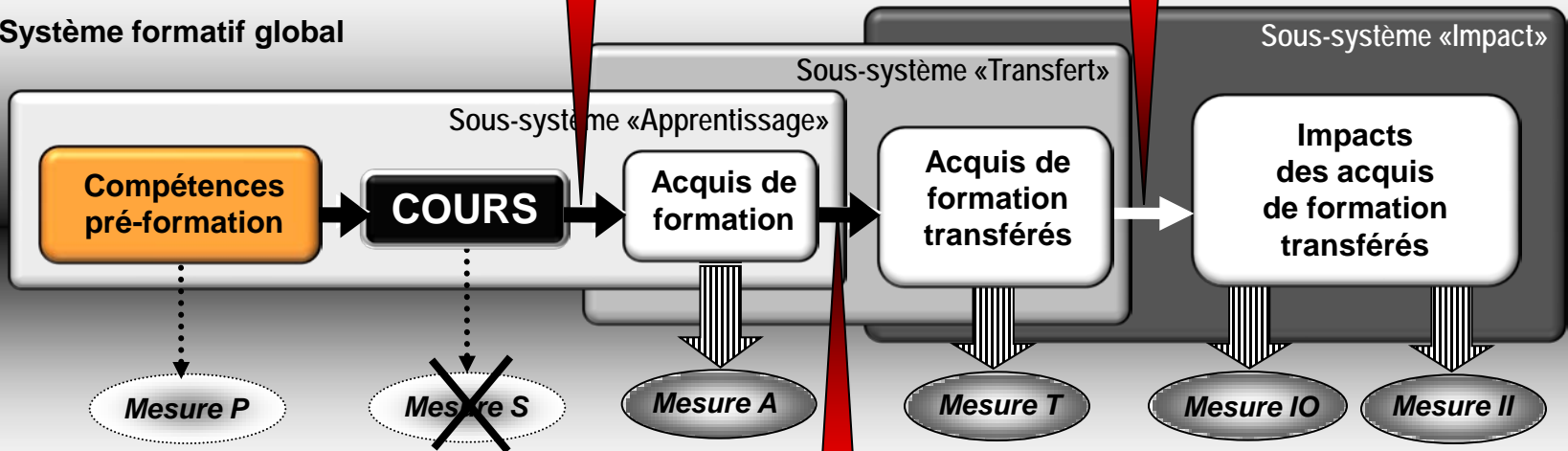
L'approche «contingente»

Système formatif global





Système formatif global



Caractéristiques du programme de formation

- 11 Types de cours
- 12 type de formateur

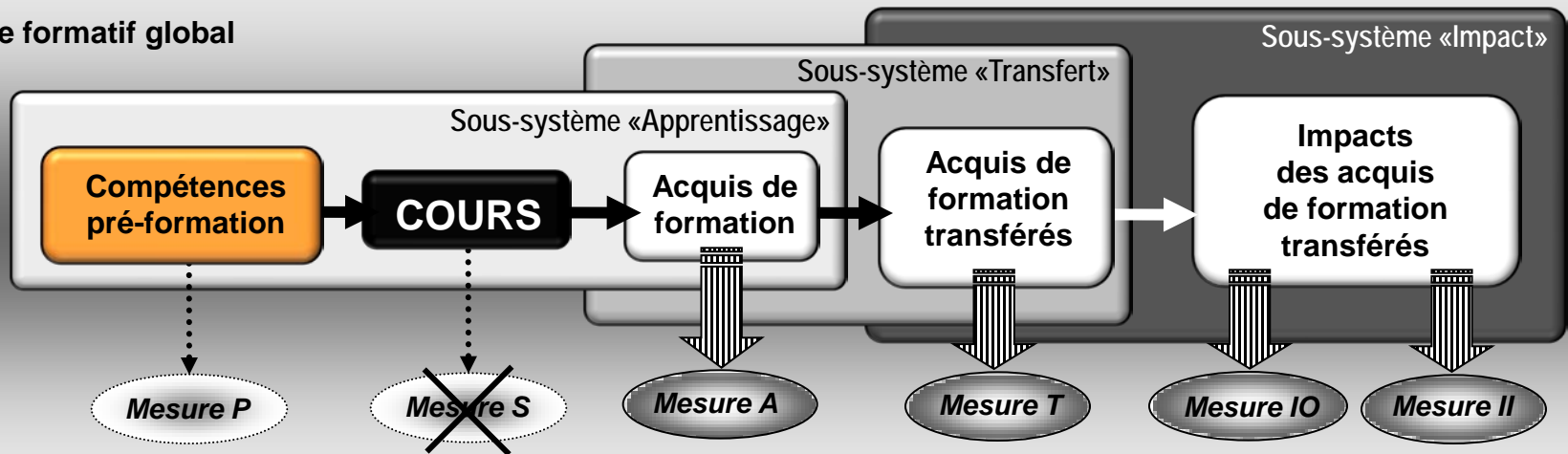
Caractéristiques-Compétence du Conseiller

- 21 Motivation à se former
- 22 Motivation à transférer ses acquis de formation
- 23 Stratégie de transfert par recours à la documentation
- 24 Stratégie de transfert par recours à l'expérimentation
- 25 Stratégie de transfert par recours aux acteurs internes
- 26 Stratégie de transfert par recours aux acteurs externes
- 27 Autre cours déjà suivi au sein du programme
- 28 Autres formations suivies durant la période de transfert

Contexte-Compétence du Conseiller

- 31 Urgence de la compétence à développer
- 32 niveau de prescription de la formation
- 33 Masse critique de la compétence à développer
- 34 Support du milieu au transfert des acquis de formation
- 35 Opportunités à transférer les acquis de formation

Système formatif global



Contexte de travail du Conseiller

- 41 % du temps de travail consacré aux contacts-clients
- 42 % du temps de travail consacré aux produits et accessoires associés à la peinture
- 43 Statut d'emploi (temps plein vs partiel)
- 44 Niveau de rémunération

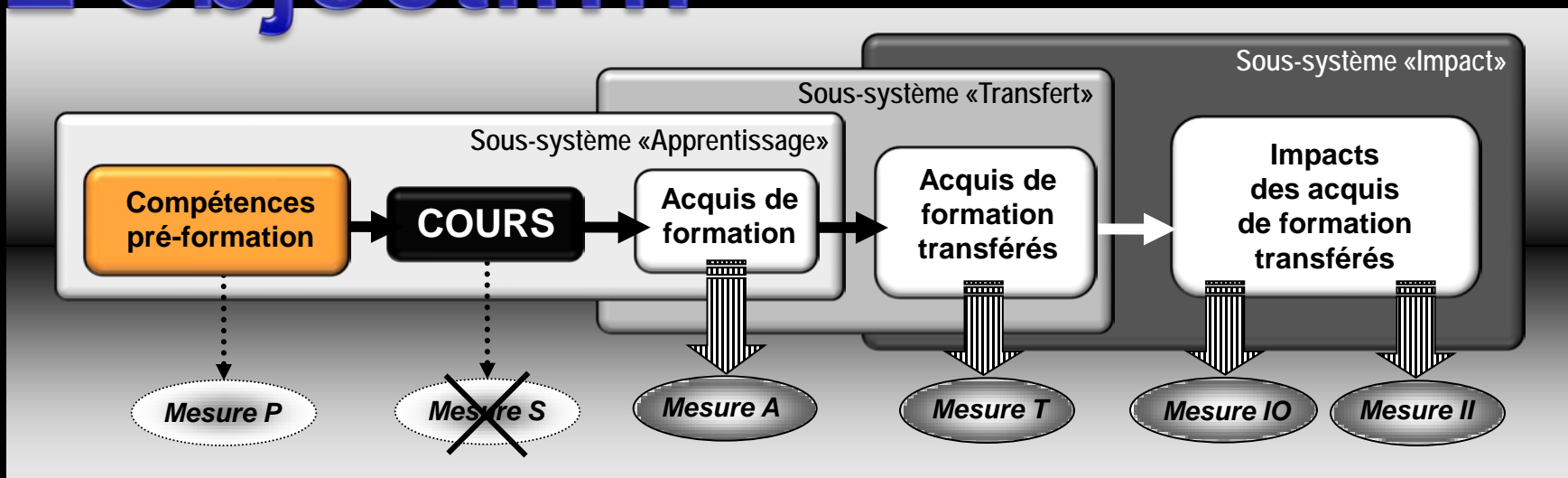
Caractéristiques individuelles du Conseiller

- 51 Âge
- 52 Sexe
- 53 Ancienneté de poste
- 54 Ancienneté de département
- 55 Ancienneté de marchand/magasin
- 56 Ancienneté dans la vente
- 57 Ancienneté dans le domaine de la peinture
- 58 Scolarité
- 59 Attitudes envers le travail

Contexte organisationnel du Conseiller

- 61 Taille du magasin
- 62 Type de département
- 63 Style de gestion au sein du département
- 64 Type de clientèle desservie
- 65 Présence d'un syndicat

L'objectif...



Comprendre le «système formatif»

Résultats

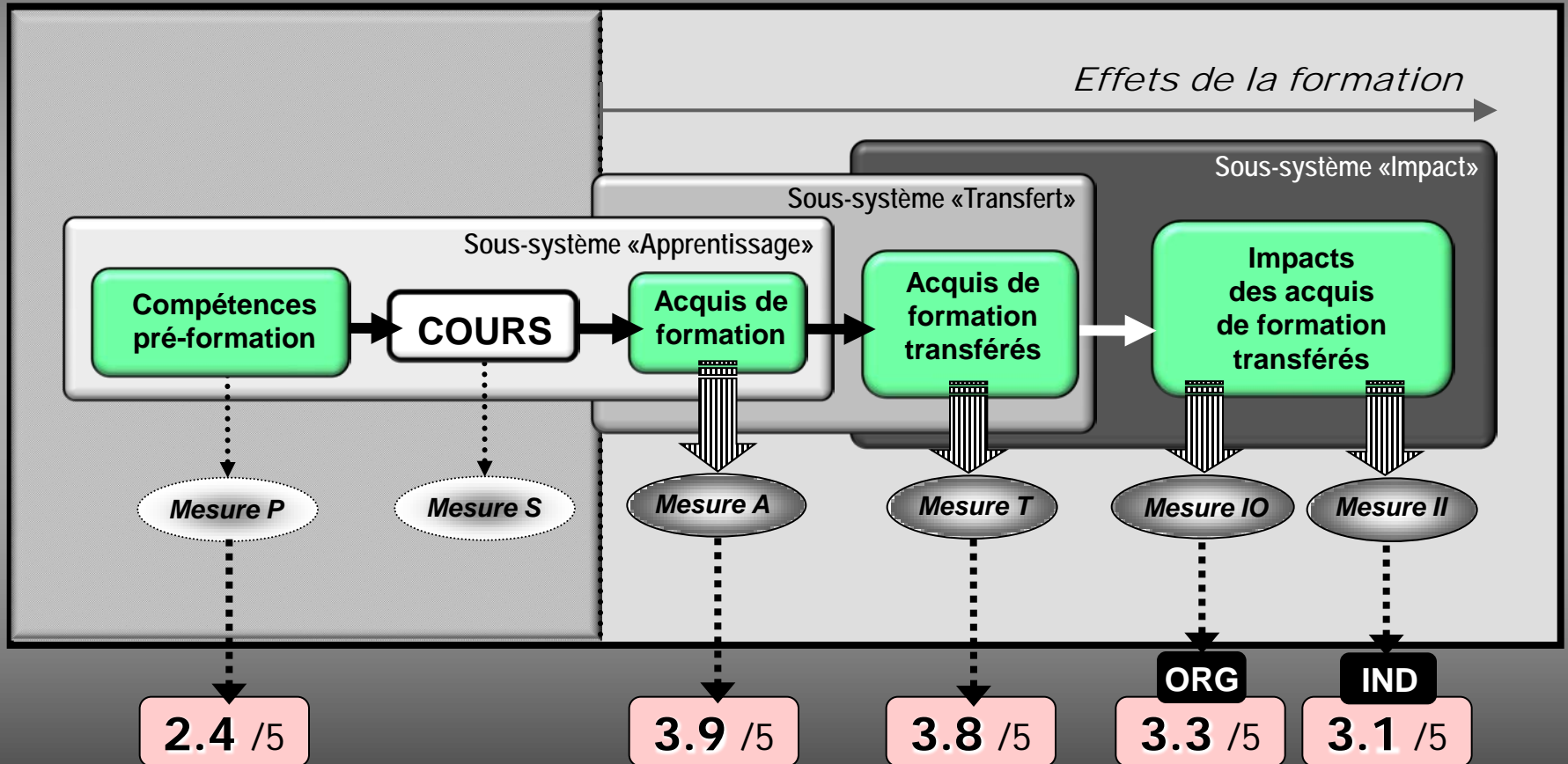
228 conseillers

176 entreprises

3 à 300 employés



Moyenne des macro-indices



Relations bi-variées entre les macro variables du modèle

