



**CIRDEP**

Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente  
*Centre for Interdisciplinary Research & Development on Lifelong Learning*

# **APPRENTISSAGE, TRANSFERT, IMPACT**

*Une exploration des effets  
de la formation dans le secteur  
du commerce de détail*

Par

Dominique Bouteiller  
Michel Cossette

*HEC Montréal  
Service de l'enseignement de la GRH*

*Avec la collaboration de  
Danielle Duval  
Saad-ellah Berhili  
Philippe Gagnon*

## **Synthèse du Rapport de recherche**

remis au

**Fonds National pour la Formation de la Main-d'œuvre**  
*Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA)*  
Commission des Partenaires du Marché du Travail

Août 2007

**CIRDEP, UQAM/DEFS**

Université du Québec à Montréal  
Case postale 8888, succ. Centre ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8  
Canada  
Tél : 514-987-6691  
Télécopieur: 514-987-4608

**Service de l'enseignement de la GRH**

HEC Montréal  
3000, Chemin de la Côte-Ste-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 2A7  
Canada  
Tel: 514-340-6887

***Direction scientifique*****Dominique Bouteiller, Ph.D.**

Professeur  
Service de l'enseignement de la GRH  
HEC Montréal  
3000, Chemin de la Côte-Ste-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 2A7  
«*dominique.bouteiller@hec.ca*»  
Tel : 514-340-6895

**Michel Cossette, Ms.C.**

Agent de recherche.  
Doctorant en psychologie industrielle et organisationnelle  
Laboratoire de psychophysiologie sociale  
Université du Québec à Montréal

**Mots clés**

- Formation de la main-d'oeuvre
- Évaluation des effets de la formation
- Apprentissages
- Transfert des apprentissages
- Retour sur investissement
- Modèle de Kirkpatrick

ISBN 978-2-9810103-0-8

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2007

© Tous droits réservés

# Synthèse de la recherche

---

## Une question à un million de dollars!

Si l'on compare le processus formatif à une *boîte noire*, avec ses *intrants* et ses *extrants*, on constate rapidement que le processus de transformation qui opère entre les deux reste le plus souvent mal connu. Or, la quête d'efficacité en formation, c'est-à-dire l'atteinte des résultats recherchés en termes de compétence et de performance, passe par une meilleure compréhension de ses conditions d'efficience et des multiples variables susceptibles de jouer positivement ou négativement sur les dynamiques en opération. Dans ce sens, c'est toute la question de la qualité et de la finalité de l'investissement-formation qui est posée dans ce travail.

## Trois grands objectifs

Comme bien souvent avec ce type de sujet, le point de départ théorique sera l'incontournable modèle de Kirkpatrick, avec ses quatre niveaux d'évaluation de la formation et son postulat de causalité hiérarchique. Mais le discours sera critique et tentera d'intégrer les multiples travaux réalisés au cours des 30 dernières années pour proposer un cadre conceptuel renouvelé de l'activité formative. En partant du contexte très spécifique d'un programme de formation en opération depuis une dizaine d'années, le raisonnement sera conduit en termes d'«effets» de la formation et se déclinera à quatre niveaux, soit : 1) l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouveaux savoir-faire (Apprentissage); 2) l'amélioration des comportements au travail (Transfert des apprentissages); 3) l'optimisation des paramètres d'exploitation (Impacts organisationnels de la formation), soit l'intensité des ventes et la qualité des relations-clients; et 4) l'optimisation du positionnement professionnel des employés formés (Impacts individuels de la formation), soit leur niveau de mobilisation professionnelle et d'autonomie dans le travail. Le premier objectif sera de mesurer chacun de ces effets. Le deuxième d'en comprendre la rationalité individuelle et organisationnelle en les contextualisant de façon à repérer leurs principaux facteurs structurants. Enfin, nous chercherons à dégager un modèle explicatif global du système formatif en opération : 1) en explorant l'hypothèse d'une logique de causalité hiérarchique entre les trois niveaux d'effets de la formation (Apprentissage, Transfert, Impacts); et 2) en déterminant dans quelle mesure le Transfert joue un rôle médiateur entre le niveau d'Apprentissage et le niveau des Impacts. Le cadre conceptuel développé s'articule autour de trois sous-systèmes (Apprentissage, Transfert et Impacts) et d'un système global consolidant l'ensemble du système formatif. Au total, 37 variables, reliées soit à l'ingénierie formative, soit aux caractéristiques des employés participants, ou encore à leur contexte professionnel, seront prises en compte dans les analyses, et quelque 44 hypothèses seront testées.

## Un programme de formation «fournisseur-client»

La recherche se déroule dans le monde de la petite et moyenne entreprise du secteur du commerce de détail, auprès d'établissements de 3 à 300 employés (allant de la petite quincaillerie traditionnelle au gros centre de rénovation), tous clients d'une entreprise fabriquant de la peinture architecturale et industrielle. Leader sur son marché, ce fabricant a

développé à partir de 1996 un programme de formation modulaire relativement sophistiqué destiné à améliorer les compétences de vente (connaissance des produits et conseils à la clientèle) du personnel des détaillants (les Conseillers). Le programme « Maître-conseiller » est depuis animé avec succès par une équipe de quatre formateurs professionnels de la compagnie et ce sont maintenant près de 3800 personnes provenant de quelque 816 points de ventes différents qui y ont participé à travers l'ensemble de la province. Ce programme est composé de sept cours complémentaires entre eux (de 14 à 21 heures chacun) et pouvant être suivis à la carte et de façon cumulative. Il couvre l'ensemble des problématiques « produits-situations de vente » rencontrées au niveau des points de distribution aux particuliers (exemple : Peintures d'intérieur, Peintures d'extérieur, Teintures et vernis, etc.). De type « présentiel », le programme « Maître-Conseiller » se caractérise par un recours à une grande diversité de stratégies pédagogiques. Les petits groupes de 15-16 apprenants, disposant de salles de cours et de zones de pratiques situées dans les Écoles des métiers de la construction de Québec et de Montréal, permettent par ailleurs d'assurer l'apprentissage autour d'une alternance théorie-pratique (25% vs 75%) quasi optimale. Les compétences reliées à la connaissance des produits et à la relation de conseil au client sont des compétences d'un niveau de sophistication que l'on peut qualifier d'« intermédiaire » comparé à d'autres types de compétences, c'est-à-dire ni trop simples et spécialisées, ni trop complexes et abstraites. Elles comportent d'autre part des dimensions explicites de savoirs, de savoir-faire, et dans une moindre mesure de savoir être ; il s'agit enfin de compétences dont le transfert peut se faire assez rapidement dans l'exercice de l'emploi (de quelques semaines à quelques mois) et dont la mobilisation dans le travail peut générer des effets rapides et aisément observables (ex : accroissement du volume de ventes). Soulignons que le recours à un programme de formation de type « fournisseur-client » nous a permis de disposer d'un système formatif dont toute l'ingénierie de conception et d'animation se trouve de fait centralisée au niveau du fournisseur alors que toute sa mise en œuvre (transfert) et son éventuel pilotage au niveau opérationnel se trouvent de fait décentralisés auprès d'une multitude de milieux de travail sans lien les uns avec les autres. Du coup la mise en évidence d'une relation ou d'un effet entre les variables de nos modèles échappait à l'effet de cohorte habituellement associé aux enquêtes au sein d'une même entreprise.

## Une approche multisources

Quatre approches complémentaires de collecte des données ont été mobilisées, soit : 1) des entrevues exploratoires (n = 60); 2) des questionnaires auto-administrés (n = 1000 en fin de processus); 3) des observations participantes dans les cours (n = 6); 4) des observations *in situ* dans les magasins et au service à la clientèle du fabricant (n = 6). Les questionnaires ont été envoyés environ 4 mois après la tenue du cours à tous les conseillers participants (*les apprenants*). Chaque questionnaire de Conseiller était suivi d'un questionnaire à son superviseur immédiat (*le prescripteur*), en général un Gérant de département, ainsi qu'au directeur général de son établissement. Un dernier questionnaire a pu être administré au représentant commercial du fabricant qui couvre le secteur de l'établissement. De façon plutôt inusitée dans ce domaine de recherche, une partie des bases de données ont pu être « triangulées » de façon à confronter les perceptions des uns et des autres sur certaines des variables dépendantes. Au total, 228 situations de transfert, réparties dans quelque 176 PME québécoises, ont été reconstituées et analysées. Plusieurs approches statistiques ont été utilisées pour contruire les variables latentes (analyses factorielles exploratoires et confirmatoires), pour tester les hypothèses de nos modèles théoriques (modélisations par équations structurelles), ou encore pour explorer certaines dynamiques plus spécifiques du système formatif (régressions linéaires, analyses discriminantes, analyses de regroupement).

## Des confirmations attendues et la mise en évidence de nouveaux construits

Plus directement, et en tenant compte des limites de notre protocole de recherche en regard de la démonstration de liens stricts de causalité entre les variables (approche synchronique), quatre principaux constats se dégagent de nos analyses :

- 1) il existe des associations très fortes entre le niveau d'Apprentissage, le niveau de Transfert et les divers niveaux d'Impacts de la formation. Différentes médiations réalisées au sein du système confirment cette logique et vont dans le sens du principe de causalité linéaire défendu par Kirkpatrick. Le Transfert joue un rôle central de médiateur entre les Apprentissages et les Impacts; c'est-à-dire que des apprentissages importants réalisés lors de l'activité de formation ne se traduiront en impacts significatifs que s'ils sont intensivement transférés dans l'activité de travail. Les gestionnaires de la formation ne peuvent donc faire l'économie d'une gestion active du processus de transfert s'ils veulent conférer à leurs pratiques un statut stratégique.
- 2) le Transfert est toujours le fruit d'une dynamique complexe entre l'attitude envers le travail, la motivation à se former, la motivation à transférer, les stratégies de transfert activement déployées par l'employé, et le support du milieu. L'une des originalités de cette recherche est d'avoir conceptualisé et mesuré les Stratégies de transfert déployées par les apprenants une fois de retour à leur travail. Que ce soit en recourant à la documentation du cours, en se plaçant en position d'expérimentation de leurs nouveaux savoir-faire, ou encore en allant chercher aide et conseils auprès des autres acteurs de leur environnement, les Conseillers «efficaces» à ce niveau transfèrent davantage et conduisent à des impacts significativement plus importants. En retenant l'ensemble des variables liées au processus de transfert, la recherche démontre clairement que les effets de la formation seront d'abord et avant tout le fruit d'un engagement croisé de l'individu et de son milieu de travail. Il y a donc bel et bien co-construction de la compétence dans la conduite du processus qui lui permet d'émerger. Cela relance le débat sur l'importance de gérer cette étape cruciale du processus formatif, et du coup, de ne pas mettre tous les efforts et toutes les ressources sur l'ingénierie formative traditionnelle.
- 3) la participation des employés des détaillants à la formation du fabricant a non seulement une fonction «instrumentale», permettant d'optimiser les ventes et la qualité des relations-clients, mais a simultanément une fonction «qualifiante» et «professionnalisante» permettant aux Conseillers d'accroître leur autonomie dans le travail et d'augmenter leur niveau global d'engagement personnel envers leur emploi, leur entreprise et leur devenir professionnel. Il s'agit de l'une des très rares recherches à avoir documenté l'impact de la formation sur l'individu, mesuré au-delà des enjeux opérationnels immédiats liés à l'activité formative. Sans avoir pu faire l'objet d'une validation précise dans le cadre de cette recherche, ce constat conduit directement aux liens peu connus entre l'accès à la formation, la motivation envers le travail et l'attachement envers son emploi.
- 4) L'ensemble des dynamiques mises en évidence ne sont pas sensibles à la taille des organisations, ni au statut d'emploi, à l'ancienneté, à l'expérience du domaine, à la scolarité et au sexe des employés participants. Ce résultat, qui nous a fortement intrigué dans un premier temps, est en fait tout à fait intéressant car il montre que lorsque le produit formatif est bien ciblé, bien calibré, bien conçu et bien diffusé, l'accès, non pas «à la formation», mais bien «à la compétence» et aux effets sur le milieu, est pourrait-on

dire, équitablement partagé. Que l'on soit une entreprise de quelques dizaines ou de quelques centaines d'employés, que l'on soit en début de carrière ou beaucoup plus expérimenté, ou que l'on soit enfin faiblement ou fortement scolarisé, les possibilités d'Apprentissage, de Transfert et d'Impacts sont potentiellement au rendez-vous!

Au total, l'efficacité formative apparaît bien comme le résultat d'une dynamique structurante complexe et d'une combinaison de facteurs individuels et organisationnels. Elle est clairement le fruit d'une responsabilité partagée entre l'employé et lui-même! (motivation à se former et à transférer), entre l'employé et son supérieur immédiat et entre l'employé et son milieu de travail immédiat. La compétence doit donc être abordée comme une co-production, une co-responsabilité et un co-investissement. Au niveau plus théorique, nos résultats nous amènent à questionner la dynamique de causalité inversée existant probablement entre le Transfert et les Impacts, et nous amène à proposer un développement conceptuel intégré autour du concept d'«Espace d'optimisation du Transfert».

Un grand nombre de ces constats nous semblent, avec certaines précautions, tout à fait généralisables à d'autres contextes. D'autres ne le sont pas du fait du secteur d'activités, du type de compétences et de la catégorie d'emploi qui ont été privilégiés. Cependant, nos résultats indiquent clairement : 1) que la formule formative du présentiel peut encore être redoutablement efficace si elle est bien conçue et bien animée; 2) que la formation peut avoir certains effets collatéraux (c'est-à-dire non planifiés à l'avance) très bénéfiques sur l'individu, et indirectement sur son milieu de travail; et 3) qu'une formation gagnante s'inscrit sans aucun doute dans une logique de co-responsabilité. Au total, les *dépenses* engagées en formation de la main-d'œuvre ne deviendront des *investissements* qu'à des conditions bien précises. Ni la compétence, ni la performance ne sont automatiquement au rendez-vous. Les gestionnaires du dossier doivent donc apprendre à ouvrir la boîte noire de la formation de façon à accompagner attentivement, et le processus d'apprentissage et le processus de transfert.