

**Les variables influençant le transfert  
des apprentissages acquis dans une formation  
Cas de l'entreprise SOREMEP**

**ZERROUKI Med Amine \***

*Received: 20/11/2017*

*Accepted: 12/03/2018*

**Resumé:**

*Une des questions qui se pose avec de plus en plus d'acuité dans l'entreprise algérienne est celle de l'efficacité de la formation. Notre recherche vise à analyser le rôle joué respectivement par les variables de l'environnement de travail dans l'application en situation de travail des apprentissages développés en formation.*

*L'étude sur le terrain a été menée sur 40 employés de l'entreprise SOREMEP participant à une formation. Les résultats des analyses de régression confirment l'importance de l'appui du superviseur et des collègues puis celle de l'organisation dans l'amélioration des taux de transfert des acquis de la formation en milieu de travail.*

**Mots clés:** *Formation en entreprise, Transfert des apprentissages, Variables de l'environnement de travail, Performance au travail.*

**JEL Classification :** *M12.*

**Abstract :**

*One of the questions that is becoming increasingly acute in Algerian business is the effectiveness of training. Our research aims to analyze the role played respectively by the variables of the working environment in the application in the work situation of the learning developed in training.*

*The field study was conducted on 40 SOREMEP employees participating in training. The results of the regression analyses confirm the importance of the supervisor's and colleagues' support and that of the organization in improving the transfer rates of workplace learning.*

**Keywords:** *In-company training, Transfer of learning, Variables in the work environment, Work performance.*

---

\* Maître conférence « B », université Blida 2, Zerrouki-a@hotmail.com.

## 1.Introduction

L'ouverture des frontières du pays et la mondialisation de l'économie impose un niveau de compétitivité aux entreprises algériennes. Les entreprises doivent donc améliorer leurs performances pour rester compétitives, survivre et se développer. La formation est le plus souvent appréhendée d'un point de vue de l'entreprise, comme un moyen de renforcer sa performance, de faire face à la concurrence, et de s'adapter aux évolutions techniques et technologiques qui lui sont imposées.

Les activités de formation dans les entreprises publiques et les entreprises privées algériennes ont connu une légère croissance ces dernières années. Cette croissance semblerait due d'un côté au soutien de l'état pour le développement de la formation du personnel de l'entreprise algérienne et d'un autre part à l'intérêt particulier que les entreprises commencent à donner à la formation.

Avec le temps et les sommes d'argent importantes que les entreprises algériennes investissent au cours des années, la question des retombées et de la rentabilité de la formation devient une réelle préoccupation pour les chefs d'entreprises. La finalité de la formation est d'accroître l'efficacité de l'entreprise (ventes accrues, augmentation de la productivité, réduction de l'absentéisme, diminution des pertes, etc.). Pour ce faire, il est nécessaire que la formation fournisse de nouvelles compétences aux employés (savoir, savoir-faire, savoir-être), que ces compétences soient par la suite utilisées dans le cadre de leur travail et que ce transfert améliore le fonctionnement de l'organisation. Cependant, l'entreprise ne maîtrise pas le retour sur investissement lié à la formation car elle ne possède aucune garantie de disposer du capital humain acquis (Karnas et al, 2003,P 509).

Ce paradoxe de l'obligation d'investissement sans assurance de retour, met en exergue la relation dialectique que l'organisation doit établir avec les employés, en créant les conditions favorables qui facilitent le transfert des acquis de la formation en performance au milieu de travail. Le challenge central actuel cherche comment influencer la formation pour améliorer la performance.

## 2. Objectif et problématique de recherche

Les auteurs confirment que la recherche en formation et en développement des ressources humaines de la dernière décennie est maintenant rendue interdisciplinaire et plus riche en méthodes et en théories. Ces avancements théoriques ont permis d'établir un forum pour débattre, analyser et mieux comprendre ce domaine. Les entreprises ont commencé à questionner la valeur ajoutée des activités de la formation des ressources humaines et de porter plus d'attention au capital humain de l'entreprise. Les réponses aux questions d'actualité: Comment la formation fonctionne? Comment les compétences sont acquises? Quel est le rôle de la motivation? et plus particulièrement comment assurer le transfert des connaissances et son maintien dans le travail? Ce sont maintenant des aspects ayant graduellement des résultats empiriques pouvant inspirer d'autres recherches et guider les praticiens.

Dans ce cadre, l'objet de cet article a pour but de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les variables de l'environnement de travail et les résultats d'une formation. Ce qui nous pousse à poser la question ci-après: *Dans quelle mesure les variables de l'environnement de travail de l'entreprise Algérienne peuvent-ils favoriser le transfert des acquis de formation sur le lieu de travail? »*

### 3. Hypothèses de recherche

Pour répondre à cette problématique, nous avons posé les trois hypothèses de recherche suivantes:

*H1*: Le transfert des apprentissages en milieu de travail est tributaire au développement chez l'employé, la motivation à appliquer les nouvelles connaissances et sur les bénéfices qu'il pensait en retirer

*H2*: L'appui et le soutien apportés par les collègues et les superviseurs facilitent le transfert des apprentissages acquis par les employés dans une formation.

*H3*: Une stratégie d'amélioration du climat de transfert véhiculée dans l'entreprise algérienne a un impact positif sur le transfert des apprentissages au milieu de travail suite à une formation.

### 4. Cadre conceptuel de l'étude

Dans ce cadre théorique, nous présenterons successivement le modèle d'évaluation de Kirkpatrick, puis les facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité de la formation. Sur cette base, nous proposerons un modèle théorique pour les besoins de notre recherche.

#### 4.1. Evaluation de la formation

L'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association,...) ne peut se contenter de «former pour former». Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

L'évaluation de la formation faisait l'objet de débats fréquents, pour Donald Clark, l'évaluation est: « un processus servant à déterminer la valeur et l'efficacité d'un programme de formation, plus précisément, à savoir si les objectifs de la formation qui ont été établis au départ sont atteints par les participants et la mesure des résultats pratiques de la formation dans l'environnement de travail » (Vial. M, 2006,P 81-98).

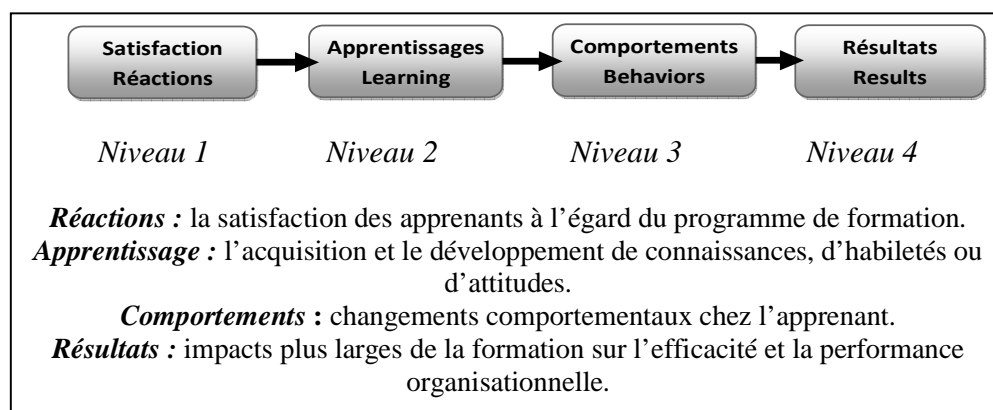
##### 4.1.1 Centralité du modèle de DONALD KIRKPATRICK

Parmi les travaux en évaluation de la formation, ceux de Kirkpatrick constituent sans contredit les plus connus. On fait souvent référence à la hiérarchie en quatre niveaux de Kirkpatrick comme à un modèle d'évaluation de la formation, mais il importe de se rappeler l'origine de cette proposition. Alors qu'il était président de la Société américaine de formation et de développement, Kirkpatrick fit, en 1959, un ensemble de propositions en réponse aux requêtes répétées des membres de l'association lui demandant des suggestions relativement à la façon d'évaluer les formations. À cette époque, très peu de lignes directrices étaient disponibles pour orienter les chercheurs et les praticiens dans le domaine de l'évaluation des formations.

Ainsi, en se basant sur son expérience personnelle, Kirkpatrick rédigea quatre articles qui ont été publiés dans le journal de la Société américaine de formation et de développement. Depuis, on fait référence à ses travaux en parlant du modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick et celui-ci constitue, encore aujourd'hui, la référence en évaluation de la formation la plus connue et la plus utilisée par les professionnels et par les chercheurs dans le domaine.

Afin de déterminer l'efficacité d'un programme de formation, Kirkpatrick (1967) suggère d'évaluer quatre niveaux de critères. Les trois premiers concernent l'apprenant, alors que le quatrième s'attarde plutôt à l'impact organisationnel de la formation. Le premier niveau nommé réactions réfère à la satisfaction des apprenants à l'égard du programme de formation. Le deuxième niveau appelé apprentissage désigne l'acquisition et le développement de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes. Le troisième niveau, les comportements, fait référence aux changements comportementaux chez l'apprenant. Enfin, le quatrième niveau, soit les résultats, correspond aux impacts plus larges de la formation sur l'efficacité et la performance organisationnelle ( Meignant, 1991, P80).

**Figure (1):** Modèle de KIRKPATRICK



Source: Carnus. M, 2006, P 33.

Les apports des travaux de Kirkpatrick en évaluation de la formation sont considérables. Kirkpatrick explique la popularité de son approche en deux mots: simple et pratique. Les auteurs s'intéressant au domaine abondent en son sens, tel qu'en témoignent les cinq principaux apports ici présentés qui ont été répertoriés dans la documentation.

- Le modèle de Kirkpatrick, sa simplicité, sa clarté et son accessibilité ont nettement contribué à démystifier l'évaluation de la formation et à accroître sa prévalence au sein des organisations.
- En proposant des indicateurs ainsi que des méthodes simples pour évaluer chacun des quatre niveaux, Kirkpatrick a facilité la pratique de l'évaluation des formations par les professionnels.
- Il s'agit d'une approche qui permet plus facilement de promouvoir auprès des dirigeants, l'importance d'évaluer les formations en étant parlant pour ces derniers.
- La distinction entre l'apprentissage (niveau 2) et les comportements (niveau 3) a permis de conscientiser davantage la communauté à l'importance du transfert des apprentissages afin que les investissements en formation portent fruit.

Ce modèle a ouvert la voie au développement de plusieurs autres taxonomies et modèles d'évaluation de la formation (Boutteiller .D, Cossette .M, 2007, P 60).

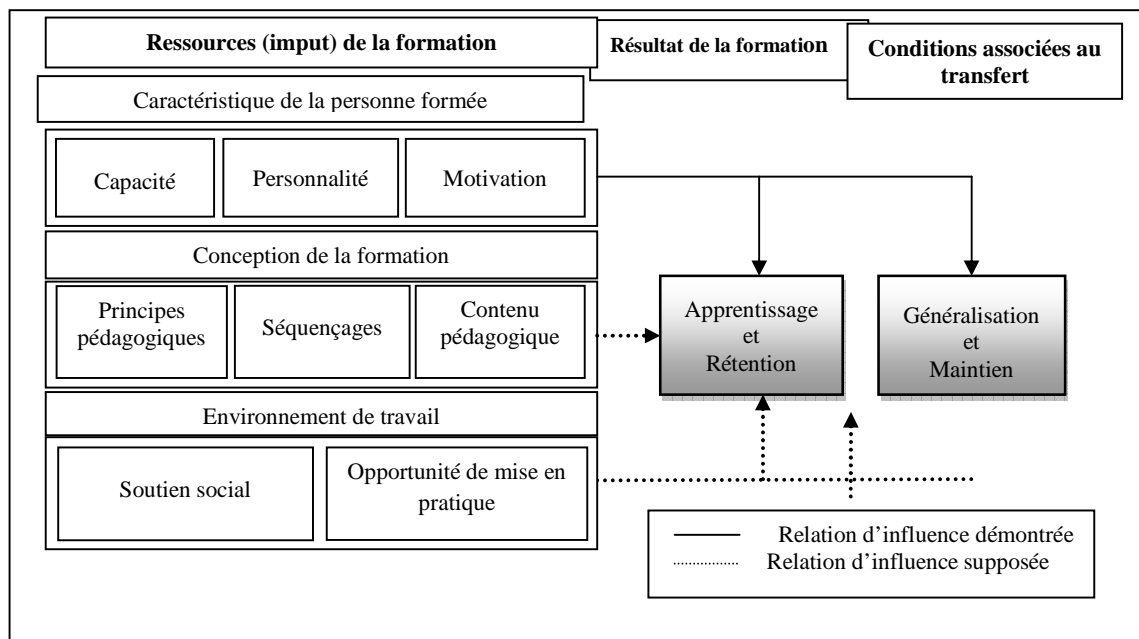
Les multiples remises en cause du caractère strictement hiérarchique du modèle de Kirkpatrick ont bien sûr ouvert le champ à des modélisations plus sophistiquées permettant de prendre en compte de nouvelles variables dans les raisonnements. La critique a été à ce niveau d'autant plus facile à justifier que de nombreuses recherches des trente dernières années ont mis en évidence, bien au-delà des seules questions de formation, la contingence

des phénomènes psychologiques, sociaux et organisationnels. En fait, Kirkpatrick ne nous propose dans son modèle initial qu'un «squelette» de relation causale.

**4.1.2. Variables influençant les résultats d'une formation**

Ce modèle de Kirkpatrick ouvert le champ aux d'autres recherches permettant de prendre en compte de nouvelles variables dans le raisonnement. Baldwin et Ford (1988) identifiaient dans leur revue de littérature des recherches empiriques sur le transfert des acquis de la formation, trois catégories de facteurs qui interagissent entre eux et que l'on peut qualifier de «système d'influences» (figure 2), soit la conception de la formation, les caractéristiques des apprenants, et les facteurs liés à l'environnement de travail. Le premier facteur recouvrait le choix des stratégies d'apprentissage, la programmation du matériel pédagogique et la pertinence du contenu de la formation en regard du travail exercé. Le deuxième renvoyait aux capacités, aux habilités, à la motivation ainsi qu'à des aspects de la personnalité des apprenants. L'environnement du travail enfin concernait le climat du transfert, le soutien social de la part des collègues et du superviseur, ainsi que l'ensemble des contraintes et des opportunités à l'application dans le travail des nouveaux comportements développés (Chochard. Y, 2012, P 125).

**Figure (2):** Modèle de BALDWIN & FORD (1988)



Source: Baldwin. T, Ford .J. K, 1988, P 63.

L'identification de ces variables d'influence rencontrés lors du transfert a donné lieu à l'élaboration de stratégies ou de mesures à mettre en place pour contrer et minimiser leur impact négatif. Ces stratégies peuvent impliquer plusieurs acteurs de la formation, chacun ayant un rôle déterminé à chacune des étapes de la formation. Des techniques, méthodes, approches et schèmes d'actions ou d'intervention intégrés avant, durant et après la formation, sont proposés par différents auteurs pour anticiper les problèmes et les situations de transfert. Malgré que les propositions ne manquent pas, il s'agit toujours de convaincre les décideurs de l'importance de les mettre en place aux différentes étapes de la formation et du bien fondé de ces interventions, alors que les énergies et surtout les budgets sont souvent orientés vers les étapes d'organisation et de conception du programme de

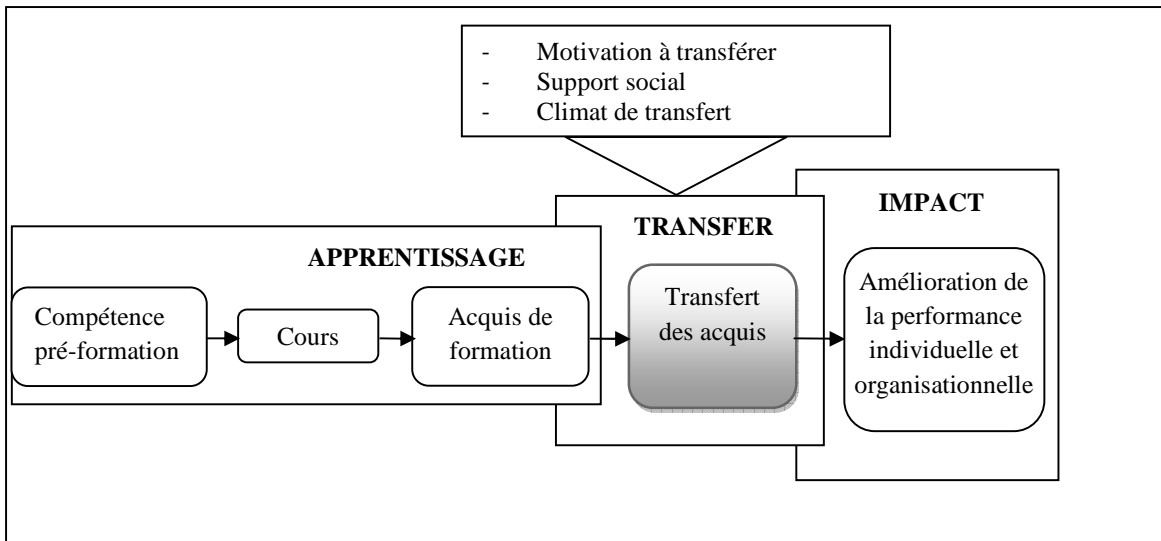
formation et sa mise en œuvre en laissant souvent bien loin derrière la préoccupation des aspects intervenant à la phase post-formation alors que c’est bien à ce moment critique que le transfert et l’application de la formation se concrétisent.

Une attention accrue est accordée à l’environnement de travail vu que cette catégorie avait été peu considérée il y a une quinzaine d’années et que les résultats des recherches confirment de plus en plus son rôle critique à la phase post-formation. Ford et weissbein estimaient dans leur mise à jour de la revue de littérature de Baldwin et Ford de 1988 qu’un effort plus grand avait été consacré à la mesure des caractéristiques de l’environnement de travail (Vicki. A, 2008,P 20). Etant donné la centralité du phénomène du transfert et l’importance de l’environnement de travail, notre recherche dans ce article se concentre sur cette catégorie et particulièrement sur les caractéristiques des variables de l’environnement de travail qui facilitent le transfert des acquis de la formation en milieu de travail.

**4.2. Modèle de recherche**

Partant de notre cadre théorique et la question de recherche que nous avons formulée. Nous pouvions en effet tenter de construire un modèle explicatif (figure 3) centré sur quelques variables clés comme le font un grand nombre de recherches visant à expliquer le phénomène du transfert des apprentissages.

**Figure (3):** Modèle de référence



Source: Schéma conçu par nos soins

L’effet que peut avoir une formation peut se décliner selon notre modèle de recherche aux trois niveaux supérieurs du modèle de Kirkpatrick, soit en reprenant notre schéma de la figure au niveau de l’apprentissage qui aura un effet sur le capital compétence de l’individu lui-même (ses connaissances, ses savoirs-faire, ses savoirs-être), au niveau du transfert qui aura un effet sur l’interaction entre l’individu et son travail et au niveau d’impact qui aura un effet sur les interactions entre le travail de l’individu et son environnement immédiat.

Le présent modèle de référence vise à mesurer le deuxième sous-système et celui du transfert, soit la correspondance avec le niveau 3 du modèle de Kirkpatrick. Nous chercherons ici à mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à l’optimisation du niveau de transfert des acquis de formation après le retour au travail.

Dans ce modèle le transfert est articulé autour de trois grands blocs de variables: soit le support social, la motivation à transférer, et le climat de transfert. La dynamique d'ensemble de notre raisonnement est alors la suivante: un employé qui, au retour de sa formation, évolue dans un environnement où il se sent soutenu par un support social, aura tendance à voir sa motivation à transférer ses acquis augmenter. En retour, le fait d'être motivé à appliquer ses nouvelles connaissances et nouveaux savoir-faire et de sentir appuyé par son milieu, favorisera chez lui la mobilisation active de certaines stratégies personnelles de transfert, qui à leur tour, devraient se traduire positivement par une mobilisation importante de ses acquis de formation.

## **5. Méthodologie de la recherche**

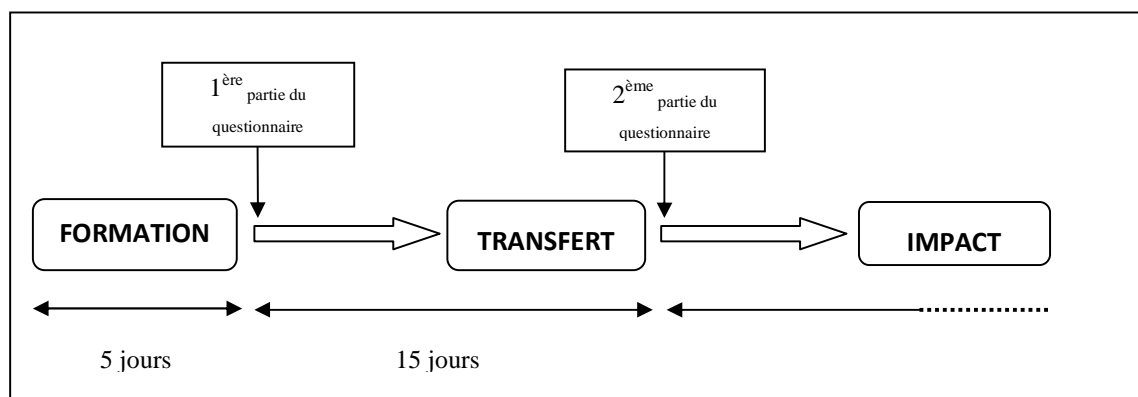
Maintenant que nous avons un cadre de référence pour nous guider, nous passons à traduire cette vision en réalité sur le terrain. L'étude pratique a été réalisée au niveau de l'entreprise SOREMEP Spa société d'étude et de réalisations métalloplastiques créée en 2001 à la zone industrielle de Tlemcen dans le cadre de la filialisation de l'ENTC, Entreprise Nationale des Télécommunications. Elle fait partie au portefeuille de la Société de Gestion des Participations (SGP CABELEQ). SOREMEP a démarré son activité dès sa création en réalisant le mobilier métallique sous différentes formes et pour différents usages. Elle réalisa cette année un chiffre d'affaires de 900 millions de dinars Algériens avec un effectif de 229 agents.

### **5.1. Collecte des données**

Notre recherche débute par la collecte et l'analyse des données et informations (des documents, des règlements, etc.) sur l'entreprise objet d'étude. On a approfondi ces informations par des rencontres avec des cadres responsables. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon. La taille de l'échantillon que nous avons retenu est de 40 employés participants à une formation de 5 jours portant sur le thème «santé et sécurité des employés au travail». Le but de cette formation est d'améliorer la performance des employés dans l'application des méthodes de sécurité au travail. Et cela, dans le cadre d'implantation d'un système de management intégré regroupant les exigences référentielles ISO 9001 pour la sécurité et la santé au travail dans le cadre du développement durable.

Les données de cette étude en deux temps de mesure ont été collectées par un questionnaire par des questions fermées avec réponses sur échelles de LIKERT à 4 points. Un premier questionnaire a été diffusé aux participants à la fin de la formation (temps 1) mesure l'apprentissage acquis en formation (14 items). Ensuite, les participants ont reçu deux semaine après la formation un deuxième questionnaire mesurant le transfert d'apprentissage (temps 2) influencé par trois ensembles de variables: motivation à se transférer (4 item), support social (8 item), et climat de transfert (9 item). Un code personnel confidentiel permettait d'apparier les questionnaires entre les deux temps de mesure tout en préservant l'anonymat des participants.

Figure (4): Chronologie de distribution du questionnaire



Source: schéma conçu par nos soins

## 5.2. Résultats

Les résultats des caractéristiques sociodémographiques des employés qui ont participé à la formation sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau (1) : données sociodémographiques

sexe	Age	ancienneté	Scolarité
H : 82%	-20 ans : 0%	-5 ans : 25%	Univer : 15%
F : 18%	20 – 30 : 30%	5 – 10 : 20%	F.P : 32%
	30 – 40 : 25%	10 – 15 : 17%	N. Secon : 30%
	Pus 40 : 45%	Plus 15 : 38%	N.Moyen : 23%

On note que 82% des employés répondants au questionnaire sont des hommes, cela est dû à la nature de travail et de l'activité elle-même de l'entreprise (fabrication métallique) caractérisée par des conditions de travail peu supportable par les femmes. L'âge moyen de cet échantillon est de 38 ans, cela nous ramène à l'hypothèse que les responsables envoient en priorité en formation le groupe le plus stable de leur personnel. En termes d'ancienneté, un nombre important des répondants 38% dépasse 15 ans d'ancienneté. Néanmoins, il existe un certain équilibre entre les jeunes et les plus âgés. Nous pouvons confirmer cette idée avec les résultats cités dans la pyramide des âges. La majorité des répondants ont un niveau moyen ou secondaire avec un taux de 85% ce qui signifie que le questionnaire a été rempli par des exécutants qui travaillent dans les ateliers puisque la formation organisée sur « la sécurité au travail » est destinée à cette catégorie de travailleurs.

Après le dépouillement de toute qui reste dans le questionnaire répondu par cet échantillon. Nous avons utilisé un programme SPSS pour mesurer les variables du modèle. Dans un premier temps nous avons mesuré l'apprentissage perçu par les apprenants qui va déterminer toute la suite du processus formatif (V1). Le deuxième temps mesure l'influence des variables liées à l'environnement de travail (V2, V3, V4) sur le degré d'application ou de transfert des apprentissages acquis en formation.



Nous avons choisi la méthode de la régression hiérarchique qui permet de distinguer les contributions relatives de chaque variable indépendante à l'explication de la variable dépendante. Le tableau1 donne les résultats de cette analyse.

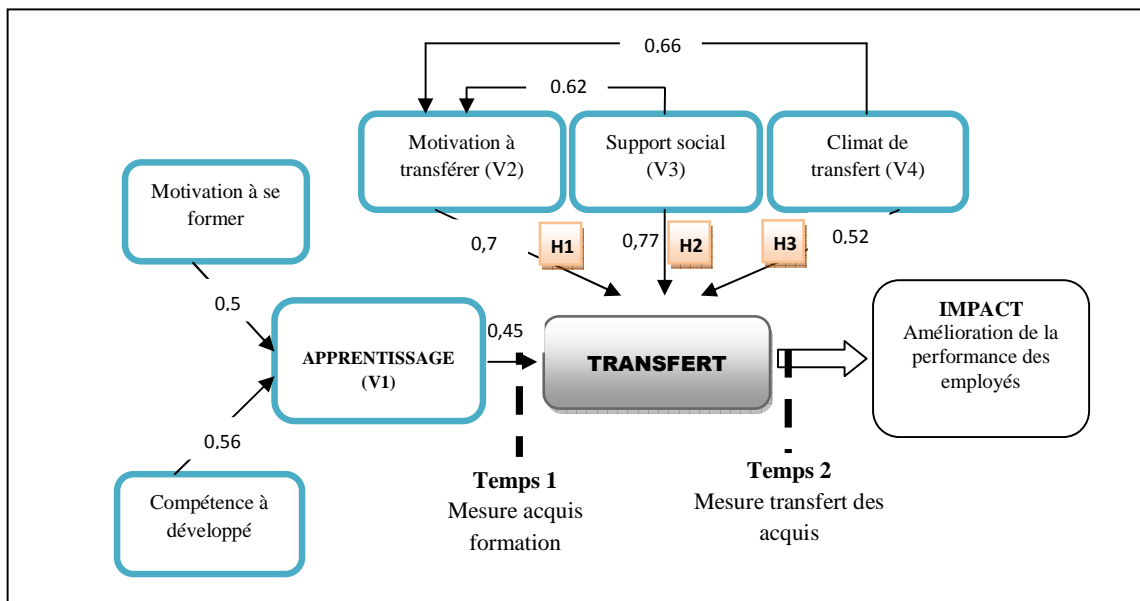
**Tableau (2):** Matrice des corrélations

Variables	2	3	4	5	6	7
1- Motivation à se former	0,65	0,75	0,32	0,55	0,49	0,52
2- Compétence développée en formation		0,62	0,35	0,52	0,42	0,56
3- Apprentissage			0,22	0,34	0,40	0,45
4- Motivation à transférer				0,62	0,66	0,73
5- Support social					0,45	0,77
6- Climat de transfert						0,52
7- Transfert (degré d'application)						1,00

Source: les imputs de SPSS. V. 22

Ces résultats quantitatifs des corrélations entre les différents variables sont présentés dans notre modèle de base.

**Figure (5):** Modèle de recherche



Source: schéma conçu par nos soins

Le parcours du processus a été commencé par la variable apprentissage ou l'acquis de formation. Cet apprentissage est fonction de la motivation à apprendre et la compétence développée par l'apprenant au cours de la formation. Ces deux variables retenues nous a permis de mesurer l'apprentissage acquis. Les résultats constatent que les apprenants de notre échantillon ont clairement développé des connaissances et des savoir-faire durant l'activité formative. Ces premières analyses confirment la présence d'un certain apprentissage des apprenants. Mais lorsque nous avons mi la variable « apprentissage » en concurrence avec les autres variables du modèle, elle s'est retrouvée moins reliée à la variable «transfert». On a donc conclu de dire que l'apprentissage réalisé en formation n'explique pas grand-chose du transfert, comparé aux autres variables du modèle. Il est

important donc de tester nos trois hypothèses de recherche mentionnées dans le modèle et proposées dès le début de ce travail.

**La première hypothèse** est vérifiée puisque nous avons constaté une corrélation statistiquement significative  $R=0,73$  entre la motivation à transférer et le transfert. Nous avons retrouvé dans le discours des personnes interrogées, les nombreuses formes que pouvaient prendre ces motivations relatives à la formation: chance accrue d'obtenir une promotion, une augmentation de son autonomie au travail, utilisation des machines avec plus de sécurité.

La corrélation importante  $R=0,77$  entre le soutien social et le transfert nous amène encore à confirmer **la deuxième hypothèse**. Le comportement adopté par le superviseur vis-à-vis de l'employé participant à la formation est une variable que nous avons identifiée comme ayant impact fort sur le transfert des apprentissages.

Nos entretiens font également ressortir l'influence que joue le comportement des collègues de travail dans le transfert des apprentissages. Les collègues transmettent à la personne formée des informations complémentaires à la formation et utiles pour le transfert. Ils lui proposent des solutions concrètes pour faciliter le transfert des apprentissages. Ces échanges deviennent autant d'occasions d'utilisation du contenu de la formation

La corrélation entre le climat et le transfert est moyennement significative ( $R=0,52$ ). A la lumière de ce résultat, nous pouvons confirmer notre **3<sup>ème</sup> hypothèse** mais plusieurs explications peuvent apporter sur les résultats obtenus. Cette corrélation moyenne entre les deux variables était due au manque dans les conditions de travail de la culture organisationnelle véhiculée dans l'entreprise et les opportunités d'application qui peuvent avoir un impact sur le degré d'application des acquis de la formation.

### 5.3. Discussion

Cette étude menée dans le contexte d'une formation met en évidence un résultat majeur relatif au rôle joué respectivement par les variables organisationnelles dans la dynamique du transfert d'apprentissage. Il ressort clairement que les caractéristiques du contexte organisationnel dans lequel prend place la formation, le support du supérieur hiérarchique et le climat du transfert expliquent une part significative dans le transfert des apprentissages en milieu de travail. En particulier, un climat soutenant la formation permanente va donner plus de confiance aux employés suggérant clairement que les pratiques de management visant à reconnaître et à valoriser explicitement les effets de la formation sont de puissants incitants à se former. Le support du supérieur, quant à lui, semble jouer un rôle prédominant pour faciliter le transfert d'apprentissage. Il pourrait également influencer indirectement la dynamique de transfert d'apprentissage en renforçant le sentiment d'efficacité personnelle des stagiaires, les stagiaires les plus confiants en leurs capacités soient aussi ceux qui bénéficient le plus de l'attention de leur supérieur.

Les résultats de cette étude peuvent se résumer dans les points suivants:

- L'apprentissage est une condition nécessaire mais non suffisante pour générer le transfert des acquis. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'un individu apprend quelque chose en formation qu'il l'utilisera lors de son retour au travail.
- Le style de gestion des superviseurs remarqué dans l'entreprise objet d'étude pourrait se qualifier de mobilisateurs. Ce style de gestion a davantage de chances

d'être associé à un transfert des apprentissages plus intenses et de renforcer l'envie d'appliquer les choses apprises.

- Le climat véhiculé dans l'entreprise objet d'étude pourrait être jugé favorable au transfert des apprentissages. Il est composé d'un sentiment de stabilité, de solidarité, d'harmonie, d'un esprit d'équipe et dans certains cas, d'un sentiment d'engagement de la direction.
- Les résultats indiquent que le travailleur algérien aime travailler dans un environnement de travail favorable caractérisé surtout par de bonnes relations avec ses collègues et son superviseur.
- Les résultats de la présente étude mettent en lumière l'importance de continuer à explorer la relation médiatrice des variables de l'environnement de travail entre l'apprentissage et le transfert des acquis.
- Ces résultats nous amènent à conclure que l'utilisation de ce qui est appris en formation (transfert) dépend de quatre conditions, il faut que la personne: 1) trouve la formation «bonne» (utile et pertinente), 2) sente le soutien de son milieu de travail, 3) dispose des moyens d'appliquer, et 4) ait l'occasion d'appliquer. Ceci définit clairement les responsabilités de l'entreprise algérienne en matière de transfert des apprentissages en milieu de travail.

En effet, pour que le transfert des apprentissages soit durable et qu'il engendre les retombées organisationnelles escomptées, il est primordial que les organisations s'impliquent activement dans les initiatives de formation dans lesquelles elles investissent. Elles s'assureront ainsi d'un meilleur retour sur leurs investissements. Cette étude soulève l'importance de l'analyse des variables de l'environnement de travail qui influencent les résultats d'une formation. Nous avons montré que lorsque le produit formatif est bien ciblé et bien conçu, l'accès sera non pas à la formation mais bien à la compétence et aux effets sur le milieu de travail.

## 6. Conclusion

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. Notre étude renforce l'idée qu'il ne suffit pas de proposer de bonnes formations aux salariés pour qu'ils soient plus compétents et travaillent mieux, il faut aussi, et surtout, mettre en place les conditions propices au transfert de ces apprentissages.

Une série de limites méthodologiques doivent toutefois conduire à relativiser la portée des résultats de cette étude. La première concerne l'absence d'un groupe contrôle dans le devis expérimental. La deuxième correspond à la petite taille de l'échantillon et que la recherche a été effectuée à partir d'une seule entreprise. La troisième se réfère au fait que la participation à l'étude par les employés s'est effectuée sur une base volontaire. La quatrième porte sur l'évaluation des variables de l'environnement de travail. Il aurait été préférable que d'autres aspects de celles-ci soient évalués afin de mieux comprendre les résultats obtenus, comme les opportunités de pratique, la culture organisationnelle ainsi que d'autres aspects du climat de travail.

En dépit de ces limites, cette étude ouvre néanmoins des perspectives de recherche intéressantes pour les travaux futurs. . D'abord, elle confirme l'importance de mieux comprendre la façon dont les facteurs motivationnels et les facteurs organisationnels s'entremêlent pour faciliter ou entraver le transfert d'apprentissage après la formation.

D'autres recherches sont cependant nécessaires pour mieux mesurer l'influence de certaines variables telles les caractéristiques des apprenants et celles des activités post-formation sur le transfert.

### **References**

- Karnas .G, Dellobbe .N, Vandenberghe. C.(2003). Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes, **Presses univ. de Louvain**.
- VIAL. M, (2006) : « Les relations entre formation et évaluation ; perspectives de recherches », **Revue mesure et évaluation en éducation**, vol. 29, N° 1, 81-98.
- Meignant . A. (1991). Manager la formation, **Editions Liaisons**.
- Carnus .M. (2006).Transfert des compétences – A quoi sert la formation en Entreprise ?, **L'Harmattan**.
- Boutteiller .D, Cossette .M, (2007): « Apprentissage, transfert, impact : une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail ». **Rapport de recherche au CIRDEP université Montréal**.
- Chochard. Y, (2012) : « Les variables influençant le rendement des formations managériales ». Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, **université de Fribourg**.
- Baldwin. T. T, Ford .J. K, 1988 : «Transfer of training: A review and directions for future research», **Personnel Psychology**, vol. 41, (P63-105).
- Vicki L. A, (2008). Determining the Role of Transfer Implementation Intent in Predicting Training Transfer, **Ed ProQuest**.
- Kirkpatrick ,D .(2009). Evaluating Training Programs: The Four Levels, **ReadHowYouWant.com**.
- Kirkpatrick, D. (2007).The Four Levels of Evaluation, **American Society for Training and Development**.