



Enjeux d'une analyse « compétences ouvertes vs fermées »

dans le cadre de dispositifs d'évaluation favorisant l'*empowerment* des participants
et le transfert de leurs acquis dans l'environnement professionnel

UQÀM

Yves **Chochard**



Direction des ressources humaines
Centre des formations

Soraya **Bieri**

Julie **Zuppiger**

hep/ haute
école
pédagogique
vaud

Melisa **Shehu**

Jean-Luc **Gilles**

❧ Faible transfert des apprentissages ❧

(Roussel, 2016)

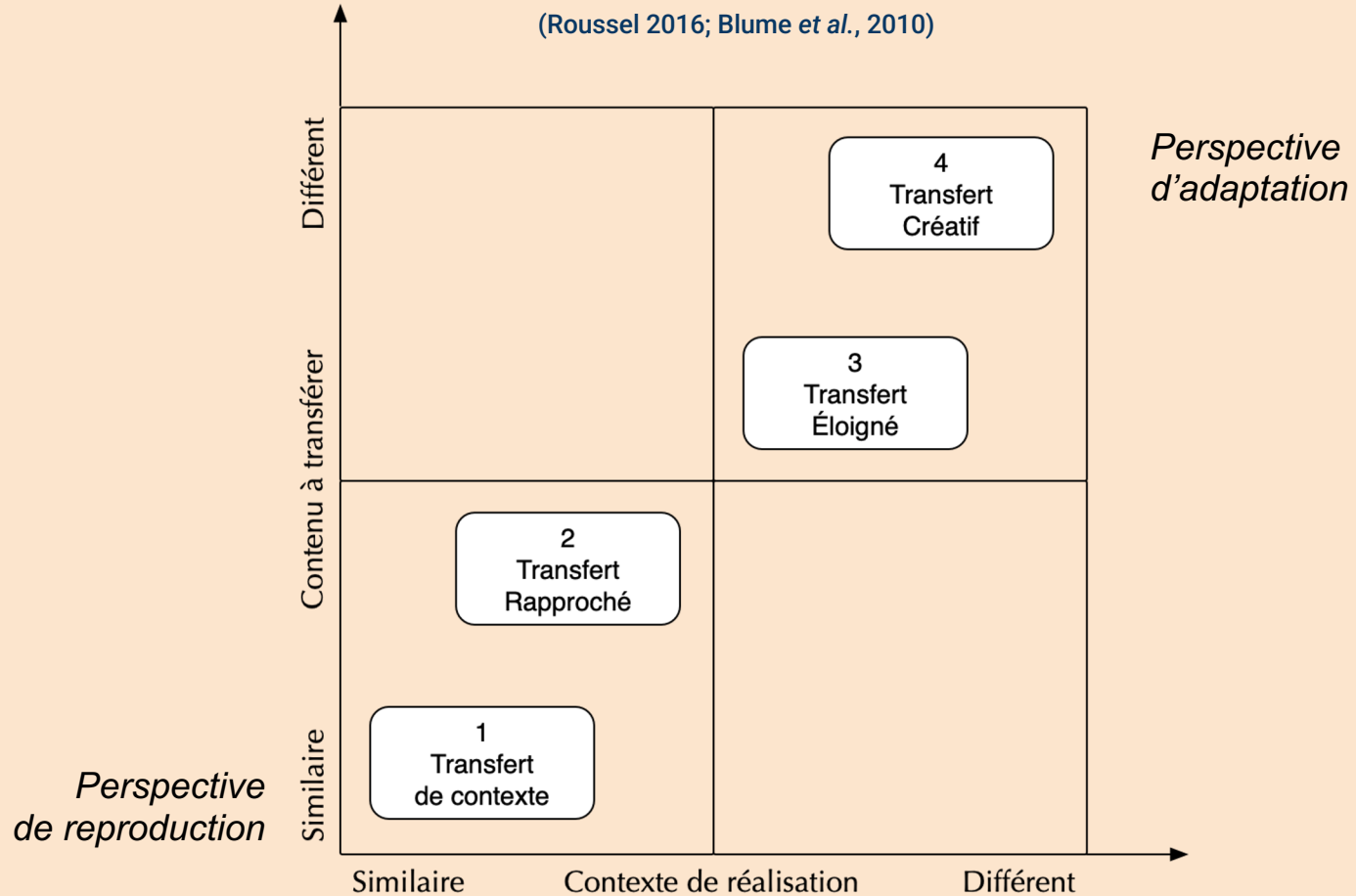
*Les employés sont en mesure
de retenir et d'appliquer
entre 10 % et 20 %
de ce qu'ils ont appris en formation*

Matt DeFeo

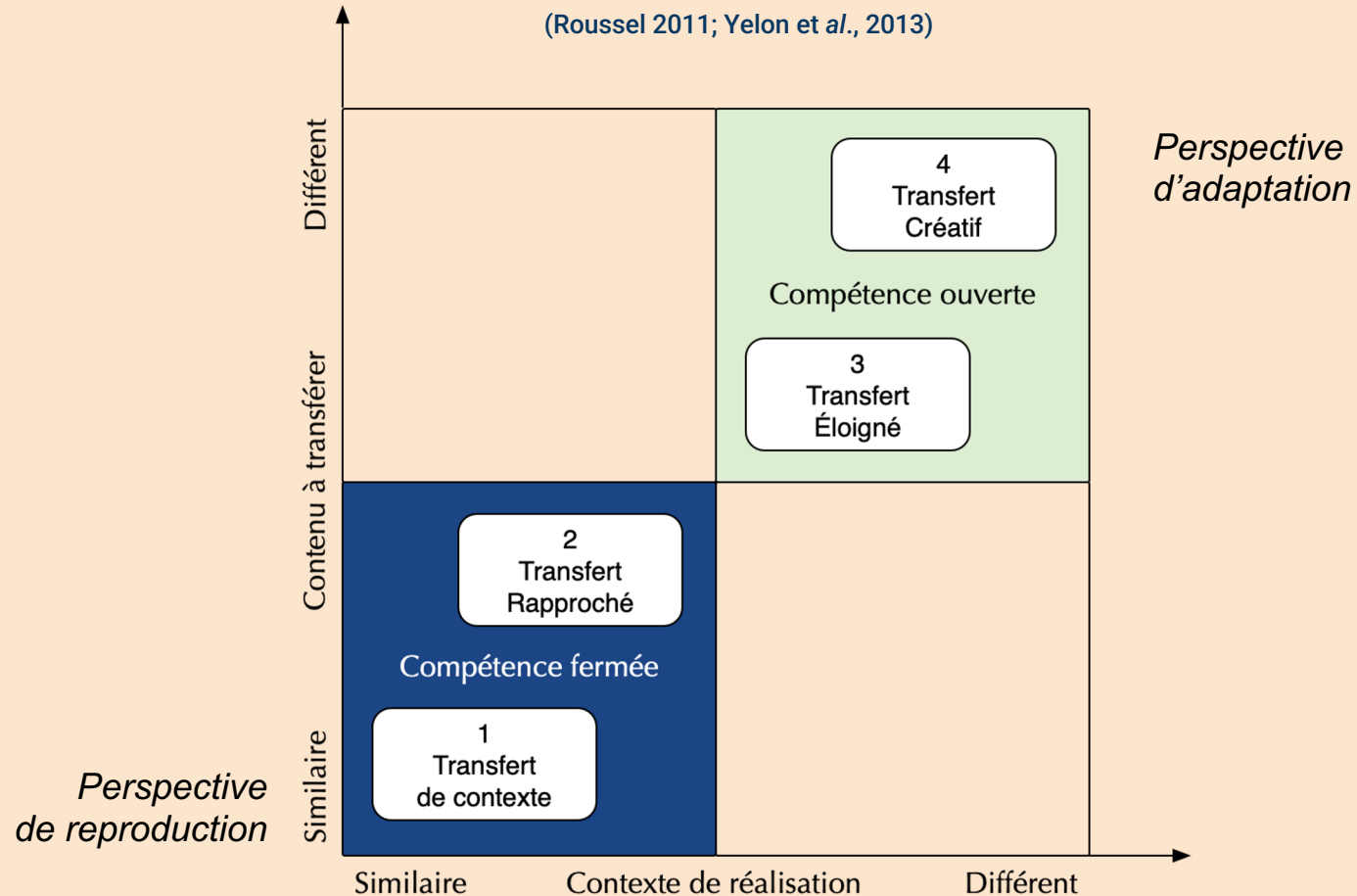
Vice-président de la formation et du service à la clientèle, Black+Decker



Typologies de transfert des apprentissages



Typologies de transfert des apprentissages



🌀 Compétences fermées et ouvertes 🌀

(Baldwin *et al.*, 2009; Blume *et al.*, 2019; De Rijdt *et al.*, 2013)

Compétence fermée

- ❖ Constituée de connaissances et des habiletés bien définies, délimitées
- ❖ ... n'ont pas à être réinterprétées ou recombinaées à d'autres éléments de savoir à chaque mise en pratique
- ❖ Mobilisée dans des situations de travail qui varient peu
- ❖ Associée à des critères de performance clairs
- ❖ *Ex. : monter une roue sur une ligne d'assemblage automobile*

Compétence ouverte

- ❖ Constituée de connaissances et des habiletés difficiles à définir
- ❖ ... et qui sont réinterprétées ou recombinaées à d'autres éléments de savoir à chaque mise en pratique
- ❖ Mobilisée dans des situations de travail différentes, nouvelles, inédites
- ❖ À laquelle on ne peut pas associer des critères de performance clairs
- ❖ *Ex. : résoudre un conflit entre un patient et sa famille*

Typologies de transfert des apprentissages

(Perkins et Salomon, 1989; Yelon et al., 2013)

Compétence fermée

- ❖ Transfert se réalise en quelques jours voire quelques semaines
- ❖ Perception de transfert plus forte

Compétence ouverte

- ❖ Transfert se réalise en quelques mois voire quelques années
- ❖ Perception de transfert plus faible

- Cependant, peu d'études valident ces différences
 - Étude de Morrow *et al.* (1997): quelques semaines après la fin de la formation, effet plus fort des formations techniques et commerciales que les formations managériales
 - Étude de Yelon *et al.* (2013) : quelques années après la fin de la formation, renforcement des compétences ouvertes de médecins

🌀 Hypothèses de recherche 🌀

- H1 :** Quelques semaines après la formation, les apprenant·e·s perçoivent un changement de pratiques professionnelles plus important lorsque ces pratiques sont liées à des compétences fermées plutôt qu'à des compétences ouvertes
- H2 :** Quelques mois après la formation, les apprenant·e·s perçoivent un renforcement de leur pratiques professionnelles lorsqu'elles sont associées à des compétences ouvertes
- H3 :** La perception des pratiques professionnelles associées à des compétences fermées n'évolue plus quelques mois après la formation

🌀 Échantillon : Les dispositifs de formation étudiées 1/2 🌀

Domaines de formation

- Communication et collaboration (formation PGCV, TEAM et CIP)
- Management & Leadership (PES)
- Soins infirmier (ECI, PAMPI, URG)
- Promotion de la santé (SEB)
- Relation Patients & Proches (AMN, AMN2)

🌀 Échantillon : Les dispositifs de formation étudiées 2/2 🌀

Design pédagogique

- Entre 2 heures et 3 jours de formation
- Accompagnements formalisés sur le terrain (ECI, PES, URG)
- Temps/espace à la mise en pratique (AMN2, SEB, PGCV, ECI)
- E-learning (TEAM) - en présentiel (9)

Enjeux

- Déploiement institutionnel (TEAM, ECI, PAMPI)
- Déploiement par service/département (CIP, PGCV, PES)
- Formation personnalisée- au catalogue (AMN, AMN2, SEB, URG,)

🌀 Échantillon : Les personnes formées interrogées 🌀



Questionnaires conçus à l'aide du cycle CGQET

- Entre **X et Y** pratiques professionnelles attendues à l'issu de la formation évalués
- Entre **X et Y** facteurs d'influence du transfert des connaissance évalués
- auto-évaluation pré et/ou post-formation (entre 1 à 8 mois après la formation)
- Récolte de données via des questionnaires papiers et électroniques



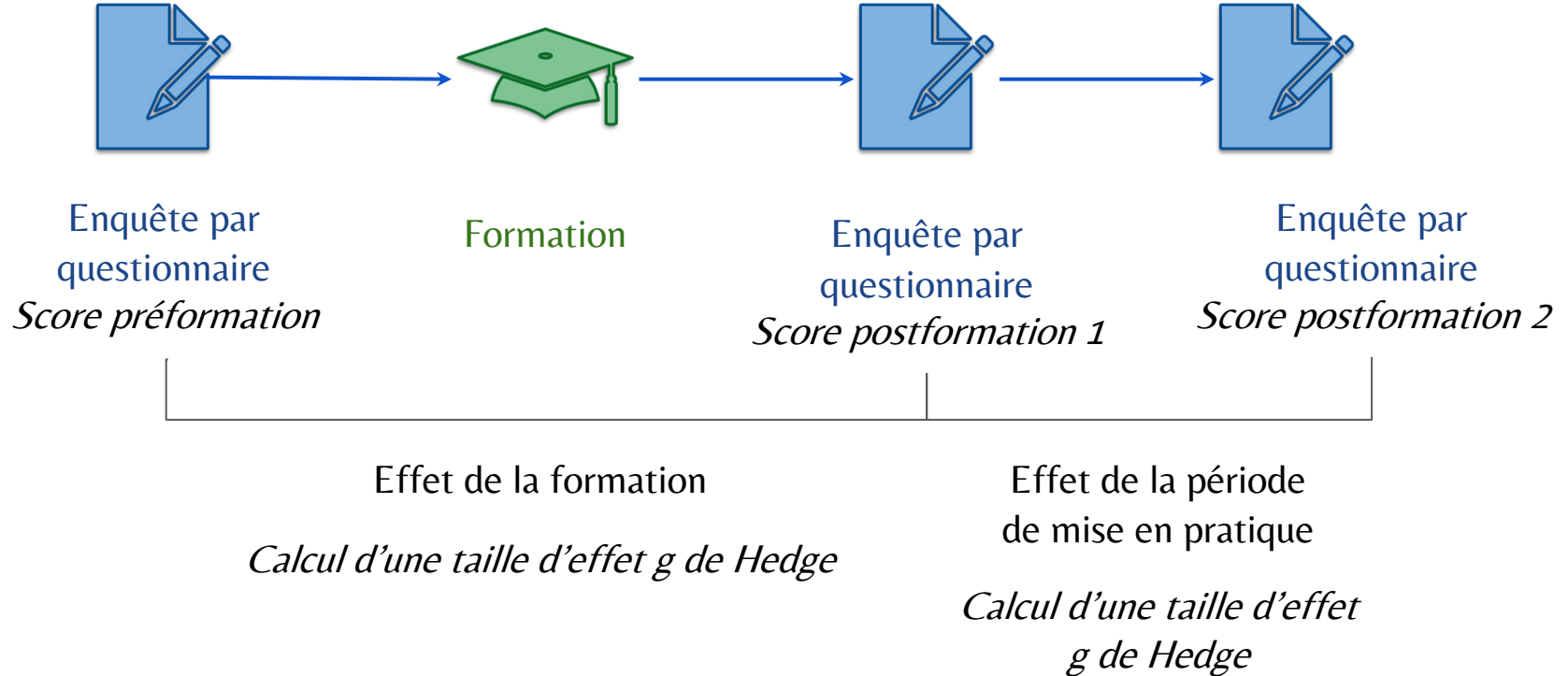
Données récoltées entre 2016 et 2021



X répondant·e·s au total

🌀 Mesure du changement de pratique professionnelle 🌀

(Brydges, 2019)



🌀 Classement des compétences 🌀

(Yusoff, 2019)



Items des questionnaires

Classement par 6 expert·e·s

Compétence fermée

Content Validity Index $\geq 0,83$

Compétence mixte

$0,83 > \textit{Content Validity Index} > 0,17$

Compétence ouverte

Content Validity Index $\leq 0,17$

🌀 Résultats : classement des compétences 🌀



166 items issus
de 10 questionnaires

Compétence fermée

58 items

Compétence mixte

65 items

Compétence ouverte

43 items

🌀 Résultats : effets de la formation 🌀

Moyennes des tailles d'effets [*g de Hedge*], pour chaque formation, selon le classement d'items (O-M-F)

Aucun changement de pratique	Renforcement des pratiques professionnelles plus marquées sur les ...		
	compétences fermées (F)	compétences mixtes (M)	compétences ouvertes (O)
PES O[-0,06] M[-0,15] F[-0,02]	ECI M[0,63] F[0,77]	SEB O[0,24] M[0,48]	AMN O[0,60] M[0,46] F[0,53]
		CIP M[0,53]	AMN2 O[0,73] M[0,46] F[0,44]
		PAMPI O[0,17] M[0,34] F[0,18]	PGCV O[0,28] M[0,16]

🌀 Résultats : effets de la formation 🌀

- Les mesures de transfert perçues par les apprenant·e·s ne valident pas l'hypothèse **H1** :
 - La taille d'effet liée au transfert des compétences fermées n'est pas systématiquement plus forte (ex. : formation AMN)
 - La taille d'effet liée au transfert des compétences ouvertes n'est pas systématiquement plus faible (ex. : AMN2)

🌀 Résultats : effets de la période de mise en pratique 🌀

Moyennes des tailles d'effets [*g de Hedge*], pour chaque formation, selon le classement d'items (O-M-F)

Aucun changement de pratique	Renforcement des pratiques professionnelles plus marquées sur ...		
	compétences fermées (F)	compétences mixtes (M)	compétences ouvertes (O)
AMN O[-0,06] M[-0,15] F[-0,02]	-	CIP M[0,55]	AMN2 O[0,17] M[0,08] F[-0,10]
SEB O[0,04] M[0,00]		URG M[0,29] F[0,11]	
ECI M[0,06] F[-0,06]			
TEAM M[0,09] F[-0,02]			

🌀 Résultats : effets de la période de mise en pratique 🌀

- Les mesures de transfert perçu par les apprenant·e·s ne valident pas l'hypothèse **H2** :
 - Les apprenant·e·s ne perçoivent pas systématiquement un renforcement de leurs compétences ouvertes avec le temps (ex. AMN)
 - Pour la moitié des formations, la période postformation est marquée par une absence de changement de pratique professionnelle
- Les mesures de transfert perçu par les apprenant·e·s semblent valider l'hypothèse **H3** :
 - Pour quatre formations, les apprenant·e·s ne perçoivent aucun renforcement de leurs compétences fermées avec le temps (URG)
 - Pour une seule formation, les apprenant·e·s perçoivent un léger renforcement de leurs compétences fermées avec le temps (URG)

Discussion : pistes d'explication

- Les apprenant-e-s ont plus de difficulté à percevoir un développement de compétences ouvertes
- Les facteurs n'ont peut-être pas la même influence selon le type de compétence
 - **Facteurs environnementaux** : soutien des cadres, opportunité de pratique, ...
 - **Facteurs individuels** : sens perçu de la formation, intérêt par rapport à sa carrière
 - **Facteurs de conception de la formation** : influence de la mesure d'accompagnement informel sur le type de compétence ?

Discussion : limites

- Imprécision dans la classification des compétences
- Les questionnaires d'évaluation se concentrent sur les compétences jugées comme observables et prioritaires

Discussion : perspectives

- Analyse complémentaire de données sur les facteurs d'influence et sur les impacts du transfert pour l'organisation (ex. : baisse du nombre d'escarres)
- Complexité de l'évaluation des compétences ouvertes : nécessité d'évaluations externes complémentaires (observations externes et/ou entretiens d'explicitation) pour dépasser la perception des apprenant·e·s
- Différences entre une compétence ouverte et une compétence transversale ?



**Merci
de votre attention !**

Questions?

❧ Références ❧

- Baldwin, T.T., Ford, J.K. & Blume, B.D. (2009). Chapitre 2: Transfer of training 1988-2008: An updated review and agenda for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 41-70.
- Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T. & Huang, J.L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Blume, B.D., Ford, J.K., Surface, E.A. & Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2), 270-283.
- Brydges, C. R. (2019). Effect size guidelines, sample size calculations, and statistical power in gerontology. *Innovation in aging*, 3(4), 1-8.
DOI: 10.1093/geroni/igz036
- De Rijdt, C., Stes, A., van der Vleuten, C. & Dochy, F.(2013). Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review. *Educational Research Review*, 8, 48-74.
- Roussel, J.-F. (2016). Roussel, J. F. (2016). Le transfert éloigné des apprentissages: une perspective adaptative qui met en lumière le rôle primordial de l'apprenant. *Accroître le transfert des apprentissages*, 41-64.
- Roussel, J.-F. (2011). *Gérer la formation. Viser le transfert*. Québec : Guérin.
- Yelon, S.L., Ford, J.K. & Golden, S. (2013). Transfer Over Time: Stories About Transfer Years After Training. *Performance improvement quarterly*, 25(4), 43-66.
- Salomon, G., & Perkins, D. N. (1989). Rocky roads to transfer: Rethinking mechanism of a neglected phenomenon. *Educational psychologist*, 24(2), 113-142.