

Relations industrielles Industrial Relations



Broad, Mary L., and John W. Newstrom, *Transfer of Training : Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*

Victor Haines

Volume 49, Number 1, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050928ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050928ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Haines, V. (1994). Review of [Broad, Mary L., and John W. Newstrom, *Transfer of Training : Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(1), 197–198.
<https://doi.org/10.7202/050928ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1994

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

draws together the theoretical and empirical work and the implications of the findings are discussed — for example the relationship between change and union power.

John Bratton, who now teaches in Kamloops, BC, would, understandably, be first to argue his findings are relevant to similar changes occurring in Canada, and he would be right to do so. Union density and workplace union attitudes are sufficiently similar to set Bratton's work alongside that of Canadian studies of the impact of new management techniques, and indeed he sets a high standard for this type of labour relations research. This book will be useful to all those who are trying to understand the impact of the changes taking place at work, and to those who wish to gain a better understanding of the UK industrial relations tradition of case study research.

Bruce SPENCER

Athabasca University

Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments, par Mary L. BROAD et John W. NEWSTROM, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992, 194 p., ISBN 0-201-19274-8

Comment justifier un programme de formation professionnelle qui ne contribue pas à modifier les comportements des participants au travail ? Cette question renvoie à la problématique du transfert des compétences acquises en milieu de formation vers l'application en milieu de travail. En outre, elle justifie la quête de moyens pour améliorer la performance individuelle au travail et le retour sur les investissements en formation professionnelle.

Broad et Newstrom tirent profit de cet engouement récent envers le transfert des compétences professionnelles. Ces auteurs ont recours à la littérature professionnelle, aux recherches empiriques et à la pratique pour identifier un nombre impressionnant de stratégies de développement des ressources humaines visant à améliorer la performance au travail. À notre connaissance, *Transfer of Training* représente le premier livre, sinon le seul, ayant comme principal objet la description d'un ensemble de réponses innovatrices au défi du transfert des compétences du milieu de formation au milieu de travail.

Dans la première partie du livre, intitulée *Laying the Groundwork*, les auteurs introduisent la problématique du transfert des compétences. On y retrouve la justification économique du thème (« gain greater payoff from training dollars »), l'évolution du rôle des professionnels en développement des ressources humaines et les barrières au transfert des compétences. Mise à part l'emphase sur le développement d'un partenariat entre les apprentis, les formateurs et les gestionnaires, cette première partie du livre ne présente rien de fondamentalement nouveau.

La seconde partie du livre, intitulée *Identifying Transfer Strategies*, présente une description détaillée des stratégies de transfert des compétences. Tout comme l'ont fait Wexley et Latham en 1991 dans *Developing and Training Human Resources in Organisations*, Broad et Newstrom ordonnent les stratégies selon qu'elles s'appliquent avant, pendant ou après la formation. Par exemple, avant la formation, on propose aux

gestionnaires de discuter avec les participants des objectifs du programme de formation. Pendant la formation, on suggère plusieurs exercices pratiques à l'intention des formateurs. Après la formation, on encourage les participants à revoir certains éléments de contenu et à discuter avec leurs collègues des possibilités d'application des concepts en milieu de travail. En cas d'une absence de soutien à l'application des compétences, les auteurs proposent la technique du *relapse prevention* pour aider les participants à prévenir un retour aux anciennes habitudes. Bref, cette seconde partie présente un ensemble de moyens et de ressources pour favoriser un transfert positif des savoirs en milieu de travail. Bien qu'intéressantes, nous doutons toutefois que ces solutions puissent s'appliquer dans un milieu qui ne valorise pas la formation. D'autre part, comment espérer obtenir la disponibilité, l'ouverture et la coopération nécessaire à l'introduction de ces stratégies au sein des organisations qui cherchent surtout à survivre dans un contexte économique d'intensification de la concurrence.

La troisième partie du livre, intitulée *Managing Transfer of Training: Applications in Organisations*, illustre comment les principes et les stratégies de transfert des compétences peuvent se déployer. Broad et Newstrom décrivent deux programmes de formation exemplaires et font valoir l'intérêt d'utiliser plusieurs stratégies de transfert des compétences à la fois (en l'absence de recherches sur les meilleures stratégies à adopter selon les contextes organisationnels). Ensuite, à l'aide d'un cas fictif, les auteurs décrivent une démarche à suivre par le professionnel en développement des ressources humaines qui veut devenir une ressource stratégique, un expert-conseil et un gestionnaire du transfert des compétences. En invitant les professionnels en développement des ressources humaines à expérimenter et à jouer un rôle plus actif au sein des organisations, le livre prend fin sur une note positive.

Ce livre se veut un ajout intéressant aux ouvrages en formation professionnelle qui portent principalement sur l'analyse des besoins et sur les activités formatrices. Broad et Newstrom sortent de la démarche circulaire en formation professionnelle pour nous faire découvrir des moyens pour atteindre l'objectif ultime qui est celui d'améliorer la performance au travail. Avec une forte orientation normative, ce livre devrait intéresser prioritairement les professionnels en développement des ressources humaines. Ceux-ci découvriront des mesures concrètes afin d'améliorer l'efficacité des programmes de formation professionnelle. Pour les chercheurs qui s'intéressent à la problématique du transfert des compétences, ce livre représentera à notre avis une source insuffisante d'information. L'ouvrage pourrait néanmoins lancer une recherche empirique qui chercherait à vérifier la contribution spécifique des différentes stratégies de transfert des compétences dans différents contextes d'application.

Victor HAINES

Université de Montréal