

«La motivation à se former ne prédit pas systématiquement le transfert des acquis»



Dorina Dervishi Mathez a réalisé un mémoire sur le «Transfert des acquis de formation sur le lieu de travail: une analyse de la motivation et du soutien organisationnel perçu», dans le cadre de son MAS RH aux Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg.

Votre recherche montre que le transfert des acquis d'une formation en organisation est «le résultat d'interactions multiples entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles». C'est-à-dire?

Dorina Dervishi: Une forte motivation à se former ou un soutien organisationnel perçu favorable, considérés séparément, ne se déclinent pas nécessairement en un vrai transfert des acquis sur le lieu de travail. En d'autres termes, la motivation, en tant que caractéristique individuelle, ne prédit pas toujours le transfert, à elle seule. D'autre part, les facteurs organisationnels n'ont pas d'effet mécanique sur le transfert. Ce sont les interactions entre ces caractéristiques qui vont affaiblir ou renforcer la motivation à transférer ses connaissances au sein de l'organisation. Par exemple, dans un contexte présentant des conditions organisationnelles peu favorables, certains individus réussissent à mobiliser des ressources personnelles qui leur permettent de transférer des acquis de formation. D'autres, face aux mêmes conditions, seraient affaiblis dans leur motivation à transférer et ne réussissent pas leur transfert. La motivation à transférer les apprentissages est donc régulée à travers la perception du soutien organisationnel. Cette régulation est le résultat d'interactions multiples entre caractéristiques individuelles et organisationnelles, d'où la nécessité d'adopter un regard systémique dans l'évaluation ou l'accompagnement du transfert des acquis.

A la suite d'une formation, le collaborateur amène souvent «une nouvelle vision et façon de travailler, ce qui peut créer des décalages et des incompatibilités avec la hiérarchie ou les collègues». Avez-vous un exemple?

Dans un contexte organisationnel peu souple, le collaborateur qui souhaite amener une nouvelle vision ou renouveler des pratiques au travail, peut être confronté à une certaine fermeture de la part de son entourage professionnel. Cela peut venir d'une différence de points de vue, d'une incompréhension des

nouvelles idées ou de la formation, ou encore d'une divergence entre les priorités des uns et des autres. Si l'ouverture à la nouveauté et à la diversité des idées fait défaut, cela peut provoquer des incompatibilités au sein des équipes. De plus, si les propositions faites sont constamment remises en question ou peu acceptées, ou ne font tout simplement pas sens pour les personnes qui prennent les décisions, ce décalage peut devenir un obstacle. Clarifier les attentes et les besoins des collaborateurs et des employeurs devient donc essentiel.

Pour apporter de la valeur à l'organisation, le collaborateur fraîchement formé a «besoin de valorisation et de reconnaissance», écrivez-vous. Pouvez-vous nous en dire un peu plus?

Les participants de cette étude mettent l'accent sur le besoin de valorisation et de reconnaissance, notamment en ce qui concerne les efforts mobilisés pour effectuer la formation et dans l'application de celle-ci au travail. Ce besoin est fortement lié à leur identité professionnelle et au rôle qu'ils occupent ou souhaitent occuper au sein de leur organi-

sation. En d'autres termes, ce besoin couvre des aspects symboliques ou identitaires, comme la légitimité ou la crédibilité au sein des équipes, le positionnement dans l'entreprise, le sens accordé aux tâches et responsabilités, ou encore l'envie d'amener une nouvelle façon de travailler. Ces besoins identitaires semblent être plus importants que les conditions organisationnelles d'ordre matériel ou logistique. Afin de pouvoir y répondre, nous mettons l'accent sur l'importance d'instaurer un sentiment de sécurité psychologique. Un environnement «sécurisé» favorise les échanges bienveillants et permet aux individus de s'exprimer sans craintes particulières par rapport à l'image de soi. Indirectement, cela permettrait de se sentir valorisé et reconnu, ce qui peut renforcer la motivation à transférer, et par conséquent, la contribution aux résultats organisationnels. *Propos recueillis par mb*

«La motivation à transférer les apprentissages est régulée à travers la perception du soutien organisationnel.»

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

16^{ème} année

Tirage français, certifié REMP 2016/2017: 2208 exemplaires

Editeur
Matthias Zimmermann

Swissstaffing

Union suisse des services de l'emploi
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition
ALMA Medien AG
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11
info@almamedien.ch
www.almamedien.ch

Direction d'édition
Tobias Mengis

Directrice Administration & HR Today Academy
Laetitia Woodtli,
T: 044 269 50 12, lw@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande
Be Spicy
Bastien Sancey-Richard
T: 079 388 25 97
bastien.sancey@hrtoday.ch
www.be-spicy.ch

Rédaction
Adresse de contact en Suisse romande:
Marc Benninger, rédacteur en chef
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1
1700 Fribourg, T: 026 419 02 68,
mb@hrtoday.ch
Collaborations: Valérie Bauwens, Patricia Michaud, Francesca Sacco

Contact en Suisse alémanique:
Simon Bühler (SB), rédacteur en chef,
sb@hrtoday.ch

Conseil de rédaction
Andrian Bangerter (Université de Neuchâtel); Marina Bianchi-Galanti (Piguet Galland & Cie); Alain Gendre (Nagra Kudelski); Antonio Racciatti (CHUV) et Anne-Marie Van Rampaey (Ava Conseils Sàrl).

Contributions d'auteurs
Isabelle Agassiz (Dossier); Susann Blumenschein (Dossier); Gebhard Borck (débat); Julia Bryner (Swissstaffing); Philippe Chave (Paroles de dirigeant); Richard Delaye (La chronique); Olivier Deslandes (Think Tank); Dorina Dervishi (Recherche); François Gonin (Dossier); Mario Konishi (Dossier); Maxime Morand (Dossier); Manon Pétermann (Conseils pratiques); Anna Samanta (Dossier); Andreas Thédy (Débat); Jean Weidmann (Dossier) et Roxane Zappella (Droit et travail).

Correctorat
Corinne Gaspard

Graphisme
Jasmin Knecht

Abonnements
T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11
abo@hrtoday.ch

Impression
Stämpfli SA
Wölflistrasse 1, Case postale
3001 Berne

Délai pour les insertions 2/2018
5 mars 2018

Délai rédactionnel 2/2018
26 février 2018

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.