

ANALYSE DES SITUATIONS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Suivre une formation ne signifie pas chercher à soigner une maladie ! Pourtant, un stage de perfectionnement s'apparente souvent à un séjour à l'hôpital : l'équipe dirigeante constate certaines lacunes chez un collaborateur et l'envoie en formation, d'où il revient « guéri ». Or la plupart du temps, la « maladie » résiste, la « guérison » d'un collaborateur dépendant moins de la qualité des cours suivis que du rôle joué ensuite par son supérieur hiérarchique.

Branche : Prestataire de services financiers – Elaboration d'un concept de formation

Problématique client

Le client n'était pas satisfait des résultats de sa politique de développement du personnel. Les coûts élevés de formation lui paraissaient disproportionnés au vu des piètres résultats observés lors de la mise en œuvre au quotidien des connaissances acquises par les collaborateurs. Par conséquent, le client a voulu optimiser les situations de transfert de connaissances au sein de son entreprise, en s'orientant notamment sur l'idée d'une plus grande participation des cadres dirigeants aux mesures de formation.

Théorie

Entre 60 et 90 % des investissements consentis dans les stages de formation n'engendrent pas les effets désirés.¹ De fait, le degré de mise en œuvre effective des connaissances acquises au sein de l'entreprise est très faible. L'ensemble des travaux de recherche axés sur la pratique le confirme : le transfert des connaissances ne repose pas uniquement sur la qualité du training proposé ; ce sont la volonté d'apprendre et l'environnement professionnel des participants qui déterminent plus particulièrement son efficacité.² Malgré cela, la collaboration entre formateurs et cadres dirigeants se voit toujours accorder un rôle négligeable dans les entreprises.

¹ **Bergmann, B. (1999).** *Training für den Arbeitsprozess: Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme.* Zürich: vdf Hochschulverlag; **Werbunat, K. (2003).** *Deutsche Topmanager sehen ungenutzte Potenziale in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.* Abgerufen am 27.04.2012 unter: <http://www.presseportal.de/pm/14454/421327/deutsche-topmanager-sehen-ungenutzte-potenziale-in-der-betrieblichen-aus-und-weiterbildung>.

² **Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cooking, R. (Eds.) (2001).** *How people learn: brain, mind, experience, and school.* expanded edition. Washington D.C.: National Academy Press; **Holton, E. F., Chen, H.- C., & Naquin, S. S. (2003).** An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 459-482.

Afin de résoudre la problématique client de départ, effex sa a été chargée d'analyser les modalités effectives du transfert des connaissances dans l'entreprise concernée et d'élaborer un concept de formation susceptible de les optimiser.

Mise en œuvre pratique

Le travail de l'effex sa s'est fondé sur la mise en évidence, chez les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques, des différentes formes revêtues par les facteurs déterminants que sont la volonté d'apprendre, la qualité du training et l'environnement professionnel. Cette mise en évidence a été suivie d'une évaluation portant sur le degré de transfert des connaissances, laquelle a été effectuée à tous les niveaux de l'entreprise, jusqu'à celui des équipes de travail. Diverses études menées précédemment par effex sa auprès d'autres prestataires de services financiers ont par ailleurs fourni les valeurs de référence complémentaires nécessaires.

Résultats

La qualité du training ne compte généralement que pour un tiers dans la réalisation effective du transfert des connaissances, les deux tiers restants étant déterminés par la volonté d'apprendre des participants et le soutien qu'ils peuvent trouver dans leur environnement professionnel. Cela nous incite donc naturellement à penser que ces deux facteurs pourraient servir de base à l'optimisation des modalités du transfert des connaissances. Dans le cas présent, un examen poussé des données collectées a mis en évidence l'existence de divers potentiels inexploités, notamment au niveau des équipes. Au cours d'une analyse longitudinale effectuée antérieurement, effex sa avait par ailleurs déjà réussi à prouver qu'il était possible d'influer sur l'environnement professionnel et la volonté d'apprendre des employés en introduisant des mesures appropriées.

Les résultats obtenus au cours de l'enquête ont permis de soumettre à l'entreprise concernée des recommandations concrètes concernant la planification, le déroulement et la mise en œuvre de nouvelles mesures de formation, recommandation qui ont servi de base à l'élaboration, en collaboration avec le client, d'un panel de mesures concrètes propres à encourager le transfert des connaissances. Parmi celles-ci, les mesures personnalisées mises au point au niveau des différentes équipes ont bénéficié d'une attention toute particulière. Un an plus tard, la qualité du transfert des connaissances observée dans le cadre des mesures de formation continue s'était accrue de manière significative.