

Gérer stratégiquement votre capital compétence – Volet 1 : Le transfert de connaissances

Alain Fortin, associé
Patrick Rivard, associé

Les dix prochaines années verront croître de façon constante le nombre de départs à la retraite, l'intégration d'une main-d'œuvre plus diversifiée, ainsi que la progression accélérée de la relève dans les différents postes stratégiques des organisations. Or, comme on observera une réduction du nombre de travailleurs actifs, les entreprises vont devoir, en plus d'investir de façon croissante dans le développement des compétences de leur personnel, s'assurer d'investir ces sommes aux bons endroits.

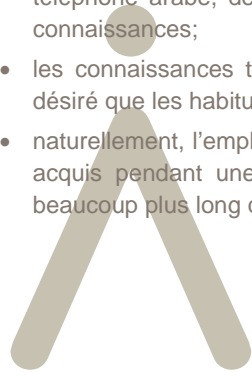
En 2004, les services associés à la gestion des connaissances étaient évalués à plus de 8,8 milliards de dollars, une croissance de plus de 200 % depuis 1999. Avec cette croissance des budgets alloués à la formation, les professionnels de la gestion des compétences devraient subir une croissance de leur responsabilité. Ils auront de plus en plus à démontrer autant la pertinence stratégique de leurs initiatives que leurs retombées concrètes. La gestion stratégique du capital connaissance et compétence va donc prendre de plus en plus d'importance, ce qui inclut autant leur captation, leur transfert que leur renouvellement.

Ce premier article d'une série de trois vise à décrire les éléments essentiels à une bonne gestion du transfert des connaissances. Deux autres articles suivront dans les prochains bulletins et traiteront de la captation et du renouvellement des connaissances.

Les limites de la tradition orale

Les professionnels de la gestion des compétences consacrent la majeure partie de leur temps à la formation initiale du personnel ainsi qu'au perfectionnement des compétences liées aux changements technologiques et organisationnels. Lorsqu'il s'agit de transférer des savoirs plus spécialisés et des expertises de pointe, le transfert de connaissances est souvent laissé à la générosité, au professionnalisme ou à la volonté de partager des employés en poste. Alors que cette approche est naturelle et peu coûteuse, elle peut avoir plusieurs limites :

- les personnes peuvent avoir des difficultés à transférer efficacement leurs connaissances (lorsque « je ne sais plus ce que je sais », il m'est difficile de bien enseigner);
- l'utilisation dominante de stratégies de transfert oral risque, comme pour le téléphone arabe, de conduire à la perte d'une grande partie de la richesse des connaissances;
- les connaissances transférées ne sont pas filtrées et incluent autant ce qui est désiré que les habitudes et les méthodes non désirées;
- naturellement, l'employé expérimenté souhaitera assurer le transfert du savoir-faire acquis pendant une longue carrière riche en expérience, ce qui peut s'avérer beaucoup plus long que nécessaire.



MANCHETTES

Déjeuner-conférence à Québec

Un déjeuner, organisé par Alia Conseil, aura lieu à Québec le 25 février 2010 de 7 h 30 à 9 h 30 sous le thème « Les meilleures pratiques de management – Développer vos leaders pour opérationnaliser votre vision stratégique ».

Programme de développement des leaders lancé à Québec

Au mois de mars, démarrage d'un programme de développement des leaders dans le cadre d'une démarche regroupée dans le secteur des technologies de l'information de la région de Québec.

Nouveaux venus chez Alia Conseil

Arrivée de Marie-Élaine Legendre, consultante à Chicoutimi, de Émilie Jobin, adjointe administrative à Québec et de Élane Pouliot, conseillère en marketing à Montréal.

Dîner des chefs d'entreprise du Carnaval de Québec

Alia Conseil était présente au dîner des chefs d'entreprise du Carnaval de Québec à titre d'ambassadrice.

Conférence au congrès de la CSST

Une conférence, sous le titre « Implanter une culture de reconnaissance : une occasion de mobilisation » sera donnée le jeudi 15 avril 2010 au Centre des congrès de Québec pour le forum santé et sécurité au travail.

Ouverture de poste : consultant(e) en efficacité organisationnelle au bureau de Montréal

Consultez notre site Internet pour les détails du poste.



MANCHETTES

Colloque de l'AQESSS

Le 18 février dernier, lors du colloque de l'AQESSS, Catherine Privé a donné une conférence sous le thème « Intervenir en contexte multiculturel ».

Grandes conférences du journal Les Affaires

Le 12 janvier 2010, Alia Conseil était présente aux ateliers des Grandes Conférences du journal Les Affaires. Catherine Privé a présenté une conférence sous le thème « Aidez vos employés à atteindre un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle ».

« COUP DE CŒUR ♥♥♥ »

« *La gestion du changement* », Michel Maletto, Éditions Saint-Martin, 2009.

« MOTS DITS »

« *Ne crains pas d'avancer lentement, crains seulement d'arrêter.* »

Sagesse chinoise

Consultez nos bulletins antérieurs à l'adresse suivante : www.aliaconseil.com

Publié par Alia Conseil

© Tous droits réservés Alia Conseil inc.

...

Structurer de façon pragmatique le transfert de connaissances

Vous conviendrez que la première étape d'une bonne gestion du transfert de connaissances est une bonne planification, idéalement d'abord sur le plan organisationnel, par une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Dans des contextes plus critiques et plus précis, l'exercice peut se faire pour un emploi ou pour une expertise donnée. Dans un tel cas, des questions importantes doivent être posées pour déterminer les connaissances critiques à transférer.

- Est-ce que la maîtrise de cette connaissance a un impact direct sur la qualité de ce que l'on fait?
- Est-ce que la maîtrise de cette connaissance a un impact direct sur la rentabilité de l'organisation?
- Est-ce que cette connaissance est rare (maîtrisée par quelques personnes seulement)?
- Y a-t-il un risque de perdre cette connaissance (départ à la retraite, roulement, départ de l'employé, utilisation non fréquente)?
- Est-ce que cette connaissance est étroitement liée à l'expérience et à l'intuition personnelles?
- Est-ce que l'effort pour transférer cette connaissance est important?

Plus il y a de réponses affirmatives à ces questions, plus l'enjeu du transfert se pose.

Par la suite, il s'avère important de déterminer les meilleures méthodes de transfert, qui vont bien au-delà du simple compagnonnage. Selon l'importance des connaissances, leur nature et le nombre de personnes à qui les transférer, plusieurs approches peuvent être utilisées pour organiser un transfert efficace :

- élaborer des plans individuels de développement des compétences en impliquant autant les employés expérimentés que les « apprentis »;
- documenter les façons de faire et les pratiques (aides à la tâche, manuels de procédures, modélisation de compétences, etc.);
- organiser un compagnonnage sur des projets concrets;
- assurer un chevauchement des postes pendant un certain temps pour permettre un transfert de connaissances;
- organiser des rencontres de codéveloppement sur les pratiques et les façons de faire.

Dans l'exercice, il est essentiel de veiller à ce que les employés expérimentés aient les habiletés pour bien transférer leurs connaissances et que la démarche soit bien encadrée pour en assurer l'efficacité.

Accompagnement dans le transfert intergénérationnel

Vous-même ou un de vos employés possédez de nombreuses expertises dans votre domaine d'activité et prendrez votre retraite bientôt. Vous avez à cœur de réussir le transfert d'expertise à une génération plus jeune. L'enjeu principal pour ce type d'intervention se situe au niveau de la capacité à transférer les compétences de façon structurée. Le rôle de Alia Conseil est de vous offrir un soutien dans ce transfert en mettant à contribution les travailleuses et travailleurs expérimentés au développement des compétences de l'entreprise. Pour ce faire, voici la démarche que nous employons.

1. Analyse des tâches du travailleur expérimenté.
2. Captation des connaissances et développement de matériel pédagogique.
3. Élaboration d'un plan de développement pour le jeune travailleur.
4. Habilitation du travailleur expérimenté à transférer ses connaissances.
5. Encadrement et suivi de la démarche.

[W ALIAconseil.com](http://www.aliaconseil.com)

LAVAL 4000, BOUL. LE CORBUSIER, BUREAU 101, LAVAL (QUÉBEC) H7L 5R2 T 450 622 8500 F 450 622 1201

MONTRÉAL 550, RUE SHERBROOKE OUEST, TOUR OUEST, BUREAU 1780, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 1B9 T 514 595 0701 F 514 281 1282

QUÉBEC PLACE IBERVILLE III, 2960, BOUL. LAURIER, BUREAU 214, QUÉBEC (QUÉBEC) G1V 4S1 T 418 652 1737 F 418 652 2422

SAGUENAY 930, JACQUES-CARTIER EST, 5^E ÉTAGE, CHICOUTIMI (QUÉBEC) G7H 7K9 T 418 698 4060 F 418 698 4070