

Transfert des connaissances : un avantage concurrentiel

Référence : Champagne, S. « Passez à l'action dès maintenant ». *La Presse*, 17 avril 2013.

Mots clés : connaissances; transfert; retraite.

Contexte :

Pour une multinationale ayant des installations au Québec, le transfert des connaissances était un enjeu de taille pour lequel beaucoup d'efforts devaient être déployés.

Problème identifié et causes du problème :

L'avantage concurrentiel de la multinationale reposait sur les compétences de son capital humain, c'est pourquoi le partage des connaissances représentait un facteur crucial pour celle-ci. Toutefois, comme pour toutes les entreprises, inévitablement, il était à prévoir qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ainsi que plusieurs départs à la retraite de baby-boomers toucheraient la multinationale.

Objectifs à atteindre :

L'objectif de cette multinationale était de mettre en place des moyens afin de stimuler et d'encourager ses employés à se dépasser et à faire preuve de polyvalence : la compétence des employés était une composante majeure pour que le transfert des connaissances attendu soit efficace.

Solution envisagée :

Selon un professeur d'un établissement universitaire québécois, la solution résiderait dans le mentorat, c'est-à-dire l'accompagnement d'un employé ayant moins d'expérience par un employé expérimenté pendant une période significative, dans la codification des connaissances tacites, soit l'inscription du savoir à être préservé sur différents supports, et dans le « shadowing », qui consiste à observer les activités d'un employé expérimenté pendant un certain temps.

Mise en œuvre de la solution :

Pour s'assurer que tous les employés auraient accès aux outils nécessaires pour partager leurs connaissances, cette compagnie a notamment instauré des équipes de « gestion du savoir » dans le but de contribuer à la formation et au développement de la relève ayant joint l'entreprise depuis peu. Aussi, des conférences bihebdomadaires et des forums de discussion ont été organisés. Enfin, cette compagnie encourageait la formule 3 X 10, qui consistait en trois changements de responsabilité et de fonctions en 10 ans; cette formule valorisante permettait à l'ensemble des employés d'avoir une connaissance accrue d'autres secteurs d'activités de l'entreprise.