

## CIRCUIT PME – FICHE 41

# LE MENTORAT : POUR FACILITER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

### QUI SONT LES « ALEX » DANS VOTRE ORGANISATION?

Le phénomène existe dans beaucoup d'entreprises, petites ou grandes. Il y a cette personne, que nous appellerons Alex. Nous ne savons pas toujours ce qu'il fait, ni comment iel le fait. Mais nous savons que si cette personne n'était pas là, nous aurions de sérieux problèmes de fonctionnement car elle possède des connaissances tacites vitales. Mais elles sont dans sa tête. De plus, elle semble vouloir les garder pour elle, ou on ne lui a tout simplement pas demandé de les transmettre.

Rien de surprenant jusqu'ici car au moins 70 % des connaissances dans les organisations sont tacites, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas écrites. Elles existent dans la tête des gens comme Alex.

**Malheureusement, selon un sondage de la firme Gallup, seulement un tiers des employé-es dans la plupart des pays occidentaux se communiquent ouvertement des informations, des connaissances et des idées. Et bien sûr, il y a perte nette lorsque les gens quittent ou prennent leur retraite.**

### COMMENT TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES CRITIQUES?

Les connaissances n'apparaissent pas soudainement. Elles s'accumulent lentement avec le temps, formées par le biais de centaines de décisions et d'expériences quotidiennes.

Les informations codifiées sont assez faciles à transmettre. Elles sont répertoriées dans des données chiffrées, des documents, des présentations, des manuels, etc. (voir **Le triangle de la sagesse**).

Toutefois, pour ce qui est des connaissances, elles sont le fruit de l'expérience. Avec le temps, il s'en dégage même une certaine sagesse qui peut alors faire l'objet de coaching ou de mentorat pour en transmettre l'essentiel à ceux et celles qui pourraient en avoir besoin pour assurer la pérennité des savoirs dans l'entreprise.

Des études ont démontré que les connaissances qui résident dans la tête d'un-e expert-e et qui font surface en réponse à une situation donnée peuvent plus efficacement être transférées dans des interactions en tête à tête, comme lors de conversations entre mentor-e et mentoré-e qui peuvent échanger durant une certaine période.

# LE MENTORAT : POUR FACILITER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES



## LA SOCIALISATION : AU CŒUR DU TRANSFERT

Les connaissances vitales non répertoriées se transmettent presque naturellement dans une relation mentorale par le biais de simples conversations. Le mentorat est en somme un acte de socialisation de deux personnes qui s'entendent pour transmettre et recevoir des informations précieuses. Le transfert peut se faire aux personnes nouvellement recrutées, à celles à qui on vient de confier un nouveau rôle ou aux personnes plus expérimentées qui doivent intégrer des connaissances encore plus pointues dans des postes clés comme responsables de département ou encore pour assurer la succession.

Le ou la mentor·e partage des connaissances avec la personne mentorée, la soutient dans le développement de ses habiletés et l'encourage à maintenir la bonne attitude.

De plus, en partageant son expérience et ses connaissances, le mentor ou la mentore élève en même temps le niveau de maîtrise de ce qu'elle sait. Donc, tout le monde y gagne.

## LE CERCLE DE MENTORAT : POUR MULTIPLIER L'IMPACT

Lorsqu'on souhaite transférer des connaissances similaires en même temps à plusieurs employé·es qui ont des choses en commun, telles de nouvelles recrues, il est possible de créer des cercles de mentorat avec une seule personne mentore (ou deux) dont l'impact est alors multiplié. Un cercle de mentorat peut aussi encourager la communication et la collaboration entre les employé·es.

