



CSMO
ESAC

Comité sectoriel
de main-d'œuvre
Économie sociale
Action communautaire

LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

**Une démarche au cœur de la
planification de la relève !**

**Guide pratique et réflexif pour la mise en place d'une démarche de transfert
des connaissances pour les gestionnaires et les employés clés**



TABLE DES MATIÈRES

QUELQUES MOTS SUR LE CSMO-ÉSAC	5
COMMENT UTILISER CE GUIDE?	6
QUELQUES MOTS SUR LE VOCABULAIRE UTILISÉ	7
INTRODUCTION	9
SECTION 1 : LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES	10
SECTION 2 : LES RAISONS DE METTRE EN PLACE UN PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES	12
RAISON 1 : MAINTENIR LES VALEURS ET LA MISSION DE L'ORGANISATION	13
RAISON 2 : VIVRE LE CHANGEMENT	13
RAISON 3 : GAGNER DU TEMPS ET ÉCONOMISER DE L'ARGENT	15
Tableau 1 : Combien coûte le départ d'un-e employé-e	16
RAISON 4 : FAVORISER UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EFFICIENTE	19
SECTION 3 : LES ÉTAPES PRÉALABLES AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES	21
QUAND DÉBUTER LA PLANIFICATION DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES	21
Outil pratique 1 : Plan d'action pré transfert	21
ÉTAPE PRÉALABLE A : ANALYSER	22
Outil pratique 2 : Évaluation de l'environnement organisationnel	22
Outil pratique 3 : Analyse interne et externe de l'organisation en prévision de l'implantation d'un processus de transfert des connaissances	23
Outil pratique 4 : Arbre décisionnel	25
ÉTAPE PRÉALABLE B : COMMUNIQUER, IDENTIFIER ET IMPLIQUER TOUS LES ACTEURS CONCERNÉS	26
Outil pratique 5 : Liste de questions selon les raisons de procéder au transfert des connaissances pour sensibiliser et viser la participation du conseil d'administration	29
Outil pratique 6 : Grille de calcul pour le remplacement d'une personne qui quitte votre organisation	30
SECTION 4 : LES ÉTAPES DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES	31
ÉTAPE 1 : LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	32
Outil pratique 7 : Tableau de planification de la main-d'œuvre	33
ÉTAPE 2 : L'IDENTIFICATION DES POSTES CLÉS ET DES CONNAISSANCES ESSENTIELLES	35
Outil pratique 8 : Identification des connaissances essentielles	36
Outil pratique 9 : Identification de la criticité des postes clés	37



TABLE DES MATIÈRES

ÉTAPE 3 : L'ÉVALUATION DES CONNAISSANCES ESSENTIELLES LIÉES AUX POSTES CLÉS	39
Tableau 2 : Les deux catégories de connaissances de l'organisation	40
Tableau 3 : Exemples de connaissances rendues explicites	41
Outil pratique 10 : Guide pour développer ou compléter vos descriptions de poste	44
Outil pratique 11 : Canevas pour la réalisation d'une description de poste	44
ÉTAPE 4 : LA RÉDACTION D'UN PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	46
Outil pratique 12 : Plan d'action - Étape 1	49
Tableau 4 : Liste de moyens pour favoriser le transfert des connaissances	51
Tableau 5 : Tableau comparatif des principales stratégies de transfert et partage des savoirs	53
Outil pratique 13 : Plan d'action TC - Étape 2	55
ÉTAPE 5 : LE PASSAGE À L'ACTION	56
ÉTAPE 6 : LA CONSOLIDATION DES ACQUIS ET L'ENCOURAGEMENT À L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE TRANSFERT	56
ANNEXE 1 : QUELQUES PRINCIPES DE COMMUNICATION INTERNE FAVORISANT LE TRANSFERT	58
ANNEXE 2 : EXEMPLES CONCRETS DE DESCRIPTION DE POSTE	59
ANNEXE 3 : QUELQUES TRUCS À SE RAPPELER POUR AVOIR UNE ORGANISATION PROPICE AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES	64
D'AUTRES RÉFÉRENCES SONT DISPONIBLES!	66
BIBLIOGRAPHIE	68