



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 |