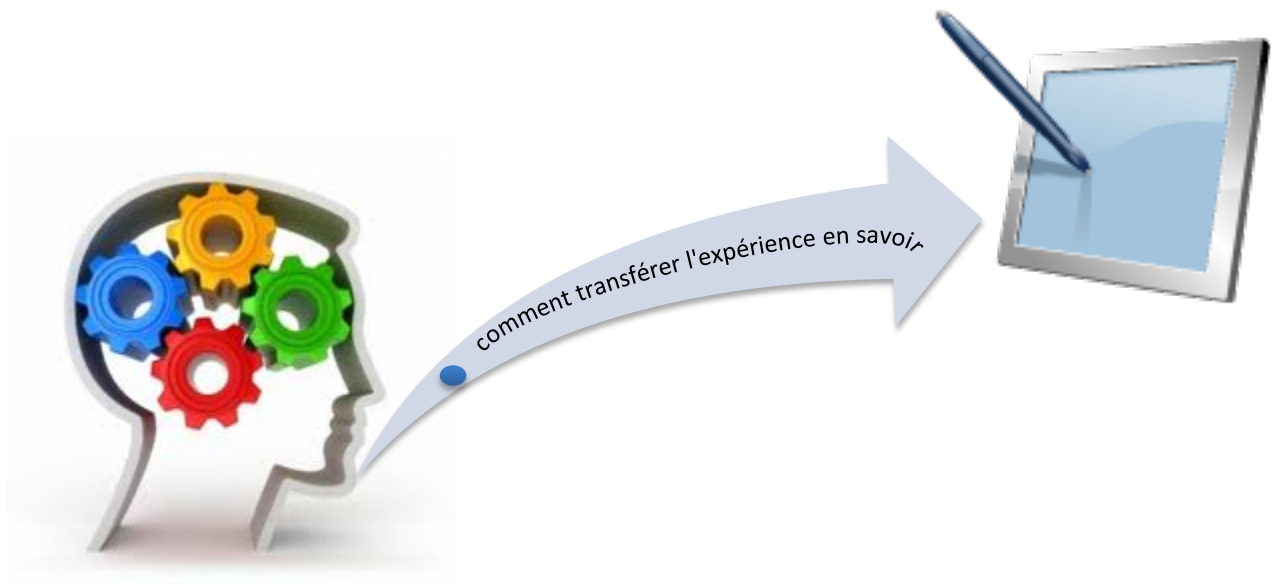


Guide sur le transfert des connaissances

À l'intention des gestionnaires de PME



juillet 2013

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
1 - POURQUOI TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES	3
2 - RETOUR SUR INVESTISSEMENT	4
3 - LA GESTION DES CONNAISSANCES	5
4 - LA MISSION, LES VALEURS ET LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE	6
5 - ÉLÉMENTS CLÉS AU TRANSFERT	7
5.1 LE SAVOIR	7
5.2 LE SAVOIR-FAIRE	7
5.3 LE SAVOIR-ÊTRE	7
5.4 LES CONNAISSANCES	7
5.5 LES CONNAISSANCES EXPLICITES (CONNUES DE L'ENTREPRISE)	7
5.6 LES CONNAISSANCES TACITES (CONNUES DE L'EMPLOYÉ)	8
5.7 CRITICITÉ	9
6 - FAIRE UN DIAGNOSTIC	10
6.1 PROCESSUS DE TRANSFERT	11
6.2 IDENTIFIER – PRIORISER	12
PROCÉDURE POUR IDENTIFIER LES POSTES CRITIQUES	13
6.3 CAPTURER – DOCUMENTER	14
6.4 PARTAGER – DÉVELOPPER	15
SOLUTIONS DE PARTAGE ET DE DÉVELOPPEMENT	16
6.5 VALORISER – RECONNAÎTRE	17
6.6 RETENIR L'EXPERTISE	18
PLAN D'ACTION POUR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES	19
6.7 INTÉGRER	20
7 - LES SUIVIS DU PROCESSUS (TRIMESTRIELS, SEMESTRIELS, ANNUELS, ETC.)	20
8 - CONCLUSION	21
ANNEXE 1 – LES OUTILS	22
ÉVALUATION DES POSTES CRITIQUES	22
INVENTAIRE DES BESOINS OPÉRATIONNELS	23
SYNTHÈSE D'ÉVALUATION DES POSTES CRITIQUES	25
PLAN D'ACTION (EXEMPLE)	26

Remerciements

Le CAMAQ souhaite remercier sincèrement les personnes qui suivent, pour leur générosité en idées et en temps, mais particulièrement pour leur expertise en ressources humaines.

Monsieur Claude Doucet
Chef de l'équipe formation et organisation du travail
Pratt & Whitney Canada

Madame Jocelyne Dujmovic
Directrice des ressources humaines
Hutchinson Aéronautique et industrie

Madame Yaël Pellei
Superviseure, développement des compétences
Ressources Humaines
L-3 MAS (Canada) Inc.

Madame Éline Pichette
Partenaire d'affaires, ressources humaines
Thales Canada, Aéronautique/Aerospace

Madame Marie-Noëlle Pronovost
Directrice des ventes et du développement
Propair Inc.

Madame Annie St-Germain
Conseillère à l'intervention sectorielle
Commission des partenaires du marché du travail
Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale

Monsieur Gérald Tremblay
Représentant de la Grande Loge
Association internationale des machinistes et travailleurs de l'aérospatiale (AIMTA)

La production du présent document d'information a été rendue possible grâce au soutien financier de la Commission des partenaires du marché du travail. Les points de vue exprimés ne représentent pas nécessairement les siens.

1 - Pourquoi transférer les connaissances

Avec les années, beaucoup de connaissances s'acquièrent dans les entreprises. Les employés développent une expertise unique sur vos services, vos équipements, vos clients et cette expertise est difficilement chiffrable en terme d'argent.

Que se passe-t-il si cet employé quitte votre entreprise? Si du jour au lendemain il doit s'absenter du travail pour une période plus ou moins longue.

Avez-vous sur place une personne qui peut effectuer les mêmes tâches rapidement?

Le transfert des connaissances peut vous épargner bien des maux de tête s'il est planifié et revu périodiquement afin de s'assurer que les connaissances soient toujours à jour.

Ce ne sont pas tous les postes qui sont critiques au sein d'une entreprise et plusieurs moyens s'offrent à vous afin de ne pas placer votre entreprise en situation difficile.

La solution est de trouver la bonne combinaison selon les besoins de votre entreprise.

C'est ce que nous allons tenter de vous aider à réaliser dans ce guide.

2 - Retour sur investissement

C'est LA grande question que les gestionnaires se posent en matière de transfert des connaissances, quel sera mon retour sur investissement? Alors, voici quelques questions à vous poser :

- Quel est le coût de ne rien faire?
- Quel serait le coût d'un dysfonctionnement de l'organisation?
- Si je perds mon expertise du jour au lendemain, est-ce que je risque de perdre des contrats?
- Quels sont mes risques de pertes?
- Est-ce que l'entreprise risque d'avoir des délais de livraison plus longs?

Quel prix est-on prêt à payer pour que ces risques ne se produisent pas?

Évidemment, afin de connaître notre retour sur investissement, il faut mesurer au début du processus et à la fin. Utilisez des indicateurs avec lesquels vous travaillez déjà dans votre entreprise. Parmi les éléments sur lesquels on peut constater une variance, il y a :

- Gains de qualité
- Gains de productivité
- Gains en performance
- Réduction des coûts de non-qualité
- Amélioration de la satisfaction des employés
- Diminution du taux de roulement

3 - La gestion des connaissances

La gestion des connaissances fait partie d'un processus de *Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)* et l'entreprise doit être imputable de cette gestion. La gestion des connaissances doit faire partie de la culture d'entreprise et non seulement être un mandat attribué au département des ressources humaines. Ce processus doit être récurrent, mesuré et suivi.

Selon Réal Jacob, professeur à l'École des hautes études commerciales de Montréal et chercheur associé au Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) :

La gestion des connaissances est d'abord une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation [...] en lien avec les orientations stratégiques d'une organisation et [...] organisée autour de processus de gestion des connaissances. (Jacob et Pariat 2000, p. 25)

Pourquoi fait-on de la gestion des connaissances :

- Éviter la perte de savoir-faire d'un spécialiste après sa retraite ou sa mutation,
- Exploiter l'expérience acquise des projets passés, et conserver les leçons apprises, afin d'éviter de reproduire certaines erreurs,
- Réaliser un inventaire régulier du savoir-faire de l'entreprise devrait améliorer la capacité à réagir et à s'adapter aux changements dans son environnement,
- Améliorer la circulation de l'information et la communication,
- Améliorer l'apprentissage des employés (nouveaux comme anciens),
- Favoriser la progression et le cheminement de carrière,
- Intégrer les différents savoir-faire d'une organisation.

Concrètement, la gestion des connaissances consiste :

- à collecter le savoir des personnes de l'organisation en leur apprenant à l'identifier et le stocker dans des ouvrages de référence et/ou bases de connaissances et ainsi permettre le partage;
- éventuellement à mettre en forme et échanger ce savoir;
- à diffuser ce savoir au sein de l'entreprise.

4 - La mission, les valeurs et la stratégie d'entreprise

La mission, les valeurs et la stratégie d'entreprise sont l'expression écrite de la raison d'être de l'entreprise, de la façon dont elle entend atteindre ses buts. C'est le fondement de l'entreprise qui sert à mobiliser, mais aussi à aligner les décisions de l'entreprise et communiquer une image forte aux clients.

Observez les entreprises qui ont du succès à long terme et vous remarquerez que la « culture d'entreprise » est mobilisatrice pour tous les employés, par exemple :

- Pour Toyota : « Faire toujours mieux »
- Pour Disney : « Mettre un sourire au visage de chaque enfant »
- Pour le Cirque du Soleil : « Stimuler l'imaginaire »
- Pour Tim Horton : « Toujours frais »

Plus vos fondations sont profondes à travers des valeurs saines, solides et vivantes, plus vous pouvez construire en hauteur

5 - Éléments clés au transfert

5.1 Le savoir

Selon le dictionnaire Larousse sur Internet¹ le savoir se définit :

Avoir une connaissance étendue d'une matière qui peut s'enseigner, se transmettre

5.2 Le savoir-faire

Selon le Grand dictionnaire terminologique² :

Mise en œuvre d'un savoir et d'une habileté pour une réalisation d'ordre pratique dans l'exercice d'une activité professionnelle

5.3 Le savoir-être

Selon le Grand dictionnaire terminologique³ :

Capacité de conduite personnelle appropriée à l'emploi considéré, pour un individu. Il faut entendre par là des compétences génériques, des habiletés transférables ou des capacités-clés transversales.

5.4 Les connaissances

Selon le dictionnaire Larousse :

Ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique.

5.5 Les connaissances explicites (connues de l'entreprise)

Les connaissances explicites sont des connaissances que l'on retrouve dans un document écrit ou un système informatique; ces connaissances sont documentées, car elles apparaissent sous une forme tangible telle qu'un document dossier papier ou un dossier électronique.

Elles se trouvent sous la forme de :

- Procédure
- Manuel
- Normes
- Dessins
- Méthodes

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir/71232>

² http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8361460

³ http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=17558857

5.6 Les connaissances tacites (connues de l'employé)

Selon le Grand dictionnaire terminologique⁴ :

Ensemble des compétences innées ou acquises, de l'expérience et du savoir-faire qui ne sont pas formalisés dans une organisation et qui s'assimilent au capital intellectuel

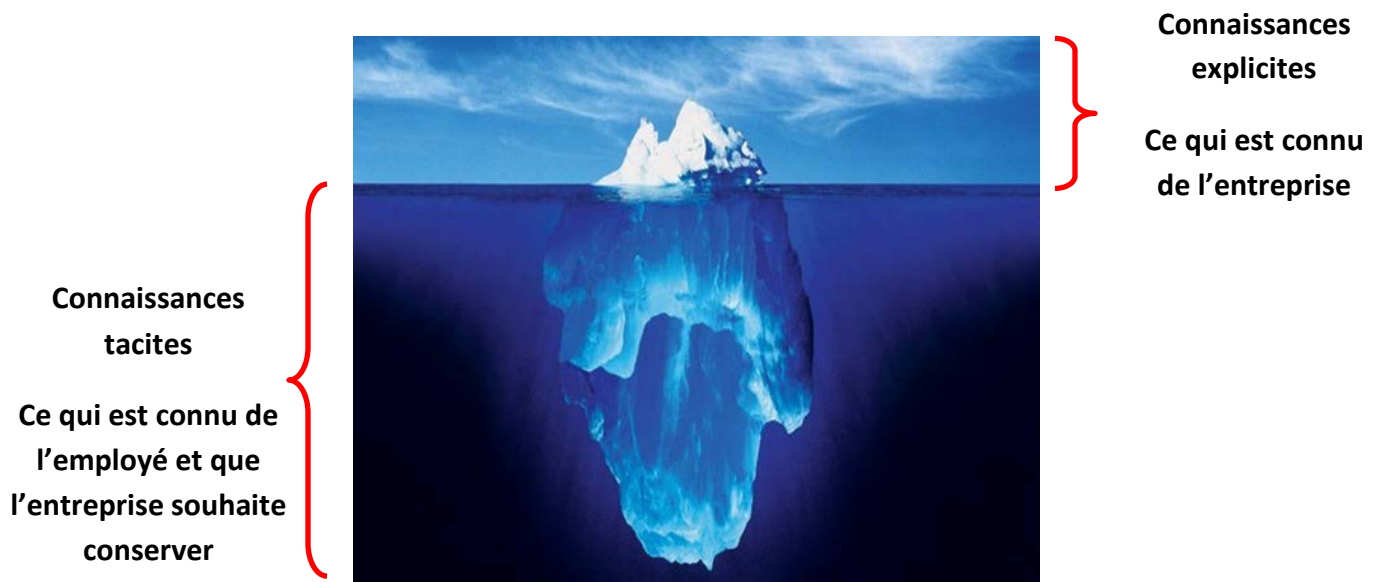
Notes :

Les connaissances tacites sont des actifs intangibles par opposition aux connaissances explicites qui sont des actifs tangibles.

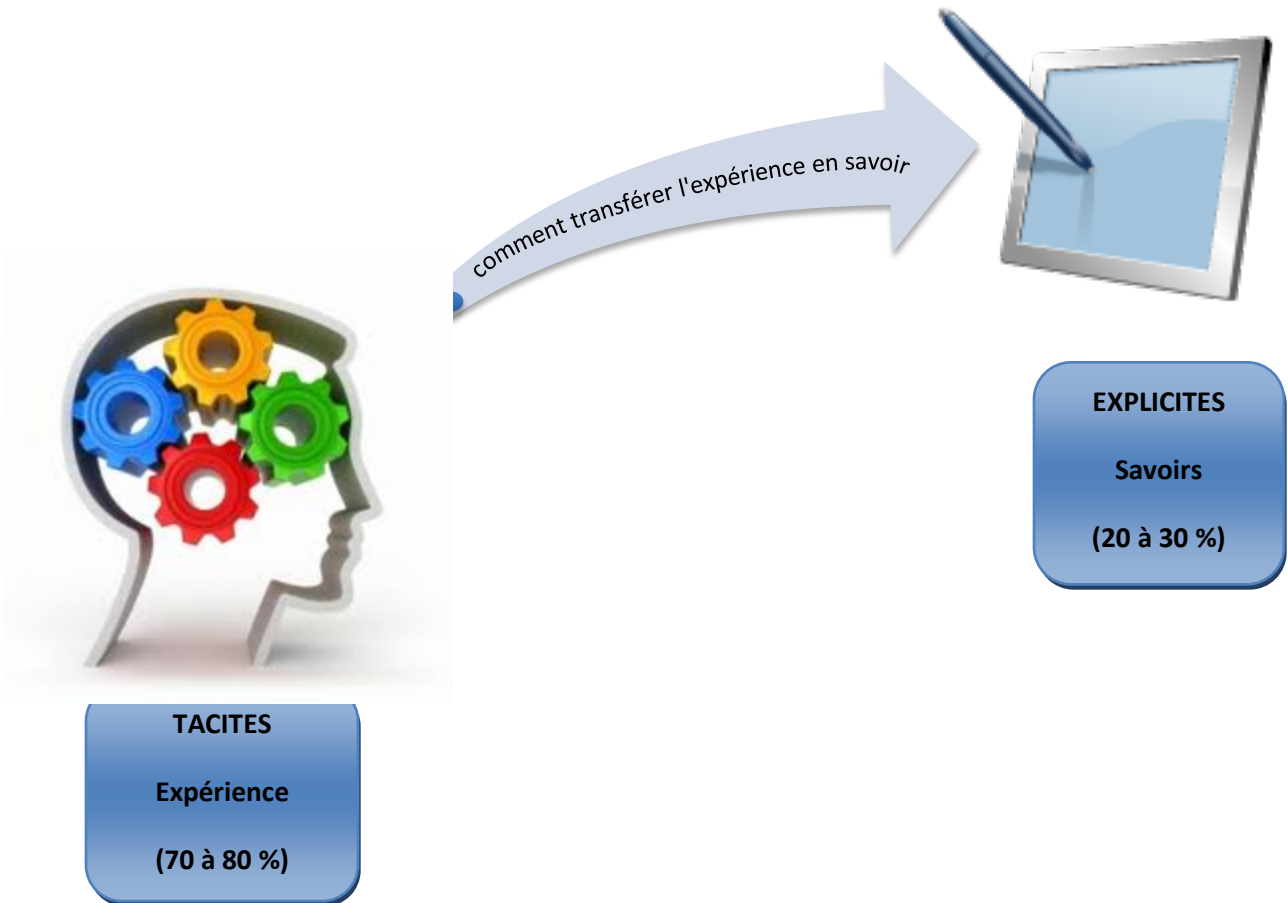
Les connaissances tacites :

- S'acquièrent essentiellement au travers de l'expérience.
- Se transmettent par démonstration, observation, imitation.
- S'acquièrent par la pratique et la discussion : elles nécessitent donc des interactions répétées entre individus sur une longue durée.
- Évoluent continuellement.
- Peuvent être collectives ou personnelles
- Peuvent être explicitées

Source : D.Leonard, W.Swap (2005)



⁴ http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26500162



5.7 Criticité

Définition généralement utilisée par les professionnels des ressources humaines pour :

Déterminer et hiérarchiser le degré d'importance, la disponibilité et le délai de remplacement d'un poste pour la poursuite des opérations.

Certains facteurs peuvent permettre de déterminer le niveau de criticité d'un poste ou d'une fonction de travail tels :

Définitions :

Rareté : Situation d'insuffisance des ressources disponibles sur le marché du travail par rapport aux besoins à satisfaire

Expertise unique : Expérience et connaissances acquises par un individu sur ses tâches et son métier que peu d'employés possèdent

Un seul expert en poste : Aucune personne ne peut effectuer les tâches de ce poste si l'employé devait s'absenter

Impact sur les résultats : Si l'expert quitte, il y aura un impact sur les délais, la production, la qualité, etc.

Temps de formation : Est-ce que la formation pour remplacer ce poste est de courte ou de longue durée

Risque de départ sur le poste : Est-ce que le risque est faible ou élevé que la personne quitte son poste (insatisfaction, retraite, départ...)

Pour des exemples, voir le tableau *Évaluation des postes critiques* de la page 22

6 - Faire un diagnostic

Pour mieux vous aider à situer les actions que vous devriez entreprendre, nous vous proposons des questionnaires pour chacun des éléments du transfert des connaissances.

Selon le résultat de votre diagnostic, vous trouverez à la page 26 de ce document, un *Plan d'action* pour vous aider à opérationnaliser, combler et adresser les écarts aux questions où vous avez répondu « non » dans les pages qui vont suivre.

6.1 Processus de transfert





6.2 Identifier – Prioriser

L'identification ou la priorisation vous aide à évaluer la maturité de votre processus de gestion du transfert des connaissances.

Voici quelques questions pouvant vous aider à évaluer la maturité de votre processus de gestion du transfert des connaissances :

Si vous demandez à vos gestionnaires	Oui	Non
1- Où se situe l'expertise principale de l'entreprise, obtiendrez-vous toujours la même réponse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Si elle sait à qui s'adresser parmi ses collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Dans l'entreprise, qui détient quelle connaissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Si elle sait qui détient les expertises dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Où retrouver la connaissance afin d'éviter de réinventer la roue?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Est-ce que les priorités de transfert sont en lien avec les stratégies de l'entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exemples de vulnérabilité d'expertise :

- ✦ Impact direct sur la qualité du produit et des services aux clients
- ✦ Départs (retraite, roulement interne ou externe, autre)
- ✦ Connaissances critiques et très sensibles à l'égard de la performance
- ✦ Poste unique et/ou connaissances détenues par peu de personnes
- ✦ Rareté des compétences disponibles à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise
- ✦ Effort de formation important
- ✦ Durée de formation et/ou transfert d'expertise importante
- ✦ Accessibilité et disponibilité des connaissances critiques
- ✦ Changements organisationnels importants pouvant affecter votre disponibilité d'expertise
- ✦ État de l'expertise inconnue (par poste, par installation, par domaine, ...)

Procédure pour identifier les postes critiques

Idéalement en sous-comité d'au moins 3 personnes afin d'obtenir la vision des différents intervenants et des différents niveaux hiérarchiques et aussi de demeurer objectif.

Un premier tableau « Évaluation des postes critiques » à la page 22 vous est proposé pour vous aider à prioriser vos interventions. Le poids de chacun des critères doit être déterminé en équipe afin qu'il y ait consensus à ce sujet sur le choix des poids et que la compréhension soit la même partout dans l'entreprise.

Démarche suggérée :

1. Faire la liste des postes (tâches)
2. Les critères proposés peuvent être modifiés en fonction des besoins de votre entreprise
3. Déterminer un poids pour chaque critère selon votre réalité d'entreprise
l'ensemble des poids ne doit pas dépasser 100

Pour calculer la criticité des postes :

Poids : _____
x 1 2 3
= Résultats : _____



1 représente le plus bas (moins),
3 le plus élevé (important)

Résultat de chaque cellule = Poids x Multiplicateur

Et :

Total = Addition de tous les résultats d'une ligne

La priorité devrait être attribuée aux postes (chaque ligne du tableau) dont le résultat est le plus élevé, car ces derniers représentent un risque plus grand.

Le second tableau *Inventaire des besoins opérationnels* » de la page 23 vous permet d'évaluer rapidement combien d'employés sont nécessaires pour une tâche ou un procédé et de voir quels employés sont en mesure d'effectuer la tâche ou le procédé. Vous pouvez rapidement évaluer qui est fonctionnel, qui a besoin de formation et vous assurer d'avoir le nombre d'employés nécessaires pour vos opérations. Cette matrice devrait être revue à chaque trimestre ou minimalement deux fois par année. La fréquence peut être ajustée à la réalité de l'entreprise ou selon l'embauche.

Les tableaux peuvent être utilisés parallèlement ou selon l'ordre suggéré. Vous pouvez même faire participer les employés en leur demandant de s'auto évaluer sur les tâches ou procédés en leur demandant de compléter eux-mêmes le tableau *Inventaire des besoins opérationnels*.



6.3 Capturer – Documenter

La capture ou la documentation vous aide à répertorier les connaissances de votre entreprise.

Voici quelques questions pouvant vous aider à répertorier vos connaissances :

	Oui	Non
1- L'entreprise a une stratégie claire pour la capture et la documentation des connaissances de l'entreprise (capitaux intellectuels).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- L'entreprise partage sa vision des connaissances devant être capturées et documentées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- La haute direction encourage les employés à documenter les expériences et les leçons apprises et à les rendre accessibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Les employés de tous les niveaux contribuent (temps et effort) à la constitution de la base de connaissances de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Les employés savent comment et où documenter leurs connaissances pour leur réutilisation par d'autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Les rôles et responsabilités pour la documentation et la maintenance des connaissances sont assignés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- L'entreprise dispose de systèmes performants — bases de données, intranets, etc. — où les employés peuvent documenter facilement leurs connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Les employés apprécient de pouvoir contribuer à la base de connaissances de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Les employés ont le sentiment que leurs connaissances personnelles sont effectivement rendues accessibles aux autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exemples de moyens pour capturer et documenter les savoirs :

- ✦ Description de processus
- ✦ Directives et instructions de travail
- ✦ Méthodes
- ✦ Procédures
- ✦ Répertoire d'expertise
- ✦ DACUM (Développement de curriculum de formation)
- ✦ Utilisation des écoles
- ✦ Wiki ou « What I know is » (site web dont les pages sont modifiables par les visiteurs)



6.4 Partager – Développer

Le partage des connaissances est un élément clé qui contribue à l'atteinte de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.

Voici quelques questions pouvant vous aider à déterminer si vous avez mis en place des stratégies de partage :

	Oui	Non
1- Le partage des connaissances est nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Dans notre organisation, « partage des connaissances = pouvoir » s'applique plus que « possession des connaissances = pouvoir ».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- La haute direction motive les employés à partager leurs connaissances en instaurant un climat de confiance (incitations, temps et ressources disponibles).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- La haute direction accorde le temps nécessaire aux employés pour partager leurs connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Les employés passent du temps à partager leurs idées et expériences avec d'autres, même si cela ne correspond pas directement à leur travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- L'entreprise sait comment partager les connaissances de manière optimale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- L'entreprise ne pose aucune barrière au partage des connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- L'entreprise a les systèmes appropriés (bases de données, intranets, salles de réunion, et courriel) de supports au partage des connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Les employés apprécient de partager leurs idées et expériences avec d'autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Les employés ont le sentiment d'apporter une contribution significative à l'entreprise en partageant leurs connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exemples de moyens pour partager et développer les savoirs :

- ✦ Compagnonnage (coaching)
- ✦ Mentorat
- ✦ Parrainage (jumelage)
- ✦ Intranet
- ✦ Formation
- ✦ E-learning
- ✦ Outils d'aide à la tâche
- ✦ Codéveloppement
- ✦ Midi-conférence
- ✦ Communautés de pratiques

Solutions de partage et de développement

Compagnonnage (coaching) :

Selon le Conference Board of Canada (2004), 93 % des entreprises canadiennes ont recours au compagnonnage pour former les novices à un poste de travail.

Selon le Grand dictionnaire terminologique : ⁵

Accompagnement individuel qui répond à des besoins particuliers de développement et d'amélioration des compétences requises pour un poste, à court ou à moyen terme, à tous les niveaux de l'entreprise

Le compagnonnage structuré doit doter le compagnon d'outils de formation et de liste de vérification sur les tâches à accomplir.

Le compagnon idéal doit être reconnu par ses pairs pour l'ensemble de ce qui suit :

- ses compétences techniques (son expérience, sa connaissance de l'entreprise...)
- Ses compétences relationnelles (sait créer un climat de confiance, est à l'aise dans le fait de montrer aux autres...)
- Ses compétences pédagogiques (connaît les principes d'apprentissage des adultes).

Mentorat :

Selon le Grand dictionnaire terminologique : ⁶

Personne d'expérience qui aide de ses conseils une personne moins expérimentée dans l'exercice de ses fonctions ou activités.

Le mentorat est plus souvent offert aux gestionnaires de plus haut niveau afin de les aider à réfléchir aux actions à prendre pour l'entreprise.

Parrainage (jumelage) :

Selon le Grand dictionnaire terminologique : ⁷

Mode de formation en cours d'emploi consistant à associer un travailleur débutant à un travailleur expérimenté qui a pour mandat de transmettre au nouvel arrivant ses connaissances et son savoir-faire tout en l'épaulant dans son apprentissage afin que celui-ci développe plus rapidement des compétences similaires aux siennes.

⁵ http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=2077670

⁶ http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=507896

⁷ http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=17009096



6.5 Valoriser – Reconnaître

La valorisation ou la reconnaissance vous permet de mettre en valeur les employés qui partagent leurs connaissances dans votre entreprise et peut devenir un outil de gestion.

Voici quelques questions pouvant vous aider à déterminer si vous avez mis en place des stratégies de valorisation du partage :

	Oui	Non
1- L'entreprise a une approche orientée vers l'utilisation optimale des connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- L'entreprise dispose d'une méthode commune pour optimiser l'utilisation de ses connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Les employés sont encouragés à utiliser les connaissances disponibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Les employés appliquent leurs connaissances à l'amélioration et à l'innovation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Les employés savent comment utiliser les connaissances disponibles dans leur travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Les employés savent comment relier les connaissances aux activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- L'entreprise dispose de systèmes qui facilitent l'utilisation des connaissances disponibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Les employés utilisent volontiers les connaissances des autres pour devenir plus efficaces, plus performants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Les employés sont ouverts à utiliser les idées et suggestions des autres, plutôt que de réinventer la roue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exemples de moyens pour valoriser et reconnaître les savoirs :

- ✦ Programme de reconnaissance
- ✦ Point statutaire lors des réunions d'équipe (partage connaissances – expériences – problèmes d'actualité)
- ✦ Établir des objectifs de partage des connaissances dans les évaluations de performance



6.6 Retenir l'expertise

Retenir l'expertise en considérant les employés comme des partenaires afin de progresser d'un savoir individuel à un savoir d'entreprise pour maintenir votre avantage concurrentiel.

Voici quelques questions pouvant vous aider à déterminer si vous avez mis en place des stratégies pour retenir l'expertise dans votre entreprise :

	Oui	Non
1- Savez-vous qui sont vos experts?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Avez-vous un plan de relève pour vos employés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Avez-vous un plan de développement de carrière pour vos employés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- L'entreprise communique (diffuse) qui sont les experts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exemples de moyens pour retenir les expertises :

- ✦ Plan de relève
- ✦ Image d'entreprise (branding)
- ✦ Plan de développement
- ✦ Bassin de relève
- ✦ Encadrement du coach / compagnon
- ✦ Programme de retraite progressive

Plan d'action pour le transfert des connaissances

Selon le résultat de votre diagnostic, le plan d'action doit vous permettre d'opérationnaliser, de combler et d'adresser les écarts aux questions où vous avez répondu « non » dans les pages précédentes. Pour ce faire, nous vous proposons aux pages 25 et 26 des outils afin de dresser un plan d'action.

Le plan d'action pour le transfert des connaissances permet entre autres de :

- préciser **des objectifs** à atteindre **clairs** pour tous
- présenter ce qui est **attendu du gestionnaire**, favorisant les suivis à effectuer
- d'agencer et de nuancer l'emploi de différents moyens pour réaliser le transfert et le partage des connaissances
- Il oblige à **réajuster le tir** si les résultats ne sont pas atteints de façon satisfaisante



6.7 Intégrer

Unique à chaque entreprise le transfert des connaissances doit être intégré dans les processus et se faire dans la continuité. Il faut que les entreprises se donnent les moyens pour y arriver.

Exemples de moyens pour intégrer le processus de transfert des connaissances :

- ✦ Bilans semestriels ou annuels des progrès du plan
- ✦ Introduire le plan de transfert des connaissances dans le plan stratégique et/ou dans les plans d'affaires

7 - Les suivis du processus (trimestriels, semestriels, annuels, etc.)

- ➔ Lors de l'acquisition d'une nouvelle machine ou d'un nouveau besoin opérationnel
- ➔ Peut être intégré dans les comités de gestion (management review)
- ➔ Faire preuve de rigueur, déterminer les dates de suivi à l'avance.
- ➔ Identifier des responsables pour le suivi du processus
- ➔ Le processus doit rester vivant et continuer à évoluer avec les années
- ➔ Évaluer la possibilité de faire un audit à l'interne sur le transfert une fois par année ou par 6 mois.
- ➔ S'assurer que la documentation, les procédures, les formations sont à jour
- ➔ Intégrer dans le plan de développement de l'employé afin que celui-ci puisse faire une auto-évaluation

8 - Conclusion

Nous espérons que ce guide sera pour vous une amorce pour vous guider dans la gestion du processus de transfert des connaissances. Les outils et questionnaires décrits dans ce guide ont pour but de vous permettre d'évaluer la situation dans votre entreprise, d'identifier vos postes les plus critiques et de mettre en place les actions appropriées.

Il n'existe pas de modèle standard de transfert des connaissances, il faut l'adapter au contexte de votre organisation selon les objectifs et les stratégies de votre entreprise.

Plusieurs facteurs sont à prendre en considération, tels la population de plus en plus vieillissante, la main-d'œuvre qui se fait plus rare, l'évolution constante de la technologie et les besoins opérationnels qui se modifient.

Le transfert des connaissances se veut aussi un outil afin d'aider les entreprises à demeurer compétitives sur le marché. Les connaissances doivent demeurer au sein de l'entreprise et la dernière chose que vous souhaitez c'est qu'un employé quitte et aille transférer ses connaissances dans une autre compagnie sans que vous ayez capturé ces dernières.

Nous espérons que le partage de nos connaissances et expériences dans la rédaction de ce guide vous permettront de transférer et de conserver vos meilleures pratiques dans votre entreprise.

Annexe 1 – Les outils Évaluation des postes critiques

(Poids x Nombre = résultats)

Poste	LE TOTAL DES POIDS DOIT ÉGALER 100							Total (addition de tous les résultats)
	Rareté	Expertise unique	Un seul expert en poste	Impact sur les résultats si vacant	Durée de formation	Risque de départ sur le poste		
Ex. : Machiniste	Poids : 25 X 1 2 3 = Résultats : 50	Poids : 5 X 1 2 3 = Résultats : 5	Poids : 5 X 1 2 3 = Résultats : 5	Poids : 25 X 1 2 3 = Résultats : 75	Poids : 20 X 1 2 3 = Résultats : 40	Poids : 20 X 1 2 3 = Résultats : 40		195
Ex. : Agent de méthode	Poids : 75 X 1 2 3 = Résultats : 75	Poids : 10 X 1 2 3 = Résultats : 10	Poids : 10 X 1 2 3 = Résultats : 10	Poids : 75 X 1 2 3 = Résultats : 75	Poids : 40 X 1 2 3 = Résultats : 40	Poids : 60 X 1 2 3 = Résultats : 60		270
	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____		
	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____		
	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____		
	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____		
	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____		
	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____	Poids : _____ X 1 2 3 = Résultats : _____		

Définition des critères :

Rareté : Situation d'insuffisance des ressources disponibles sur le marché du travail par rapport aux besoins à satisfaire

Expertise unique : Expérience et connaissances acquises par un individu sur ses tâches et son métier que peu d'employés possèdent

Un seul expert en poste : Aucune personne ne peut effectuer les tâches de ce poste si l'employé devait s'absenter

Impact sur les résultats : Si l'expert quitte, il y aura un impact sur les délais, la production, la qualité, etc.

Durée de formation : Est-ce que la formation pour remplacer ce poste est courte ou de longue durée

Risque de départ sur le poste : Est-ce que le risque est faible ou élevé que la personne quitte son poste (insatisfaction, retraite, départ...)

Poids : Défini la cote ou l'importance, la valeur que vous accordez à l'un des critères. L'ensemble des poids doit évaluer 100

Inventaire des besoins opérationnels (suite)

Poste de machiniste	Procédé ou tâche à effectuer							
	lire et interpréter des dessins techniques	calculer les dimensions et les tolérances	Régler diverses machines-outils	faire fonctionner diverses machines-outils	entretenir diverses machines-outils	ajuster et assembler les pièces métalliques usinées		
Nombre de A (autonome) requis pour effectuer la tâche	20	7						
Nombre de A (autonome) en poste actuellement	17	7						
Écart	3	0						
No Employé								
1111	John Smith	F						
2222	Mélanie Tremblay	NR						
Nombre de SA (semi-autonome) disponible	1	0						
Nombre de F (formation requise) disponible	0	1						

Légende :

A = Autonome

SA = Semi-autonome

F = A besoin de formation

NR = Non requis

N.B. Ce tableau peut-être utilisé pour faire participer les employés afin qu'il réalise une auto-évaluation de leurs tâches ou procédés

Synthèse d'évaluation des postes critiques

Tâche, savoir, procédé ou poste critique	Identifier / Prioriser	Capter / Documenter	Partager / Développer	Valoriser / Reconnaître	Retenir l'expertise
Ex. : Machiniste	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que je sais qui est le ou les experts? OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> - Description de processus - Méthodes 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils d'aide à la tâche - Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage connaissance réunion équipe hebdo 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de développement
Ex. : Agent de méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Math de base - Trigonométrie - Conversion 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation théorique - E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation de rendement 	
-					

Note : Ce tableau vous permet de faire le lien avec votre évaluation des postes critiques de la page 22

Plan d'action (exemple)

Tâche, savoir, procédé ou poste critique	Quoi? (reprendre les éléments qui étaient faibles)	Qui?	Comment?	Date due	État d'avancement (en %)	Complété	Commentaires
Ex. : Machiniste	SAVOIRS : - Lecture de plan - Programmation manuelle	Chefs d'équipe Superviseurs	Exactitude de la pièce % de rejet			Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	

L' A É R O S P A T I A L E
Notre choix d'avenir



Dépôt légal – 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Ce document est protégé par Copyright

Il est strictement défendu, en vertu des lois canadiennes et internationales sur le droit d'auteur et les marques de commerce, de reproduire par quelque moyen que ce soit, en tout ou en partie, le contenu de ce document sans le consentement écrit de son propriétaire.

© Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale (CAMAQ), 2013