

## Transfert de savoir au sein de la fonction publique

Référence : Leduc, G. « Les timides pas du transfert d'expertise ». *Le Soleil*, 24 septembre 2005.

Mots clés : savoir; fonction publique; recrues.

### Contexte :

Une association ayant pour but de défendre et de promouvoir les droits et les intérêts des jeunes travaillant dans la fonction publique québécoise reprochait au gouvernement le peu de planification en ce qui avait trait au transfert de connaissances et de l'expertise, particulièrement dans des postes stratégiques, entre les fonctionnaires sortants et les nouvelles recrues.

### Problème identifié :

Cette association dénonçait le manque de préparation des ministères et d'autres organismes de la fonction publique quant à l'intégration de la relève et au transfert de connaissances.

### Causes du problème :

Plusieurs employés de la fonction publique ne partaient pas directement à la retraite mais plutôt en préretraite et, pendant cette période, ils figuraient toujours sur la liste de paie des organismes et ministères gouvernementaux. Pour éviter de verser doublement un salaire pour le même poste, l'employeur attendait que les départs à la retraite soient effectifs avant de pourvoir les emplois devenus alors disponibles. Mais, lorsque venait le temps d'embaucher de nouveaux employés, leurs prédécesseurs n'étaient plus là pour transférer connaissances et savoir-faire.

### Objectifs à atteindre :

L'association souhaitait que la fonction publique accompagne davantage les jeunes recrues dans leur nouveau poste en s'assurant que les connaissances tacites des employés expérimentés leur seraient transférées.

### Solution envisagée :

À l'époque, la fonction publique était à la recherche de moyens pour consigner le savoir stratégique des employés clés de son organisation. Il lui fallait aussi se doter d'une planification de la main-d'œuvre garantissant le moment venu l'efficacité des recrues dans les postes stratégiques.

### Mise en œuvre de la solution :

D'une part, plusieurs approches ont pu être utilisées afin d'assurer le transfert du savoir : mentorat, coaching, jumelage, communauté de pratique, apprentissage en ligne, etc. D'autre part, plusieurs organismes et ministères de la fonction publique ont établi une planification de leurs effectifs : ils ont repéré les postes essentiels au bon fonctionnement de leur organisation et ont prévu le remplacement du personnel afin de garantir le transfert des connaissances et de l'expertise.

### Résultats atteints :

Afin de préparer la relève, plusieurs organismes et ministères au sein de la fonction publique se sont vu encourager à mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle afin d'identifier à quel moment un poste se libérera.