



4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion d'équipe	Méthode

Présentation de 4 méthodes de transmission possibles, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre du remplacement d'une personne occupant un fonction clé ou "unique" au sein d'une organisation.

Pour quoi	Pour réfléchir aux méthodes de transmission possibles au sein de sa structure. Les choix effectués permettront ensuite de planifier l'implication d'autres parties prenantes dans le processus de transition entre deux personnes qui se succèdent.
Pour qui	La direction de l'organisation ou un responsable d'équipe
Nombre de participant·e·s	Indéterminé
Durée	En fonction de la méthode de transmission choisie
Matériel	En fonction des modalités utilisées



Les bonnes raisons de le faire ?

Les moments de transition sont à la fois charnières et complexes pour les organisations, les membres de l'encadrement et de l'équipe, mais également les individus concernés. En effet, le changement vécu lors de ces moments de transition entraîne une période d'instabilité dont les conséquences peuvent se reporter sur les individus mais également sur le collectif.

En outre, les pratiques existantes sur ces processus sont peu documentées dans la littérature.

Poser un choix, et initier des actions qui en découlent, a un effet rassurant pour la structure car cela permet alors à chacun·e de prendre sa place, plus ou moins active, dans la transition.

Comment l'utiliser ?

Cet outil peut être utilisé dès l'annonce ou la perspective d'un départ, pour planifier le mode de transmission privilégié et déterminer les personnes à impliquer dans l'accueil de la nouvelle personne. Il est utile de réévaluer la méthode de transmission choisie lorsque le·la nouveau·elle travailleur·euse a été recruté·e, car ses compétences et connaissances préalables peuvent modifier le mode de transmission pertinent.

Les trucs pour réussir ?

Adaptez le mode de transmission aux compétences et préférences des deux personnes impliquées : certaines personnes préfèrent transmettre oralement, d'autres par écrit, de même pour la réception des informations.

Outils associés :

- ▶ Arbre de décision pour la transition à une fonction unique
- ▶ Vade-mecum des informations à transmettre



En pratique

Voici **4 méthodes de transmission possibles**, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction clé ou "unique" au sein d'une organisation.

1. LA MÉTHODE « SELF-SERVICE » (VOIRE « SHERLOCK HOLMES »)

Cette méthode de transmission n'en est en réalité pas une... **puisque'il s'agit d'un cas où aucune transmission n'est organisée** entre les deux acteurs clés de la transition. Cette situation peut, par exemple, survenir lors d'un licenciement ou du départ précipité d'un·e travailleur·euse.

Dans certains cas, les informations sont assez difficiles à trouver et la nouvelle personne doit même chercher l'information ou la recouper dans celles qui sont disponibles.

Cette modalité n'est bien entendu pas souhaitable, et entraînera la nécessité d'impliquer davantage l'équipe ou la direction dans le processus.

Exemple

La personne qui occupe la fonction unique est malade de longue durée puis finalement démissionne de l'organisation, sans reprise du travail. Cette personne n'avait pas mis ses dossiers en ordre avant de partir et le nouveau doit donc se débrouiller avec les documents qu'il récupère et parfois même faire des recherches pour avoir accès aux informations dont il a besoin.



2. LA MÉTHODE « À EMPORTER »

Cette méthode de transmission s'impose lorsqu'une période de travail "côte à côte" n'est pas ou peu envisageable. Elle consiste, pour la personne qui part, à **rassembler un ensemble de documents/informations à transmettre** à son·sa remplaçant·e (sous forme d'une farde ou d'un vade-mecum par exemple). La personne qui transmet ne rencontre pas ou peu celle qui reçoit le document. Pour déterminer les contenus à rassembler, nous vous invitons à utiliser l'outil « vade-mecum des informations à transmettre ».

Outre le domaine des tâches, cette modalité peut également couvrir le domaine de l'organisation (via la communication du règlement de travail, de l'organigramme, etc.).

Le recours à cette méthode de transmission a plusieurs implications.

- ▶ Cela demande des compétences spécifiques et un travail important de la part de la personne qui quitte l'organisation pour compiler et organiser l'information nécessaire à son successeur.
- ▶ Ce document de transmission peut être utile à l'ensemble de l'équipe, pour accompagner la nouvelle personne et pour leurs propres missions.
- ▶ Cela permet à la personne qui arrive de prendre connaissance des informations clés en toute autonomie.
- ▶ Cela nécessite de reconnaître qu'il est utile et nécessaire que le·la nouveau·elle engagé·e consacre du temps à ce travail d'acquisition des informations.
- ▶ La quantité d'information peut être importante à « digérer » en une fois. Il est important de proposer d'autres modalités, pendant l'accueil du·de la candidat·e, que la lecture continue...

Cette méthode a l'avantage de permettre le transfert de connaissances explicites mais **ne se suffit pas à elle-même** lors de l'accueil d'un·e nouvel·le employé·e. Elle doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'équipe ou la direction, comme nous le verrons dans les sections suivantes. Ceci est d'autant plus important lorsque la personne a peu d'expérience dans la fonction ou les tâches demandées.



Exemple

La personne qui occupe la "fonction unique" est sous statut ACS et aucun moment commun entre les deux travailleurs n'est possible sans surcoût pour la structure. La personne sur le départ prévoit donc de réaliser une "farde de transmission" pour la personne qui lui succède.

Une partie des documents constitue un « mode d'emploi » des tâches importantes liées à la fonction :

- ▶ des captures d'écran pour réaliser des démarches en ligne ;
- ▶ des copies de documents importants pour chaque tâche (dont une liste des étapes à réaliser et des interlocuteurs privilégiés) ;
- ▶ un calendrier annuel des échéances importantes (par exemple au niveau administratif).

La farde comprend également des documents liés au secteur et à l'organisation :

- ▶ le décret et autres législations sectorielles, des documents officiels du secteur ;
- ▶ un inventaire des acronymes et abréviations utilisées au sein du secteur et de l'organisation ;
- ▶ l'historique de l'institution ;
- ▶ la description des fonctions des membres de l'équipe ;
- ▶ des aspects pratico-pratiques : comment imprimer un document, où commander des sandwiches.

Synthèse des caractéristiques de cette méthode:

Domaines de socialisation couverts : principalement le contenu du travail, et ensuite l'organisation.

Type de connaissances transmises : connaissances explicites.

Satisfaction du·de la nouvel·le employé·e : variable en fonction de la continuité souhaitée par rapport aux méthodes antérieures utilisées.



3. LA MÉTHODE « CÔTE À CÔTE »

Cette méthode combine **une courte période de transmission** entre l'ancien et le nouveau titulaire de la fonction unique avec le stockage et la transmission d'informations (voir méthode « à emporter »). Cette période varie entre 5 et 10 jours.

Le recours à cette méthode de transmission a plusieurs implications.

- ▶ Elle peut provoquer une surcharge d'informations, car beaucoup de choses sont transmises en peu de temps.
- ▶ Elle nécessite que la personne qui transmet soit capable d'explicitier son travail et ses méthodes.
- ▶ Elle donne accès à des éléments d'ordre informel ou relationnel (qui ne sont pas accessibles si l'on n'utilise que la méthode « à emporter »). Par exemple des discussions sur les liens avec des partenaires extérieurs, ou la direction. On peut parler ici d'explicitation de connaissances tacites.
- ▶ L'observation des activités menées permet également de transmettre certaines connaissances tacites.

A nouveau, cette modalité ne se suffit pas à elle-même et doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'intervention de l'équipe et de la direction.

Exemple

Avant son arrivée au sein de l'organisation, un contrat de 10 jours est prévu pour la personne qui va entrer en fonction. Durant cette période, elle observera tout d'abord les démarches régulières réalisées par la personne en poste. Elle prend alors des notes (les liens, mots de passe) dans un carnet personnel. Les choses essentielles sont partagées sans nécessairement beaucoup pratiquer.

Une ligne du temps de ce qui a été fait peut être présentée, la structure peut être expliquée. Des moments sont aussi laissés libres pour permettre à la personne de poser ses questions par rapport à la fonction. Si des réunions avec des collègues sont prévues, la personne y assiste et est présentée aux autres membres de l'équipe.

Synthèse des caractéristiques de cette méthode :

Domaines de socialisation couverts : le contenu du travail, l'organisation et le groupe de travail

Type de connaissances transmises : connaissances implicites et explicites

Satisfaction du·de la nouvel·le employé·e : bonne si combinée avec un accompagnement par la suite



4. LA MÉTHODE « IMMERSION PROLONGÉE »

Cette méthode prévoit une coprésence de plusieurs semaines à plusieurs mois entre l'ancien·ne et le·la nouvel·le employé·e. Les possibilités offertes par cette immersion prolongée sont nombreuses.

Ce type de modalité est particulièrement adapté dans le **cadre de fonctions polyvalentes et uniques**. En effet, il permet d'aborder les différentes facettes du métier, au moment où elles se présentent, et de progressivement donner de l'autonomie à la personne.

Cette méthode :

- ▶ permet à la personne qui prendra sa fonction de se plonger dans le quotidien qui sera le sien (ou celui de ses équipes) dans les mois à venir;
- ▶ permet d'acquérir les codes, de comprendre la culture et la spécificité de l'organisation, d'avoir accès aux valeurs qui sous-tendent ses actions, etc. Ce sont des éléments très riches et éclairants pour les nouveaux arrivants;
- ▶ permet à la nouvelle personne de prendre conscience des similitudes et des décalages entre sa façon de procéder et celle de l'ancien titulaire du poste.
- ▶ l'inconvénient de cette modalité est qu'elle est coûteuse pour l'organisation. Toutefois, elle paraît particulièrement indiquée dans le cas du remplacement d'un poste clé, comme par exemple celui d'un responsable qui part à la retraite avec de nombreuses connaissances.

Exemple

Une directrice qui part à la retraite prévoit une transition de plusieurs mois avec la nouvelle direction. Chaque fois que l'ancienne direction réalise des tâches que la personne souhaite apprendre, elle se met à côté d'elle la première fois puis les réalise seule ensuite. La personne a l'occasion de montrer et donner ses « trucs et astuces », l'autre d'observer, de faire le travail et d'apprendre au fur et à mesure. Des périodes d'immersion dans les équipes sont également organisées pour mieux appréhender le travail au sein de l'institution. La future nouvelle directrice assiste également aux entretiens d'évaluation et demande à chaque employé de lui transmettre un élément qu'il juge important à lui communiquer sur son métier.

Synthèse des caractéristiques de cette méthode:

Domaines de socialisation couverts : le contenu du travail, l'organisation, le groupe de travail et l'individu

Type de connaissances transmises : connaissances implicites et explicites

Satisfaction du·de la nouvel·le employé·e : en général excellente



Tableau récapitulatif des 4 méthodes

MÉTHODE	DOMAINES DE SOCIALISATION COUVERTS				CONNAISSANCES TRANSMISES		SATISFAC- TION NOU- VEAU-ELLE
	Contenu de travail	Organisation	Groupe/ équipe de travail	Individu	Explicites	Implicites	
Self service							Mauvaise
À emporter	×	×			×		Variable
Côte à côte	×	×	×		×	×	Bonne si combi- née à un autre type d'accom- pagnement
Immersion prolongée	×	×	×	×	×	×	Excellente