

Mode d'emploi du schéma « Arbre de décision pour la transition à une fonction unique »

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

Ce mode d'emploi présente brièvement les différentes étapes et options détaillées dans le schéma interactif «Arbre de décisions pour une transition réussie à un poste unique». Ce schéma est disponible sur le site [competentia.be](https://www.competentia.be).

Pour quoi	Pour faciliter l'utilisation du schéma interactif «arbre de décisions» et planifier les étapes d'un processus de transition dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction «unique» au sein d'une organisation.
Pour qui	La direction de l'organisation ou un·e responsable d'équipe
Quand l'utiliser?	Dès l'annonce du départ ou la connaissance d'un départ futur à la retraite (dans un horizon de 2 ans)
Nombre de participant·e·s	Indéterminé
Durée	Quelques mois
Matériel	En fonction des modalités utilisées



Les bonnes raisons de le faire ?

Les moments de transition sont à la fois charnières et complexes, aussi bien pour les organisations, les membres de l'encadrement et de l'équipe, que pour les individus concernés. Ces moments de transition entraînent une période d'instabilité dont les conséquences peuvent se reporter sur les individus mais également sur le collectif. En outre, les pratiques utilisées pendant ces moments de transition sont peu documentées¹.

Réfléchir à cette transition et la planifier est donc important. Cela montre aux travailleur·euse·s de la structure qu'une attention particulière est portée au remplacement de la personne et que tout est fait pour :

- ▶ s'assurer de la conservation et de la transmission des connaissances au sein de l'organisation (en particulier les savoirs, savoir-faire et informations que la personne qui quitte son poste est la seule à détenir) ;
- ▶ permettre à la personne qui part de se sentir reconnue et d'être accompagnée dans l'explicitation de ses connaissances;
- ▶ favoriser l'accueil du nouveau travailleur en fonction des ressources disponibles au sein de l'organisation.

Comment l'utiliser ?

Ce mode d'emploi vise à faciliter l'utilisation du schéma interactif «arbre de décisions» disponible sur competentia.be. Ces 2 outils ont pour objectif de vous aider à planifier les étapes d'un processus de transition dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction «unique» au sein d'une organisation.

Le schéma interactif utilisé est un "arbre de décision" contient les différentes étapes du processus, les actions à réaliser au sein de celui-ci (cadre accompagné du signe « ! ») et les questions à se poser à chacune des étapes (cadre accompagné du signe « ? »)

Ces outils peuvent être utilisés à différents moments :

- ▶ **dès l'annonce ou la perspective d'un départ**, pour planifier les grandes étapes du processus et identifier les options à prendre pour chacune d'entre elles;
- ▶ **lors de chaque étape**, pour affiner les choix et être redirigé vers les autres outils proposés dans le cadre des processus de transition.

¹ Véronique Huens (2017, p.2), écrit à ce sujet : « La transmission au sein des entreprises d'économie sociale est donc un sujet important sur lequel, paradoxalement, très peu de choses ont été écrites. L'offre d'accompagnement pour passer ce cap parfois difficile est, elle aussi, réduite à peau de chagrin ».



Les trucs pour réussir ?

- ▶ Faites participer l'équipe pour planifier les étapes en fonction de leur disponibilité et recueillir leurs idées sur le processus.
- ▶ Adaptez le processus en permanence: à chaque étape, des imprévus peuvent apparaître. Il arrive par exemple que le processus de recrutement prenne plus de temps et que cela implique de modifier le mode de transmission entre l'ancien·ne et le nouveau·elle, ou qu'un recrutement prévu en interne ne se concrétise finalement pas et qu'il soit nécessaire de trouver un candidat en externe.

Outils associés :

- ▶ Schéma interactif «Arbre de décision pour une transition réussie à un poste unique»
- ▶ 4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse
- ▶ Exprimer de la reconnaissance lors d'un départ



En pratique

Voici une présentation de **5 étapes clés** pour mettre en place un processus de transition dans le cadre du remplacement d'une personne occupant une fonction unique dans une organisation. A chacune de ces étapes, différentes questions se posent et différentes actions sont possibles. Pour voir le détail de ces actions et questions liées à chaque étape, vous pouvez consulter le schéma interactif "arbre de décision" sur le site [competentia.be](https://www.competentia.be).

ETAPE 0 : LA VEILLE

Le départ d'une fonction unique peut parfois être anticipé, notamment dans le cas d'un départ à la retraite ou de la fin de contrats temporaires. La ligne du temps prévoit donc une étape de veille, qui a pour objectif de faire le point, chaque année, sur les départs à anticiper.

ETAPE 1 : L'ANNONCE ET LE CALENDRIER DE LA TRANSITION

Lorsque le-la responsable ou la direction est mis-e au courant du départ d'une fonction unique, plusieurs actions sont à prévoir (pour le détail de ces actions, consulter le schéma interactif).

1. Communiquer le départ à l'équipe.
2. Réaliser un calendrier de la transition, pour programmer les étapes de recrutement et de l'accompagnement du-de la nouveau-elle au sein de la structure.

ETAPE 2 : LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Après l'annonce du départ et la planification des étapes de la transition, le processus de recrutement peut démarrer, et comprend plusieurs étapes.

1. Mettre à jour la description de fonction (cf. outil "description de fonction").
2. Diffuser l'annonce ou avertir l'équipe en cas de recrutement interne.
3. Planifier les étapes de la sélection du-de la candidat-e et déterminer qui participera à cette sélection (cf. schéma interactif).
4. Choisir le-la candidat-e (cf. schéma interactif).
5. Communiquer le choix à l'équipe et annoncer les étapes du processus de transition (cf. ligne du temps).



ETAPE 3 : LA PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE DU·DE LA NOUVEAU·ELLE ET LE DÉPART DE L'ANCIEN·NE TRAVAILLEUR·EUSE

Avant l'arrivée du·de la nouveau·nouvelle travailleur·euse, deux étapes essentielles peuvent se présenter.

1. Préparer le transfert d'informations. Si aucune transmission n'est possible entre la personne qui part et celle qui arrive, un travail est à envisager pour transmettre les connaissances et informations, en mode «à emporter» (cf. outil « 4 méthodes de transmission »). Pour ce faire, un autre outil existe (cf. outil « Vade-mecum des informations à emporter »).
2. Identifier et mettre en place les formes de reconnaissance pour la personne qui part (Cf. Outil « Exprimer de la reconnaissance lors d'un départ »).

ETAPE 4 : LA TRANSMISSION ET LA SOCIALISATION

Une fois que la nouvelle recrue est entrée en fonction, il y a 3 étapes essentielles.

1. Mettre en œuvre, entre les deux titulaires de la fonction unique, le mode de transmission choisi (cf. outil « 4 méthodes de transmission »).
2. Mettre en œuvre les actions de transmission entre la nouvelle personne et le reste de l'équipe (cf. schéma interactif).
3. Mettre en œuvre les actions de transmission et d'accompagnement entre la nouvelle personne et le(s) responsable(s)/la direction, dégager du temps pour l'accompagner et évaluer son degré d'autonomie régulièrement.

ETAPE 5 : L'ÉVALUATION DU PROCESSUS

Lorsque la transmission a eu lieu, il reste 2 étapes pour clôturer le processus.

1. Faire le point avec la personne qui part. Pour cela, vous pouvez réaliser un entretien de sortie, mais également faire, avec cette personne, le point sur l'accompagnement du·de la nouveau·nouvelle travailleur·euse. Cette étape est également une occasion de témoigner de la reconnaissance (Cf. Outil « Exprimer de la reconnaissance lors d'un départ »).
2. Faire le point avec le·la nouveau·elle travailleur·euse et avec l'équipe. L'objectif est ici d'évaluer le processus de transition, pour en retirer les points forts et les points d'amélioration.