

FICHE OUTIL

# GÉRER UNE PASSATION DE POSTE

## De quoi s'agit-il ?



Une méthode structurée pour **assurer le remplacement d'un·e travailleur·euse**. Elle s'avère **particulièrement précieuse si cette personne occupe un** « poste unique »<sup>1</sup>.

Cette méthode décrit les étapes clés du processus, de l'anticipation d'un départ à l'intégration de la nouvelle personne engagée, en passant par la préparation du recrutement et la transmission des savoirs.

## L'outil en pratique



Cet outil vous propose

- 1 Une **méthode** pour bien préparer une passation de poste et l'arrivée d'un·e collègue p.2
- 2 Un **tableau comparatif de 4 méthodes** pour organiser le passage de flambeau entre l'ancienne et la nouvelle personne p.4

### Pour faire quoi ?

-  Accompagnement
-  Apprentissage
-  Recrutement

### Pour qui ?

- Les travailleur·euse·s
- La·le responsable
- Nouveaux·elles engagés·e·s

<sup>1</sup> Un poste unique est un poste occupé par une seule personne, parfois depuis longtemps, et ayant évolué avec le temps et les compétences de son occupant. Par conséquent, ce poste ne peut pas être repris du jour au lendemain sans préparation.

## UNE METHODE DE PASSATION DE POSTE

### 1. Anticiper les départs

Faire un point annuel sur les départs prévisibles, comme les départs à la retraite ou les fins de contrats temporaires. Une veille régulière permet d'anticiper ces départs et de planifier les recrutements à l'avance.

### 2. Annoncer le départ et préparer l'arrivée

**Communiquer** : informer l'équipe du départ de la·du collègue concerné·e dès que possible pour éviter les rumeurs et préparer les esprits.

**Construire un calendrier de transition** : détailler les étapes de recrutement, d'accueil, d'intégration et de formation du nouveau titulaire. Inclure une période de tutorat de transmission, si possible, pour faciliter la passation des connaissances.

Pour préparer cette étape, nous vous proposons de consulter le tableau comparatif des 4 méthodes (voir ci-dessous).

### 3. Préparer le recrutement

**Refaire une (ou plusieurs) description(s) de fonction pour le recrutement.** Il est utile de mettre à jour et de repenser les responsabilités et les compétences du poste. En effet, celui-ci a sans doute évolué avec le temps et en fonction de la personne qui l'occupait. Il est donc peut-être utile d'adapter la charge de travail et la répartition des responsabilités entre différents postes. Par effet rebond, il sera sans doute nécessaire d'ajuster les descriptions de fonction des postes impactés par cet ajustement.

**Adapter le processus de recrutement** en tenant compte des particularités du poste.

### 4. Préparer l'accueil de la nouvelle personne

**Penser la transmission d'informations.** Préparer un planning d'accueil reprenant les différentes rencontres, sessions d'information et/ou de tutorat prévues.

**Préparer une documentation détaillée sur le poste**, surtout si un tutorat direct n'est pas possible. Par exemple :

- › Un vade-mecum rédigé par la personne qui part (voir ci-dessous) ;
- › Un dossier (papier ou électronique) détaillant les tâches, procédures, et responsabilités spécifiques du poste, y compris les étapes critiques et les contacts importants ;
- › Un récapitulatif des projets en cours, de leurs étapes, et des échéances à venir ;
- › Une liste de connaissances « informelles » comme les astuces, les leçons apprises, et les erreurs à éviter.

### 5. Préparer le départ

Mettre en place des **formes de reconnaissance** pour la personne partante, telles que des remerciements officiels, une célébration ou des témoignages mettant en lumière son travail et ses contributions.

Célébrer, remercier et dire au revoir est très important dans tout départ ou transition de poste, tant pour la personne partante que pour les collègues restant·e·s.

Pour préparer cette étape, nous vous proposons un outil reprenant différentes manières d'exprimer de la reconnaissance envers d'un·e travailleur·euse sur le départ.

### 6. Accueillir la nouvelle personne

**Mettre en œuvre le mode de transmission** choisi entre l'ancien·ne et le·la nouveau·elle titulaire du poste. Cela peut inclure des sessions de tutorat ou du temps pour lire la documentation. Prévoir des moments de questions/réponses peut aussi être utile.

**Faciliter l'intégration du·de la nouveau·elle dans l'équipe**, notamment à travers des sessions d'accueil et de socialisation prévues dans le planning.

### 7. Évaluer la transition

**Organiser un entretien de sortie** avec la personne partante pour faire le point sur son départ et sur l'accompagnement du nouveau titulaire. C'est également l'occasion de témoigner de la reconnaissance.

**Faire un retour d'expérience** : Faire le point avec le nouveau titulaire et l'équipe pour évaluer le processus de transition, identifier les points forts et les axes d'amélioration, et s'assurer que tout se passe bien pour tout le monde.

**Améliorer le processus** : Après la période de transition, analyser ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré pour les futures transitions. Mettre à jour les outils et les procédures en fonction des retours d'expérience pour rendre les futures transitions plus efficaces.

## UN TABLEAU COMPARATIF DE MÉTHODES DE TRANSMISSION dans le cas d'une transition de poste

Nous identifions **4 méthodes de transmission possibles**, avec leurs implications et spécificités. Nous vous invitons à en choisir une en fonction de vos réalités organisationnelles et du poste. Cela aidera à planifier le modèle de transmission idéal et à identifier les personnes à impliquer dans l'accueil de la nouvelle personne.

Méthode	Description	Contexte d'utilisation	Avantages	Inconvénients	Vigilances & Conseils
<b>Self-service</b> (ou Sherlock Holmes)	Aucune transmission organisée, la nouvelle personne cherche seule dans des documents non préparés	Départ imprévu : licenciement, maladie longue durée, absence de retour	Aucun avantage notable	Très énergivore, stress, intégration difficile, risque de départ rapide	Éviter autant que possible
<b>À emporter</b>	Dossier ou vade-mecum préparé par la personne sortante, contact limité ou absent	Quand un tuilage n'est pas possible mais que la personne partante peut préparer la transmission.	Transmission autonome, base écrite claire	Manque d'explications sur les aspects complexes ou tacites	Encadrer la rédaction, documenter relations internes/externes, structurer le document, prévoir un temps d'appropriation
<b>Côte à côte</b>	Courte période de co-présence + dossier d'informations	Présence simultanée possible mais pour une durée limitée.	Transmission tacite par observation, accès à infos informelles, intégration facilitée	Nécessite préparation, double coût salarial, dépend de l'implication de la personne sortante	Planifier la transmission, anticiper les explications, organiser la période de tuilage
<b>Immersion prolongée</b>	Co-présence sur plusieurs semaines ou mois	Fonctions polyvalentes, uniques ou stratégiques (poste clé, départ fondateur·rice).	Transmission complète, immersion dans culture/valeurs, prise progressive d'autonomie	Coût élevé (double salaire)	Planifier la progression (observation → reproduction accompagnée → autonomie), clarifier les rôles pendant la co-présence

## Comment utiliser cet outil ?

- 1 **Suivez les étapes** indiquées dans la marche à suivre ci-dessus.
- 2 **Choisissez la méthode de transmission** la plus adaptée à votre réalité.
- 3 **Ajustez la méthode** en fonction des besoins spécifiques de votre organisation.
- 4 **Complétez** éventuellement avec les outils et ressources déjà disponibles dans votre structure.

## Les avantages de cet outil

- › Assurer une **transition en douceur**.
- › **Minimiser les perturbations** pour l'organisation.
- › **Valoriser** les compétences et les connaissances des travailleur·euse·s sur le départ.
- › **Soutenir la·le nouveau·elle titulaire** dans sa fonction.
- › Enrichir **la procédure de recrutement**.

## Les trucs pour réussir

- › **Clarifiez les responsabilités dès le départ.** Définissez qui fait quoi pour chaque étape de la transition.
- › **Agissez rapidement.** Anticipez dès que possible la gestion d'une passation de poste, surtout s'il s'agit d'un poste unique et démarrez les préparatifs bien avant le départ du·de la titulaire du poste.
- › **Mettez en valeur la personne partante.** Laissez-lui le temps de transposer ses idées. Organisez des moments de reconnaissance et de célébration pour marquer son départ et mettre en avant ses contributions.
- › **Accompagnez la personne arrivante.** Les méthodes suggèrent beaucoup d'autonomie mais un encadrement, une disponibilité est de mise pour une arrivée en douceur.
- › **Évaluez et ajustez.** Après la période de transition, prenez le temps d'évaluer le processus et d'en tirer des leçons pour les futures passations de poste.

## Outils associés



Rendez-vous sur [competentia.be](https://competentia.be) : D'autres outils consacrés au **recrutement** y sont rassemblés et forment un ensemble cohérent. Vous trouverez notamment :

- Vademecum pour une passation de poste
- Préparer et mener un recrutement
- Accueillir un·e nouveau·elle collègue
- Brochure d'accueil

