



# 4 méthodes de transmission entre personnes tutrice et tutorée<sup>1</sup>

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Accompagner	Personne tutrice	Transmission	Méthode

Présentation de 4 méthodes de transmission possibles, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre d'un tutorat au sein d'une institution.

Les choix effectués permettront ensuite de planifier l'implication d'autres parties prenantes dans le processus entre les deux personnes qui se succèdent.

## Les bonnes raisons de le faire :

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

Poser un choix, et initier des actions qui en découlent, a un effet rassurant pour l'institution car cela permet alors à chaque personne de prendre sa place, plus ou moins active, dans la transmission. Afin de l'assurer du mieux possible, le tutorat entre les deux personnes est une solution efficace, porteuse de sens et qui permet à ces moments charnières de se dérouler au mieux.

## 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 tutrices à impliquer dans l'accueil et l'accompagnement de la nouvelle personne. Il faut choisir la méthode de transmission en fonction de l'organisation institutionnelle.



## Le truc pour réussir

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

<sup>1</sup>Adapté de l'outil «4 méthodes de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle travailleur·euse» produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand. L'outil Competentia peut être copié, partagé en créditant la production et adapté en conservant les mêmes conditions de diffusion.



## En pratique

Voici **4 méthodes de transmission possibles**, avec leurs implications et spécificités, dans le cadre du tutorat entre la personne qui quitte l'institution et celle qui la remplace.

# 1. La méthode « Tire ton plan ! »

Cette méthode de transmission n'en est en réalité pas une... puisqu'il s'agit d'un cas où aucune transmission n'est organisée entre les deux personnes clés de la transition. Cette situation peut, par exemple, survenir lors d'un licenciement ou du départ précipité d'une personne travailleuse.

Dans certains cas, les informations sont assez difficiles à trouver et la nouvelle personne doit même chercher l'information ou la recouper avec 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

*Une personne est absente de longue durée pour maladie puis finalement démissionne de l'organisation, sans reprise de travail. Cette personne n'a pas mis ses dossiers en ordre avant de partir et la nouvelle personne doit donc se débrouiller avec les documents qu'elle récupère et parfois même faire des recherches pour avoir accès aux informations dont elle a besoin.*

# 2. La méthode « A 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** 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.

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'institution pour compiler et organiser l'information nécessaire à la personne qui lui succédera.
- › 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 la nouvelle personne consacre du temps à ce travail d'acquisition des informations.



- › La quantité d'informations peut être importante à « digérer » en une fois. Il est important de proposer d'autres modalités, pendant la période d'accueil de la nouvelle personne, 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'une nouvelle personne. Elle doit être complétée par d'autres dispositifs impliquant notamment l'équipe ou la direction. Ceci est d'autant plus important lorsque la personne a peu d'expérience dans la fonction ou les tâches demandées.

### Exemple

*La personne qui quitte l'institution est sous statut ACS<sup>2</sup> et aucun moment commun entre les deux n'est possible sans surcoût pour l'institution. La personne sur le départ prévoit donc de réaliser une « farde de transmission » pour la personne qui la 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'institution:*

- › le décret et autres législations sectorielles, des documents officiels du secteur
- › un inventaire des acronymes et abréviations utilisés au sein du secteur et de l'institution
- › l'historique de l'institution
- › la description des fonctions des membres de l'équipe
- › des aspects pratico-pratiques : comment imprimer un document, introduire une demande de formation...

### Synthèse des caractéristiques de cette méthode :

- › **Domaines de socialisation couverts** : principalement le contenu du travail, et ensuite l'institution.
- › **Type de connaissances transmises** : connaissances explicites.
- › **Satisfaction de la nouvelle personne** : variable en fonction de la continuité souhaitée par rapport aux méthodes antérieures utilisées.

<sup>3</sup>Agent contractuel subventionné financé par Actiris en Région de Bruxelles-Capitale. Une seule personne est financée en même temps.



### 3. La méthode « côte à côte »

Cette méthode combine une courte période de transmission entre ancien·ne et nouveau·elle titulaire de la fonction avec le stockage et la transmission d'informations (voir méthode « A emporter »). Cette période varie entre 3 à 15 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 utilise que la méthode « A emporter »). Par exemple des discussions sur les liens avec des partenariats extérieurs ou avec la direction. On peut parler ici d'explication de connaissances tacites ou implicites (et pas seulement explicites).
- › L'observation des activités menées permet également de transmettre certaines connaissances implicites.

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'institution, 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 (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, l'histoire de l'institution peut être racontée, sa culture peut être explicitée. Des moments peuvent aussi être 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 de la nouvelle personne** : 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'ancienne et la nouvelle personnes. Les possibilités offertes par cette immersion prolongée sont nombreuses.

Ce type de modalité est particulièrement adapté dans le **cadre de fonctions polyvalentes**. 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'institution, d'avoir accès aux valeurs qui sous-tendent ses actions, etc. Ce sont des éléments très riches et éclairants pour les nouveaux et nouvelles 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'institution. Toutefois, elle paraît particulièrement indiquée dans le cas du remplacement d'un poste clé, comme par exemple celui d'un·e 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 direction assiste également aux entretiens d'évaluation et demande à chaque personne de lui transmettre un élément qu'elle juge important à 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 de la nouvelle personne** : en général excellente



Tableau récapitulatif des 4 méthodes

Méthodes	Domaines de socialisation couverts				Connaissances transmises		Satisfaction du nouveau
	Contenu du travail	Organisation	Groupe/équipe de travail	Individu	Explicites	Implicites	
<b>Tire ton plan !</b>							Mauvaise
<b>À emporter</b>	x	x			x		Variable
<b>Côte à côte</b>	x	x	x		x	x	Bonne si combinée à un autre type d'accompagnement
<b>Immersion prolongée</b>	x	x	x	x	x	x	Excellente