

Vade-mecum des informations à communiquer

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

Cet outil propose une « table des matières type » pour structurer les informations à communiquer dans le cadre du remplacement d'une personne occupant un poste unique ou clé dans une organisation. Les intitulés de la table des matières peuvent aussi vous aider à identifier les informations à communiquer.

Pour quoi	Pour identifier, rassembler et ordonner les informations à communiquer lors d'une transition de poste, dans le cadre du remplacement d'une personne occupant un poste unique ou clé dans une organisation
Pour qui	La personne qui quitte le poste et l'équipe en place
Quand l'utiliser?	Quelques semaines avant l'entrée en poste du·de la nouveau·elle collègue
Nombre de participant·e·s	1 (avec le support éventuel d'autres collègues)
Durée	En fonction du poste et selon le degré de continuité souhaité

Les bonnes raisons de le faire ?

Au niveau pratique : la masse d'informations à communiquer lors d'une entrée en fonction est très grande. Il est intéressant de la mettre par écrit et de l'organiser pour faciliter sa prise en main.

Pour le·la nouveau·elle : ce « mode d'emploi » de la fonction va s'enrichir au fur et à mesure des expériences vécues par ceux et celles qui ont occupé le poste. Un récit autour du poste peut se créer au fil du temps, contenant du formel et de l'informel.

Ce récit sera très utile lors de la transition, quelle que soit la forme qu'elle prendra. Il pourra être le seul lien, s'il n'y a aucun moment commun entre l'ancien·ne et le·la nouveau·elle. Il pourra être un mémo dans lequel aller chercher une information oubliée suite à un passage d'informations court ou plus long.

Pour l'institution : ce « mode d'emploi » présente la fonction et son évolution. Elle permet aussi une appréhension commune de fonctions « uniques », parfois méconnues des autres travailleur·euse·s. En effet, les fonctions sont parfois un mystère : que fait concrètement la personne ? Quelle est son action pour la bonne marche de l'organisation ?

Pour l'ancien·ne occupant·e : écrire ce récit offre également un moment d'introspection : quel est l'apport de ma fonction ? Comment me la suis-je appropriée ? Quelles sont les compétences que j'ai développées durant la durée de mon contrat ? Ceci peut être particulièrement utile pour un·e travailleur·euse qui se lance dans une nouvelle aventure professionnelle ou dans la recherche d'un nouveau job¹.

C'est aussi une reconnaissance de l'apport qu'a eu cette personne dans la construction de la fonction au sein de la structure : il s'agit de mettre en avant la teinte spécifique qui a été apportée par le·la travailleur·euse dans la réalisation de sa mission.

¹ Le·la travailleur·euse pourra peut-être intégrer une partie des informations dans son portefeuille de compétences. Un exemple de portefeuille pour des fonctions du secteurs non marchand et un mode d'emploi pour le remplir [sont accessibles ici](#)

Comment l'utiliser ?

L'objectif est d'adapter l'outil à la manière de mettre en œuvre la fonction dans votre institution. Nous vous conseillons les étapes suivantes.

1. Établir la table des matières

Choisir, dans la table des matières type proposée, les parties pertinentes pour la fonction concernée. Il est enrichissant de réaliser cette étape en concertation entre la structure et la personne qui occupe le poste afin de tenir compte à la fois le cadre dans lequel s'exerce la fonction et des réalités concrètes de la fonction.

2. Choisir le support

Quel est le support adapté pour ce mode d'emploi de la fonction ? Une farde dans laquelle se superposent au fur et à mesure des informations ? Un dossier électronique ? Les deux ? Autre chose ?

3. Rassembler l'information

Les ressources transmises doivent permettre d'identifier le positionnement, les attentes et les tâches liées au poste.

Il peut s'agir de documents formels tels que la description de fonction, un référentiel de tâches, une répartition des rôles ou un organigramme. Mais aussi de documents pratico-pratiques : une liste des formations suivies, une check-list d'actions à suivre pour réaliser une tâche, un mémo pour telle ou telle procédure.

4. Intégrer l'information dans le support

Il s'agit de mettre par écrit toutes les réalités de la fonction.

- ▶ L'aspect « formel » est souvent plus facile à identifier car il est repris dans des documents comme la description de fonction ou le plan stratégique.
- ▶ L'aspect « mise en œuvre concrète », surtout dans ses aspects informels, demande un travail de mise en perspective de la pratique professionnelle, construite petit à petit par la·les personne·s ayant occupé le poste.

Il s'agit de rendre conscient une série d'actions qui sont posées sans plus y réfléchir et qui sont en fait tout le « savoir-faire de la fonction ». Ce processus prend du temps et il gagne à parfois être réalisé dans un dialogue avec un·e collègue, qui aura pour rôle d'inciter à développer les descriptions (en renouvelant une question du genre « comment fais-tu cela ? ») pour que celle-ci soit la plus concrète et donc assimilable par le·la successeur·euse. Il est aussi important d'aborder les réalités implicites du travail, les « non-dits » et les aspects informels dont la connaissance facilite l'entrée dans la fonction.

5. Faire relire par l'un ou l'autre collègue

Ceci permet de constater si le niveau de description est assez précis pour une mise en œuvre. La relecture se fera par l'une ou l'autre personne ayant des interactions avec la fonction.

6. Validation par l'organisation

Cette étape est indispensable car à travers l'information passée, c'est la manière dont la fonction sera occupée dans le futur qui est définie.

Il est donc important que la structure valide le contenu, pour qu'il soit en cohérence avec d'autres outils de la gestion des compétences (description de fonction, référentiel de compétences...).

Les trucs pour réussir ?

- ▶ N'attendez pas le dernier jour: informez le·la travailleur·euse de cette tâche et mettez-le·la en condition de la réussir, principalement en lui donnant du temps pour la réaliser.
- ▶ Repensez à votre accueil : veillez à identifier le degré de précisions à fournir. Posez-vous cette question : « Quelles sont les choses qui ont facilité mon intégration ? Que m'a-t-il manqué ? »
- ▶ Soignez la présentation : donnez envie à la personne de se plonger dans le document. Vous pouvez utiliser l'écrit, mais aussi faire des schémas avec des mind maps ou des arbres de décisions par exemple. Ou faire des photos, des captures d'écrans qui rendront plus concrètes des descriptions de démarches administratives.

Outils associés :

- ▶ L'outil et le schéma interactif « arbre de décision » d'un processus de transition à une fonction unique

En pratique :

Voici un canevas de table des matières type pour structurer les informations à communiquer lors d'une transition de poste.

MON TRAVAIL

Dimension "projet" / "fonction"

- ▶ Descriptions des objectifs à atteindre
- ▶ Mon degré d'autonomie et de décision
- ▶ Interdépendance avec d'autres fonctions
- ▶ Ressources
 - ▶ Personnes
 - ▶ Finances
- ▶ Calendrier des échéances
 - ▶ Subsidés
 - ▶ ...
- ▶ Projets avec lesquels la fonction est en interaction
- ▶ Évaluation individuelle/collective/projet

Règles de sécurité

- ▶ Obligations liées à la fonction
 - ▶ Envers moi
 - ▶ Envers les bénéficiaires

Dimension "compétences"

- ▶ Les compétences identifiées pour l'exercice de la fonction
- ▶ Plan d'acquisition de compétences (cf. description de fonction)

LES RELATIONS AVEC L'ÉQUIPE ET LES PROCHES COLLABORATEUR/TRICES

Gouvernance

- ▶ Ma place dans l'équipe
- ▶ Les connexions entre ma fonction et le reste de l'équipe
- ▶ La prise de décision au sein de l'équipe

Dimension "compétences"

- ▶ Les compétences identifiées pour l'action de l'équipe
- ▶ Plan d'acquisition de compétences (cf. description de fonction)

LES RELATIONS À L'INSTITUTION

Dimension stratégique

- ▶ Les liens entre ma fonction et la mise en place du plan stratégique

Gouvernance

- ▶ Ma place dans l'organigramme
- ▶ Les connexions entre ma fonction et la structure
- ▶ La prise de décision au sein de l'institution
- ▶ Gestion des instances
 - ▶ Réunions du CA, de l'AG
- ▶ Organe de concertation
 - ▶ CE, Délégation syndicale, CPTT

Dimension "vie de l'ASBL"

- ▶ Historique et valeurs de l'institution
- ▶ Calendriers des activités récurrentes
- ▶ Réunion du personnel
- ▶ Fête du personnel

Dimension bien-être

- ▶ Politique bien-être si elle existe
- ▶ Comment la fonction s'inscrit-elle dans cette réalité

Dimension administrative

- ▶ Gestion des horaires, planning, congés
- ▶ Matériel, photocopieuse
- ▶ Bâtiments
- ▶ Paiements

LES RELATIONS AVEC LE MONDE EXTÉRIEUR

Dimension sectorielle

- ▶ Aspect législatif (reconnaissance, décret...)
- ▶ Liste des acronymes et "jargons"

DOCUMENTATION

Documents officiels

- ▶ Description de fonction
- ▶ Règlement d'ordre intérieur
- ▶ Charte de la formation
- ▶ Brochure d'accueil

Autres

- ▶ Mode d'emploi technique

Archives