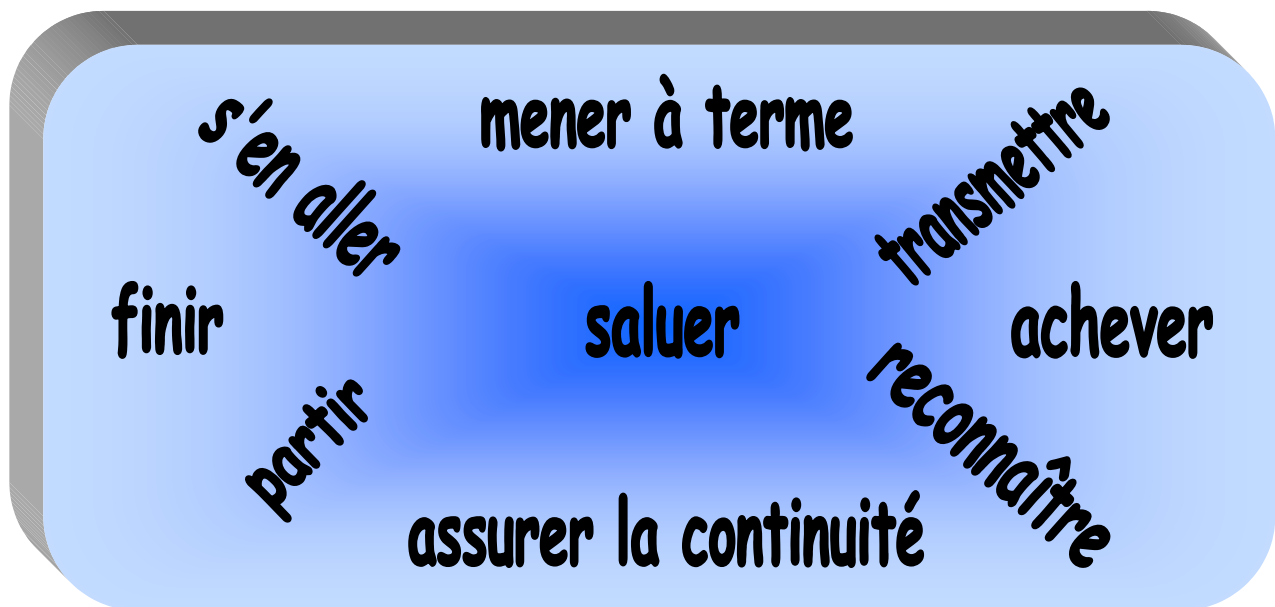


Comment bien terminer



et passer le flambeau ?

Guide pratique réalisé par :

La direction des ressources humaines et financières – Régie régionale Saguenay-Lac-St-Jean

le Comité de développement du personnel d'encadrement Saguenay-Lac-St-Jean

et

le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres

LE 16 DÉCEMBRE 2003

ÉTAT DE SITUATION

Le réseau a été touché au cours des dernières années par plusieurs vagues de départs. Et de nombreux autres mouvements de main-d'œuvre sont encore à prévoir au cours des prochaines années, compte tenu des retraites prévues et de la mobilité naturelle occasionnée tant par le contexte de pénurie que par la nouvelle gouverne.

On se préoccupe davantage de l'intégration d'un nouveau détenteur de poste alors que l'on ne priorise pas toujours les activités encadrant le départ et le transfert d'expertise. Bien que certaines activités soient parfois prévues avec le cadre qui quitte, on constate qu'il y a peu de support structuré offert à ce dernier, afin de l'aider à « passer le flambeau ».

Les organisations sont par ailleurs, confrontées au désinvestissement graduel de la personne qui quitte; si c'est pour un autre emploi, cette dernière est souvent préoccupée par les défis qui l'attendent et si c'est pour la retraite, c'est la fébrilité des projets qui souvent l'habite. Si l'on ne profite pas des dernières disponibilités du cadre qui quitte, afin de « finaliser » adéquatement le transfert des dossiers et de l'expertise, plusieurs irritants et frustrations sont à prévoir, tels le ralentissement de certains projets ou processus ou encore la perte d'informations stratégiques, le dédoublement de travail et des prises de décision retardées.

Pour ces raisons, il apparaît tout aussi important de préparer le départ et non seulement, l'arrivée ou l'intégration de la relève. Nos réflexions visent non pas à surcharger le cadre mais plutôt à rendre ce départ plus harmonieux et plus efficient pour toutes les parties. Supporter le cadre qui s'en va dans le transfert de ses dossiers, est aussi une activité de nature à reconnaître d'une certaine façon, sa contribution et son importance stratégique.

En structurant un aide-mémoire des actions à réaliser avant le départ, on croit pouvoir diminuer les inconvénients découlant d'un changement de titulaire de poste et également, préserver l'image positive du cadre qui quitte en le supportant et en lui donnant l'attention nécessaire pour qu'il soit en mesure de passer le flambeau de manière efficace et harmonieuse.

Le première partie de ce document est une sorte d'aide mémoire visant à faciliter la rencontre de planification du départ ou du « passage de flambeau » devant avoir lieu entre le supérieur immédiat et le cadre qui s'en va. Annexé, vous retrouverez un formulaire visant à consigner par écrit un plan d'action. Vous trouverez aussi un aide-mémoire spécifique destiné au supérieur immédiat.

Il est à noter que bien que nous référons à la notion d'aide-mémoire, qu'il est important de ne pas considérer ce document comme un « pensum » mais bien comme un guide à valeur ajoutée qui peut inspirer et faciliter la rencontre de planification et l'établissement d'un plan de transfert réaliste et réalisable. Quant à la décision de mettre en place un tel processus dans l'établissement et de le diffuser, elle revient initialement au comité de direction.

Comment bien terminer et passer le flambeau ?

BUTS VISÉS

- ▢ Gérer les perturbations vécues par une organisation et par un cadre lors d'un départ;
- ▢ Assurer le transfert maximum de l'expertise du cadre qui quitte et le supporter pour réaliser ce transfert;
- ▢ Reconnaître significativement la contribution de la personne qui quitte;
- ▢ Éviter certains ralentissements ayant un impact sur le cheminement des dossiers, la prise de décision.

OBJECTIF GÉNÉRAL

Fournir aux établissements un processus qui favorise la gestion des impacts liés à un départ au niveau de l'encadrement.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- 1) Concevoir un projet d'entente avec le supérieur immédiat pour connaître les attentes respectives et pour spécifier les moyens mis en place ainsi que l'échéancier;
- 2) Réviser les fonctions et rôles lors du mouvement de personnel, si nécessaire;
- 3) Déterminer les actions prioritaires à finaliser;
- 4) Préciser les informations à transmettre;
- 5) Identifier les actions à effectuer pour assurer le transfert de l'expertise à la relève et éviter de laisser des dossiers en suspens;
- 6) Estimer les démarches à effectuer auprès de l'équipe de travail, des partenaires;
- 7) Préciser les organismes, les personnes à aviser tant à l'interne qu'à l'externe;
- 8) Définir les balises pour guider l'épuration des dossiers, du courrier électronique;
- 9) Clarifier la démarche d'évaluation, de référence et de suivi;
- 10) Préciser les responsabilités de chaque direction à l'égard du cadre qui quitte;
- 11) Identifier des modalités pour assurer la gestion d'activités de reconnaissance adaptées;
- 12) Régler les aspects techniques liés au départ.

RÉSULTATS ATTENDUS

- 1) Élaboration et réalisation d'un plan d'action dans le cadre d'un départ;
- 2) Identification des activités à réaliser par le supérieur immédiat.

Comment bien terminer et passer le flambeau ?

OUTILS

- ☐ Aide-mémoire des activités respectives à réaliser par l'organisation et le cadre lors de la rencontre d'échange (pages 6 à 8);
- ☐ Fiche synthèse pour le plan d'action (*Annexes 1a et 1b*);
- ☐ Inventaire des activités confiées au supérieur immédiat (*Annexe II*);
- ☐ Liste des dossiers à transférer (*Annexe III*);
- ☐ Fiche de transmission de dossier (*Annexe IV*);
- ☐ Liste des comités où le cadre siège (interne, externe, régional, provincial) (*Annexe V*).

ACTEURS CONCERNÉS ET RESPONSABILITÉS RESPECTIVES

Direction générale et comité de gestion :

- ☐ Décision de la mise en place d'un processus pour gérer les départs au niveau du personnel d'encadrement.

Direction des ressources humaines :

- 1) diffusion auprès des cadres de la procédure établie;
- 2) suivi du processus;
- 3) possibilité de réaliser la démarche dans certains cas.

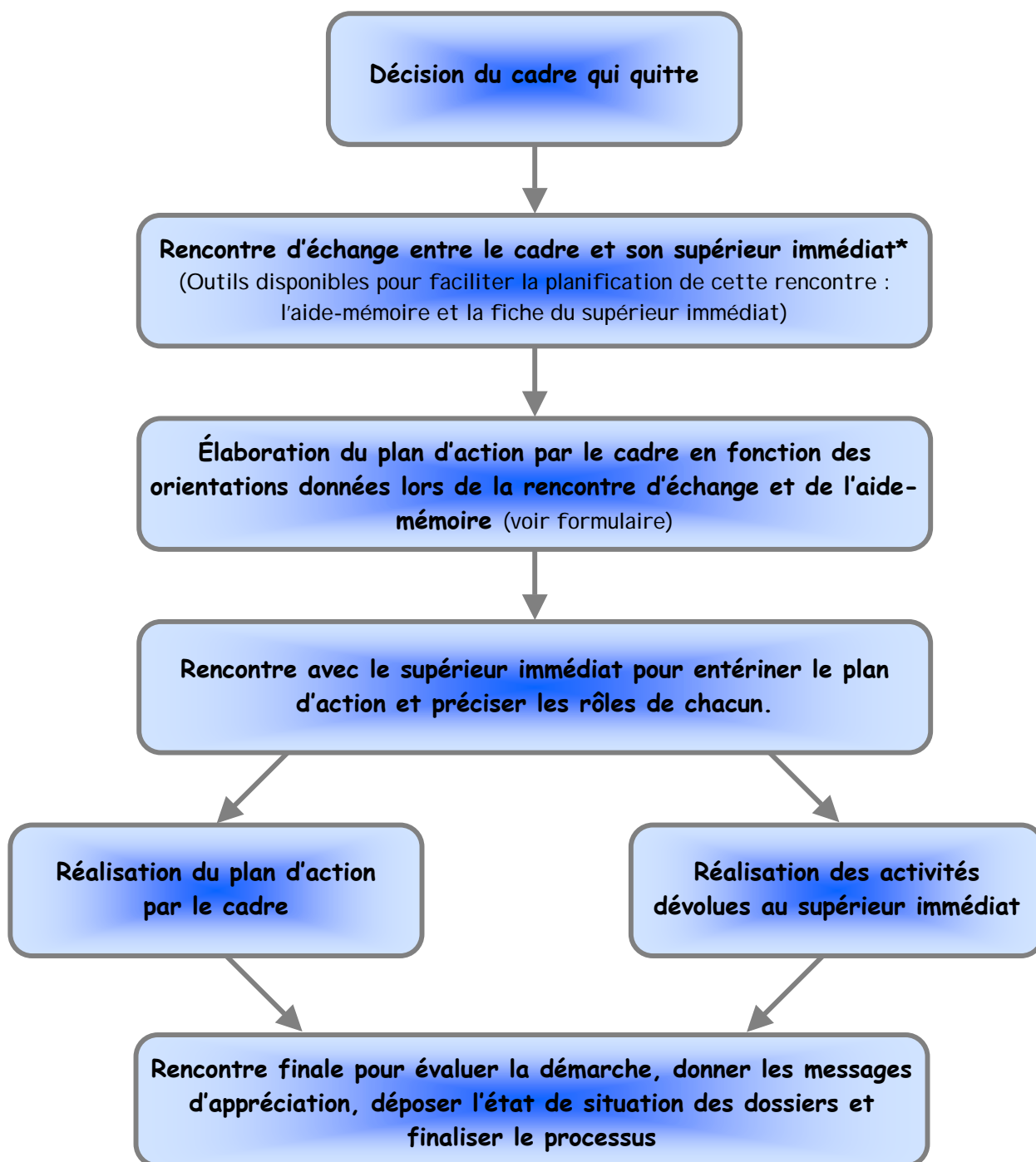
Supérieur immédiat :

- ☐ amorce du processus auprès du cadre;
- ☐ encadrement de la démarche et support au cadre et à la relève.

Cadre :

- ☐ Préparation et réalisation du plan d'action en conformité avec les priorités établies lors de la rencontre d'échange.

ÉTAPES DU PROCESSUS



* Dans certaines situations entourant un départ, il est possible que ce soit la Direction des ressources humaines qui réalise les rencontres et assure le suivi de la démarche.

AIDE-MÉMOIRE : ÉLÉMENTS À TRAITER LORS DE LA RENCONTRE D'ÉCHANGE

ACTIVITÉS	NE S'APPLIQUE PAS	À FAIRE	ÉCHÉANCIER	FAIT	NOTES
1. Date de départ :					
2. Identifications des dossiers en cours et des comités auxquels le cadre participe :					
2.1 Identification des dossiers à terminer (administratifs, cliniques)					
2.2 Préparation d'un état de situation sur les principaux dossiers à transférer					
2.3 Précision des activités à réaliser avant le départ (rencontres, signature, dépôt de rapports, etc.)					
2.4 Identification des comités auxquels le cadre participait et suivi à effectuer					
3. Support à la relève (s'il y a lieu) :					
3.1 Désigner une relève ou un intérim et préciser la forme de support à offrir à cette personne					
• Rencontres					
• Rendez-vous téléphoniques					
• Présentation de la personne					
• Jumelage à certaines activités					
• Autres (ex coaching, après le départ)					
3.2 Préparation et transmission de l'information écrite (chemise)					

ÉTAT DE SITUATION

Comment bien terminer et passer le flambeau ?

ACTIVITÉS	NE S'APPLIQUE PAS	À FAIRE	ÉCHÉANCIER	FAIT	NOTES
4. Volet communication :					
4.1 Préciser les informations à transmettre et à qui					
4.2 Identifier le type d'information (rapports d'avancement d'activités, procès-verbaux, budget, aspect relationnel, procédures informelles)					
4.3 Préparer une chemise avec les documents de référence					
4.4 Inventaire des contacts et leurs coordonnées (partenaires, fournisseurs, membre des comités)					
4.5 Envois électroniques, téléphones pour annoncer le départ, saluer et remercier					
4.6 Épuration des dossiers :					
• Papier					
• Électronique					
• Identifier ce que j'apporte					

ÉTAT DE SITUATION

Comment bien terminer et passer le flambeau ?

ACTIVITÉS	NE S'APPLIQUE PAS	À FAIRE	ÉCHÉANCIER	FAIT	NOTES
5. Démarches auprès de l'équipe, des partenaires					
5.1 Équipe :					
• Annonce personnalisée du départ à l'équipe					
• Bilan du fonctionnement					
• Rencontre individuelle selon besoin					
• Délégation de certaines activités					
5.2 Partenaires :					
• Liste des partenaires					
• Annonce du départ (comment ?)					
• Informations à la relève (voir communication)					
• Mise à jour des comités					
6. Informations sur le climat organisationnel et certaines situations pertinentes					
6.1 Identifier l'information pertinente et la transmettre aux personnes concernées (supérieur immédiat, relève, directeurs et DRH)					
7. Rencontre avec les autres directions (DRH, DRF, DSP, DSI, etc.)					
7.1 Rencontre avec DRH, DRF pour le suivi de certains dossiers					

\\RR02RRSS00118\bousuz\$\word\DIRECTION RESSOURCES HUMAINES\Lucie\Organisation du travail\Documents\Departs-Etat de situation.doc

- Annexe I** - Mon plan d'action
 - Annexe II** - Aide-mémoire spécifique pour les activités du supérieur immédiat
 - Annexe III** - Liste des dossiers à transférer
 - Annexe IV** - Fiche de transmission de dossier
 - Annexe V** - Liste des comités où le cadre siège
-
-

MON PLAN D'ACTION

- Communiquer le départ ?
- Monter les dossiers pour mieux les transférer?
- Plan et activités de « coaching » avec ma relève?
- Décrire le calendrier annuel du poste?
- Gérer la relève des comités de travail?
- Les informations stratégiques sur le climat et les cas particuliers

IDENTIFICATION DU POSTE :

<i>Titre du poste :</i>	<i>Supérieur immédiat :</i>
<i>Titulaire actuel :</i>	<i>Nom de la relève :</i>

DATE DE DÉPART PRÉVUE :

Les principaux dossiers en cours	Le calendrier annuel du poste	Les références importantes
<ul style="list-style-type: none"> • Faire la liste des dossiers à finaliser ainsi que ceux traités lors de la dernière année, les enjeux • Pour chacun, annexer une feuille « état de la situation » (En bref, ce qui a été réalisé, ce qui reste à faire et des conseils ou mises en garde) • Annexer aussi, le dossier physique et électronique, ainsi que les documents de référence (s'il y a lieu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principales échéances découlant des dossiers en cours • Identifier les principales dates importantes qui reviennent systématiquement (ex. organisation d'activités annuelles) • Identifier les plans d'action et les échéances qui découlent des activités qui reviennent systématiquement 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principaux documents de référence et les sites Web pertinents • Identifier les personnes ressources ainsi que leurs coordonnées (fournisseurs, clients, partenaires, personnes ressources)

Plan d'action de transfert d'expertise élaboré par :

Le titulaire actuel du poste

Approuvé par :

Date

Responsabilités de l'établissement

Diffuse le processus;
Initie la démarche via le supérieur immédiat.

Responsabilité du supérieur immédiat

Encadre la démarche et supporte le cadre et la relève.

Responsabilité du cadre impliqué

Prépare et réalise le plan d'action en conformité avec les priorités établies lors de la rencontre d'échange.

MON PLAN D'ACTION

- Communiquer le départ ?
- Monter les dossiers pour mieux les transférer?
- Plan et activités de « coaching » avec ma relève?
- Décrire le calendrier annuel du poste?
- Gérer la relève des comités de travail?
- Les informations stratégiques sur le climat et les cas particuliers

À partir des échanges que vous avez eus avec votre supérieur immédiat et de l'aide-mémoire, décrivez votre plan d'action et vos priorités de transfert.

Les principales activités et mesures à prendre avant mon départ	Moyens et précisions (s'il y a lieu)	Échéance

Plan d'action de transfert d'expertise élaboré par :

Le titulaire actuel du poste

Approuvé par :

Date

Responsabilités de l'établissement

Diffuse le processus;
Initie la démarche via le supérieur immédiat.

Responsabilité du supérieur immédiat

Encadre la démarche et supporte le cadre et la relève.

Responsabilité du cadre impliqué

Prépare et réalise le plan d'action en conformité avec les priorités établies lors de la rencontre d'échange.

AIDE-MÉMOIRE SPÉCIFIQUE POUR LES ACTIVITÉS DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

1. Convoquer le cadre à une rencontre d'échange afin d'amorcer la démarche de gestion de départ;
2. Informer la direction et la direction des ressources humaines du départ du cadre;
3. Réviser s'il y a lieu les rôles et responsabilités du poste;
4. Communiquer au cadre ses attentes, son appréciation, les contraintes s'il y a lieu lors de la 1^{re} rencontre d'échange;
5. Rappeler clairement au cadre, ses responsabilités face au transfert et lui demander d'élaborer un plan d'action de transfert;
6. Recevoir et entériner le plan d'action;
7. Assurer le suivi de la démarche entourant les activités de départ et de succession;
8. Colliger un dossier pour le cadre qui prendra la relève;
9. Établir un plan d'intégration avec la relève (Référence : Programme d'intégration à la fonction cadre intermédiaire de la Régie Montréal Centre);
10. Organiser des activités de reconnaissance pour le cadre :
 - rencontre formelle;
 - activités sociales;
11. Recueillir les coordonnées du cadre qui quitte et convenir d'activités de suivi auprès de la relève après le départ (selon le besoin);
12. Selon le besoin, s'assurer que les aspects techniques sont traités :
 - remise des clés, de la carte d'accès, du cellulaire;
 - signature de formulaire;
 - etc.
13. Finaliser le processus par une rencontre de bilan.

Responsabilités de l'établissement

Diffuse le processus;
Initie la démarche via le supérieur
immédiat.

Responsabilité du supérieur immédiat

Encadre la démarche et supporte le
cadre et la relève.

Responsabilité du cadre impliqué

Prépare et réalise le plan d'action en
conformité avec les priorités établies
lors de la rencontre d'échange.

LISTE DES DOSSIERS À TRANSFÉRER

1.

Titre du dossier	Transféré à	le	Commentaires

2.

Titre du dossier	Transféré à	le	Commentaires

3.

Titre du dossier	Transféré à	le	Commentaires

FICHE DE TRANSMISSION DE DOSSIER

NOM DU DOSSIER :

1. ÉTAT DE SITUATION :

2. SUITE À DONNER :

Contacts à effectuer : _____
Décision à prendre : _____
Travail à effectuer : _____
Échéancier : _____

3. PERSONNES CONCERNÉES :

	Nom	Tél.	Courriel	Adresse (s'il y a lieu)
Interne :				
Externe :				

4. AUTRES COMMENTAIRES :

LISTE DES COMITÉS OÙ LE CADRE SIÈGE

	Nom du comité	A été informé		Participation		Doit être remplacé		Commentaires
		Oui	Non	Volontaire	Obligatoire	Oui	Non	
Interne								
Régional								
Provincial								
Autres								