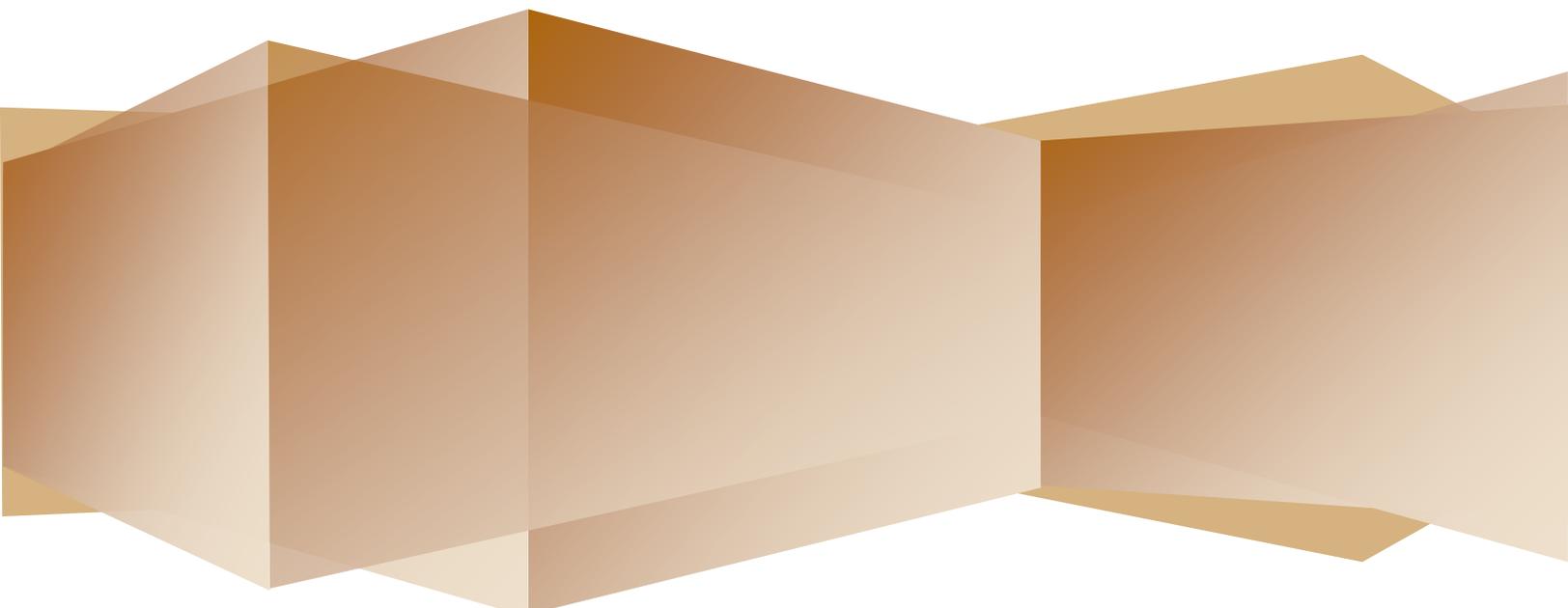




INSTAURER UN CHANGEMENT CULTUREL CHEZ LES MEMBRES DE LA DIRECTION ET DU PERSONNEL

Document de travail rédigé à la suite du petit-déjeuner-causerie Bridge2Success (B2S) de Verity à l'intention des cadres supérieurs, sur l'instauration d'un changement culturel chez les membres de la direction et du personnel

Par Colleen Fleming, modératrice du groupe de discussion et
directrice générale, B2S
Verity International Limited



INSTAURER UN CHANGEMENT CULTUREL CHEZ LES MEMBRES DE LA DIRECTION ET DU PERSONNEL

Dans le marché volatil d'aujourd'hui, de nombreuses organisations à but non lucratif aspirent à l'embauche et au maintien en poste de membres de la direction et du personnel qui porteront leur attention sur l'augmentation de la productivité, sur les façons de trouver du financement dans le secteur privé plutôt qu'auprès du gouvernement et sur l'amélioration de la notoriété de la marque. Le présent document traite des difficultés liées à l'instauration d'un changement culturel et à l'adoption de nouvelles approches opérationnelles, par opposition à la réelle pratique où seuls les cadres supérieurs traitent ces domaines.

Aux fins du présent document et comme convenu par les participants au groupe de discussion, la définition de « culture » est la suivante :

« Ensemble d'hypothèses commun à un groupe visant à résoudre les enjeux relatifs à l'adaptation externe et l'intégration interne. Ces hypothèses ont suffisamment été éprouvées pour être considérées comme étant valides et elles peuvent par conséquent être enseignées à de nouveaux membres du groupe comme étant la façon acceptable de percevoir les enjeux, de réfléchir à ces derniers et de se sentir par rapport à eux¹. »

Bien qu'il soit facile de convenir d'une définition de la culture, l'élaboration d'une méthode pour instaurer un changement culturel au sein du secteur à but non lucratif est beaucoup plus difficile. Comme nous le démontrerons dans le présent document, il existe de nombreux obstacles, notamment les différences entre la gestion d'une organisation à but lucratif et d'une organisation à but non lucratif, le maintien en poste des bons employés tout en instaurant un changement et la concrétisation des innovations tout en tenant compte de la culture historique.

Le présent document est le premier d'une série que nous envisageons de publier, qui traitera des questions d'importance aux yeux des cadres supérieurs et des personnes ayant de l'influence dans le secteur à but non lucratif. Nous espérons que le présent document vous aidera à mieux comprendre les défis que doit relever le secteur et vous permettra d'être mieux équipés pour les gérer.



Table des matières

Introduction	2
Gestion du changement et réalité sur le terrain	3
Relever une situation justifiant un besoin de changement	3
Communication et sensibilisation : Importants investissements en temps, mais qui sont essentiels à la réussite	4
Garder nos meilleurs et nos valeurs tout en instaurant un changement	4
Mobiliser les agents du changement	5
Résumé	5
Bridge2Success	6
À propos de Verity	7

¹ Murray, Elspeth J. et Richardson, Peter R. « Major Elements that determine Culture », *Fast Forward: Organizational Change in 100 Days*, Oxford University Press, Inc., 2002, 216 p. – traduction libre de l'anglais



Petit-déjeuner-causerie B2S à l'intention des cadres supérieurs Le 25 septembre 2012

Participants

- **Rick Blickstead**, PDG, Wellesley Institute
- **Anne L. Brayley**, VP, services philanthropiques, Toronto Community Foundation
- **Président et PDG**, centre de traitement, de recherche et d'enseignement sur la santé mentale
- **Georgina Kossivas**, boursière et dir. fin., University of St. Michael's, University of Toronto
- **Ingrid Perry**, présidente et PDG, Bridgepoint Health Foundation
- **Elisabeth Ross**, PDG, Cancer de l'ovaire Canada
- **Anne Vézina**, présidente et PDG par intérim, Société canadienne du cancer
- **Président et PDG**, organisme caritatif national dans le domaine de la santé

Gestion du changement et réalité sur le terrain

PROBLÈME

Des cadres supérieurs du secteur à but non lucratif se sont réunis le 25 septembre 2012 pour discuter de l'instauration d'un changement culturel chez les membres de la direction et du personnel. Le groupe a comparé la théorie de la gestion du changement avec la réalité sur le terrain, puis les membres ont fait part de leurs expériences et leurs connaissances pertinentes.

CONTEXTE

Les membres du groupe sont très éduqués et ont occupé, pour la plupart, un poste de

direction dans les secteurs privé et à but non lucratif. Ils ont convenu qu'il est plus difficile d'assurer un rôle de leadership dans le secteur à but non lucratif et que la complexité du secteur évoque une partie d'échecs, alors qu'il s'agirait d'une partie de dames pour le secteur privé. En ce qui concerne la complexité du secteur, les participants ont indiqué que le changement culturel doit être abordé avec prudence, mais qu'il est de plus en plus urgent d'agir.

Le changement culturel doit être abordé avec prudence, mais il est de plus en plus urgent d'agir.

Relever une situation justifiant un besoin de changement

Un principe courant de la théorie de la gestion du changement est qu'on instaure souvent un changement lorsqu'il est déterminé qu'il y a urgence de le faire. La théorie précise que la menace d'une situation urgente force l'organisation à agir et ainsi à instaurer un changement. Les participants au petit-déjeuner-causerie B2S ont décrit la culture du secteur à but non lucratif comme étant conservatrice et axée sur l'interne; les dirigeants sont confrontés à l'inertie des intervenants et des principaux bénévoles. Dans un tel environnement, il est difficile de relever une situation urgente comme le recommande la théorie de la gestion du changement. En fait, le manque de décellement de situations urgentes pourrait devenir la situation urgente!

Les dirigeants, qui sont les personnes les plus près des menaces pesant sur l'organisation et des possibilités pour cette dernière, jugent que le secteur est touché par la quantité d'efforts d'ordre caritatif qui se chevauchent.

- Quantité d'efforts d'ordre caritatif qui se chevauchent dans l'ensemble du secteur
- Menaces économiques et politiques à l'échelle mondiale
- Donateurs sentant l'incidence du marché lent et incertain
- Environnement réglementaire imposant des restrictions afin d'équilibrer les budgets, mais aucun effort correspondant pour faciliter la conformité et la rendre plus économique
- Examen de plus en plus rigoureux par les médias et les groupes de surveillance

Hôtes

- **Tim Arnill**, président et PDG, Verity International Limited
- **Colleen Fleming**, modératrice du groupe de discussion et directrice générale de B2S, Verity International Limited

et sensibilisation : Importants investissements en temps, mais qui sont essentiels à la réussite

Les cadres doivent passer beaucoup de temps à informer les gens sur la réalité de l'environnement macroéconomique avant de pouvoir demander leur soutien pour instaurer un changement.

Participants

L'objectif de l'étape de consultation est de relever le but commun actuel de l'organisation, de remettre en question les hypothèses et, finalement, de réunir tous les intervenants. On a souligné qu'en raison de la présence de nombreux intervenants dans le milieu, il est primordial de prendre le temps de mener des consultations avant d'instaurer un changement. Le vieil adage disant que les difficultés surgissent des menus détails est de mise. On a également reconnu que le marché évolue rapidement en raison de nombreux aspects microéconomiques et macroéconomiques, ainsi que des facteurs sociétaux, notamment la technologie. Les dirigeants ressentent les tensions créées par le sentiment d'urgence et la capacité de réaction de leurs organisations respectives. Certains participants ont aussi humblement indiqué que leur style de leadership a changé à la lumière du processus de consultation. On a conclu que les organisations à but non lucratif qui ont atteint une maturité quant à leurs pratiques de gouvernance, et donc qui sont gérés par des salariés, auront un avantage concurrentiel.

Garder nos meilleurs et nos valeurs tout en instaurant un changement

Les dirigeants ne veulent pas rejeter la culture historique et la passion qui ont permis à leurs organisations de faire avancer des causes précises et d'enrichir la culture canadienne dans son ensemble.

Pour renchérir la culture historique, il faut mettre davantage l'accent sur des approches opérationnelles externes et fondées. Par exemple, un objectif commun à tous les participants était d'augmenter la productivité des ressources humaines et des biens de l'organisation. Il faut vaincre l'hésitation à licencier le personnel dont le rendement n'est pas satisfaisant. Les dirigeants ont avoué qu'ils prenaient plus de temps pour licencier les employés dans le secteur à but non lucratif que dans le secteur privé. Ils offrent de l'encadrement et des possibilités de perfectionnement à ces employés, mais ils savent qu'ils devront les licencier si la culture organisationnelle venait à changer. Plusieurs organisations à but non lucratif n'ont pas les fonds nécessaires pour former leur personnel, ce qui entraîne des lacunes en matière de compétences. Les dirigeants veulent donner à leurs employés la possibilité d'apprendre et leur permettre d'échouer au cours du processus de familiarisation avec les nouvelles compétences afin de gagner leur confiance. On a mis l'accent sur le fait qu'il est important de traiter les gens avec bienveillance lorsqu'on les licencie, et cela respecte les valeurs historiques du secteur.

Les participants cherchent également à augmenter la productivité en ajoutant des compétences fonctionnelles à leur équipe, notamment dans les domaines du marketing, de la promotion de la marque et de la sensibilisation par voie électronique. Cependant, on a indiqué qu'il ne fallait pas délaissé le processus de gestion des relations avec les donateurs. Le groupe restreint de donateurs et le ralentissement économique mondial font de ces nouvelles compétences un impératif. Les dirigeants contemplant la modification de la composition de leur équipe à plusieurs reprises afin de trouver la meilleure combinaison de talents. Les décisions prises par les dirigeants sont motivées par l'augmentation de la productivité de leur organisation, afin de rendre cette dernière viable.



Sujets traités

- Il faut renchérir la culture historique
- Les dirigeants prennent plus de temps pour licencier des employés dans le but non lucratif que dans le secteur privé
- Les organisations à but non lucratif manquent de fonds pour former leur personnel de façon officielle, ce qui entraîne des lacunes en matière de compétences

« Les organisations à but non lucratif démontrent une plus grande bienveillance envers leurs employés. »

Rick Blickstead

Résumé

« Je crois fermement que le PDG doit s'associer avec les cadres bénévoles, particulièrement ceux qui font partie du réseau élargi d'intervenants. »

Ingrid Perry

Le petit-déjeuner-causerie B2S de Verity sur l'instauration d'un changement culturel chez les membres de la direction et du personnel a été un franc succès en raison des connaissances et de l'expérience de nos participants, ainsi que des pratiques en vigueur dans leurs organisations respectives.

Bien qu'il n'existe pas de solution unique quant à la meilleure façon d'instaurer un changement au sein des organisations, les idées exprimées peuvent être adaptées aux organisations à but non lucratif, peu importe leur taille.

Colleen Fleming, modératrice du groupe de discussion
Directrice générale, B2S
Verity International Limited



Mobiliser les agents du changement

« Le changement culturel repose sur des buts inspirants »

Anne Vézina

Les initiatives liées au changement culturel dans le secteur à but non lucratif ne sont pas nécessairement menées par les cadres supérieurs. Les dirigeants coordonnent souvent ces initiatives puisque les bénévoles ne sont habituellement pas familiarisés avec le processus de gouvernance et les activités de l'organisation. Les dirigeants ressentent le stress relatif à l'équilibre entre le leadership de la direction et celui du personnel.

Lorsque le changement culturel est en cours, on a déterminé qu'il est essentiel de viser l'or et de ne pas craindre l'extension des buts qui poussent les équipes à agir. Il est temps de s'assurer que toutes les ressources humaines sont mobilisées et enthousiastes à l'égard du changement. Les initiatives de changements structurées et intégrées doivent être accompagnées de résultats mesurables et fréquemment communiqués. Un des participants a mentionné que l'adoption de symboles pour les initiatives de changement facilite également le regroupement des participants autour d'un objectif commun et rend le processus plus amusant.

La population canadienne et les organismes de surveillance, comme les conseils d'administration et le gouvernement, doivent reconnaître la complexité du rôle de leadership dans le secteur à but non lucratif et la valeur qu'apporte ce rôle à la société. La croyance voulant que les employés du secteur à but non lucratif doivent être récompensés par une ristourne de « bienfaisance » ne servira pas à bon escient la population. Le secteur doit être ouvert aux compétences du secteur privé. Les participants ont posé la question suivante : Avons-nous tous le même rêve quant aux sociétés civiles canadiennes?

B2S est la nouvelle pratique de Verity, adaptée aux besoins précis des organismes à but non lucratif. De l'encadrement des « transitionneurs » au niveau de la direction (soit les instances dirigeantes qui quittent le secteur public ou privé pour aller vers le secteur à but non lucratif) à la consultation auprès des conseils qui les embauchent, nos services uniques permettent de consolider les relations professionnelles et les organismes.

B2S est le lien nécessaire pour assurer un transfert aisé des compétences entre les secteurs privé et public ainsi que le secteur à but non lucratif, de sorte que le processus soit avantageux pour les personnes, l'organisme et l'ensemble du secteur.

Services uniques

B2S offre une vaste gamme de services, qui constituent une réponse directe aux besoins du secteur.

- **Consultation auprès des conseils d'administration** – Façon de collaborer avec un nouveau premier dirigeant/directeur général et adaptation à l'environnement organisationnel afin de lui permettre de réussir ainsi que façon de faire fonctionner un conseil de façon fructueuse.
- **Encadrement au niveau de direction** – Encadrement du nouveau premier dirigeant/directeur général, en mettant l'accent sur le transfert des compétences organisationnelles du secteur à but lucratif au secteur à but non lucratif, notamment par le renforcement des capacités à soutenir des relations productives avec le conseil.
- **Consultation en matière de sélection de candidats** – Collaboration avec le conseil afin d'établir, de gérer et de superviser le processus de sélection des candidats au poste de premier dirigeant/directeur général ou de membre du conseil.

Personnel spécialisé

Nos conseillers sont sélectionnés avec soin et mettent à profit leurs compétences uniques pour nos consommateurs et nos clients : connaissances, expérience et sens aigu des affaires et de la consultation. Ils sont des dirigeants expérimentés et des administrateurs de conseil, qui comprennent très bien les défis uniques que doivent relever les organismes à but non lucratif. Mais le plus important est qu'ils sont passionnés et qu'ils veulent faire une différence.



Besoins uniques

Le secteur à but non lucratif est en plein essor. Par contre, il doit composer avec un examen minutieux et une demande accrue à l'égard des processus et de l'efficacité ainsi qu'une concurrence de plus en plus féroce pour le financement et les dons. Le secteur a lui-même effectué des recherches sur les pratiques exemplaires et a conclu qu'une combinaison d'expérience dans le secteur privé et le secteur à but non lucratif – l'ensemble de compétences variées – est essentielle pour assurer la durabilité des organismes.

- Harmoniser les travaux du conseil ainsi que ceux du premier dirigeant/directeur général et la relation délicate entre les deux entités, en plus de gérer le rendement du premier dirigeant/directeur général.
- Satisfaire les attentes des intervenants à l'égard des processus de sélection d'un nouveau premier dirigeant/directeur général et gérer le renouvellement des membres du conseil (p. ex. le processus de sélection des candidats).

À PROPOS DE VERITY

Faire ressortir le potentiel des gens

Les produits peuvent être copiés. Les niveaux de satisfaction de la clientèle peuvent être égaux. La technologie de l'information devient rapidement désuète.

Ce sont les employés qui constituent un véritable avantage concurrentiel et assurent un rendement constant.

Verity fait ressortir le potentiel de vos employés.

Solutions en matière de consultation axée sur les gens du monde des affaires

Verity International Limited est une société d'experts-conseils canadienne qui œuvre dans le domaine des ressources humaines en mettant l'accent sur les gens du monde des affaires. Nous comptons plusieurs décennies d'expérience à titre de conseillers fiables auprès d'une vaste gamme d'organisations, de personnes et de cadres supérieurs.

« Notre mission est d'aider les dirigeants à harmoniser les compétences de leurs employés afin d'assurer la réussite viable de leur organisation. Nous sommes reconnus pour notre excellence en matière de rendement, d'innovation et de mobilisation des employés. »

Nous comprenons très bien la complexité du fait de devoir conjuguer le rendement humain et les demandes de tous les intervenants.

Nos solutions en matière de consultation et d'encadrement sont uniques et adaptées. Nous croyons en l'élaboration de solutions spécialisées et axées sur les résultats, soit des solutions qui permettent de faire ressortir le potentiel humain, sur lequel repose le rendement organisationnel et les projets personnels. Il s'agit de notre force, de notre passion et du cœur de notre approche.

L'entreprise a été créée il y a 25 ans et elle se spécialise dans quatre domaines d'activité :

- B2S
- Gestion des talents et services de consultation organisationnels
- Services de consultation au niveau de la direction
- Gestion de carrière et réorientation professionnelle

Nous avons des bureaux dans les plus grandes villes canadiennes par l'intermédiaire de notre partenariat national avec Verity Filion.

Nous sommes également présents dans plus de 40 pays à titre de membre fondateur du groupe BPI.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez visiter notre site Web à l'adresse www.verityintl.com.



200, King Street West
Bureau 1301
Toronto (Ontario) M5H 3T4
Tél. : 416.862.8422
Télec. : 416.862.2757
www.verityintl.com

