



# trends [4]

Suite à la publication du numéro de décembre 2009 du trimestriel En perspective dans lequel nous examinons la question des coûts du développement du leadership au sein des organismes et des institutions sans but lucratif, KCI a tenu des tables-rondes régionales à travers le Canada pour examiner plus en profondeur cet enjeu crucial. Ces tables-rondes ont eu lieu à Montréal, Vancouver, Toronto (4), Kitchener-Waterloo, Ottawa (2), Halifax, Winnipeg et Moncton.

Nos remerciements sincères à ceux qui ont participé et partagé leurs expériences et idées. Ce qui suit est un résumé qui combine et paraphrase les commentaires et l'apport des participants aux diverses tables-rondes.

***En ce qui a trait aux expériences formatives et aux éléments contributeurs au cheminement personnel en leadership, les participants ont offert les commentaires suivants :***

- Que mon superviseur me demande d'assumer un rôle de leadership a été d'une importance fondamentale, car cela démontrait qu'on avait confiance dans mes capacités et mon potentiel. Cela a aidé à bâtir ma confiance et m'a encouragé à considérer un rôle et un cheminement de carrière auxquels je n'avais pas songé.
- J'ai demandé conseil à plusieurs modèles de qui je voulais apprendre et que je voulais imiter. Dans certains cas, ces modèles faisaient parti de mon organisation, et dans d'autres ils œuvraient dans d'autres organismes ou parties de notre secteur.
- Il y avait une membre du conseil avec qui je travaillais étroitement. Non seulement fut-elle un très bon modèle de leader, elle a largement contribué à mon apprentissage de la gestion d'un organisme caritatif, en particulier au niveau des gens et de la gestion financière.
- Travailler dans un petit bureau m'a forcé à apprendre et à développer une gamme de compétences et m'a permis de voir comment s'imbriquaient les divers éléments d'une organisation.
- Je crois que le fait d'avoir suivi un enseignement formel en gestion m'a permis d'ajouter des éléments manquants cruciaux qui ont fait de moi un leader plus complet.
- Tôt dans ma carrière, j'ai eu un vice-président qui m'a demandé où je me voyais dans 10 ou 20 ans. Il n'a pas ri et ne m'a pas repris quand je lui ai dit que je voulais un jour être dans son poste. Au lieu, il a parlé honnêtement et avec franchise de ce que ça prenait, et de ce qu'il savait maintenant mais qu'il aurait aimé savoir quand il avait mon âge. Quinze ans ont passé et nous sommes toujours en contact et il continue de m'encourager.

***Les participants ont fait les commentaires suivants à propos des dépenses et investissements actuels de leur organisme en matière de développement du leadership :***

- Maintenant que j'y pense, la plupart de nos dépenses en développement professionnel sont axées sur le développement de compétences tactiques, par exemple la participation d'un membre de l'équipe à une conférence de l'AFP ou de CASE. Ce que nous n'avons pas offert ou encouragé est l'apprentissage ou la formation dans un autre domaine. Je sais que c'est important, mais je ne sais pas où regarder.
- Au lieu d'investir dans des conférences ou des cours uniques, nous avons investi dans un programme commun d'apprentissage. Nous invitons des gens à prononcer des conférences et à travailler avec toute

l'équipe; dans certains cas cela comprend même les membres du conseil d'administration et des bénévoles. Cela nous permet d'éliminer les frais de déplacement associés aux conférences et nous investissons ces argents dans notre budget de formation.

- Les conférences sont importantes pour le réseautage et les occasions informelles d'apprentissage. Nous demandons à chacun des participants à une conférence ou un séminaire de présenter ce qu'ils y ont appris à l'équipe à leur retour.
- Notre organisme a investi dans le coaching professionnel pour notre équipe de leadership. La rétention et la planification de la relève sont importants pour nous, et nous croyons que cela contribue à cet objectif.
- Quelques personnes de notre équipe viennent de participer à un programme régional de leadership. Les coûts sont modestes et nous partageons cela avec nos employés. Bien sûr, il y a un engagement important en temps, que nous devons aussi comptabiliser.
- Nous avons soutenu financièrement des gens qui suivaient des cours de formation continue et des séminaires au collège communautaire et à l'université de notre région.
- Je dis aux gens de ne pas laisser notre budget organisationnel empêcher leur croissance et leur développement personnels. Ils valent la peine qu'on investisse en eux, même si nous ne pouvons pas le faire au niveau où ils (et moi) aimeraient qu'on le fasse.
- Comme il y a tellement d'organismes sans but lucratif qui opèrent avec un maigre budget, l'impact de même une petite erreur peut s'avérer accablant. Ainsi, nous avons tendance à avoir une aversion pour le risque. Mais les gens apprennent et grandissent en essayant des choses nouvelles, et cela inclut faire des erreurs et apprendre de celles-ci. Il est essentiel que nous créions un environnement sécuritaire pour cela au sein de notre organisme.
- Malheureusement, quand les temps sont durs, la première chose que le conseil d'administration coupe est le budget de perfectionnement. Par conséquent, nous avons appris à être créatif et novateur quand vient le temps de trouver des façons d'encourager et favoriser la croissance personnelle sans dépenser d'argent.

***En réfléchissant sur leur propre expérience de formation, les participants mettent en pratique leur apprentissage des façons suivantes pour nourrir le développement du leadership au sein de leurs équipes :***

- Quand je vois quelqu'un avec du potentiel, je le leur dis. J'investis aussi temps et énergie à cultiver leurs connaissances, leurs capacités et leur pensée.
- Activement encourager, louer et célébrer même les petites réussites est essentiel si on veut bâtir la confiance. C'est aussi, je crois, un modèle positif de leadership.
- Je prends le temps chaque année de demander à mes subalternes immédiats ce qu'ils veulent de leur carrière, et je peux les appuyer dans l'atteinte de leurs objectifs. Nous parlons aussi de façon franche de leurs forces et de leurs limitations. Nous faisons cela avec régularité, pas seulement au moment de l'évaluation.
- J'embauche en fonction des valeurs et du potentiel, car les connaissances peuvent être acquises et les compétences techniques apprises. Parmi nos meilleures personnes, certains ont assumé leur rôle avec peu d'expérience. Nous investissons du temps dans ces personnes, nous les encourageons, et nous leur donnons assez d'autonomie pour grandir et développer leur engagement et leur appartenance.
- Nous offrons une formation transversale à nos collègues afin qu'ils soient largement exposés aux divers éléments – et carrières – au sein de notre organisme.
- Bien que nous n'ayons pas le budget pour appuyer des cours postsecondaires, je vais contribuer du temps et modifier les horaires/situations de travail pour permettre aux gens de suivre ces cours.

- À tous les ans, je m'assure d'avoir un face à face de 30 à 60 minutes avec chacun des employés de la Fondation. Ceci fait partie de nos efforts de planification globale de la relève à tous les niveaux. Je veux connaître nos gens, ce qui les motive et les inspire, et comment ils peuvent continuer de contribuer à notre équipe dans le futur.
- Au début de chaque année, j'organise une retraite avec notre équipe où nous planifions ensemble nos objectifs pour l'année. L'équipe aide à déterminer où nous mettrons collectivement l'accent en matière de perfectionnement, en plus de leurs objectifs personnels de croissance et de perfectionnement. J'ai constaté qu'impliquer l'équipe suscite l'adhésion et favorise une atmosphère de responsabilité mutuelle. Et avec des objectifs et activités communs en matière de perfectionnement, nous avons les mêmes règles du jeu pour faire face ensemble aux occasions et aux défis.
- En fait, nous invitons tous nos employés aux réunions du conseil d'administration de la Fondation à titre d'observateurs. Bien sûr, cela marche pour nous car nous sommes une petite équipe. Nos employés peuvent ainsi voir comment nous (l'équipe de direction et moi) interagissons avec le conseil. Quand vient le temps ensuite de discuter avec eux de la réunion, je peux les aider à mieux comprendre ce qu'ils ont vu et entendu et à y donner un sens. Lorsqu'approprié, je demande aussi à des employés de faire des présentations. Ainsi, les membres du conseil peuvent voir que nous avons une équipe de gens dévoués, travaillants et intelligents à la Fondation.
- Dans notre organisme, nous demandons aux membres du conseil d'administration qui ont une expertise spécifique d'aider au perfectionnement de certains de nos employés dans ce domaine. Il peut s'agir, par exemple, de planification des affaires, de gestion des ressources humaines et de rapports financiers. Il peut s'agir parfois d'une relation de mentorat, ou encore les membres du conseil peuvent inviter un employé à visiter leur entreprise et à apprendre sur place de leurs collègues ou employés.
- Nous encourageons le bénévolat dans des rôles de leadership au sein d'autres organismes de la collectivité, et nous allouons du temps pour ceci.
- Il y a beaucoup de choses que nous faisons qui coûtent peu, même rien. Par exemple, chaque membre de l'équipe doit apporter un article ou un livre qu'il partage avec les autres. Nous discutons de ce que nous avons appris et comment on peut l'appliquer à notre organisme.
- Chaque année, notre équipe de leadership s'accorde sur une série de livres de gestion que nous lirons et discuterons. Il ne s'agit pas seulement des membres de l'équipe de direction; en fait, on encourage la participation de tous les employés qui le veulent. Les gens peuvent acheter leurs propres livres ou utiliser la bibliothèque.
- J'ai demandé aux membres de notre conseil d'administration de nous renseigner sur les programmes de développement de leadership offerts à leurs employés ou dans leur entreprise. Je leur ai aussi demandé d'examiner les coûts de ces programmes et de nous en informer. En plus de nous donner des idées, cette approche nous a permis d'obtenir l'engagement du conseil (y compris le financement) pour du perfectionnement et du développement du leadership pour l'équipe de la Fondation. Dans quelques cas, nous avons pu participer à certains éléments des programmes d'entreprise, dont des ateliers ou à des séries de conférences, ou encore emprunter et adapter des programmes et matériaux.
- Nous nous assurons que nos employés aient des occasions de connecter directement à la mission de notre organisme. Pour nous, cela veut dire que chaque employé siège à un conseil communautaire, ce qui leur permet de constater directement l'impact positif du travail qu'ils font. De cette façon, même une personne qui ne fait que l'entrée de données peut comprendre l'importance et l'impact de leur rôle pour les gens que nous aidons et servons.
- Nous profitons des ressources de l'hôpital, parce que l'institution est beaucoup plus grande et a un programme de perfectionnement et de leadership beaucoup plus sophistiqué. C'est donc plus rentable pour nous, tout en nous permettant de tisser des liens plus étroits avec l'hôpital.
- Notre département des ressources humaines à l'université a des programmes, des séminaires et des ateliers formidables qui nous sont offerts gratuitement ou à peu de frais. Nous encourageons les individus et les équipes à en profiter. À quelques reprises, nous avons demandé à nos collègues des ressources humaines de monter et d'offrir des programmes spécialisés à nos équipes.

- Il est important d'encourager, mais j'aime aussi voir qui prendra l'initiative d'apprendre, de grandir et de chercher à obtenir de nouvelles informations et expériences. Cela en dit long sur leur potentiel de leadership.
- À toutes les fois qu'un membre de l'équipe de gestion s'absente pour une semaine ou plus, nous nommons formellement quelqu'un par intérim. Nous faisons la rotation des affectations intérimaires parmi les subalternes directs pour donner aux gens l'occasion d'acquérir de l'expérience et aussi pour donner la perception d'équité. Et parfois, ceux dont on croyait qu'ils allaient briller ne le font pas, tandis que d'autres nous surprennent. (Il y a bien entendu des paramètres clairs pour ses affectations de courtes durées.)
- Nous avons de bonnes relations avec des organismes similaires, et nous encourageons donc les « visites » ou « échanges » chez nos employés. C'est une très bonne façon d'apprendre l'un de l'autre et de développer une nouvelle perspective.
- En tant que petit organisme, nous reconnaissons qu'une personne dans un rôle de coordonnateur ou de cadre ne développera sans doute jamais ici toutes les compétences et l'expérience qui permettront une transition directe dans le poste de directeur général. Par conséquent, nous encourageons nos gens à quitter pour des défis nouveaux quand ils sont prêts. Nous demeurons en contact étroit avec eux, comme on le ferait avec des anciens, pour s'assurer qu'ils demeurent près de notre organisme. Un jour, il est probable qu'un de ces « anciens employés » reviendra pour assumer mes fonctions.