

LA RELÈVE : D'ABORD UNE QUESTION DE VISION !

ANDRÉ FORTIN
conseiller animation créative
et innovation sociale
Décembre, 2017

FONDATION
DUFRESNE
ET GAUTHIER

www.fdg.ca

La relève dans le milieu communautaire se prépare sur plusieurs années et cela nécessite de réfléchir à trois grandes dimensions : relève de la direction générale (DG), des employés et des bénévoles, du conseil d'administration (CA). Dans cet article, nous ferons ressortir quelques points de vue exprimés par une trentaine de gestionnaires présents à la **Journée RRV (réseautage, ressourcement, valorisation)** organisée par la **Fondation Dufresne et Gauthier** le 25 octobre 2017. Parmi les gestionnaires, trois personnes ont participé à une table ronde sur le sujet et seront mises de l'avant : **Natacha Battisti**, directrice de Ressources familiales Côte-de-Beaupré, **Nancy St-Pierre**, directrice générale de Bénévoles d'expertise, et **Chantal Larouche**, directrice générale de la Maison Richelieu Hébergement Jeunesse. Un mot d'ordre ressort de l'activité : prendre un temps d'arrêt pour échanger autour de la vision de notre organisation est crucial et c'est souvent ce qui va susciter la mobilisation des acteurs pour mettre en œuvre des actions concernant la relève. Dans cet article, nous creuserons le sujet dans l'optique de dégager quelques clés favorisant la planification de la relève.

DÉFINIR LA GESTION DE LA RELÈVE

Selon Chantal Larouche, la gestion de la relève c'est d'abord la mise en place de moyens pour assurer la pérennité de l'organisme. Cela touche la viabilité financière et certains savoir-faire mais doit également inclure la culture organisationnelle et le type de leadership que l'on veut insuffler à l'interne et auprès des divers partenaires. Natacha Battisti renchérit sur le volet des partenaires en mentionnant que c'est important de s'associer avec les bonnes personnes et de reconnaître celles qui appuient notre mission. « *Il y a des gens*

qui peuvent partager leur expertise avec nous. Travailler la relève avec nos partenaires c'est aborder le système autour de nous. Si ce système est structuré, je crée des assises pour aider la prochaine personne qui va me remplacer. » De son côté, Nancy St-Pierre parle de gestion des risques dans la mesure où une bonne préparation et une rigueur permettent d'éviter le stress et les crises qui souvent déstabilisent les organisations. « *La relève, c'est quelque chose qui doit s'organiser et ça ne se fait pas sur le coin d'une table. Ça implique les gens et je ne dois*

pas faire cela seule. Je dois informer et mobiliser mon conseil d'administration pour qu'il se penche sur ces besoins de relève et détermine où il veut aller. » Le défi est d'instaurer des moments de réflexion quelques fois par année.

Cela permet d'aborder plusieurs problématiques organisationnelles pour assurer un déploiement bonifié de nos actions et une meilleure justification auprès des bailleurs de fonds.

QUELQUES ÉLÉMENTS AUTOUR DE LA GESTION DE LA RELÈVE

Le sujet de l'évaluation ressort rapidement quand on parle de relève. Les trois directrices insistent sur l'importance de mener ce processus dans les deux sens : évaluer les employés et le CA mais aussi se faire évaluer par eux. Pour la directrice de Bénévoles d'expertise, c'est important de se faire valider dans les actions entreprises : *« Je demande cette évaluation à chaque année et je ne me sens pas menacée par cela. J'aime challenger mon CA pour voir si je suis la bonne personne pour l'organisme. J'ai mis en place la même affaire au CA : les membres doivent s'évaluer à chaque année pour voir si les bonnes personnes sont à la bonne place. »* En lien avec l'évaluation, établir un profil des compétences est une tâche préalable puisque cela permet d'avoir une vision d'ensemble de son équipe. Généralement, on a tendance à faire un tel profil pour les employés mais certaines organisations commencent à le faire aussi pour les membres du CA. Par ailleurs, Natacha Battisti fait deux recommandations à propos des compétences : 1) se projeter dans 5 à 10 ans pour envisager les besoins des usagers et s'adapter en conséquence; 2) s'ouvrir à d'autres compétences au sein de l'équipe pour favoriser le développement de l'organisation et être mieux outillé face à la complexité.

Un autre élément souvent cité en lien avec la relève est la notion de rétention du personnel. Le point de vue de Nancy St-Pierre est ici

tranchant : *« Il va falloir changer des choses fondamentales concernant les OBNL sur les salaires et les reconnaissances qu'on peut donner aux employés. Tant qu'on n'engagera pas des personnes qualifiées en gestion et avec un bon salaire, la faible rétention va continuer et on ne va pas penser à la notion de relève. »* Pour Chantal Larouche, des mesures d'accommodement (ex. : congés flexibles) et des avantages (ex. : formations) doivent être offerts pour viser une stabilité du personnel. *« Ça amène des frais supplémentaires mais ça donne une meilleure qualité des services offerts. Le CA a compris cela en amenant l'idée de chercher des sous pour aller dans cette direction. »* Elle poursuit en mentionnant la grande valeur de mettre en place un bon climat de travail pour tisser des liens entre les employés et stimuler le sentiment d'appartenance. Dans le même esprit, Natacha Battisti signale le lien entre la valorisation du personnel et la rétention. À ce titre, une gestion collaborative qui tient compte des attentes des employés et de leurs idées favorise la contribution de tous et suscite une plus grande adhésion. Un ingrédient essentiel doit également être de la partie : la reconnaissance. Idéalement, cette reconnaissance devrait être financière. Sinon elle doit venir de la direction, des collègues et des administrateurs; bref, elle doit s'inscrire dans les pratiques courantes de l'organisation.

COMMENT FIDÉLISER VOS EMPLOYÉS ?

Misez sur l'accueil, sur l'intégration et sur l'encadrement adéquat des nouvelles recrues : les premiers jours/semaines/mois sont très importants pour se familiariser avec l'environnement de travail et s'adapter à la culture organisationnelle.

Créez une ambiance de travail conviviale et développez le sentiment d'appartenance de vos employé(e)s envers l'organisation.

Misez sur le cheminement personnel des employé(e)s et sur leur formation pour leur offrir des opportunités d'avancement ou de changement au sein de l'organisation.

Optez pour des mesures de gestion des ressources humaines flexibles : télétravail, congés personnels en cas d'imprévu, conciliation travail/famille/vie personnelle...

Adapté de : Amélie Richard

DES PRATIQUES INSPIRANTES

Nancy St-Pierre fait état de deux pratiques qu'elle a mises en place. La première concerne un comité de mise en candidature pour trouver des administrateurs. Ce comité, extérieur au CA, est composé de bénévoles et d'un seul administrateur. Cette initiative a été développée pour responsabiliser les membres du CA relativement à leur propre relève. La deuxième pratique a trait à l'évaluation

et la mise en place d'un processus de huis clos à chaque rencontre du CA, période durant laquelle la directrice sort de la rencontre pour permettre aux administrateurs de mentionner ce qu'ils ne seraient pas à l'aise de dire en sa présence. Le président lui partage ensuite une synthèse des points abordés. Cela permet de ne pas avoir trop de surprise lors de l'évaluation annuelle de la direction. Celle-ci se fait

d'ailleurs dans le même esprit : le président collecte l'avis de tous les administrateurs et rédige un rapport présenté ensuite à la directrice.

Pour Chantal Larouche, l'intégration des employés et nouveaux membres du CA est quelque chose de fondamental. « *Je prends un temps avec chaque nouveau membre du CA pour développer l'alliance avec lui : dans quoi tu*

t'embarques, comment on vit ici les valeurs. Il faut éduquer le CA là-dessus pour bien saisir notre organisation et le mouvement communautaire autonome. »

Pour les employés et stagiaires, l'intégration passe notamment par des blocs de formation qui donnent les bases et cela est complété au fil du temps par de la formation continue. À ce titre, il semble que la relève se fait beaucoup par les stagiaires et les gens qui sont formés. Une autre initiative est la réalisation d'au moins une

journée d'orientation par année sur les pratiques d'intervention et la mission, ce qui permet de réunir plusieurs acteurs : employés, CA, bénévoles.

D'autres activités du genre ont lieu pour resserrer les liens et amener une plus grande ouverture à la réalité des autres : souper évaluation avec les jeunes, soirée avec l'équipe et le CA...

Natacha Battisti partage l'idée de faire un exercice de prospective avec ses employés

et son CA pour envisager la relève : *« C'est important de regarder leurs besoins et de voir ce qu'ils veulent à long terme. Je veux développer à partir de ce qu'ils comprennent, de leur réalité, de leurs peurs. Je leur demande : où vous voyez-vous dans cinq ans? »* De plus, *« quand les gens voient venir le changement, c'est plus facile de l'accepter. Ça favorise l'implication et ça permet de mobiliser les gens. »*

COMMENT FAVORISER LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES CONNAISSANCES ?

N'oubliez pas les savoirs tacites : (les trucs du métier) car ces savoirs peuvent représenter jusqu'à 80 % des connaissances d'un(e) employé(e).

Réalisez une entrevue d'identification des connaissances auprès d'un(e) employé(e) dont le départ à la retraite est imminent. Cette entrevue vise notamment à identifier les connaissances à conserver à l'interne.

Utilisez le ou les bons moyens pour effectuer le transfert des connaissances : exercices pratiques, lecture de documents écrits, observation pendant la réalisation de tâches, formation, jumelage, mentorat, rotation de poste...

Adapté de : Amélie Richard

ÉCHANGES SUR LA GESTION DE LA RELÈVE

Cette dernière section fait état de quelques réflexions partagées par les gestionnaires. D'abord, on mentionne les nouvelles technologies et les supports de type Google Docs qui représentent un moyen efficace de consigner des tâches, procédures ou politiques. Les enjeux en lien avec ceci sont la discipline qui est requise pour les mises à jour et le besoin d'avoir un processus simplifié et explicite. D'autre part, il est question des mécanismes pour créer des liens entre les employés et les membres du CA. À cet égard, il importe de créer une à deux fois par année des événements dynamiques qui procurent de petits succès. Ce dialogue permet de parler de la vision et d'approfondir certaines perceptions ou malaises qui nuisent à la synergie de l'organisation. De plus, ce sont des occasions uniques pour développer la transparence, diminuer le choc des deux cultures (CA/employés) et influencer les administrateurs à propos de certains principes-clés que l'organisation met de l'avant sur le terrain. Autre sujet abordé : le roulement du

personnel. Les gestionnaires présents affirment que cela est une situation avec laquelle ils doivent composer. Toutefois, il est essentiel de mettre en place des moments de ressourcement pour favoriser la rétention et instaurer un environnement de travail stimulant et créatif.

Ce dialogue permet de parler de la vision et d'approfondir certaines perceptions ou malaises...

Il est également dit que plus une organisation a une bonne crédibilité et plus elle devient attrayante pour ceux et celles qui cherchent un emploi. Pour terminer, nous vous laissons sur une pensée de Nancy St-Pierre qui souligne la nécessité de prioriser le dossier de la relève pour éviter de se retrouver dans des situations d'urgence : « *Es-tu certain que tu vas être là la*

semaine prochaine comme DG ? On réalise que toutes sortes de situations peuvent se produire et venir changer nos plans. Il y a plusieurs suivis et demandes de financement qui n'aboutiront pas si tu n'as pas pensé à ta succession ou à ton absence. » D'où l'importance de prévoir dès maintenant quelques actions à court terme et d'autres mécanismes qui permettront d'assurer la constance et la continuité de son organisation.

RÉFÉRENCES

CENTRE ST-PIERRE. *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires*, [Fichier PDF], Montréal, 2011, 299 p.

RICHARD, Amélie. *OSEZ LA RELÈVE! Guide de ressources, d'outils et de pratiques associés à la planification des ressources humaines : À l'intention des gestionnaires du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire*, [Fichier PDF], Montréal, CSMO, 2012, 40 p.

http://fr.copian.ca/biblio/apprenti/csmo/osez_la_releve/osez_la_releve.pdf