

> En perspective [4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

Le mot « leadership » est utilisé à toutes les sauces. Des théories et des philosophies à son sujet abondent, et des manuels, des programmes et même des instituts sont consacrés à son étude. Et les théoriciens organisationnels se font poètes quand ils discutent de son impact sur la réussite organisationnelle.

Pour les dirigeants d'organismes, le leadership est aussi une chose pour laquelle ils expriment souvent un haut degré d'engagement. Cependant, même s'il y a plusieurs organismes qui font du développement du leadership une priorité, il y en a encore plus qui n'y souscrivent qu'en paroles. Les efforts pour entretenir un bassin de talents semblent souvent rater l'objectif, ce qui amène à se demander si les pratiques de développement du leadership sont vraiment bien comprises et si les activités visant à former le nouveau talent sont mises en œuvre de façon efficace.

Chez KCI, notre travail auprès d'organismes dans l'ensemble du secteur nous a permis de constater qu'investir dans les leaders de demain pose souvent le dilemme entre ce qui est « bon » et ce qui est « nécessaire » de faire. Le défi auquel sont confrontés les organismes de recruter des candidats qualifiés qui ont les compétences recherchées en leadership, à l'interne ou à l'externe, est réel. D'un autre côté, des candidats que nous avons rencontrés dans le cadre de notre service de recrutement sont parfois critiques en ce qui a trait aux lacunes touchant les occasions de développement du leadership qui leur sont offertes par leur employeur actuel. Ainsi, ne pouvant atteindre leur plein potentiel là où ils sont, ils se découragent et choisissent de regarder ailleurs pour réaliser leurs ambitions.

À la lumière de ces défis conflictuels mais interdépendants, nous avons décidé d'examiner le concept du développement du leadership dans ce numéro du trimestriel En perspective, par rapport au secteur dans son ensemble ainsi qu'au niveau des organismes et des individus.

Il est impossible d'atteindre la capacité organisationnelle sans bâtir le potentiel des gens.



L'expérience m'a démontré qu'il n'y a rien de plus gratifiant que de nourrir les capacités individuelles de leadership et d'encourager les autres à grandir. Pour ceux d'entre vous qui lisez ceci et qui détenez des postes de leaders, votre mandat est clair : vous devez dépasser les mots et agir; vous devez prendre le temps de former les leaders de demain. C'est le temps où jamais car, comme nous l'avons constaté au cours de la dernière année, ce sont les organismes qui ont un leadership solide et qui continuent d'investir dans leur capital humain qui sont demeurés efficaces et progressistes.

À tous et toutes, mes vœux les meilleurs pour le nouvel an!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction



En plein essor – Développer les leaders de demain du secteur sans but lucratif

85 000 organismes caritatifs enregistrés au Canada – Concurrence pour le personnel qualifié alors même que les 'boomers' arrivent à l'âge de la retraite – Degré de sophistication accru des donateurs, des clients et surtout des conseils d'administration.

Le leadership est largement perçu comme étant un élément crucial du succès, mais le développement de nouveaux talents au sein d'un organisme peut s'avérer coûteux et demander beaucoup de temps. Pour de nombreux organismes sans but lucratif ayant des budgets serrés, il est difficile de justifier les coûts associés au développement du capital humain. Si on y ajoute la pression que la plupart de ces organismes ressentent de réaliser leurs objectifs annuels en matière d'opérations et de performance, il est facile de comprendre pourquoi l'idée d'investir temps et énergie dans l'identification et la formation de leaders potentiels peut paraître un luxe qu'ils peuvent difficilement se permettre.

Mais, pour les raisons susmentionnées, il est de plus en plus apparent que le développement de leaders est quelque chose que le secteur se doit de prioriser.

Le YMCA est un exemple d'un organisme qui a saisi l'importance de développer ses futurs talents, au point tel où cette pratique est devenue un aspect vital de sa culture organisationnelle. « Selon moi, le leadership est au cœur de tout, » affirme Scott Haldane, président et chef de la direction du YMCA du Grand Toronto. « Personnellement, je n'ai jamais



vu une réussite ou un échec qui n'était pas lié d'une façon ou d'une autre au leadership. Le développement du talent est donc un élément crucial de l'identité de notre organisme. » Il ajoute que le conseil d'administration et l'équipe de dirigeants du YMCA reconnaissent que tout ce qu'accomplit l'organisme l'est par ses gens et que, par conséquent, ceux-ci sont perçus comme étant son atout le plus important. « En voyant nos employés comme un atout, il

devient facile de développer un état d'esprit qui dit qu'il vaut la peine d'investir en eux. »

La rétention de nos meilleurs

Le YMCA a raison, et il est bien documenté que les organismes qui font du développement des talents et du leadership une priorité sont récompensés de plusieurs façons, y compris au niveau de la rétention de leurs employés.

Identifier le potentiel

Jim Collins est perçu par plusieurs comme étant un gourou de la durabilité et de la croissance organisationnelle. À travers la recherche qu'il a réalisée pour son livre *De la performance à l'excellence*, il identifie un nombre de caractéristiques qui sont communes aux organisations qui connaissent un très fort taux de réussite. Une de ces caractéristiques est le leadership.

Il a remarqué que les leaders de toutes les organisations à succès étudiées partagent certains traits. Primo, leurs ambitions sont d'abord et avant tout axées sur l'institution et non sur eux-mêmes. Et secundo, ils sont un mélange paradoxal d'humilité personnelle et de volonté professionnelle. Pour décrire cette réalité, il a élaboré le concept du Leadership de niveau 5.

En consultant les leaders actuels du secteur sans but lucratif afin de déterminer ce qu'ils recherchaient quand ils identifiaient le potentiel

de leadership au sein de leur organisme, les traits du Leadership de niveau 5 sont devenus très apparents.

« Quand nous identifions un potentiel de leadership, nous recherchons une générosité d'opinion combinée à la capacité de réaliser des choses, » dit Paul Marcus, président et chef de la direction à la Fondation de l'Université York. « Il est important que les leaders soient capables de voir au-delà de leur propre rôle et responsabilités et de faire ce qui est le mieux pour York. »

Cette capacité d'inspirer la confiance combinée à la volonté d'être ouvert et de prendre part à la prise de décision est aussi considérée importante. « Un bon leader est naturellement capable d'obtenir la confiance de son équipe, » indique Denis Rhéaume, chef de la direction de la Fondation du CHUQ. « Il adopte certains comportements qui inspirent les autres à le suivre, sans avoir besoin

d'être en position d'autorité. » De plus, il croit que les vrais leaders sont ceux qui adoptent une approche participative à la prise de décision, en y impliquant et en y engageant leur équipe et, ce faisant, en travaillant à l'atteinte d'un consensus.

Deux autres traits essentiels des bons leaders sont l'intégrité et l'authenticité. Pour Monica Patten, chef de la direction des Fondations communautaires du Canada, ces caractéristiques sont parmi les plus importantes qu'un leader puisse posséder. « Même si je sais que toutes les qualités traditionnelles qui viennent à l'esprit quand on pense au leadership sont importantes, je crois que l'authenticité est la vraie marque d'un leader, » explique Patten. « Pour moi, ça veut dire qu'il y a un parallélisme démontré entre ce que disent et ce que font les leaders. Ce parallélisme permet aux leaders d'établir un lien de confiance avec leurs collègues et fait en sorte que d'autres seront plus ouverts à les suivre. »



Au printemps 2005, le Stanford Social Innovation Review a publié un rapport intitulé *Putting People First: How non-profits that value their employees reap the benefits in service, quality, morale and funding* (Mettre les gens au premier plan: Comment les organismes sans but lucratif qui valorisent leurs employés récoltent les bénéfices en matière de service, qualité, moral et financement). Basée sur la recherche faite auprès du secteur des affaires, l'étude a conclu que le fait de prioriser le développement des employés rapporte grand aux organismes, y compris en ce qui a trait à la rétention des gens.

Nous réalisons tous que la rétention des employés est un défi constant pour le secteur sans but lucratif, particulièrement dans le domaine de la collecte de fonds. Non seulement une forte rotation du personnel a-t-elle un impact sur les résultats financiers d'un organisme à travers les coûts associés au remplacement d'employés, mais elle a aussi un impact négatif indirect sur sa capacité d'amasser des fonds. « Comme nous le savons tous, la collecte de fonds est avant tout une question d'entregent, » dit Krista Thompson, directrice générale de Covenant House à Vancouver. « Et ce sont les gens au sein de l'organisme qui développent cet entregent. Il est difficile de développer des relations à long terme quand on a un personnel en rotation quasi permanente. »

Pourquoi cela fait-il une différence? Parce que les employés se sentent valorisés quand on investit dans leur formation et leur perfectionnement, ce qui en fait un facteur clé dans la rétention des bons employés. « À travers nos services de recrutement, nous entendons souvent des candidats nous dire qu'ils sont frustrés du manque d'attention porté au développement du leadership, » indique Tara George, vice-présidente principale et responsable

Des tactiques pour prioriser le développement du leadership

Il y a plusieurs tactiques que des organismes peuvent utiliser pour développer les capacités en leadership dans leurs rangs.

1. Mettre le développement des talents à l'ordre du jour des rencontres de la haute direction une fois par mois et du conseil d'administration à chaque trimestre.
2. Réaliser un inventaire des talents une fois par année; une fois celui-ci complété, adopter des mesures précises qui assureront à chaque employé une croissance personnelle et professionnelle. Offrir à ceux identifiés comme ayant un potentiel élevé des tâches significatives et à valeur ajoutée.
3. S'assurer que les gestionnaires initient des conversations régulières avec les candidats au sujet de leur cheminement de carrière.
4. Mettre sur pied un centre de ressources offrant livres et articles traitant du développement du leadership, de l'intelligence émotionnelle et de la gestion efficace.
5. Communiquer, communiquer, communiquer. Avoir des rencontres régulières avec les employés et les leaders en devenir pour discuter de leur cheminement de carrière et du perfectionnement de leurs compétences.

du recrutement des cadres chez KCI. « Plusieurs candidats estiment que de passer chez un autre organisme est la seule façon pour eux d'obtenir les compétences et l'expérience en leadership qui leur permettront de progresser dans leur carrière. Les organismes qui n'investissent pas dans le développement de leurs leaders risquent ainsi de perdre des employés à potentiel élevé. »

Elle note que le secteur privé a adopté le concept du développement du leadership depuis plusieurs années déjà. « Il existe plusieurs exemples d'entreprises qui font preuve d'un engagement profond envers le perfectionnement des talents au sein de leur organisation, » ajoute-t-elle. « Il est maintenant temps que le secteur sans but lucratif rattrape le temps perdu et fasse du développement du capital

humain une priorité. »

Des approches différentes, mais les mêmes principes de base

Un développement du leadership efficace a trois composantes principales : l'identification des talents, un inventaire des compétences à jour et le développement de plans de leadership individuels. Les organismes qui développent efficacement leurs talents y arrivent de plusieurs façons.

Une approche est de mettre sur pied un programme formel à l'interne. C'est ce qu'a fait YMCA Canada. Répondant aux besoins de 53 YMCA à travers le pays, il a mis sur pied un programme pan-canadien qui met l'accent sur le perfectionnement de nouveaux gestionnaires et de cadres intermédi-

Planifier avec succès la relève

Une autre des responsabilités du leadership en place est d'assurer la disponibilité d'employés d'expérience et capables qui soient prêts à accepter des postes critiques au sein de l'organisme lorsqu'ils deviennent disponibles. Par conséquent, la planification de la relève est une composante importante de tout plan de développement du leadership. Tous les organismes, quelque soit leur importance, devraient identifier ceux qui seront en mesure de prendre la relève dans les postes clés, que ce soit en situation de crise ou lors d'une transition à plus longue échéance.

Malheureusement, la majorité des organismes du secteur sans but lucratif ne portent pas une attention assez soutenue à la planification de la relève. Plusieurs organismes n'ont pas de programmes formels de relève, et chez ceux qui en ont un, l'accent est souvent mis seulement sur le poste de chef de la direction.

Le département des relations extérieures à l'Université de Waterloo, sous la direction de la vice-présidente Meg Beckel, est un exemple d'un groupe qui priorise la planification de la relève. On

y paufine présentement un plan pour tous les niveaux du département. Selon Mme Beckel, les raisons pour faire de la planification de la relève une priorité sont claires et convaincantes.

« Nous croyons fermement que nous ne sommes aussi bons que le sont les gens qui travaillent au sein de notre organisme, » dit-elle. « Et si nous ne cherchons pas constamment à identifier et à fidéliser les futurs leaders, nous pourrions éventuellement nous trouver sans leader. Nous essayons donc d'avoir les bonnes personnes à tous les points de notre organisme et nous travaillons fort pour mettre en place un plan de relève à tous les niveaux qui fera en sorte que nous serons aussi bien gérés à l'avenir que nous le sommes en ce moment. »

Mme Beckel et son équipe ont fait appel à plusieurs des principes d'une collecte de fonds efficace pour élaborer leur plan de relève : identification des futurs leaders, perfectionnement de leurs compétences en leadership par des méthodes variées, et enfin, fidélisation efficace en attendant qu'ils soient invités à assumer des responsabilités plus importantes.

Bien que toutes les composantes soient importantes, elle identifie la fidélisation comme élément clé de la gestion du plan. Une des inquiétudes communes touchant la planification de la relève est comment on peut gérer les attentes des employés identifiés quand leurs aspirations ne correspondent pas à leur situation actuelle, surtout en matière de calendrier. « En approchant la relève que nous avons identifiée dans un esprit de fidélisation, nous ne perdons pas de vue le besoin de communiquer avec elle de façon constante, que ce soit au sujet de l'état de l'organisme ou de l'évolution des besoins en perfectionnement de chaque individu, » ajoute Mme Beckel.

Enfin, elle mentionne que les clés du succès de tout plan de relève sont l'honnêteté et la franchise. « Nous avons la responsabilité d'être honnête et franc avec nos employés, en ce qui concerne à la fois leurs besoins en perfectionnement et les occasions qui existent au sein de l'organisme. » Cet engagement envers la franchise doit être partagé par les employés, qui se doivent d'être honnêtes au sujet de leurs propres objectifs et aspirations.



L'intelligence émotionnelle : le leadership qui donne des résultats

L'éventail des habiletés qui constituent ce qu'il est maintenant convenu d'appeler l'intelligence émotionnelle joue un rôle clé dans l'atteinte du succès dans la vie et au travail, particulièrement chez les leaders.

Le concept de l'intelligence émotionnelle (IE, ou QE comme certains l'appellent) fait l'objet de recherches universitaires depuis plusieurs années, mais son impact sur le leadership et l'efficacité organisationnelle a été clairement démontré par le psychologue Daniel Goleman au milieu des années 1990, entre autres dans ses livres intitulés *L'Intelligence émotionnelle*, *L'Intelligence émotionnelle au travail* et *Social Intelligence*. Le modèle d'intelligence émotionnelle de Goleman met l'accent sur cinq compétences de base qui mènent la performance en matière de leadership : connaissance de soi, autogestion, motivation personnelle, empathie, et relations efficaces et intelligence sociale.

De récentes recherches ont établi des liens entre

des éléments spécifiques de l'intelligence émotionnelle et des comportements spécifiques associés à l'efficacité ou l'inefficacité du leadership. « Bien que les compétences qui sont généralement associées au leadership soient nécessaires et importantes, elles ont été prouvées insuffisantes, » dit Diane Vezina, de Vezina & Associates, et partenaire stratégique de KCI qui offre une formation sur mesure en développement du leadership basée sur l'IE. « La preuve a été faite à maintes reprises que les leaders vraiment efficaces possèdent un haut degré d'intelligence émotionnelle. » Elle souligne que c'est parce que nous traitons avec et à travers les gens que l'intelligence émotionnelle a une importance cruciale. « Les leaders n'échouent pas parce qu'il leur manque des compétences techniques. Le plus souvent, ils échouent parce qu'ils n'ont pas les compétences requises pour communiquer, bâtir des relations, résoudre des conflits, établir des équipes ou encore permettre aux autres de performer, tous des comportements qui se trouvent à la base de

l'intelligence émotionnelle. » Elle ajoute qu'investir dans le développement de l'IE rapporte d'une myriade de façons, y compris l'amélioration des performances, un meilleur travail d'équipe et une meilleure contribution des individus.

Malheureusement, il semble que les organisations ne portent pas une assez grande attention au développement et à l'utilisation de l'IE. Pour un nombre important de leaders actuels ou en devenir rencontrés dans le contexte des services de recrutement de cadres de KCI, c'est le manque de compétences associées à l'IE de leurs superviseurs et d'autres leaders de l'organisme qui est la raison première ayant motivé leur décision de quitter leur emploi actuel ou précédent.

Vous voulez plus d'information sur pourquoi l'intelligence émotionnelle n'est pas optionnelle? Cliquez sur kciphilanthropie.com/enperspective.

aires et supérieurs au sein de l'organisme. « Le programme comporte quatre niveaux, soit de base, intermédiaire, avancé et excellence opérationnelle, » indique Janet Emmett, chef de la direction par intérim chez YMCA Canada. « Ciblant différents groupes de l'organisation, chaque niveau a été conçu autour du développement ou du perfectionnement des compétences qui ont été identifiées comme importantes pour l'amélioration du rendement de ceux qui participent à la formation. » Le programme a plusieurs composantes, dont des sessions formelles en salle de classe ainsi que du coaching et du mentorat. Pour plus d'information au sujet du programme de formation et de perfectionnement chez YMCA Canada, cliquez sur kciphilanthropie.com/enperspective.

Même si la mise sur pied d'un programme formel n'est pas toujours possible, principalement lorsque la taille de l'organisme ne le justifie pas, les organismes qui font du développement du leadership une priorité ne laissent pas leur petite taille les empêcher de trouver des moyens de développer leurs talents. La Kelowna Hospital Foundation est un exemple de ce type d'organisme. Avec sept employés à temps complet, un programme formel ne se justifie pas. Mais pour Sarah Nelems, chef de la direction de la fondation, offrir des possibilités de

développement demeure une priorité. « Je cherche toujours à donner à mes employés des occasions de se perfectionner, » dit Mme Nelems. « Je cherche à leur donner régulièrement des possibilités de diriger des projets spéciaux qui vont au-delà de leurs fonctions habituelles et de leur permettre de mettre de l'avant leurs talents en faisant des présentations. Nos employés sont ainsi encouragés à grandir et sont reconnus pour le travail exceptionnel qu'ils font. »

Même les organismes avec des programmes formels choisissent souvent de les compléter avec des activités informelles comme moyen de développer le potentiel de leadership. Darrell Gregersen, présidente et chef de la direction de la CAMH Foundation à Toronto, a pu constater l'efficacité d'activités informelles dans le passé, alors qu'elle était présidente et chef de la direction de la Fondation du Centre national des arts (CNA). « Au CNA, nous étions toujours en mode d'identification des talents. Et quand nous trouvions ces talents, que ce soit à l'interne ou à l'externe, nous trouvions des façons de les maintenir engagés dans les niveaux supérieurs de l'organisme, » mentionne Mme Gregersen. « Ainsi, nous étions en mesure de perfectionner leurs compétences tout en leur offrant des occasions précieuses d'interaction avec

les membres les plus expérimentés de l'équipe. » Par exemple, on les invitait à prendre part à des équipes multidisciplinaires et à travailler sur des projets qui leur donnaient l'occasion d'interagir avec des cadres supérieurs du CNA.

Le coaching en leadership est une autre composante clé du développement d'employés à potentiel élevé. Alors que le coaching est depuis longtemps accepté comme moyen efficace d'obtenir l'excellence en matière de performances athlétiques, il trouve une place de plus en plus importante dans le monde des affaires pour les mêmes raisons.

Vous êtes intéressés de savoir ce que les nouveaux leaders pensent du développement du leadership? Cliquez sur kciphilanthropie.com/enperspective pour lire leurs idées et opinions.

➤ Prochain bulletin :

Gardez l'œil ouvert pour notre numéro de mars 2010, où nous examinerons les tendances en matière de philanthropie pour le secteur dans son ensemble ainsi que par régions et sous-secteurs.

Marnie A. Spears

Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny

Conseillère principale et rédactrice en chef

Philanthropie en perspective, bulletin trimestriel est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie en perspective*, bulletin trimestriel est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.



philanthropie de pointe^{MC}
KETCHUM CANADA INC.