

>> En perspective^[4]

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

Parlons rétention

Maintien en poste... Conservation du personnel... Maintien de l'effectif... Fidélisation des employés... Rétention... Voilà de quoi nous parlons dans notre édition d'automne 2013 du trimestriel *En perspective*.

On peut jouer avec les mots, mais cela ne change rien au défi constant que représente pour les organismes sans but lucratif la rétention des employés au sein de leur équipe de collecte de fonds. L'enjeu n'est pas nouveau, mais des recherches récentes soulignent l'importance continue de ce défi et démontrent à quel point ce 'changement de la garde' routinier est un obstacle à la croissance pour nos organismes.

Il est toutefois important de noter, et on ne le souligne pas assez, que cet enjeu n'est pas unique au secteur sans but lucratif. Dans le secteur privé, la durée moyenne en poste d'un vice-président des ventes, fonction qui se compare en matière de responsabilités à celle d'un directeur de développement, est de 24 à 32 mois. Et un tel roulement élevé ne se limite pas qu'au service des ventes. Le National Post rapportait récemment que le roulement chez les chefs de la direction aux États-Unis était à son niveau le plus élevé en plus de trois ans. Et dans une étude de 2009, ExecuNet, un chef de file du recrutement des cadres en Amérique du Nord, identifiait ce qu'elle a appelé un 'trouble déficitaire de la rétention' chez les cadres supérieurs. Le sondage qu'elle a réalisé auprès de 5000 cadres, conseillers en recrutement et professionnels des ressources humaines a démontré que la durée en poste moyenne d'un dirigeant d'entreprise n'était que de 2,3 ans... et, aussi incroyable que cela puisse paraître, que 94 % des vice-présidents accepteraient l'appel d'un recruteur!



Bien que nous nous trouvions en bonne compagnie, nous sommes tous d'accord, j'en suis convaincue, que ce problème des 'portes tournantes' n'est pas sain pour nos organismes. Il nous incombe donc de nous demander pourquoi cet enjeu persiste autant. Je m'inquiète qu'on ait peut-être tendance à trop simplifier la situation et à blâmer l'autre quand on cherche à comprendre le problème et ses causes : les employés de niveau subalterne disent que l'employeur n'offre pas un soutien suffisant... les employés de niveau supérieur disent que les attentes de leur conseil d'administration sont trop élevées et que les membres du conseil ne connaissent pas vraiment la collecte de fonds... les membres du conseil disent qu'il y a un manque de savoir-faire et de connaissances en leadership dans la banque de spécialistes en collecte de fonds. Et ils ont tous

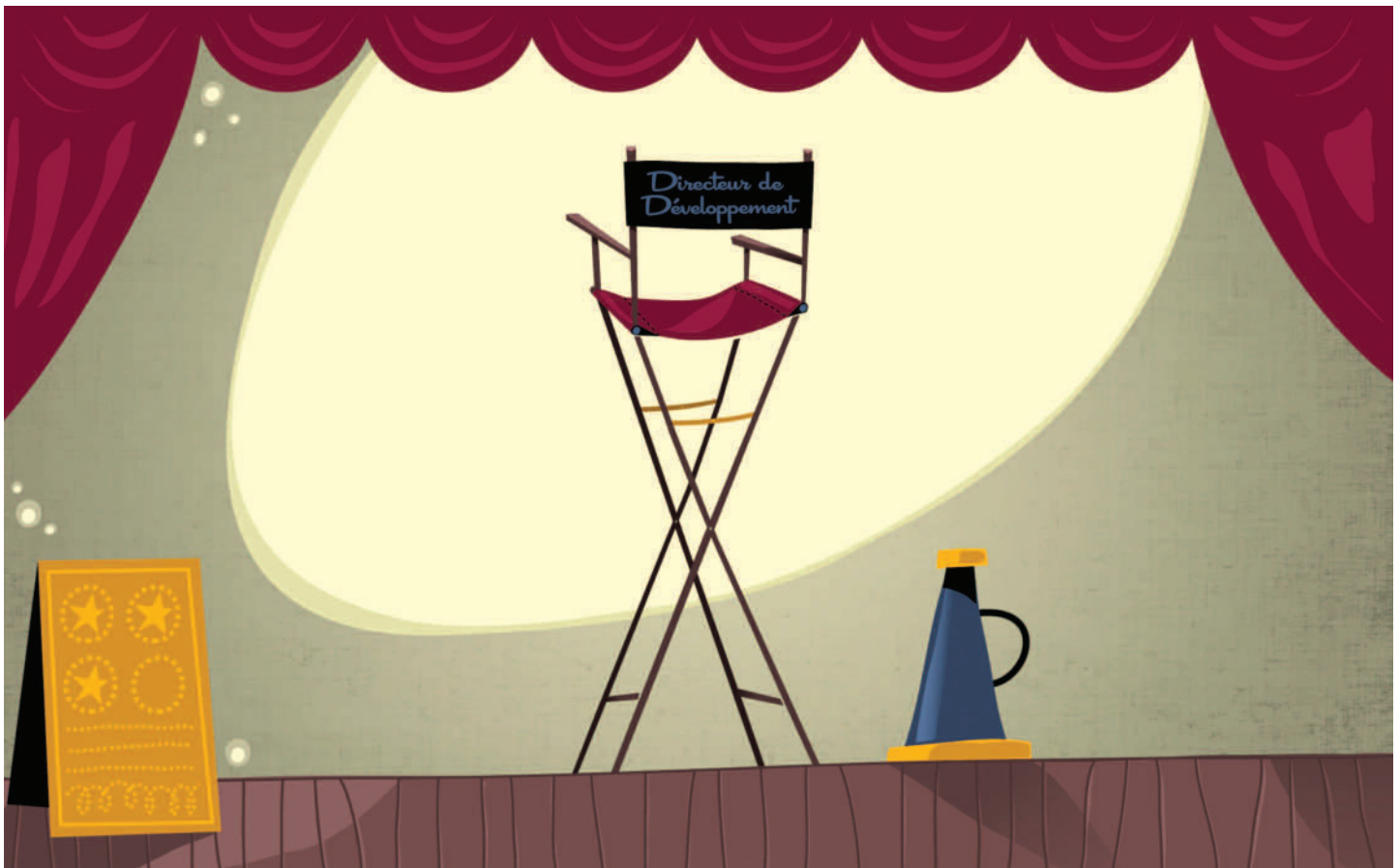
raison, d'où notre dilemme.

Comme c'est le cas pour tous les problèmes impliquant plusieurs joueurs, tous y contribuent... et tous ont donc un rôle à jouer dans la recherche d'une solution. Qu'on soit un employeur, un employé ou un membre du conseil, nous devons tous avoir le courage d'examiner comment nous contribuons à perpétuer cette situation au sein de notre organisme, un effort crucial si nous voulons avoir un impact durable sur la rétention des membres de notre équipe de collecte de fonds.

Bonne lecture et bon automne!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI >>



L'acquisition et la rétention du talent est l'un des principaux enjeux causant des sueurs froides aux responsables de la collecte de fonds et aux dirigeants d'organismes. Et il est facile de comprendre pourquoi.

Le récent rapport intitulé *Underdeveloped: A National Study of Challenges Facing Non-profit Fundraising* (Sous-développée : une étude nationale des défis auxquels est confrontée la collecte de fonds dans le secteur sans but lucratif) fournit la preuve la plus récente que la rétention des professionnels en collecte de fonds est un défi continu. Réalisé par CompassPoint et financé par le Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund, le projet a sondé un groupe de directeurs généraux et de directeurs de développement des États-Unis pour mieux comprendre les facteurs qui faisaient entrave à la croissance de leur organisme. Et selon les résultats obtenus, le roulement élevé du personnel de développement en est un.

Les répondants ont indiqué que le poste de

directeur de développement avait été vacant durant plusieurs mois, voire des années dans certains cas, dans de nombreux organismes. La durée médiane de vacance rapportée était de six mois, et plus longue encore pour 46 % des organismes. Chez les organismes ayant des revenus de 1 million \$ ou moins, cette durée médiane était d'une année. Peut-être plus préoccupant encore fut le grand nombre de directeurs de développement qui ont indiqué qu'ils s'attendaient à quitter leur emploi, plus de la moitié d'entre eux précisant qu'ils avaient l'intention de le faire d'ici deux ans ou moins.

Lorsqu'on examine les coûts directs associés au roulement du personnel, il y a de quoi s'inquiéter. Une analyse du Conference Board du Canada, tirée du *Compensation Planning Outlook*, publication annuelle de l'organisme, montre l'importance du coût moyen du processus d'embauche et le temps impliqué – pour un poste de cadre, cela peut prendre jusqu'à 15 semaines et coûter 43 000 \$, alors que pour un poste de gestionnaire ou de

professionnel, on peut compter neuf semaines et des coûts de 17 000 \$.

Yves Savoie, président et chef de la direction de la Société canadienne de la sclérose en plaques, note que le roulement du personnel et les démissions au sein de l'équipe de collecte de fonds sont coûteux à plus d'un titre. « Cela peut prendre de six à douze mois avant qu'un nouvel employé ait atteint sa vitesse de croisière et devienne productif dans son rôle. Les organismes doivent tenir compte de cette diminution de la productivité lorsqu'ils évaluent les coûts associés au roulement du personnel. » Il soulève un autre élément au sujet des 'coûts' du roulement pour un organisme suivant le départ d'un professionnel en collecte de fonds. « La collecte de fonds est une affaire de relations, et on perd plus que simplement un employé quand quelqu'un quitte, » ajoute-t-il, précisant que la connexion avec des donateurs peut aussi faire partie de ce qui est perdu.

Pour Tara George, vice-présidente principale

chez KCI et responsable de nos services de recrutement, les organismes qui seront en tête du peloton à l'avenir seront ceux qui 'auront compris'. « Dans l'environnement toujours plus concurrentiel de la collecte de fonds, je crois que ce sont les organismes, qu'ils soient petits ou grands, qui mettront l'accent sur le développement et la gestion du talent qui auront un avantage stratégique à l'avenir, » précise-t-elle. « En tant que sollicitateurs de fonds, nous travaillons dans une 'industrie des relations' où l'établissement de relations et la pensée stratégique sont les moteurs et où l'avantage provient d'avoir en place les personnes les plus compétentes qui accomplissent le meilleur travail possible. Les organismes qui investissent dans le développement et la rétention des gens les plus compétents seront ceux qui auront un réel avantage concurrentiel. »

L'impatience institutionnelle

Avant de pouvoir redresser le 'navire', il est crucial de comprendre pourquoi nous continuons à nous trouver dans cette fâcheuse position en ce qui a trait au roulement du personnel de collecte de fonds. Sans surprise, les causes sont multiples.

Tara George souligne l'impatience institutionnelle, ou l'impatience d'obtenir des résultats, comme un des facteurs y contribuant, réalité qui ne se limite pas au secteur sans but lucratif. « D'une certaine façon, je suppose qu'on pourrait dire 'bienvenue au 21e siècle', » dit-elle. « Pour le meilleur comme pour le pire, nous vivons dans un monde qui cherche une satisfaction et une réponse immédiates et où les délais pour obtenir des résultats sont de plus en plus courts. Notez que je ne critique pas cette attente de résultats. Ce que je dis, c'est que la pression qu'on met sur les organismes sans but lucratif d'amasser toujours plus d'argent dans un laps de temps plus court peut parfois avoir pour conséquence que nous négligeons le fait que les relations de l'organisme et son état de préparation ne soient pas là où ils devraient être. Malheureusement, je pense que ces attentes irréalistes contribuent au roulement, ce qui à son tour perpétue le manque de préparation car, bien entendu, vous avez besoin de profes-

Les organismes qui investissent dans le développement et la rétention des gens les plus compétents seront ceux qui auront un réel avantage concurrentiel.

sionnels en collecte de fonds pour bâtir ces relations. »

L'impact d'une culture organisationnelle de la philanthropie combinée au respect de la collecte de fonds ne peut être sous-estimé en ce qui a trait autant à la réussite du financement qu'à un faible taux de roulement. L'étude *Underdeveloped* a démontré que les organismes à haut rendement étaient nettement plus susceptibles d'affirmer qu'il existait une forte culture de la philanthropie au sein de leur organisme. Toutefois, seulement 13 % de l'ensemble des répondants indiquaient que c'était le cas pour leur organisme. Une culture qui respecte et valorise la collecte de fonds et la philanthropie – ou l'absence d'une telle culture – serait donc un facteur important en ce qui a trait au roulement du personnel.

Owen Charters, directeur du développement à la Société canadienne de la sclérose en plaques, croit que même si on réalise des progrès, il y a encore trop d'exemples d'organismes qui ne comprennent pas la collecte de fonds et qui ne la considère pas comme une fonction directrice. « Je constate qu'il y a encore trop d'organisme pour qui développement est synonyme de collecte de fonds – qui à son tour est synonyme de 'guichet automatique'. On élabore la vision de l'organisme, puis on dit à la fonction de développement de la financer. Ce que ces organismes ne comprennent pas est la valeur que la fonction de développement peut apporter à l'élaboration d'une vision qui soit propice au financement. Nous connaissons le marché de la philanthropie et nous pouvons aider à façonner une vision qui soit compatible à celui-ci, augmentant ainsi de façon significative les chances d'un financement réussi. »

La nécessité pour les organismes sans but lucratif d'impliquer des bénévoles peut aussi être un facteur qui, bien malgré lui, crée un environnement qui soit quelque peu hostile à la collecte de fonds. Le caractère permutant de la direction des conseils d'administration peut créer un environnement instable qui mène à des changements de priorités, à des conflits de personnalités et à des plans avortés prématurément parce qu'ils ne s'alignent pas à la vision du nouveau président du conseil ou de la haute direction.

Rick Powers, directeur académique du Programme de perfectionnement des administrateurs et du Programme des principes essentiels de gouvernance à la University of Toronto's Rotman School of Management, souligne qu'un alignement de la vision, de la stratégie et des attentes entre le conseil d'administration et la haute direction est essentiel à la réussite d'un organisme. « Il est crucial que le conseil d'administration et les dirigeants soient sur la même longueur d'onde. Il incombe donc aux leaders de l'organisme, aux membres du conseil et aux employés d'assurer que cela soit le cas aujourd'hui et que cela sera encore le cas au moment d'une transition au niveau du leadership, » indique M. Powers, qui enseigne aussi au Programme des organismes à but non lucratif de l'Institut des administrateurs de sociétés. « En conséquence, la relève au sein des conseils d'administration doit être planifiée de façon intentionnelle et non laissée au hasard. »

Une autre façon de réaliser cet alignement est d'assurer que le conseil d'administration ait une solide compréhension des 'activités' de l'organisme, y compris la collecte de fonds. « Si vous avez à guider la stratégie, vous devez connaître le domaine dans lequel vous opérez, » dit M. Powers. « Chez les organismes à but lucratif, on s'attend à ce que les membres du conseil connaissent et comprennent les activités de l'entreprise. Il devrait en être de même pour les organismes sans but lucratif. »

Ayant siégé comme membre de divers conseils d'administration au fil des ans, y compris à la Sick Kids (Suite à la page 5)

L'impact de la culture

Un des points essentiels mis de l'avant par le rapport *Underdeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising* est l'impact qu'une culture organisationnelle de la philanthropie a sur la question du roulement du personnel. Les résultats du sondage démontrent que l'absence d'un climat favorable à la collecte de fonds est un des facteurs clés derrière les départs prématurés. Ces départs viennent perturber le travail de renforcement des relations, travail qui est essentiel à la sensibilisation des donateurs individuels, et empêche l'organisme de développer et soutenir les conditions pour la réussite du développement...ce qui à son tour rend plus difficile pour l'organisme le recrutement et la rétention de son prochain directeur de développement...et ainsi de suite.

Appelant cela un 'cycle vicieux', le rapport montre clairement qu'il y a une forte connexion entre la culture (ou l'absence de celle-ci), la rétention du personnel et, ultimement, le financement réussi. Les organismes qui ne sont pas en mesure de rompre ce 'cycle' courent le risque de ne jamais être capables de se donner l'élan qui leur permettrait de développer leurs opérations de financement.

Donc, si la culture a le potentiel d'être la clé qui permettra de rompre le cycle, comment un organisme doit-il s'y prendre pour créer une culture organisationnelle de la philanthropie qui soit favorable et propice à la réussite des efforts de collecte de fonds? « Un changement de culture est très difficile à réaliser, mais il y a certains éléments qui sont essentiels si on veut mettre notre organisme sur la bonne voie, » dit Jerry Gray, doyen émérite et chercheur principal à la University of Manitoba Asper School of Business. « Le rôle des leaders dans tout changement de culture est critique. Les leaders de l'organisme doivent non seulement adhérer au projet et en être un des moteurs, ils doivent aussi joindre le geste à la parole. Sinon, ils n'ont pas la crédibilité requise pour réaliser le changement qu'ils proposent. »

Il ajoute qu'une autre façon efficace de créer un changement de culture est d'inclure la culture souhaitée dans les descriptions de tâches. « Le fait d'inclure une impli-

cation dans la collecte de fonds et la philanthropie dans la description de tâche des leaders de l'organisme est peut-être un mécanisme quelque peu brutal, mais c'est très efficace. On sait aussi que 'ce qui sera mesuré sera fait', et il faut donc mettre en place des indicateurs de rendement reliés à l'avancement de la philanthropie au sein de l'organisme. » Il poursuit en disant qu'un changement de culture ne se fait pas du jour au lendemain, que c'est un processus et non un événement. Mais en initiant une série d'étapes et d'interventions positives, vous allez atteindre un point de bascule où la 'gravité' fera son travail et la culture que vous voulez instaurer commencera à se perpétuer et à devenir autonome. Et selon la recherche citée dans un article de juillet 2012 du Harvard Business Review intitulé Cultural Change that Sticks (le changement de culture qui dure), la clé d'un changement de culture réside dans le comportement – changez le comportement et vous changez la culture.

Voici des activités que peuvent entreprendre des organismes pour se mettre sur la voie d'une culture qui favorisera la réussite des initiatives de collecte de fonds :

1. Lier la culture à la stratégie. Il y a un adage en anglais qui dit 'culture eats strategy for breakfast', qu'on pourrait traduire ainsi – la culture bouffe la stratégie pour déjeuner. En d'autres mots, vous pouvez avoir une très bonne stratégie, mais si elle ne correspond pas à votre environnement culturel, elle est vouée à l'échec. Tout en combattant cette tendance qui perçoit un changement de culture organisationnelle comme étant une distraction inutile, démontrez plutôt aux leaders de votre organisme qu'une culture organisationnelle de la philanthropie est bien plus que simplement une chose souhaitable, mais bien un élément dont la mise en œuvre soit essentielle à la stratégie globale de votre organisme.

2. Dites-le dans vos propres mots. Plutôt que de proposer à vos employés une définition 'théorique' d'une culture organisationnelle de la philanthropie, demandez à un groupe d'employés (et pourquoi pas à tous vos employés) de réfléchir à ce que

cela veut dire pour eux et de l'expliquer dans leurs propres mots.

3. Passez de la parole aux actes. Bâtissant sur ce concept d'impliquer toute l'équipe dans la définition de la culture, impliquez-les aussi dans l'identification des comportements qui donneront vie à cette culture. Que feront-ils dorénavant qu'ils ne font pas en ce moment? Que cesseront-ils de faire?

4. Impliquez votre conseil d'administration et vos autres bénévoles. N'oubliez pas votre conseil d'administration et vos bénévoles dans ce processus. Investissez du temps pour éduquer les membres du conseil et les autres bénévoles au sujet de l'impact de la philanthropie sur votre organisme et sur les façons dont ils peuvent personnellement vous aider à maximiser cet impact.

5. Créez l'infrastructure nécessaire. Mettez en place les moyens formels et informels pour appuyer la culture et en assurer la viabilité. Les interventions formelles peuvent inclure des choses comme la structure hiérarchique, la gestion du rendement et la rémunération. Les mesures informelles peuvent inclure la mise sur pied de groupes de travail transversaux, la capacité de raconter son histoire, la célébration de ses réussites.

6. Parlez-en. Encouragez les communications ouvertes et continues au sein de l'équipe de direction au sujet de la philanthropie et des priorités de financement, et fixez des attentes réalistes pour l'atteinte des objectifs.

7. Établissez des mesures de rendement. Comment saurez-vous si vous faites des progrès dans la mise en place d'une culture de la philanthropie? Ou mieux encore, si vous avez réussi? Pour bien gérer le processus de changement, réfléchissez aux outils que vous pourrez utiliser pour suivre et mesurer vos progrès - par exemple, le nombre de donateurs potentiels identifiés par des employés qui ne font pas partie de l'équipe de collecte de fonds ou encore le nombre de visite de sensibilisation auxquelles ces mêmes personnes participent. Identifier les étapes et célébrez votre réussite quand vous les atteignez.

«...le recherche démontré que le fait d'offrir des trousse de rétention uniformes ne réussit habituellement pas à convaincre un groupe diversifié d'employés clés à demeurer en poste. Au lieu, on avise les organismes qu'ils ont avantage à adopter une approche 'axée sur l'employé'...»

Foundation et à la Société canadienne de la sclérose en plaques, Sandy Aird est d'accord. « Lorsqu'on accepte un rôle bénévole de leadership au sein d'un organisme, et particulièrement quand la collecte de fonds est l'activité principale de celui-ci, comme c'est le cas à la fondation d'un hôpital par exemple, il est crucial qu'en tant que membre du conseil, on soit éduqué en matière de collecte de fonds. Et parce qu'il y a un roulement régulier chez les membres d'un conseil, les organismes doivent faire de cette 'éducation' une activité régulière et continue, et non pas un événement unique. »

L'éducation des membres du conseil d'administration et des autres bénévoles est une responsabilité que se partagent le conseil et l'équipe de direction. D'un côté, les membres du conseil doivent accepter cette nécessité et doivent vouloir acquérir les connaissances nécessaires, et de l'autre, les dirigeants de l'organisme doivent s'assurer que les activités visant à atteindre cet objectif soient organisées. Au minimum, tous les nouveaux membres du conseil d'administration (et pourquoi pas ceux dont le mandat est renouvelé) devraient recevoir un solide aperçu des moyens et des méthodes que l'organisme utilise pour amasser des fonds.

Tous ceux à qui nous avons parlé ont suggéré qu'il était à la fois nécessaire et opportun pour la profession de spécialiste en collecte de fonds de travailler les deux côtés du perfectionnement professionnel – autant les

qualités de gestionnaire et de leadership que l'aspect technique. Sinon, en tant que secteur, nous courons le risque d'avoir une profession dominée par des techniciens spécialisés qui n'ont pas les connaissances et les compétences requises pour diriger des gens quand ils se trouvent dans un poste de leadership.

C'est dans notre ADN

La rémunération est souvent identifiée comme un des facteurs contribuant au roulement du personnel, suggérant qu'une

augmentation de salaire est une des principales raisons pourquoi un individu change d'emploi. Il ne fait aucun doute que pour les spécialistes en collecte de fonds, qui œuvrent dans un domaine où la demande continue de largement dépasser l'offre, les occasions sont nombreuses de changer d'emploi pour un meilleur salaire. Bien qu'il soit crucial d'assurer que la rémunération soit concurrentielle et juste, il s'avère qu'obtenir 'plus d'argent' n'est pas la seule raison, ni même la raison première, pour laquelle les personnes (Suite à la page 7)



Bâtir une banque d'employés potentiels

Partant de l'idée qu'en tant que spécialistes en collecte de fonds, nous savons nécessairement comment bâtir et gérer les relations avec les gens, il peut être

utile de regarder certaines de nos pratiques exemplaires en collecte de fonds à travers la lentille du recrutement et de la rétention de talents. Comment pou-

vez-vous adapter ces pratiques exemplaires et les appliquer au développement de nos gens, à la rétention et à l'embauche?

Pratiques exemplaires en développement...

...pour votre banque d'employés potentiels

Le meilleur donateur de demain est un donateur actuel.

- Il coûte moins cher de retenir un donateur actuel que de dépenser temps et argent à en trouver un nouveau

Le meilleur employé de demain est un employé actuel.

- Les employés actuels sont habituellement alignés à la mission et 'cadrent bien' dans la culture
- La courbe d'apprentissage d'un employé actuel peut être plus rapide que pour quelqu'un de l'extérieur
- Investissez temps et énergie à 'recruter de nouveau' vos employés de façon régulière
- Identifiez les gens qui travaillent pour vous qui ont les aptitudes et l'attitude nécessaires pour apprendre de nouvelles fonctions
- Offrez des occasions de détachement à vos employés actuels pour leur permettre d'essayer de nouvelles fonctions (et protégez leur poste actuel, pour assurer leur sécurité et leur tranquillité d'esprit)

Les donateurs veulent connaître l'impact de leurs dons.

- Une fidélisation efficace s'articule autour des résultats. Faire rapport, remercier (sans une perception de gaspillage) et engager de façon continue mènent à une relation solide et souvent à de nouveaux dons

Les employés veulent savoir comment leurs efforts ont contribué aux succès.

- Tout le monde aime se sentir valorisé et apprécié; la rétroaction positive mène à l'excellence soutenue
- Les gens ont aussi besoin de savoir comment leurs efforts seront évalués, d'être reconnus quand ils répondent aux attentes et d'être conseillés quand ils doivent s'améliorer

Les organismes qui réussissent sont centrés sur les donateurs.

- Nous nous efforçons de comprendre les motivations de nos donateurs et faisons de notre mieux pour aligner celles-ci aux besoins de l'organisme, donnant un résultat où tout le monde est gagnant.

Les organismes qui réussissent sont centrés sur leurs employés.

- Prenez le temps de demander aux employés ce dont ils ont besoin, ce qu'ils désirent et ce que sont leurs objectifs de carrière, et écoutez-les
- Quand vous comblez des postes, même sur une base temporaire, demandez-vous s'il n'y a pas quelqu'un à l'interne qui pourrait bénéficier d'une affectation
- Les superviseurs devraient être encouragés à aider les employés à atteindre leurs objectifs à long terme, même si cela implique la poursuite d'occasions de croissance à l'externe
- Comment travaillez-vous avec votre direction des ressources humaines (si vous en avez une) ou avec un conseiller en ce qui a trait aux objectifs de carrière des gens à l'extérieur de votre équipe?

Ceux qui s'intéressent à votre cause sont plus aptes à donner à votre institution ou à s'impliquer.

- Aligner les intérêts des donateurs à la mission et aux priorités de l'institution est la prémisse de base derrière toute recherche de donateurs potentiels

Les gens qui sont déjà intéressés ou impliqués dans votre cause pourraient être de très bons employés.

- Extraire de la base de données des donateurs des renseignements sur le titre et l'employeur
- Faire de même avec LinkedIn
- Chercher en ligne pour des gens qui vous 'aiment' ou qui vous 'appuient' publiquement
- Demandez à tous ces gens ainsi qu'à vos employés actuels pour des recommandations ou des suggestions

Un ex-donateur est plus apte à donner que quelqu'un qui ne l'a jamais fait.

- Ils ont probablement un intérêt pour votre organisme
- La clé est de savoir pourquoi ils ont cessé de donner

Les anciens employés peuvent être des candidats intéressants pour vos postes actuels.

- Est-ce qu'il y a d'anciens employés qui seraient intéressés à revenir?
- La clé est de savoir pourquoi ils ont quitté – il est important de le savoir avant de les approcher, si possible
- Cela s'applique particulièrement aux employés à potentiel élevé qui ont quitté, et qui ont depuis cheminé dans leur carrière

Répondez à chaque bénévole.

- S'ils 'lèvent la main', impliquez-les de façon significative

Répondez à tous les candidats pour tous les postes.

- Invitez-les à devenir des bénévoles, des membres, des participants, des donateurs
- Gardez leur information en dossier lorsqu'il est approprié et possible de le faire; le candidat ne rencontre peut-être pas les critères pour le poste qu'il postule en ce moment, mais pourrait être la bonne personne pour un futur poste ou un autre emploi

quittent un organisme...non plus est-ce le facteur qui les encouragera à rester.

Des recherches de la firme McKinsey révèlent que les incitatifs financiers jouent en effet un rôle important dans la rétention, mais qu'une rémunération plus élevée ne suffit pas à elle seule. On a plutôt constaté que ce sont des éléments intangibles tels des éloges d'un superviseur, une attention de la part de la direction, des promotions et des possibilités de diriger des projets qui sont souvent plus efficaces que l'argent. Dans un sondage réalisé en 2009 par McKinsey, des cadres, gestionnaires et employés ont classé ces quatre incitatifs non-financiers comme étant parmi les six plus importants motivateurs lorsque l'objectif principal de l'exercice est la rétention.

Les recherches de la firme ont aussi démontré que le fait d'offrir des trousseaux de rétention uniformes ne réussit habituellement pas à convaincre un groupe diversifié d'employés clés à demeurer en poste. Au lieu, on avise les organismes qu'ils ont avantage à adopter une approche 'axée sur l'employé', adaptant leurs initiatives et leurs trousseaux de rétention à la façon de penser et aux motivations de chaque employé.

Avez-vous l'impression d'avoir déjà entendu ça quelque part? La réalité est que, comme professionnels en collecte de fonds, cette façon de faire est naturelle pour nous. Dans notre monde, des mots comme 'centré sur le donateur', 'sensibilisation' et 'fidélisation' font partie de l'approche que l'on utilise pour nos donateurs. C'est un cadre avec lequel nous sommes confortables. Il s'avère que c'est aussi une façon utile de définir et d'analyser nos activités de gestion des talents.

On ne peut, bien sûr, nier la complexité des facteurs qui font que la rétention reste difficile. Mais avec cette philosophie comme toile de fond, une grande partie des pratiques exemplaires en matière de rétention et de gestion des talents relève simplement du gros bon sens. C'est ce que nous avons découvert en parlant à plusieurs organismes qui obtiennent de bons résultats en ce sens.

Une des clés de la rétention commence

«...une rétention efficace du talent exige une ouverture d'esprit et un engagement à aider les employés à grandir et à se développer autant comme personne que comme professionnel...»

avant même l'embauche – il faut savoir ce qu'on veut. Avoir une idée claire du rôle que le titulaire du poste aura à jouer au sein de l'organisme aide énormément à trouver la personne qui a les compétences et les attributs qui lui permettront de réussir et de s'épanouir dans le poste. Connaissiez les valeurs de votre organisme et cherchez des gens qui partagent celles-ci et dont le comportement en est un reflet. Et si vous avez au sein de votre organisme ou sur votre conseil d'administration des gens qui ont une expertise en ressources humaines, travaillez avec eux pour élaborer vos descriptions de tâches et obtenir leurs conseils sur la meilleure façon de vous y prendre pour attirer un groupe diversifié de postulants.

Paula Roberts, première vice-présidente, Marketing et Développement chez Plan

Canada, croit qu'une fois l'embauche complétée, la clé est l'orientation et l'intégration. Avec une équipe de plus de 80 personnes, elle est constamment à la recherche du talent qui pourra grandir avec l'organisme. Et si ces gens sont un atout pour Plan Canada, elle souhaite qu'ils restent en place le plus longtemps possible. « Ma philosophie est qu'un organisme comme le nôtre se doit de mettre les gens au premier plan. Nos leaders doivent donc faire du développement et de la gestion de leur équipe une de leurs trois priorités premières, » explique Mme Roberts. « Je crois aussi qu'une rétention efficace du talent exige une ouverture d'esprit et un engagement à aider les employés à grandir et à se développer autant comme personne que comme professionnel, ce que nous cherchons à faire à tous les niveaux du groupe à travers des initiatives de formation internationales et transversales. » Elle souligne aussi l'importance d'avoir en place un solide processus d'évaluation du rendement. « Chacun a non seulement besoin, mais mérite, qu'on discute avec lui de sa contribution à l'organisme et de ce qu'on attend de lui. Dans le cas des employés hautement performants, l'évaluation du rendement est encore plus critique, car ce type d'employé exige un plan et un cheminement de carrière qui soient clairs afin de demeurer engagé et connecté. »



Le mentorat est un autre moyen très efficace d'aider à intégrer les nouveaux employés à l'organisme. « Nous avons développé le mentorat pour faciliter l'intégration des nouveaux employés qui se joignent à notre équipe, » dit Chantal Thomas, directrice générale du Bureau de développement à l'Université de Montréal. « Non seulement cette approche s'est-elle avérée très efficace pour aider les employés à se familiariser avec notre façon de faire les choses ici à l'Université, elle s'est aussi révélée mutuellement gratifiante pour tous ceux qui y prennent part – les nouveaux venus trouvent l'expérience très enrichissante et les mentors aiment jouer ce rôle valorisant. » Le recours au mentorat a aussi eu l'avantage de permettre à Mme Thomas et à son équipe de réussir à intégrer au groupe des personnes qui avaient moins d'expérience directe en collecte de fonds, ce qui a été utile considérant le nombre important de professionnels en développement recrutés dans l'équipe et le marché limité des professionnels en collecte de fonds.



La Fondation du CHU de Québec a connu au fil des ans une forte stabilité au sein de son équipe. Pour Denis Rhéaume, président et chef de la direction, une des clés du succès a été la création d'un environnement caractérisé par le respect mutuel et le travail d'équipe. « Nous mettons une très grande importance sur une culture qui favorise l'écoute et le dialogue à la Fondation, afin que les employés sentent qu'ils peuvent en toute confiance partager leurs et leurs idées novatrices réussites, leurs difficultés, » explique-t-il. « Nous faisons aussi tous les efforts pour mettre nos employés sur la voie du succès en mariant les tâches qui leur sont confiées à leurs forces, tout en les confrontant à des défis qui leur permettront de grandir. »

Bien qu'il soit essentiel d'améliorer la rétention à tous les niveaux de l'équipe de collecte de fonds, il est aussi important de réaliser qu'un certain roulement du personnel est inévitable et même parfois souhaitable. Étant donné que les équipes de collecte de fonds peuvent avoir une structure organisationnelle relativement horizontale, les employés au bas de l'échelle, et même ceux qui sont hautement performants, ont parfois besoin de quitter le navire afin de grandir et de se perfectionner. Et le changement au niveau des cadres peut aussi s'avérer positif. Des idées et une perspective nouvelles à ce niveau peuvent être une façon de contrer la pensée unique et les modèles usés de prise de décisions qui affectent souvent

les équipes de gestion qui travaillent ensemble depuis longtemps.

Sur la question de la rétention et de la gestion du talent, il est devenu clair que nous devons prendre d'autres chemins que ceux qui nous ont menés où nous sommes aujourd'hui. « Je pense que pendant trop long-temps, nous avons sous-évalué mal et compris la gestion des ressources humaines, » explique Tara George. « Nous devons commencer à considérer nos employés comme un actif et les ressources humaines comme une fonction stratégique au sein de nos organismes. Cela ne veut pas dire que nous devons tous embaucher un professionnel en gestion des ressources humaines. Mais cela veut dire que tous ceux qui sont dans un poste de leadership doivent apprendre et comprendre les principes fondamentaux du comportement organisationnel et de la psychologie humaine, et savoir comment gérer le talent de façon stratégique. »

Mme George est consciente que pour de nombreux organismes, les budgets limités restreignent la capacité d'investir dans les ressources humaines et le développement du leadership. Elle encourage donc le secteur dans son ensemble à s'unir et à prendre un rôle de leadership. « Aucun de nous séparément n'est aussi grand qu'une banque, mais réunis en tant que secteur nous sommes plus grands qu'une banque. J'aimerais vraiment voir ce que nous serions capables d'accomplir en combinant nos ressources et en réfléchissant de façon créative aux moyens de maximiser nos actifs et nos relations, et je pense ici aux membres de nos conseils d'administration qui ont une expertise dans ce domaine, pour aider le secteur à croître et à se développer. » >>>

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Vice-présidente 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.

KCI >>>

VISER HAUT