

# >> En perspective [4]

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

## Attirer, former et retenir le talent

Pour les secteurs privé et public, attirer, former et retenir le talent est considéré comme étant un enjeu critique. Reconnaissant que le talent est un élément essentiel d'une bonne performance, les organisations réalisent qu'elles doivent investir dans leur capital humain si elles veulent prospérer.

Notre travail auprès des organismes sans but lucratif et nos conversations avec ses dirigeants nous ont permis de constater qu'à ce sujet, il y avait des lacunes évidentes dans notre secteur. Certes, cette situation découle en partie de questions budgétaires, puisqu'il s'avère difficile de trouver les ressources financières nécessaires. Et, dans un contexte de manque de ressources et d'une surcharge de travail, nous en sommes à nous demander comment trouver le temps d'y mettre l'effort requis.

Je me demande toutefois si nous ne nous servons pas de la question 'du budget et de l'horaire trop chargé' comme excuse. Il y a toujours eu, et il y aura toujours, plus à faire que nous en avons le temps et plus d'investissements requis que nous avons de ressources disponibles. Nous décidons ce sur quoi nous allons nous concentrer et ce sur quoi nous allons investir en identifiant les priorités. Et je crois que la décision de sous-investir dans ce domaine est systémique, enracinée dans une culture qui n'y voit pas de valeur intrinsèque.

Recueillir des fonds est au cœur de nos préoccupations. Mais le leadership organisationnel, y compris les conseils d'administration, ne réalisent pas que si l'on s'assure que les employés ont la capacité et les compétences pour faire le travail, il y aura un impact positif sur notre capacité d'amasser des fonds. Nous nous devons de faire confiance aux experts quand ils disent qu'un tel investissement rapporte en matière d'efficacité



et de performance accrues ainsi que d'une plus grande loyauté envers l'organisme.

Pour l'organisme dans son ensemble, développer ses gens afin d'assurer sa viabilité actuelle et future devrait être une responsabilité de premier ordre, en commençant par le conseil d'administration et les membres de la haute direction. À mesure que les besoins grandissent, que la demande pour des services s'intensifie et que les objectifs financiers deviennent plus difficiles à atteindre, il est indispensable de réfléchir à la façon d'optimiser nos talents, tant au niveau de la collecte de fonds que de la prestation des programmes. Dans le cadre de notre travail avec nos clients pour élaborer des plans d'évaluation du rendement et des programmes de rémunération incitative, nous constatons que plusieurs d'entre eux ont également besoin de programmes de développement du talent, de formation de base en gestion et de coaching.

Nous devons traiter cet enjeu collectivement, en commençant par la gouvernance. Le conseil d'administration devrait se poser la question suivante : « Que fait-on pour développer les compétences de notre chef de la direction? » Et il devrait ensuite demander au chef de la direction : « Que faites-vous pour développer les compétences de nos gens? » Comme secteur, nous devons unir nos forces et promouvoir le développement des capacités de gestion et du leadership. Si l'on veut que le secteur sans but lucratif puisse se comparer aux secteurs public et privé en matière de stratégies, de techniques et de résultats, nous devons donner priorité à la gestion du talent et aux activités de perfectionnement.

Marnie Spears  
Présidente et chef de la direction

KCI >>



Avec les efforts que fait le secteur sans but lucratif pour maintenir ses coûts aussi bas que possible, il se retrouve avec un certain nombre de fonctions qui sont du domaine 'bonnes à avoir si seulement on avait les fonds nécessaires'.

Et la gestion des ressources humaines se voit incluse dans cette catégorie. Malheureusement, pour la plupart des organismes, investir dans la gestion et le perfectionnement des employés est perçu comme étant un luxe qu'ils ne peuvent simplement pas se permettre. Ainsi, la plupart finissent par bricoler une stratégie des ressources humaines à la pièce ou, plus souvent encore, par espérer que la dimension ressources humaines finira par s'arranger d'elle-même.

On constate toutefois que les leaders du secteur s'accordent de plus en plus pour dire que les organismes peuvent difficilement se permettre de ne pas mettre l'accent sur les gens et les talents, et pour suggérer qu'en fait ce manque d'attention a comme conséquence d'empêcher les organismes d'atteindre leurs objectifs financiers et de réaliser leur plein potentiel.

La série récente du Stanford Social Innovation Review, *Talent Matters*, a examiné précisément cet enjeu. Elle établit que le secteur sans but lucratif a la réputation de sous-investir dans le talent, indiquant de ce fait que, de la rémunération faible au manque de formation, cette quête de frais d'exploitation minimales a mené à des dépenses anémiques sur le capital humain.

« C'est comme s'il y avait un défaut de conception dans l'industrie, » explique Bruce MacDonald, président et directeur général d'Imagine Canada. « La plupart des organismes emploient moins de 50 personnes, et il est donc difficile pour chacun d'entre eux d'établir séparément leur propre programme de gestion des RH. De plus, la gestion des RH, avec le peu d'accent qu'on y met, se retrouve parfois dans les endroits les plus inattendus. Le plus souvent, la responsabilité incombe au comptable parce que c'est lui qui est responsable du système de paie. Mais si vous y réfléchissez vraiment, ces deux fonctions ne pourraient être plus diamétralement opposées. On se retrouve donc dans une situation où personne n'a pour responsabilité de gérer le volet

humain de l'organisme de façon délibérée et stratégique. »

Bien qu'il comprenne pourquoi il en est ainsi, M. MacDonald dit qu'il est temps de se pousser à faire mieux. « Le secteur est ce qu'il est et nous devons vivre avec cette réalité. Certains organismes ont recruté des professionnels en RH à leur conseil d'administration, mais cette approche a toutefois ses limites. Je crois que si l'on veut vraiment changer la situation, nous nous devons de considérer le développement de nos gens comme étant une de nos priorités fondamentales. »

Ruth Armstrong, présidente de Vision Management Services et professeure à temps partiel au programme du MBA Secteur social à la Schulich School of Business, souligne les tendances sociodémographiques qui ne feront qu'amplifier la nécessité de porter une attention accrue à la gestion des ressources humaines. « La main-d'œuvre est devenue extraordinairement diversifiée au cours de la dernière décennie, et pas seulement en termes d'âge, mais aussi en ce qui a trait à la culture, la langue, le sexe et l'orientation sexuelle. Créer des milieux de travail où les

employés d'horizons divers se sentiront inclus peut vouloir dire que l'on devra restructurer nos emplois et l'environnement dans lequel nos gens travaillent de façon à ce qu'ils ne ressemblent plus à ce qu'ils étaient dans le passé. Cela exigera que l'on mette plus d'accent sur la gestion des ressources humaines et que l'on développe une expertise plus poussée en la matière.»

«... de la rémunération faible au manque de formation, cette quête de frais d'exploitation minimales a mené à des dépenses anémiques sur le capital humain.»

Les organismes caritatifs opèrent aussi dans un monde où la concurrence et la complexité ne cessent de s'accroître. Chef de la direction de la Winnipeg Foundation depuis 17 ans, Rick Frost croit que d'être un leader dans le secteur caritatif aujourd'hui n'a jamais été

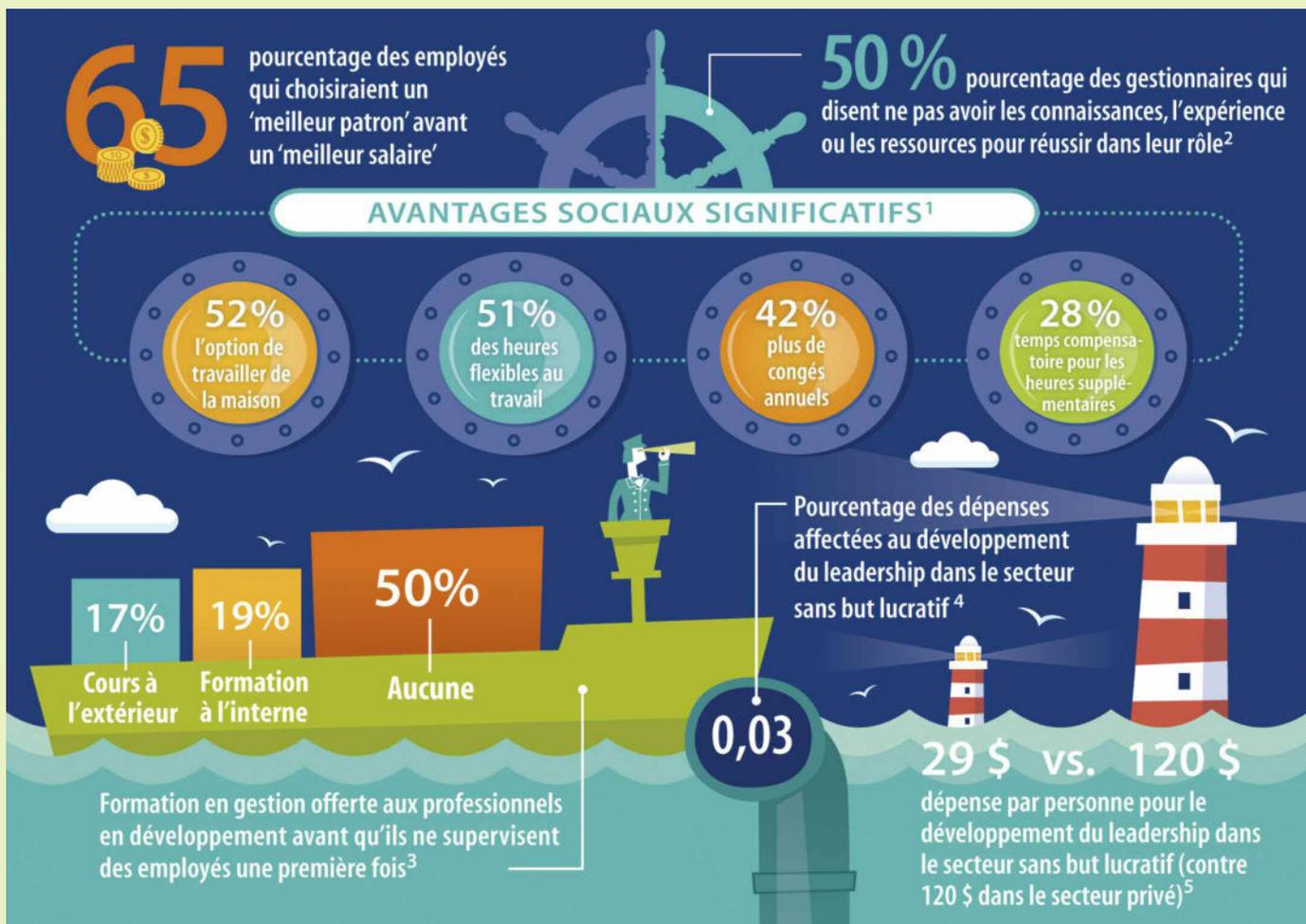
aussi exigeant, les organismes opérant dans un environnement qui a connu des changements radicaux et qui est beaucoup plus complexe qu'il ne l'était il y a 25 ans. « Les attentes en matière de performance, tant au niveau des revenus que de la mission, n'ont

jamais été aussi élevées, et ce dans un environnement où il y a de plus en plus d'organismes caritatifs et où l'endettement des ménages canadiens augmente. La concurrence pour un montant limité de dollars est donc de plus en plus forte.»

M. Frost souligne aussi la nouvelle dynamique entre le secteur et les gouvernements comme exemple de la complexité accrue à laquelle sont confrontés ses leaders. « Auparavant, la collectivité et les gouvernements prenaient une décision sur un projet ou un programme et travaillaient ensuite à engager le secteur privé. Aujourd'hui, ce modèle est totalement chambardé, et c'est

## Les chiffres

Les données tirées d'études variées au cours des dernières années dressent un portrait convaincant de la nécessité de mettre plus d'accent sur la gestion des ressources humaines et du talent, et brossent un aperçu de l'environnement de travail que les employés recherchent.



<sup>1</sup>Donor Centred Leadership, Penelope Burk <sup>2</sup>Prolnspire *Becoming A More Effective Leader*, 22 janvier 2014 <sup>3</sup>Donor Centred Leadership, Penelope Burk <sup>4</sup>Stanford Social Innovation Review, série Talent Matters <sup>5</sup>Stanford Social Innovation Review, série Talent Matters

souvent la collectivité et le secteur privé qui s'unissent et qui essaient ensuite d'impliquer les gouvernements. Il est donc essentiel que les leaders du secteur sans but lucratif aient les qualifications et les compétences pour s'y retrouver dans les dédales de l'appareil gouvernemental. »

### Une question de gestion

Un domaine où ce manque d'investissement du secteur tend à être clairement plus problématique est celui de la gestion.

L'épidémie de roulement chez les professionnels en développement est depuis longtemps une préoccupation. Les raisons pour un tel niveau de roulement sont multiples et variées, comme nous le démontrions dans notre numéro de l'automne 2013

« Très souvent, les gens dans des postes de gestion ne sont pas outillés pour réussir. On adhère encore beaucoup trop à l'école de pensée 'apprendre sur le tas'. »

(Parlons rétention). Mais dans le cadre de notre service de recrutement de cadres, les professionnels en développement nous disent souvent qu'une des raisons principales pour laquelle ils cherchent un nouvel emploi est la 'mauvaise gestion'.

Pourquoi est-ce si difficile d'être un gestion-

naire? Parce qu'il s'agit d'un travail incroyablement complexe qui requiert une habileté d'assumer de nombreux rôles différents. Gérer c'est savoir inspirer, motiver et favoriser l'excellence. Quand des gens sont promus à des postes de gestion, ils doivent être pleinement conscients qu'ils ont un nouveau rôle à jouer, et les organismes doivent s'assurer qu'ils ont les connaissances et les compétences pour être efficace dans ces fonctions.

Très souvent, les gens dans des postes de gestion ne sont pas outillés pour réussir. On adhère encore beaucoup trop à l'école de pensée 'apprendre sur le tas', où l'on s'attend à ce que les individus développent les compétences nécessaires par osmose ou encore qu'ils arrivent à la table avec tout ce dont ils ont besoin.

## Point de vue d'un expert

Hugh P. Gunz est professeur en comportement organisationnel et en gestion des RH au campus Mississauga de la University of Toronto. Grâce à ses recherches qui touchent, entre autres, la carrière de gestionnaires, de professionnels et d'autres ainsi que la gestion des professionnels, il a une perspective unique et utile sur la création de compétences en gestion dans le milieu de travail. Nous avons récemment rencontré M. Gunz pour obtenir son point de vue sur quelques questions clés.

### 1. Pourquoi le passage de professionnel en développement à gestionnaire tend-il à être un défi aussi majeur?

Le défi que pose la transition de spécialiste technique à quelqu'un qui supervise des spécialistes techniques est vieux comme le monde...et certainement pas unique au domaine de la collecte de fonds. Dans plusieurs cas, les meilleurs spécialistes ne font pas de bons gestionnaires car les compétences techniques diffèrent énormément des compétences de gestion. J'ai personnellement fait face une première fois à ce défi quand je travaillais avec des organismes de recherche et de développement chez qui les meilleurs spécialistes (en l'occurrence des chimistes et physiciens) n'étaient pas nécessairement de très bons gestionnaires.

C'est une des raisons pour laquelle les gens font un MBA (maîtrise en administration des affaires), afin qu'ils puissent faire la transition de spécialistes à gestionnaires.

Bien qu'une telle transition pour les spécialistes en développement puisse être moins marquée étant donné que ces professionnels ont déjà la capacité de bâtir des liens avec les gens et de gagner leur confiance, tout poste de gestionnaire présente des différences assez importantes qui font que, quelle que soit la discipline technique, la transition requiert un certain degré de perfectionnement, de coaching et d'apprentissage continu. Sans cela, les gestionnaires courent franchement le risque d'être simplement des amateurs bien intentionnés.

### 2. Alors qu'est-ce qu'un bon gestionnaire?

Je pense sincèrement que la réponse à cette question est la raison pourquoi devenir gestionnaire est un véritable défi.

Dans son ouvrage *Le manager au quotidien*, Henry Mintzberg identifiait le besoin pour les gestionnaires de jouer dix rôles très différents, ce qui illustre pourquoi gérer s'avère tellement difficile. Non seulement ce niveau de diversité pose-t-il des défis, il est aggravé par la nécessité de passer de l'un à l'autre de

ces rôles de manière continue et naturelle plusieurs fois par jour.

La recherche sur ce que font les gestionnaires démontre une existence bizarre dans laquelle leur attention passe sans cesse d'une chose à l'autre. Une étude a démontré que les incidents avec lesquels les gestionnaires devaient composer s'élevaient à deux douzaines par jour. Les gestionnaires doivent donc jongler avec un très grand nombre de choses et accomplir plusieurs tâches simultanément pour faire avancer divers dossiers, et ce tout en motivant l'équipe et en l'aidant à garder les priorités en vue. Pris isolément, aucun de ces facteurs est difficile en soi; la difficulté vient du fait qu'il y a tellement de choses qui arrivent en même temps et de façon continue. Ajoutez à cela le besoin de s'assurer que le travail soit fait tout en se préoccupant des gens qui font ce travail et vous avez une idée des défis que cela pose.

Enfin, tout cela est aggravé quand une organisation prétend que la gestion est quelque chose que l'on peut faire 'sur le coin du bureau' ou dans ses 'temps libres', chose que l'on voit trop souvent.

### 3. Voyez-vous des défis uniques aux professionnels en développement? (Suite à la page 5)

Pour ce qui est des professionnels en développement, les attentes sont parfois irréalistes; ce n'est parce que vous êtes un collecteur de fonds efficace que vous avez toutes les compétences requises pour être un bon gestionnaire. « On vous donne une promotion parce que vous êtes un professionnel hors-pair, » note Wendy McDowell, directrice du développement au YMCA of Greater Toronto. « Vous êtes très efficace quand vient le temps d'amasser des fonds et les gens concluent que le fait que vous puissiez développer des relations fera de vous un bon gestionnaire. Bien que cette façon de voir les choses ne soit pas entièrement fausse, être un bon gestionnaire est beaucoup plus complexe. »

Quel que soit le secteur, la plupart des organisations accordent des promotions aux employés en fonction de leurs compétences



techniques. Mais ces compétences ne sont habituellement pas le meilleur prédicteur du potentiel en gestion. « Les compétences en gestion sont totalement différentes de la plupart des compétences techniques, » explique Hugh Gunz, professeur en comportement organisationnel à la University of Toronto School of Management. « Et ces compétences sont extrêmement diversifiées et complexes. S'ils veulent être efficaces dans leur rôle, les gestionnaires ont besoin de perfectionnement, de coaching et de formation continue qui les aideront à développer les compétences dont ils ont besoin pour réussir. »

Devenir gestionnaire est un point d'inflexion majeur dans la carrière d'une personne. C'est une transition qui exige des changements de type adaptatif autant que l'acquisition de compétences et de connaissances tech-

## Point de vue d'un expert (suite de la page 4)

Je crois qu'il y a des paramètres particuliers régissant cette industrie qui font qu'elle soit différente.

Un défi unique est que les gestionnaires du secteur du développement se doivent d'avoir leurs propres objectifs de collecte de fonds. Cela est certainement dicté par la nécessité pour les organismes caritatifs d'amasser des fonds avec un minimum de dépenses, mais cela reflète aussi le fait que même si l'on reconnaît l'importance de gérer des individus, cet aspect n'est pas aussi valorisé que la capacité d'attirer des dons importants.

Une chose que vous découvrez quand vous devenez un gestionnaire est que vous devez prendre un recul et permettre aux gens qui se rapportent à vous d'être à l'avant-scène. Force m'est de constater que dans une profession comme le développement, s'ils veulent avancer les professionnels doivent se forger une réputation comme pouvant recueillir des dons majeurs, ce qui exerce sur eux une double pression. Non seulement la pression est-elle énorme sur tout individu à qui on confie une équipe de continuer à enregistrer de fortes performances individuelles, mais les gens qui travaillent avec lui doivent aussi être vus comme performants.

Prenez l'exemple de la gestion d'un donateur potentiel qui pourrait contribuer 1 million \$. Bien qu'il pourrait être avantageux pour l'organisme à long terme si je cétais le dossier à un membre de l'équipe afin qu'il améliore ses compétences, cela veut dire que l'on ne m'attribuera pas le crédit. Ce n'est pas facile à accepter quand je dois aussi voir à la réussite de ma carrière.

### 4. Quels conseils donneriez-vous?

Les choses dont nous parlons impliquent que le problème est en partie structurel. Et si c'est le cas, nous devons le traiter à un niveau structurel. Autrement dit, la solution n'est pas seulement d'envoyer les gens suivre des cours – c'est rarement le cas. Les interventions les plus réussies sont faites au niveau organisationnel; il faut bien sûr développer nos gens, mais il faut aussi développer l'organisation.

Il est également crucial de considérer comment la profession est organisée et comment les divers rôles que les gens sont appelés à jouer sont valorisés. Est-ce qu'au niveau des perspectives de carrière on récompense le fait d'être un bon gestionnaire? Si les organismes sont sérieux dans leur désir d'améliorer les compétences en gestion, il leur faudra prendre de difficiles décisions

au sujet de la nature des carrières en développement. Vous devrez peut-être réévaluer le type de cadres supérieurs que vous embauchez et posez des questions différentes en ce qui a trait à ce que vous recherchez en matière de réalisations. Certaines personnes ne pourront vous donner de solides réponses au sujet des argents qu'ils auraient personnellement recueillis, mais pourront le faire au sujet des équipes qu'ils ont gérées et développées et de ce qu'elles ont pu accomplir grâce à leur leadership.

Quand on examine d'autres opérations où il y a des spécialistes, nous trouvons souvent des progressions de carrière doubles qui permettent de reconnaître de façon significative les gens pour leur travail de gestion au sein de l'organisme ou pour leur important succès comme spécialiste du type 'loup solitaire'. En fin de compte, ce qu'il faut c'est de se demander à quel point il est important pour la profession d'avoir un groupe de personnes qui ont les compétences et l'expérience pour gérer des équipes, mais cela peut exiger d'eux qu'ils mettent de côté le besoin qu'ils ont de démontrer qu'ils sont d'excellents professionnels en collecte de fonds.

niques. Assumer des responsabilités de gestion est transformationnel et la personne relevant un tel défi doit accepter cette réalité. Elle doit développer de nouvelles façons de réfléchir, d'agir et de ressentir, et renoncer à la perception peut-être confortable et bien enracinée qu'elle a d'elle-même et de son rôle, celle-ci n'étant plus pertinente.

La gestion est l'art 'de faire effectuer le travail par les autres'. Souvent, les nouveaux gestionnaires ne comprennent pas que leur travail n'en est plus un de réalisations personnelles et qu'ils se doivent plutôt de favoriser un environnement propice aux réalisations chez les autres. « Quand j'ai commencé au Y, je pense qu'on avait l'impression que j'allais

sauter dans l'arène et que j'allais m'approprier tous les donateurs majeurs potentiels, » note Wendy McDowell. « Malheureusement, j'ai l'impression que cela se produit plus souvent qu'autrement. Au lieu, si un employé a dans sa mire un donateur majeur potentiel, nous travaillons ensemble sur le dossier, tout en reconnaissant que même si j'offre mon

## Nouvelles tendances en RH

Les temps ont changé, et les philosophies et pratiques de gestion des ressources humaines aussi, en particulier dans le secteur privé. Il y en a qui sont nouvelles et d'avant-garde (mais dont l'efficacité reste à prouver) et d'autres qui, même si elles existent depuis un certain temps, semblent être à même de répondre à l'évolution des besoins des employés dont la vie au quotidien est plus que jamais occupée et axée sur la technologie.

**1. Ententes personnalisées avec les employés** – Une entente de travail personnalisée avec les employés est quelque chose que l'on voit de plus en plus. Le télétravail, privilège rarement accordé il y a 20 ans, est maintenant considéré comme le minimum en matière d'entente de travail personnalisée. D'autres pratiques communes incluent les heures flexibles et les semaines de travail flexibles. Dans un contexte où de plus en plus de travailleurs doivent composer avec la complexité de la vie familiale qui comprend souvent à la fois les enfants et les parents vieillissants, leur offrir la possibilité de développer un environnement de travail qui réponde à leurs besoins uniques ainsi qu'à ceux de l'organisme leur offre non seulement un sentiment de contrôle, mais accroît leur loyauté.

**2. Intégration travail et famille** – La technologie qui fait en sorte que l'on soit disponible bien au-delà de la traditionnelle journée '9 à 5' affaiblit la distinction entre le bureau et la maison. Pour le meilleur ou pour le pire, il est devenu courant de répondre à des courriels en dehors des heures de bureau régulières et de travailler de la maison les soirs et les fins de semaine grâce à une connexion virtuelle. Un récent sondage Gallup a trouvé que le deux-tiers des tra-

vailleurs aux États-Unis faisaient plus de travail hors des heures normales grâce à l'augmentation du nombre d'appareils mobiles. Et le secteur de la collecte de fonds, qui exige que l'on travaille tôt le matin, en soirée et les fins de semaine, de par sa nature n'est déjà pas un monde de '9 à 5'. On tend de plus en plus à passer d'une philosophie d'équilibre travail-famille à une philosophie qui encourage l'intégration travail-famille, approche qui considère la frontière entre le travail et la vie personnelle comme étant perméable. À moins qu'ils n'interdisent le travail hors des heures normales (ce que certains font maintenant – voir le point-vignette suivant), les employeurs doivent revoir les vieilles règles régissant la journée de travail et réévaluer ce que l'on permet à l'employé de faire durant cette journée de travail.

**3. Se débrancher** – Il y a une nouvelle école de pensée qui prétend que d'être 'toujours connecté' nuit aux résultats. Un article récent du Harvard Business Review, *Your Late-Night Emails are Hurting Your Team*, affirmait que les employés qui vérifient leurs courriels après les heures de travail passent à côté des temps d'arrêts essentiels que tous les cerveaux ont besoin pour générer de nouvelles idées et perspectives. Plutôt que d'interdire complètement les courriels après les heures de travail (ce que certains employeurs ont fait en France et en Allemagne), certaines organisations mettent en place des politiques qui font la promotion d'une culture de travail qui reconnaît et valorise la 'tâche unique' et les temps d'arrêt, tout en décourageant l'échange de courriels entre 22 h et 7 h et durant toute la fin de semaine.

**4. Pas d'évaluations formelles du rendement** – Certaines organisations renoncent

aux évaluations du rendement annuelles, les considérant comme trop ritualisées et trop peu fréquentes. Elles sont plutôt remplacées par une communication continue sur le rendement basée sur un dialogue symétrique. Les caractéristiques de cette philosophie incluent des échanges réguliers au sujet du rendement et la possibilité pour les employés d'établir leurs propres objectifs sur une base régulière. Les questionnaires sont encouragés d'offrir une rétroaction continue, et on leur apprend comment avoir des discussions honnêtes.

**5. Programmes des points de performance** – Il s'agit ici de programmes qui permettent aux employés d'accumuler des points de leurs collègues et supérieurs en reconnaissance de leur performance. Les points ainsi accumulés peuvent être échangés pour une variété d'items, le plus souvent des biens de consommation et des services. Les programmes de récompenses tendent à être bien accueillis par les employés et se sont avérés très efficaces dans l'amélioration du rendement, en encourageant un comportement positif, en améliorant le moral et en augmentant la rétention.

**6. Congés illimités** – Il s'agit ici de permettre aux employés de prendre autant de congés qu'ils veulent. Encore relativement rare, cette pratique est en émergence dans le secteur des technologies, Netflix faisant œuvre de pionnier en ce sens. Virgin Group a aussi fait l'annonce récente de cette 'non-politique' en matière de congés. Cette approche est basée sur la philosophie qui veut que les employés en qui l'on fait confiance au sujet de leurs congés seront plus motivés et satisfaits de leur travail et de leur organisation.

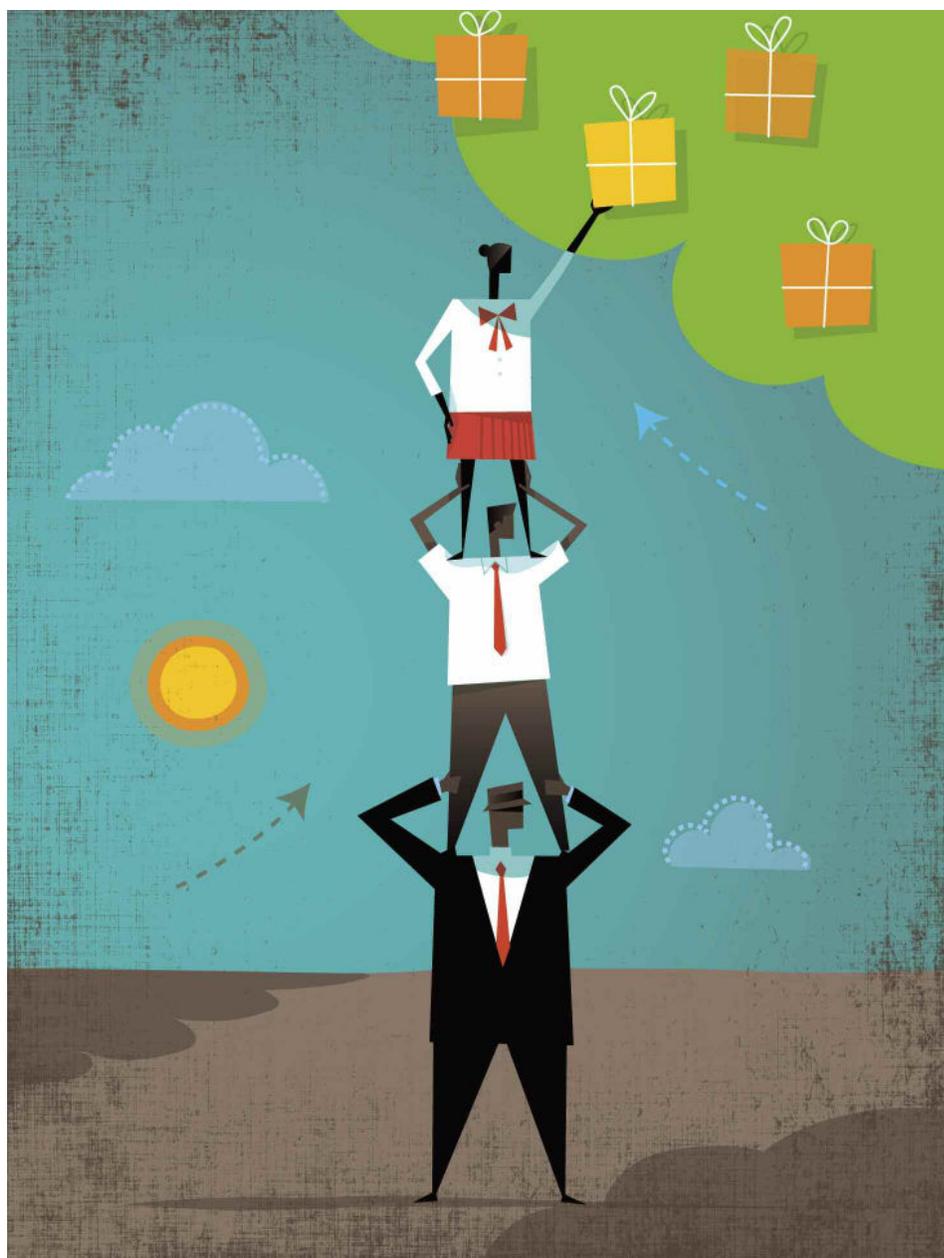
appui et que j'apporte une valeur ajoutée au processus, le dossier demeure le sien et il est responsable de le mener à terme. Je crois que cette approche est optimale pour l'organisme. Non seulement réussissons-nous à attirer un nouvel investissement, les membres de l'équipe ont la chance d'apprendre et de se perfectionner à travers le processus.»

### Récompenser A alors qu'on souhaite B

Chez les professionnels en développement le fait que la grande majorité des gestionnaires, surtout au niveau des dons majeurs, sont tenus d'obtenir des résultats vient s'ajouter à la complexité; non seulement ont-ils la responsabilité d'une équipe, mais l'on s'attend aussi à ce qu'ils soient des contributeurs individuels et qu'ils continuent à gérer un portfolio de donateurs potentiels.

En 1975, l'universitaire américain Steven Kerr a rédigé son article désormais classique '*On the Folly of Rewarding A while Hoping for B*' (Sur la sottise de récompenser A alors qu'on souhaite B) dans lequel il suggérait que plusieurs des problèmes qu'avaient les organisations venaient du fait que l'on souhaitait certains comportements alors que l'on en récompensait d'autres. Prenez les deux exemples suivants.

Dans les universités, on souhaite que les professeurs ne négligent pas leurs responsabilités d'enseignant, mais les récompenses sont presque exclusivement reliées à la recherche et aux publications. Et dans les sports d'équipe, bien que l'on vante le travail d'équipe, l'attitude positive et l'esprit 'tous pour un', les récompenses tendent à être remises en fonction des performances individuelles. Le joueur de hockey junior qui passe la rondelle à un coéquipier au lieu de tirer au but n'amassera pas de statistiques impressionnantes dans la colonne des buts marqués et aura peut-être moins de chance d'être repêché chez les professionnels. Le joueur de baseball qui frappe un simple au champ droit qui permet aux coureurs d'avancer sur les buts ne gagnera peut-être pas le titre du meilleur frappeur ou du plus grand nombre de circuits et bénéficiera d'une augmentation de salaire plus faible. Le résultat selon M. Kerr est que les joueurs sont motivés à penser à eux-mêmes d'abord, et à l'équipe ensuite.



On peut dire la même chose de la collecte de fonds. « Les organismes caritatifs font face à la nécessité impérieuse de recueillir des fonds au moindre coût possible, et ce qui n'est pas directement relié à la collecte de fonds est inconsciemment perçu comme une distraction, » dit Hugh Gunz. « Si on ajoute à cela le fait que la reconnaissance pour les gestionnaires n'est pas aussi élevée que pour ceux qui sont doués pour recueillir des fonds, je risque ainsi d'être peu incité à mettre l'accent sur mon équipe. Il y a la crainte de perdre son importance. Si je cède à mes employés les dossiers de donateurs majeurs potentiels, ils

en récolteront le mérite. Quel genre de visibilité aurais-je alors? Il est donc nécessaire de faire de la gestion et du perfectionnement quelque chose qu'il faut valoriser, célébrer et récompenser. »

« En tant que professionnels en développement, notre succès se mesure en fonction des argents recueillis, et non en fonction de notre capacité comme gestionnaire. Nous sommes donc conditionnés à atteindre nos objectifs à tout prix, » indique Wendy McDowell. « Mais force m'est d'admettre que la tentation est parfois forte de remettre à plus tard une ren-

contre avec mes employés pour que je puisse me concentrer sur mon portfolio de collecte de fonds. Mais quand vous faites cela, vous sciez la branche sur laquelle vous êtes assis. Sauf que je dois être honnête et reconnaître que c'est parfois très tentant.»

### Changer les paradigmes et les pratiques

Nous savons que ce qui est mesuré est réalisé. Les questions traitées durant une entrevue ou les éléments qui sont soulignés dans la description de tâches sont ce sur quoi l'individu qui postule pour un poste mettra l'accent. Quand les professionnels en développement sont principalement valorisés pour les argents qu'ils apportent à la table et pas nécessairement pour la façon dont ils ont développé cette capacité chez d'autres, où est leur motivation d'en faire une priorité de leur apprentissage?

« Si vous questionnez la plupart des professionnels en développement, des chefs de la direction et des directeurs généraux au sujet de leur entrevue ou de la description de tâches qu'on leur a remise, très peu indiquent qu'on leur a demandé de parler de leur philosophie de gestion du personnel et de développement en milieu de travail, » note Bruce MacDonald. « Pourtant, un leader qui est capable d'offrir un environnement de travail qui soit stimulant et dynamique est essentiel à la capacité de l'organisme de remplir sa mission et de répondre à sa cause. Nous nous décrivons toujours comme ayant une culture axée sur les personnes, mais je ne suis pas convaincu que nous passons de la parole aux actes. Il faut que nous mettions plus d'importance sur le recrutement, l'accueil, la gestion et l'évaluation de nos employés. »



Marie-Josée Gariépy, présidente de la Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants, est d'accord. « Il y a un prix à payer si on ne met pas assez d'accent sur nos gens. Le conseil d'administration et la haute direction doivent reconnaître l'importance d'investir dans le personnel de l'organisme. Oui, cela coûtera de l'argent. Mais ils doivent regarder au-delà du coût immédiat par rapport aux dollars recueillis et constater les avantages à long terme pour l'organisme. Ils doivent réaliser que les organismes sans but lucratif sont en fait de petites entreprises et que nous devons investir pour sécuriser notre part du marché. Et cela exige de la formation adéquate et du coaching pour les leaders et les gestionnaires. »

Un changement de philosophie doit aussi être reflété par un changement dans les pratiques. Reconnaisant qu'il y a des éléments avec lesquels nous devons composer, notamment la petite taille de la majorité des organismes, il existe tout de même des opportunités de faire les choses différemment.

Le secteur ne se rend pas service en ne se présentant pas comme un employeur de choix qui peut concurrencer de diverses façons avec les secteurs privé et public. « Non, nous ne sommes pas capables d'offrir des voitures de fonction ou des options d'achat d'actions, » confirme Bruce MacDonald. « Par exemple, nous pourrions assurer nos

jeunes travailleurs qu'ils ne se retrouveront pas au 12e échelon d'un organigramme où ils auront à faire leurs preuves pendant une décennie. Ils pourront en fait se joindre à l'équipe et faire une différence rapidement. »

M. MacDonald et d'autres suggèrent que nous pouvons être des chefs de file en offrant aux employés ce que plusieurs d'entre eux considèrent comme étant important aujourd'hui, soit les horaires flexibles et le respect des familles, et ce tout en maintenant des salaires concurrentiels. Et pour les organismes qui ne sont pas assez grands pour avoir un service de RH à temps plein, il est temps de considérer mettre en commun les ressources avec d'autres organismes dans une situation similaire ou de s'assurer les services d'un spécialiste sur une base contractuelle afin de répondre aux besoins tout en ne dépensant que ce que l'on peut raisonnablement se permettre.

Fort heureusement, nous notons le germe d'une reconnaissance de cet enjeu; nous recevons un nombre grandissant de requêtes de la part d'organismes demandant notre soutien pour leurs projets de 'gestion de leurs gens', y compris pour l'inventaire des talents et l'élaboration de programmes de formation en gestion.

Le secteur doit porter une attention accrue à la formation et au perfectionnement et reconnaître que d'ignorer le côté humain des affaires n'est tout simplement plus une option. Les organismes se doivent d'évaluer où ils se trouvent au chapitre du développement du talent et des capacités de gestion et d'élaborer un plan pour accroître leurs investissements dans ce domaine. Il s'agit d'un travail difficile, voire banal, mais qui est indispensable. >>>

**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.



VISER HAUT