

Fidéliser et mobiliser

La gestion de carrière dans les organismes à but non lucratif et de bienfaisance



INCLUS
Activités de
10 minutes pour
mobiliser et
perfectionner vos
employés

Lisa Taylor, Challenge Factory

Fidéliser et mobiliser

La gestion de carrière dans les organismes
à but non lucratif et de bienfaisance



Lisa Taylor,
Challenge Factory



CERIC
Advancing
Career
Development
in Canada | Promouvoir
le développement
de carrière
au Canada



CERIC

Advancing
Career
Development
in Canada

Promouvoir
le développement
de carrière
au Canada

Fidéliser et mobiliser : La gestion de carrière dans les organismes à but non lucratif et de bienfaisance

Droits d'auteur 2018 de
Lisa Taylor, Challenge Factory

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, archivée ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit – photocopie, enregistrement ou autre procédé électronique ou mécanique – sans le consentement écrit préalable de l'éditeur, sauf en cas de citation brève dans des revues critiques et d'autres textes à usage non commercial, dans le cadre autorisé par les droits d'auteur. Des rabais de grossiste sont accordés par Ingram Distributors pour les commandes d'ouvrages.

Puilié par :

CERIC
2, avenue St. Clair Est, bureau 300
Toronto (Ontario)
M4T 2T5
Canada

Site Web : www.ceric.ca

Courriel : admin@ceric.ca

ISBN

Broché : 978-1-988066-40-0

Format électronique : 978-1-988066-42-4

Préface :

Ce guide est publié par le CERIC, un organisme caritatif voué à l'avancement de l'éducation et de la recherche en matière d'orientation professionnelle et de développement de carrière dans le but d'accroître le bien-être économique et social des Canadiennes et des Canadiens.

Publié en janvier 2017, le premier guide s'adressait aux propriétaires et gestionnaires de petites entreprises. Le secteur à but non lucratif a alors immédiatement exprimé le souhait qu'un guide lui soit consacré. Le présent guide traite des difficultés vécues spécifiquement par les gestionnaires du secteur à but non lucratif qui ont pour responsabilité d'attirer, de fidéliser et de mobiliser le personnel. Dans ce guide, nous tenons compte du fait que, dans le secteur, les fonctions de gestionnaire peuvent être remplies par des personnes qui n'en ont pas forcément le titre. Si, en tant que gestionnaire, directeur général, membre d'un conseil d'administration ou bénévole, vous devez superviser, recruter ou gérer du personnel, ce guide vous est tout destiné. Dans ce guide, nous emploierons le mot « gestionnaire » pour désigner cette fonction. Vous constaterez que nous utilisons sans distinction les expressions « à but non lucratif » et « de bienfaisance ». Nous le faisons pour montrer que ce guide s'applique autant au premier qu'au second de ces deux types d'organismes : leur structure juridique est certes différente, mais leurs besoins, leurs pratiques et leurs possibilités en matière de gestion de carrière sont très similaires. Aussi, bien que ce guide contienne de nombreuses ressources spécifiques en français, vous y trouverez également des

articles et des outils en anglais lorsque cela est jugé particulièrement utile.

Dans cet ouvrage, j'ai choisi de me concentrer sur ce que les gestionnaires du secteur peuvent faire pour offrir à leur personnel à temps plein et à temps partiel des possibilités d'avancement, de développement et d'épanouissement professionnels. Bien que je reconnaisse l'importance du travail des bénévoles (la plupart des activités et des outils contenus dans ce guide portent d'ailleurs sur la gestion de ces ressources essentielles), je continuerai de mettre l'accent sur la fidélisation et la mobilisation des employés rémunérés.

Je voudrais souligner le talent et la contribution des gens qui m'ont aidée à créer et rédiger ce guide : Sharon Ferriss, directrice, Marketing, Web et nouveaux médias du CERIC, s'est révélée une chargée de projet inspirante. Ben Liadsky, de la Counselling Foundation of Canada, a été l'un des premiers champions du projet; il s'est distingué par ses conseils et son soutien actif. Norman Valdez et Lindsay Maclachlan se sont occupés de la direction créative et de la conception. Dans ce projet, j'ai également bénéficié de l'appui de Nev Balendra, Ben Martin, Alexandra Tashos et Cayla Charles pour la recherche.

Dans la section 6, je remercie les champions du projet.

Ce projet a bénéficié de l'appui d'un comité consultatif fantastique dont je voudrais remercier les membres :

Rachel Gouin, Groupe de travail sur l'emploi des jeunes à Imagine Canada

Cathy Taylor, directrice générale de l'Ontario Nonprofit Network

Monina Febria, ancienne responsable du Projet sur le travail décent à l'Ontario Nonprofit Network

Susan Phillips, directrice de programme, Philanthropie et leadership des organismes à but non lucratif, à l'Université Carleton

Sara Lyons, vice-présidente des Fondations communautaires du Canada et de ConseilRH.ca

Marcel Lauzière, président et chef des opérations à The Lawson Foundation

Jehad Aliweiwi, directeur général de la Laidlaw Foundation

Paul Nazareth, vice-président de l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés

Ann Rosenfield, rédactrice en chef d'Hilborn Charity e-News

Je tiens à remercier tous les membres de cette équipe dévouée pour leurs idées, leurs conseils et leur générosité.

Table des matières

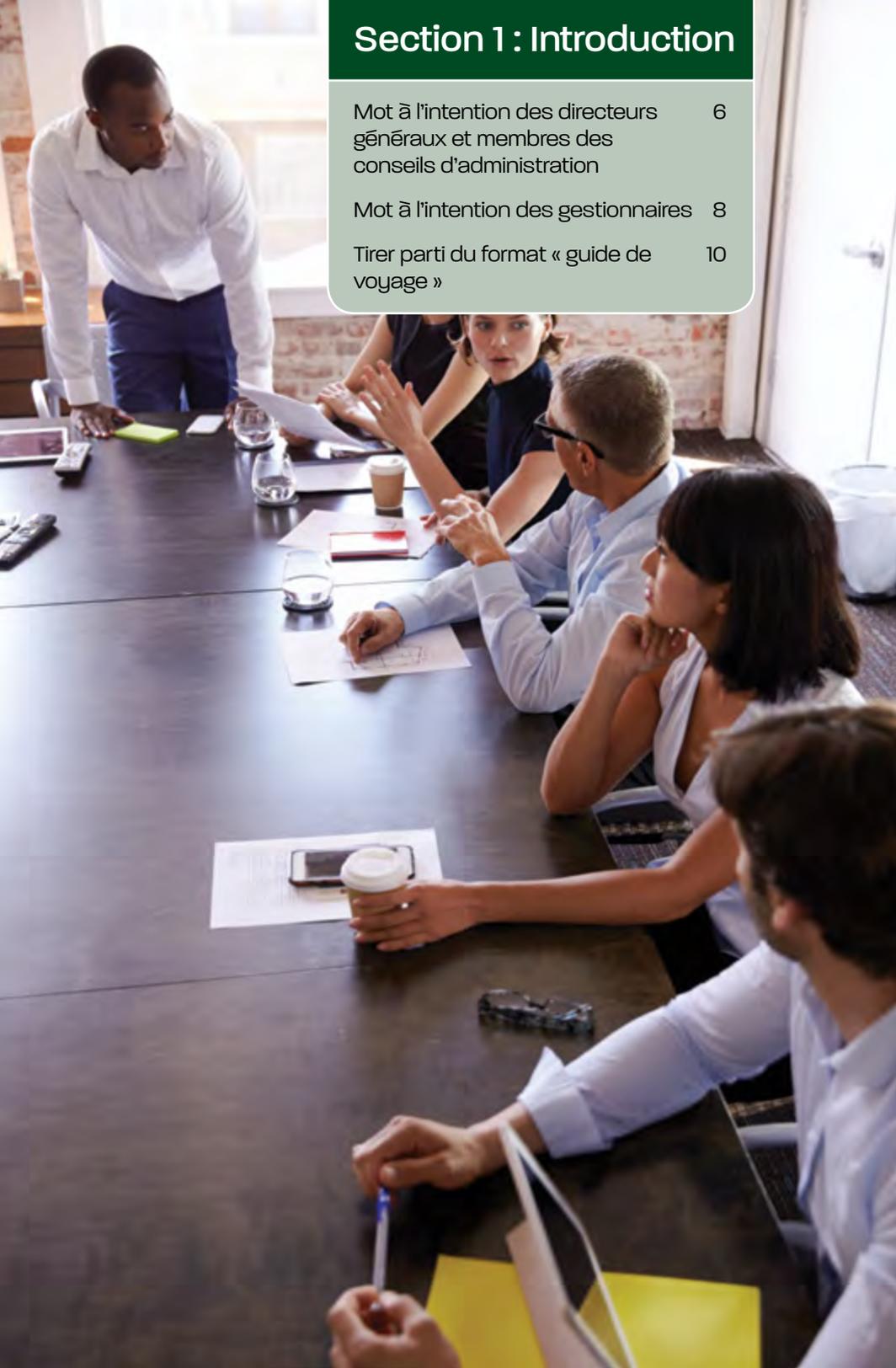
	Section 1 : Introduction	5
	Mot à l'intention des directeurs généraux et membres des conseils d'administration	6
	Mot à l'intention des gestionnaires	8
	Tirer parti du format « guide de voyage »	10
	Section 2 : L'intérêt de la gestion de carrière pour votre organisme	12
	Premiers préparatifs en vue de votre parcours de gestion de carrière	13
	Qu'est-ce qu'une « bonne » gestion de carrière?	17
	Section 3 : Votre parcours de gestion de carrière	21
	Plus de 40 activités de gestion de carrière	23
	Parcours A : 10 minutes de libres	23
	Parcours B : une heure par semaine	27
	Parcours C : une demi-journée à quelques mois d'intervalle	32
	Modèle d'élaboration d'un parcours de gestion de carrière – Votre plan d'action	38
	Exemple de parcours de gestion de carrière	39
	Section 4 : Situations particulières	41
	Perte d'employés et planification de la relève	42
	Apprivoiser la discussion sur la carrière	44
	Gestion des changements de vie et des absences autorisées	47
	Parcours professionnels différenciés selon le genre	48
	Pratiques liées à la précarité d'emploi	49
	Carrière et nouveaux diplômés	51
	Carrière et employés de plus de 50 ans	52
	Section 5 : Ressources supplémentaires	54
	Section 6 : Champions des connaissances	59
	Bibliographie et notes	62

Section 1 : Introduction

Mot à l'intention des directeurs
généraux et membres des
conseils d'administration 6

Mot à l'intention des gestionnaires 8

Tirer parti du format « guide de
voyage » 10



Mot à l'intention des directeurs généraux et membres des conseils d'administration

Si vous avez choisi d'ouvrir et d'utiliser ce guide, c'est que vous reconnaissez que le développement des employés permet d'obtenir des résultats organisationnels solides.



Diriger un organisme à but non lucratif (OBNL), ce n'est pas la même chose que gérer une entreprise ou travailler dans la fonction publique. Les contraintes liées au financement, l'enjeu de la durabilité, la dépendance à l'égard du bénévolat et la participation de la communauté constituent pour vous, en tant qu'employeur, des défis particuliers. Et bien que vous puissiez parfois vous sentir seul dans votre périple, vous n'avez certainement pas choisi un chemin solitaire. Le secteur à but non lucratif du Canada est le deuxième du monde en importance : il regroupe plus de 170 000 organismes et compte environ 2 millions

d'employés, soit environ 11 % de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne¹.

Le succès d'un organisme dépend d'une gestion, d'une supervision et d'une prestation de service solides. Vous devez gérer efficacement les activités quotidiennes tout en planifiant des mesures stratégiques à long terme. Vous ne manquez jamais de travail, et vous êtes sans cesse sollicité, tout comme

vos collègues et homologues du secteur des petites entreprises. Bien que la plupart des petites entreprises ne soient pas des OBNL, la plupart des OBNL répondent aux critères des petites entreprises, puisqu'ils comptent moins de 500 employés. En Ontario par exemple, la plupart d'entre eux ont même moins de 20 employés. Les gestionnaires de petites



LE SAVIEZ-VOUS?

En moyenne, les coûts associés aux employés peuvent représenter jusqu'à 70 % des dépenses d'un organisme. La relation que vous entretenez avec votre main-d'œuvre représente à la fois votre plus grand risque et votre principal avantage concurrentiel, et les OBNL sont de plus en plus conscients qu'il est contre-productif de sous-investir dans les employés².

organisations, dans tous les secteurs, savent que le temps est limité, et bien souvent ils n'ont pas les capacités ni les ressources nécessaires pour faire ce qu'ils souhaiteraient. Leurs fonctions les obligent à faire preuve de détermination, de créativité et d'habileté pour garder une équipe soudée et mobilisée dans un contexte difficile³.

Ce guide vous invite à envisager la gestion de carrière comme un levier stratégique pour stimuler le rendement de votre organisme. D'après Barry R. Nathan, la mobilisation des professionnels devrait avoir une bien plus grande incidence sur les résultats de l'organisation dans le secteur à but non lucratif que dans tout autre secteur⁴. Selon lui, les directeurs généraux et les responsables du secteur à but non lucratif devraient tenir compte des points suivants lorsqu'ils mettent en œuvre des programmes de mobilisation :

- Les mesures d'incitation hiérarchiques (progression dans l'organisme) et professionnelles (promotion des compétences et de l'expertise) sont les plus efficaces



PASSEZ À L'ACTION

Dans ce guide, vous verrez souvent la rubrique « **PASSEZ À L'ACTION** », qui vous proposera des façons de mettre en pratique sur-le-champ les idées exposées. Ne vous sentez toutefois pas obligé d'appliquer toutes les suggestions ou tous les sujets traités dans l'immédiat. Ce guide se veut une ressource permanente à laquelle vous pourrez revenir à loisir.

pour mobiliser les employés des OBNL.

- Les organismes voués aux soins de santé et à l'éducation, par exemple, ont

grandement profité des mesures d'incitation professionnelle.

- Organiser le travail de manière à ce que les employés voient les fruits de leurs efforts sur plusieurs années permet de renforcer leur engagement.

Au lieu de proposer des récompenses ponctuelles ou des activités de consolidation d'équipe, il vaut mieux miser sur la carrière de vos employés. Si vous leur donnez les moyens de réussir aujourd'hui et tout au long de leur carrière, votre organisme en tirera les bienfaits. Car les répercussions de la gestion de carrière ne se limitent pas à la satisfaction et à la fidélité des employés. La gestion de carrière permet aussi



LE SAVIEZ-VOUS?

Nous avons demandé à des directeurs généraux quelles étaient leurs principales préoccupations à l'égard des employés⁵.

88 % des personnes interrogées ne se sentaient pas préparées ou capables de fournir des possibilités de développement à leurs employés.

63 % craignaient de ne pas attirer suffisamment de personnel talentueux.

50 % se faisaient du souci pour la rémunération et les récompenses offertes aux employés.

38 % craignaient de ne pas pouvoir offrir des salaires concurrentiels.

Mot à l'intention des directeurs généraux et membres des conseils d'administration a continué

d'améliorer la prestation de services, de cerner plus rapidement les moyens d'optimiser les activités, et d'élargir les possibilités de développement – autant pour le personnel que pour l'organisme. Investir dans la gestion de carrière peut accroître le bonheur des employés, améliorer leur santé et, de ce fait même, garantir à l'organisme un meilleur fonctionnement.

D'après la revue *Philanthropy Journal News*, c'est par la collaboration avec les membres du conseil d'administration, les responsables d'autres organismes à but non lucratif, les employés et les partenaires externes que les directeurs généraux peuvent retrouver la sérénité⁶. Le présent guide vous propose de nombreuses activités de gestion de carrière qui favoriseront la collaboration et la mobilisation du personnel de votre organisme, et a été conçu pour vous aider à les mettre en pratique avec vos gestionnaires et vos employés. ■

Mot à l'intention des gestionnaires

Bienvenue dans ce guide de gestion de carrière, un document de référence conçu pour vous, les gestionnaires ingénieux, engagés et curieux. Son but est de vous aider à mettre en œuvre des activités de gestion de carrière visant à soutenir les employés qui relèvent de vous et qui sont importants pour votre organisme.

Pour élaborer ce guide, nous avons discuté avec des responsables du secteur à but non lucratif qui gèrent des employés au sein de leur organisme. Ces gestionnaires provenaient de toutes les régions du Canada et présentaient quelques similarités quant à leur expérience. De la Colombie-Britannique à Terre-Neuve en passant par le Yukon, nous avons entendu parler du manque de temps et de la nécessité de jouer plusieurs rôles. Certains gestionnaires ont indiqué qu'ils n'avaient jamais eu de formation sur la façon de gérer ou de motiver une équipe, bien qu'il s'agisse pourtant d'une partie importante de leur travail. Ils se sont montrés sincèrement inquiets de la carrière et de

la vie personnelle de leurs employés. Bon nombre de gestionnaires ont souligné qu'ils devaient se démener pour soutenir des groupes et des causes variés sans être toujours capables de fournir à leurs employés un travail stable qui soit reconnu et récompensé de manière appropriée. Beaucoup d'entre eux ont cité l'analogie du cordonnier mal chaussé, évoquant les mauvaises conditions d'emploi des organismes qui, justement, travaillent à l'amélioration du travail, de la qualité de vie, de la santé et de l'éducation auprès de leurs clients.

Dans un sondage portant sur 2 122 employés du secteur à but non lucratif, les possibilités de développement professionnel ont été reconnues comme les principales mesures permettant



de mobiliser plus fortement les employés. Ce critère est jugé encore plus important que les récompenses financières. L'étude souligne l'importance d'entretenir des relations solides avec les gestionnaires – d'autant plus que les employés fortement engagés du secteur sont exposés à un risque d'épuisement. Les gestionnaires sont les mieux placés pour observer et corroborer les conclusions suivantes :

- 86 % des employés interrogés déclarent qu'ils accomplissent des tâches qu'ils ne sont pas vraiment censés exécuter
- 47 % indiquent qu'ils quittent le travail fatigués et épuisés
- 37 % ont le sentiment que leur

employeur n'appuie pas leur carrière

- 42 % croient que leurs besoins en matière de carrière ne sont pas comblés?

Même les gestionnaires qui pensent entretenir un lien solide avec leur personnel pourraient découvrir que leurs employés ne reconnaissent pas ce soutien. L'écart entre la perception des employés et l'intention des gestionnaires peut souvent amener ces derniers à se désengager des activités de gestion de carrière. Après tout, si leurs efforts pour aider les employés ne portent pas fruit, d'autres priorités risquent d'accaparer leur précieux temps. Et alors, une vague de désengagement pourrait se produire parmi les employés.

Imaginez que vous

êtes un voyageur et que ce document est votre guide de voyage. Gardez l'esprit ouvert aux découvertes et aux occasions d'apprentissage qui vous attendent. Il se pourrait que le parcours proposé et les résultats d'une bonne gestion de carrière ne soient pas du tout ce à quoi vous vous attendiez, et aboutissent à une expérience exceptionnelle pour vous, votre personnel et votre organisme. ■



PASSEZ À L'ACTION

Des modèles, des ressources et des outils sont mis à votre disposition pour vous faciliter la tâche. Si un outil ne vous convient pas, n'hésitez pas à le modifier. Nous espérons que ces idées de départ vous inciteront à perfectionner et faire évoluer vos employés en leur offrant une expérience professionnelle hors du commun. Pour commencer, nous vous recommandons de transmettre (ou d'offrir) ce guide à votre directeur général ou votre conseil d'administration, puis d'en examiner ensemble les principaux points.

Tirer parti du format « guide de voyage »

Nous avons structuré ce guide de manière novatrice et créative : le contenu y est présenté comme s'il s'agissait d'un guide de voyage.

Quand nous voyageons, nous avons peu de temps à consacrer à un endroit ou à une activité en particulier. Nous devons optimiser notre horaire et l'utilisation de nos ressources financières autant que possible. Nous cherchons à nous concentrer sur les aspects qui nous procurent la meilleure expérience.

De la même manière, le temps et l'argent constituent des obstacles critiques pour les directeurs généraux et les gestionnaires. Vous savez que le recrutement, la mobilisation, la fidélisation et la productivité des employés se fondent sur l'expérience positive des employés, et en particulier sur les occasions d'apprendre, de se perfectionner, d'obtenir une reconnaissance, de relever des défis et de recevoir

des récompenses. Mais comment offrir une expérience exceptionnelle aux employés quand il faut composer avec un budget serré, un nombre limité d'employés et un manque de temps pour exécuter les tâches indispensables? Quel genre de « parcours de gestion de carrière » vous permettrait d'offrir des expériences à la hauteur des besoins et des aspirations de votre personnel et de votre organisme?

Un constat est à la source du présent guide : bien que 75 % des répondants à notre sondage sur les organismes à but non lucratif du Canada considèrent le développement de carrière comme important et garant de meilleurs résultats organisationnels, moins de 22 % des organismes incluent le développement de carrière dans leur planification stratégique. Autrement dit, on le considère comme une bonne chose, mais pas comme une priorité. Pourtant, les



gestionnaires ressentent chaque jour le manque d'outils de gestion de carrière satisfaisants.

Nous avons très bien compris votre situation en menant notre recherche. Les gestionnaires trouvent difficiles les discussions sur la carrière avec leurs employés – une opinion partagée par 60 % des personnes que nous avons interrogées. Malheureusement, la plupart des organismes comptent moins de cinq gestionnaires de personnel, ce qui fait un groupe de pairs très restreint avec lequel discuter de ces difficultés



ASTUCE DE VOYAGE : APPRENEZ LA LANGUE

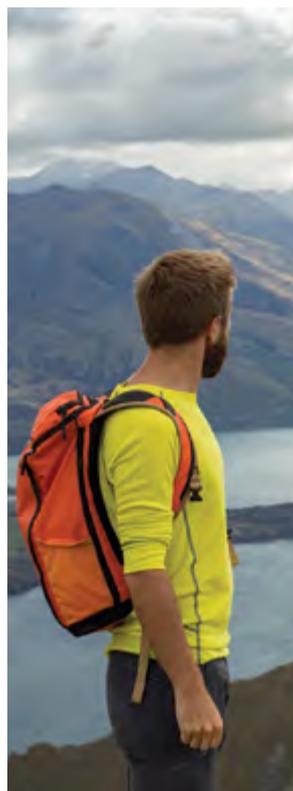
En voyage, nous découvrons souvent un nouveau vocabulaire. Dans le cadre de notre étude, nous avons appris que des termes comme « développement de carrière » et « formation » étaient employés sans distinction dans le secteur à but non lucratif, alors que le terme « gestion de carrière » était perçu comme une notion plus large comprenant un éventail d'activités réparties sur toute la vie active d'une personne. Les petits organismes considéraient aussi que gestion du talent et gestion de carrière étaient synonymes, alors que les organismes de taille moyenne tendaient à voir la gestion du talent comme une activité stratégique principalement liée à la planification de la relève et n'englobant pas nécessairement les outils et les mesures de soutien axés sur la carrière. Dans ce guide, nous emploierons le terme « gestion de carrière » pour désigner notre sujet et nos activités. Quelques sources citées pourraient toutefois recourir à d'autres termes. Pour nos besoins, nous considérerons la gestion de carrière et le développement de carrière comme des synonymes. Pour ceux qui aiment les définitions officielles, la « gestion de carrière » est « un processus autogéré de planification de carrière qui dure toute la vie et est axé sur l'établissement d'objectifs personnels et l'élaboration de stratégies pour les atteindre⁸. »

ou échanger des ressources et des pratiques. Nous avons aussi appris que 75 % des organismes interrogés ne disposaient pas de ressources consacrées à la carrière de leurs employés.

Beaucoup de directeurs généraux et de gestionnaires nous ont dit qu'ils n'étaient pas certains du potentiel de la gestion de carrière. Certains d'entre eux ont indiqué qu'ils traitaient les possibilités de développement comme des trophées : les employés enclins à se battre pour obtenir du soutien peuvent recevoir des possibilités de formation et d'avancement. D'autres se sont dits préoccupés par le fait

que, bien que les organismes à but non lucratif et de bienfaisance créent des emplois, les employés choisissent rarement de développer leur carrière dans ce secteur.

Nous voulons vous montrer que la gestion de carrière constitue un levier organisationnel précieux, à rendement élevé et à faible risque, qui aidera votre organisme à faire de grands progrès. Et puis, qui n'aime pas les voyages personnalisés, « spécialement conçus pour vous »? Commençons par un survol de la gestion de carrière, pour en savoir plus sur ses avantages ainsi que sur les méthodes et les approches généralement utilisées. ■



Section 2 : L'intérêt de la gestion de carrière pour votre organisme

Premiers préparatifs en vue de
votre parcours de gestion de
carrière 13

Qu'est-ce qu'une « bonne »
gestion de carrière? 17



L'intérêt de la gestion de carrière pour votre organisme

Cette section vous initiera à la gestion de carrière, à sa terminologie et aux possibilités qu'elle peut offrir à votre organisme.

Dans un vrai guide de voyage, cette section serait consacrée à un survol de la ville, de la région ou du pays que vous



PAROLE DE GESTIONNAIRE :

« Le travail décent est un prisme qui permet de conceptualiser les possibilités que présente un travail juste, équitable et stable ». »

Ce guide vise à souligner les possibilités de développement et de promotion, l'un des sept indicateurs de travail décent. Il fournit également des activités et des outils simples et rentables pour aider les organismes à offrir un travail décent à tous leurs employés.

comptez visiter. Si vous préférez sauter directement à la conception du plan ou du parcours de gestion de carrière de votre organisme, vous trouverez les modèles, les activités et les astuces à partir de la page 20.

Premiers préparatifs en vue de votre parcours de gestion de carrière

Avant de préparer un voyage, la plupart des gens se posent certaines questions précises :

- Quels sont nos moyens?
- Quelle est la meilleure période pour voyager?
- Quel type d'expérience recherchons-nous?

En prévision du voyage, vous planifiez les



déplacements, établissez le budget, fouillez des sites d'évaluation en ligne et vous renseignez auprès de vos amis sur les villes, les hôtels et les forfaits. Ensuite, vous faites le choix qui répond le mieux à vos critères.

Vos employés actuels et futurs recourent au même processus lorsqu'ils décident de postuler pour un emploi dans votre organisme, de se joindre à votre équipe ou d'y rester. Ils tiennent compte de la valeur du travail et de son adéquation avec leurs croyances personnelles. Ils évaluent le salaire et les avantages offerts et se demandent s'il s'agit du



ASTUCE DE VOYAGE : ÉCONOMISER TEMPS ET ARGENT EN FAISANT APPEL À DES EXPERTS

Nous arrivons à planifier certains voyages tout seuls. D'autres sont plus compliqués ou nécessitent des renseignements que nous n'avons pas le temps de recueillir. Dans ce cas, nous faisons appel à une agence de voyages qui nous aide à planifier une expérience inoubliable. Dans le domaine de la gestion de carrière, il existe des conseillers et des experts qui peuvent vous donner un coup de main dans la planification et la mise en œuvre de vos programmes. Recherchez les professionnels qui emploient le terme « carrière » (et non « ressources humaines » ou « talent ») pour décrire leur champ d'expertise.

L'intérêt de la gestion de carrière pour votre organisme a continué

bon moment pour occuper le poste que vous leur proposez. Mais le critère auquel ils accordent le plus d'importance, c'est la qualité de leur collaboration éventuelle avec vous.

Leur expérience quotidienne au sein de votre équipe leur

permettra-t-elle de dynamiser et de développer leur carrière ou produira-t-elle l'effet inverse? Quelle est la culture de votre milieu de travail?

Dans ce guide, nous proposons des conseils et des activités qui amélioreront les occasions de carrière dans votre organisme, développeront la culture de votre milieu de travail et renforceront votre image de marque

en tant qu'employeur.

Toute personne ayant participé à un effort de dotation sait combien le recrutement et l'embauche de nouveaux employés prennent du temps et à quel point il est important de faire les bons choix. Cependant, l'embauche n'est que le début. Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance font des pieds et des mains pour maintenir l'engagement de leurs employés et fidéliser les employés les plus performants. Les personnes que nous avons interrogées nous ont indiqué que le taux de roulement du personnel était élevé dans le secteur, en particulier chez les employés les plus performants et les responsables du développement, à cause de la prépondérance des postes contractuels et de la conviction que les possibilités de promotion



LE SAVIEZ-VOUS?

Bien souvent, les étudiants et les employés qui travaillent dans le secteur à but non lucratif connaissent mal les outils et les ressources du domaine de la gestion de personnel et de carrière. « Des 197 cours offerts par des établissements postsecondaires sur la gestion dans le secteur bénévole, seulement 22 % (selon les descriptions de cours) abordent des questions liées à la gestion des ressources humaines, comme le recrutement, la formation et la gestion du personnel et des bénévoles¹⁰. »

Le personnel et les gestionnaires du secteur accomplissent donc souvent un périple sans plan de route, ni but, ni perspective.



ASTUCE DE VOYAGE

En explorant la suite de ce guide, réfléchissez à la feuille de route de votre organisme en matière d'emploi. Vous savez sans doute quels sont vos objectifs en matière de financement et de prestation de service. Mais quels sont vos objectifs et vos plans d'investissement en ce qui a trait aux employés?

Nous ne pouvions faire un guide pour les organismes à but non lucratif et de bienfaisance sans évoquer la principale préoccupation de leurs directeurs généraux : la durabilité. Bien que la majorité des employés souhaitent que leur employeur leur offre de la formation ou les envoie à un congrès, nous savons qu'il est rare que les ententes de financement prévoient ce type de dépenses ou autorisent les employés à s'absenter du bureau. C'est pourquoi la plupart des activités, conseils et recommandations de ce guide ont été conçus pour être mis en œuvre à l'aide de ressources gratuites (ou peu coûteuses) qui peuvent être déployées sur le terrain dans le cadre du travail quotidien. De temps à autre, nous mentionnons des services supplémentaires dans

lesquels vous pourriez investir, selon vos besoins. Chaque voyage est assorti de ressources financières limitées, et même les voyageurs économes peuvent profiter de fabuleuses expériences.

Réfléchissez à ces questions quand vous évaluez la pertinence d'investir du temps et des ressources dans les activités de gestion de carrière :

- Quels coûts engendrons-nous en ignorant ou en remettant à plus tard les besoins du personnel relatifs à la gestion de carrière? **INDICE :** Cette omission nous coûte à la fois de l'argent et de la productivité perdue
- Quel est le meilleur moment de commencer à améliorer l'engagement des employés? **RÉPONSE :** MAINTENANT
- Quel type d'expérience voulons-nous offrir aux employés? **RÉPONSE :** Une expérience et une image de marque qui motivent les employés à travailler aussi bien que possible

sont meilleures à l'externe. Nous savons cependant que ces personnes ont beaucoup d'occasions de développer leur carrière à l'interne, même dans une structure horizontale ou avec des effectifs limités, et même si elles occupent un poste contractuel¹¹. Des études ont montré que les possibilités de développement de carrière constituaient l'arme secrète des

organismes cherchant à fidéliser leurs employés¹².

Les employés doivent apprendre à mieux cerner leur carrière, alors que les directeurs généraux et les gestionnaires doivent les motiver, les stimuler et les soutenir à mesure qu'ils évoluent. Votre façon de déterminer et d'évaluer ces besoins et d'y satisfaire définit en grande partie la culture

de votre organisme.

Comme un pays, une région ou une ville, votre organisme possède sa propre culture, qui est souvent informelle et tacite. Un énoncé officiel de votre mission, de vos valeurs et de votre vision n'empêchera pas vos employés de parler à leur famille, leurs amis ou leurs connaissances de leur expérience dans votre

L'intérêt de la gestion de carrière pour votre organisme a continué

organisme. Et la « façon dont on fait les choses ici » ne correspond pas toujours aux valeurs et à la culture souhaitées par les directeurs généraux et les gestionnaires. Votre image de marque en tant qu'employeur est tout aussi importante que l'image de marque des services de votre organisme. Il est facile aujourd'hui pour vos employés de faire part de leurs joies et de leurs regrets dans les médias sociaux, comme Facebook ou LinkedIn – à la vue des collègues, des bénévoles, des donateurs, des partenaires et des clients potentiels.

Les employés engagés alignent le succès de leur carrière sur celui de l'organisme qu'ils représentent. Vos résultats organisationnels dépendent en bonne partie de la perception qu'ont vos employés des possibilités au sein de votre organisme. Le roulement de personnel coûte cher, et le personnel démotivé ne sera pas le porte-parole dont vous avez besoin pour votre mission.

Comme pour un voyage, la gestion de carrière nécessite des fonds, ce qui est un vrai problème pour les organismes à but non lucratif et de bienfaisance, qui peuvent avoir pour cette raison des difficultés à recruter et à engager du personnel. Un récent rapport du Mowat Centre souligne cette difficulté : « Ce secteur a adopté un style de gestion altruiste qui montre une volonté désintéressée de privilégier le service communautaire au détriment de son avantage personnel. Les employés peuvent alors être encouragés à renoncer aux augmentations de salaire, au développement professionnel et à un emploi stable¹³. » Ce guide vous permettra de mobiliser davantage vos employés sans engager beaucoup de frais supplémentaires.

La capacité à trouver et à fidéliser des employés qualifiés et engagés influe directement sur la capacité de votre organisme à contrôler ses coûts. En effet, d'après une étude de la firme Gallup, un engagement plus élevé en milieu de travail se traduit par une diminution importante de l'absentéisme (37 %) ¹⁴. ■



LE SAVIEZ-VOUS?

- La satisfaction à l'égard de la carrière et de l'équilibre entre la vie personnelle et le travail se sont révélés les deux principales raisons pour lesquelles les employés demeurent en poste, tous secteurs confondus¹⁵.
- Seuls 15 % des employés américains interrogés qui prévoient quitter leur poste actuel ont l'intention de quitter le secteur à but non lucratif – ce qui signifie que les autres organismes à but non lucratif sont vos plus grands rivaux pour attirer les talents¹⁶.
- Une étude portant sur la carrière dans le domaine des collectes de fonds a révélé que 50 % des responsables du développement comptaient quitter leur poste actuel dans un délai de deux ans au maximum, et que 40 % ne souhaitaient pas remplir à long terme les fonctions de directeur du développement¹⁷.

Qu'est-ce qu'une « bonne » gestion de carrière?

Les directeurs généraux nous ont fait part de leurs inquiétudes quant à l'établissement d'objectifs pour leurs employés et aux discussions à tenir avec eux au sujet de leur carrière.

Certains se souciaient d'un manque de suggestions à leur offrir dans un contexte difficile. D'autres confondaient gestion de carrière et gestion du rendement et manifestaient leur malaise quant aux discussions difficiles sur les insuffisances et les

conséquences. D'autres encore craignaient que les discussions plus poussées sur la carrière ne précipitent la décision des employés clés de partir poursuivre leur carrière dans un plus grand organisme ou en dehors du secteur.

Une bonne gestion de carrière suppose que les gestionnaires et les employés comprennent certains éléments fondamentaux de leur carrière. Le CERIC a mis au point les **8 principes directeurs du développement de carrière** pour les aider à comprendre et à définir la portée du travail de gestion de carrière. (*Nous rappelons que la gestion et le développement de carrière s'emploient comme synonymes dans ce guide.*)

Ces principes peuvent vous aider à mettre en



place de bonnes conversations axées sur la carrière, des ressources adéquates (comme celles énumérées à la fin de ce guide) et des programmes pertinents pour vos employés.

Le développement de carrière :

1. est un processus perpétuel de combinaison et de gestion d'activités rémunérées et non rémunérées : apprentissage (formation), travail (emploi, entrepreneuriat), bénévolat et temps libre;
2. exige de déterminer les intérêts, les croyances, les valeurs, les habiletés et les compétences et de les associer aux besoins du marché;



PAROLE DE GESTIONNAIRE :

« Si nous ne nous étions pas fixé des objectifs, nous aurions peut-être commencé à régresser. »

- **Bill Sinclair**
de la St. Stephen's Community House, parlant de l'intérêt renouvelé de son organisme pour le travail décent.

Qu'est-ce qu'une « bonne » gestion de carrière? a continué

3. repose sur une bonne compréhension de ses options et de ce que l'on veut;
4. doit être autogéré : une personne est responsable de sa propre carrière – elle n'est toutefois pas seule, nous sommes tous influencés par notre environnement et l'influençons à notre tour;
5. est souvent appuyé et façonné par les formateurs, la famille, les pairs, les gestionnaires et la collectivité;
6. signifie tirer le meilleur parti de son talent et de son potentiel, quelle que soit sa définition de la croissance et de la réussite – qui ne correspond pas nécessairement à un avancement linéaire;
7. peut être complexe et dépend du contexte : il peut y avoir des contraintes internes (financières, culturelles, liées à la santé) ou externes (marché du travail, technologie);
8. est dynamique et évolutif, et nécessite une adaptation et une résilience continues pendant les multiples périodes de transition.

Les principes, théories et outils de la gestion de carrière ne font pas toujours partie des programmes de développement du leadership du secteur bénévole, et bien que les organismes à but non lucratif disposent de nombreuses ressources en la matière – comme celles fournies par rhconseil.ca et le Centre de connaissances sur les RH de Charity Village (<https://charityvillage.com/cms/knowledge-centre/human-resources>) – la plupart d'entre eux s'arrêtent au recrutement, aux salaires et à la conformité.

Pourtant, le domaine de la gestion de carrière a plusieurs décennies de sagesse et de résultats accumulés à offrir aux gestionnaires et aux employés pour les aider à se retrouver dans ces structures d'emploi en mutation.

La gestion de carrière ne constitue pas une aventure solitaire. Les gestionnaires jouent un rôle essentiel aux côtés des employés. Au chapitre 16 de leur ouvrage *Career Development Practice in Canada : Perspectives, Principles, and Professionalism*, Sandra Boyd et Kim Spurgeon décrivent



LE SAVIEZ-VOUS?

La gestion du rendement est un « processus continu de communication entre un superviseur et un employé qui se poursuit tout au long de l'année et vise à appuyer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation¹⁸ ». Il s'agit d'évaluer l'exécution de tâches précises associées à l'emploi, afin de soutenir les objectifs établis par l'organisme. Par exemple, votre collectrice de fonds atteint-elle ses cibles? Le chargé de projet respecte-t-il les échéances et le budget? Selon notre étude, la majorité des organismes recourent à une méthode ou un système de gestion du rendement. Nous supposons donc que le rendement de vos employés est adéquat et répond aux objectifs de l'organisme. Ce guide aborde des sujets et des mesures qui vont plus loin que les discussions, les interventions et les mesures de suivi en matière de rendement.

cette relation comme un partenariat de carrière : En fournissant des occasions d'apprentissage et en appuyant les objectifs de carrière de leurs employés, les dirigeants contribuent à les autonomiser et favorisent le développement de leur carrière. Quant à l'organisation, son devoir consiste à aider les employés à perfectionner leurs compétences en gestion de carrière grâce à des programmes de ressources humaines, au mentorat et au réseautage. Les employés, enfin, doivent se responsabiliser à l'égard de leur propre développement à l'aide d'autoévaluations, de mises à jour de leurs compétences et de l'établissement d'objectifs de carrière. Quand ces trois aspects concordent, les employés s'engagent davantage et la fidélisation s'améliore¹⁹.

En effet, une bonne gestion de carrière repose sur les individus. Elle peut prendre de nombreuses formes et n'a pas à être axée sur les promotions ou la mobilité. En revanche, elle se fonde sur le principe qu'une meilleure accessibilité à des expériences uniques favorise le développement de carrière des employés. ■



LE SAVIEZ-VOUS? 10 IDÉES FAUSSES SUR LA GESTION DE CARRIÈRE

Lors de nos entrevues, nous avons recueilli les fausses idées concernant la gestion de carrière. Voici les dix plus courantes. Toutes ces croyances sont erronées et empêchent les organismes d'adopter de bonnes pratiques en matière de développement de carrière. Combien d'entre elles circulent dans votre organisation?

1. Les petits organismes peuvent offrir des emplois, mais seuls les grands organismes peuvent proposer une carrière.
2. La gestion de carrière et la formation renvoient à la même chose, tout comme le développement de carrière et l'avancement.
3. Les employeurs contrôlent le cheminement de carrière de leurs employés.
4. Les membres du personnel savent gérer leur carrière.
5. Les gestionnaires savent comment aider les employés à développer leur carrière.
6. Les employés de la génération Y s'intéressent davantage au mode de vie et à l'équilibre entre la vie personnelle et le travail qu'à une carrière classique.
7. Les employés plus âgés n'ont pas à se soucier de leur carrière, car il est peu probable qu'ils effectuent des changements importants passé l'âge de 50 ans.
8. La gestion de carrière coûte cher et n'offre à l'organisme, dans l'immédiat, aucun rendement sur le capital investi.
9. La gestion de carrière concerne seulement les membres d'une profession libérale et les travailleurs du savoir.
10. Les directeurs généraux et les gestionnaires ne disposent d'aucune donnée précise, pratique éprouvée, ni étude fiable qui puissent les aider dans les situations difficiles liées à la gestion de carrière.

Section 3 : Votre parcours de gestion de carrière

Plus de 40 activités de gestion de carrière	23
Parcours A : 10 minutes de libres	23
Parcours B : une heure par semaine	27
Parcours C : une demi-journée à quelques mois d'intervalle	32
Modèle d'élaboration d'un parcours de gestion de carrière – Votre plan d'action	38
Exemple de parcours de gestion de carrière	39



Votre parcours de gestion de carrière

Jusqu'à maintenant, nous avons surtout plaidé pour la gestion de carrière au sein des organismes à but non lucratif et de bienfaisance, et fourni quelques conseils sur les pratiques et les programmes à envisager.

Faisant une analogie avec le voyage, nous avons donné des renseignements généraux sur les pratiques de gestion de carrière qui assurent le développement des employés et le succès de l'organisme (la « destination »). Nous avons également décrit brièvement comment la gestion de carrière peut attirer les recrues potentielles.

Cependant, nous savons tous que le moment le plus gratifiant de la préparation d'un voyage est celui où l'itinéraire est fixé et la planification terminée. Il s'agit du moment où nous savons ce qui nous attend et pouvons nous concentrer sur la concrétisation d'une merveilleuse expérience.

CONSEILS POUR COMMENCER

1. Tout comme un vrai guide de voyage comporte plusieurs catégories de recommandations (hôtels, visites, cuisine, transports, etc.), nous tenons à vous offrir la possibilité de créer votre propre parcours de gestion de carrière, selon différentes catégories d'activités.
 - Certains d'entre vous se concentreront peut-être sur un objectif qui les amènera à réaliser des activités dans un domaine précis (comme une visite gourmande qui mettrait l'accent sur la cuisine).
 - D'autres pourraient chercher à équilibrer les éléments de leur plan et mobiliser une multitude d'activités afin d'élargir leurs horizons en matière de gestion de carrière (comme dans un voyage culturel).
 - D'autres enfin auront peut-être tendance à trier les activités et à retenir celles qui correspondent directement à l'enjeu du moment (comme dans un voyage thématique où l'hébergement, les repas et les événements sont axés sur un sujet en particulier).



ASTUCE DE VOYAGE

Vous trouverez un modèle à la page 38. En consultant les activités de gestion de carrière proposées, vous pourrez créer votre propre « parcours » ou votre plan d'action personnalisé.

2. Tout comme dans un vrai guide de voyage, nous avons répertorié bien plus d'activités que vous ne pourriez accomplir dans une période raisonnable, par exemple en 6 ou 12 mois. Ne vous mettez pas de pression pour choisir plus que le nombre d'activités que vous jugez réaliste (en retenant quand même quelques activités supplémentaires, au cas où vos priorités changeraient). Évidemment, il n'est pas possible de tout voir dans une ville au cours d'une seule journée. N'hésitez pas à reprendre votre plan chaque année pour créer de nouveaux parcours afin d'enrichir votre expérience de gestion de carrière.
3. Les activités de ce guide sont structurées de manière à vous inciter d'abord à revoir votre façon de penser. Chaque section subséquente est de plus en plus orientée vers l'action et liée aux objectifs de votre organisme. Nous vous recommandons de commencer par lire toutes les activités, en marquant d'une étoile ou en encerclant celles qui semblent pertinentes. Ensuite, passez en revue les activités que vous avez retenues et demandez-vous lesquelles sont les plus importantes et dans quel ordre vous aimeriez les réaliser. Enfin, remplissez le modèle de parcours fourni. ■



LE SAVIEZ-VOUS?

Lors des recherches menées sur les petites entreprises aux fins du premier guide, nous avons constaté que la façon d'aborder la gestion de carrière dans une organisation variait avec le nombre d'employés. En étudiant les pratiques et les besoins du secteur à but non lucratif, nous n'avons pas observé la même corrélation. Nous avons cependant constaté une certaine différence d'approche, de capacité et de cohérence entre les organismes comptant peu de gestionnaires de personnel (trois gestionnaires ou moins supervisant directement des employés) et ceux dotés d'une plus grande équipe de gestionnaires de personnel. Nous croyons que la principale différence entre ces organismes est le manque de soutien offert aux gestionnaires de personnel par des pairs. Nous en avons tenu compte dans l'élaboration des activités suggérées pour votre parcours.



LE SAVIEZ-VOUS? LES TRIADES ET LE MENTORAT INTERGÉNÉRATIONNEL

« Quel intérêt offrent les triades? Les études montrent que la culture d'entreprise se façonne à partir des relations que tissent de petits groupes d'employés. Des réseaux naturels et interreliés se font et se défont constamment dans le contexte des relations professionnelles et sociales. Dans une relation triadique à haut rendement, tous ses membres donnent et obtiennent en retour – dans le respect des valeurs communes, souvent tacites, qui guident leur travail. Chaque personne indique clairement quel type d'expertise elle peut fournir. Les membres de la triade demeurent également conscients de la qualité de la relation entre ses deux autres membres. Les triades procurent une structure à la fois stable et dynamique pour la mise en œuvre de programmes de formation, de changement et d'expansion à même le lieu de travail. Compte tenu du caractère intergénérationnel de la main-d'œuvre d'aujourd'hui, cette méthode offre une occasion unique d'harmoniser l'accueil et l'intégration, le développement du leadership et la gestion de la relève. » Extrait du *Triadic Mentoring Handbook* (Manuel de mentorat triadique) de Challenge Factory.

Plus de 40 activités de gestion de carrière

Parcours A : 10 minutes de libres

Si vous avez 10 minutes de libres dans une journée, les options suivantes s'offrent à vous (choisissez une activité par jour; vous pouvez répéter la même tous les jours ou faire alterner quelques activités)



Penser

Objectif : Déterminer de nouvelles mesures positives à prendre

Pensez à votre parcours.

Retrouvez un moment déterminant de votre carrière. Mettez-le par écrit et envisagez de le raconter à votre équipe dans le cadre d'une rencontre, d'une conférence téléphonique ou d'une communication. Pourquoi le considérez-vous comme significatif? Qu'avez-vous appris à cette occasion? Cette expérience pourrait-elle aider d'autres personnes qui ont un autre parcours professionnel? Si tel est le cas, envisagez la diffusion plus large de votre expérience auprès

des employés. Pour une bonne communication avec les employés, consultez l'astuce de voyage à la page 24 et 25.



Communiquer

Objectif : Instaurer une culture d'apprentissage et d'exploration qui encourage le développement des employés

Envoyez régulièrement à vos employés de courts messages

soulignant comment l'un ou l'autre d'entre eux a évolué ou acquis de nouvelles compétences.

Exemple :

Objet : Créativité au travail
Corps du texte : La semaine dernière, [nom de l'employé] a fait



preuve de créativité en [aidant un client/ un collègue/m'aidant] à résoudre un problème.

[Décrire brièvement le problème et les répercussions sur la personne aidée et sur l'organisme.] J'ai hâte de savoir ce que [nom de l'employé] a appris de cette expérience. Bravo!

Certaines organisations envoient ce type de messages au fur et à mesure des « bons coups ». D'autres suivent un calendrier plus prévisible, incluant parfois ces messages dans leur bulletin mensuel ou trimestriel. Quelle que soit la fréquence, informez-en votre personnel et veillez à passer 10 minutes à quelques semaines d'intervalle à recueillir des histoires de réussite auprès des employés et des gestionnaires.

Parcours A : 10 minutes de libres
a continué



Discuter

Objectif : Comprendre le lien entre les objectifs de l'organisme et les expériences personnelles quotidiennes de l'équipe

Donnez un coup de fil à un employé. Dites-lui que vous l'appellez pour voir ce qu'il y a de neuf et posez-lui des questions sur sa journée. Soulignez que la durée de l'appel ne dépassera pas 10 minutes et que si une plus longue conversation s'avère nécessaire, vous planifierez un suivi pour examiner de plus près les sujets évoqués. Accordez-lui quelques minutes pour exprimer ses principales préoccupations. Votre discussion n'a pas besoin de porter directement sur la carrière. Cependant, n'oubliez pas que l'établissement de ce genre de relation informelle avec vos employés a une incidence sur leur carrière. Dans les régions où les employés doivent



ASTUCE DE VOYAGE

« Dans le secteur, la charge de travail est très lourde, constate Shelley Mayer, fondatrice et présidente de Ramp Communications, une société de marketing spécialisée dans le secteur à but non lucratif. Les employés assument souvent plusieurs fonctions. Ils remplissent les fonctions citées dans leur description de poste, mais occupent aussi d'autres postes qui ne sont pas encore pourvus. » Les organismes qui forment la clientèle de Mayer sont à bout de souffle. Aussi conseille-t-elle : « Avant d'annoncer un nouveau programme pour les employés, il est essentiel de réfléchir à la manière dont cette initiative ou ce programme cadrera avec la capacité quotidienne de l'organisme. Assurez-vous de tenir compte, dans votre plan, des limites de l'organisme. Tenez compte également de la recevabilité du programme et de la façon dont vos employés pourraient réagir à votre message initial. Assurez-vous d'indiquer clairement quelle sera l'utilité de la nouvelle initiative ou du nouveau programme. »

parcourir de plus grandes distances pour se rendre au travail, la dernière partie de leur trajet pourrait bien se révéler le moment idéal pour une prise de contact informelle. Chaque employé a toutefois ses préférences.

Après cette discussion, notez les priorités, les sujets et les questions abordés.

La fois suivante, choisissez un autre employé.



Réaliser

Objectif : Prendre des mesures qui favorisent les possibilités de développement dans votre équipe

Faites une recherche sur LinkedIn et Facebook

pour voir comment vos employés parlent de votre organisation et de votre marque. Contactez deux ou trois personnes avec lesquelles vous souhaitez discuter de ce que vous avez appris pour avoir un point de vue et un soutien extérieurs.



ASTUCE DE VOYAGE

La communication est un enjeu crucial. Aussi, nous avons demandé conseil à Keka DasGupta, experte des relations publiques, concernant des employés qui expriment leur frustration en ligne au sujet de leur travail ou de leur carrière. Voici sa recommandation pour protéger l'image de votre organisation.

« Quelles que soient les occasions que vous offrirez à vos employés, il y en aura toujours pour se plaindre en ligne. Mais si les évaluations positives dépassent largement les négatives, ces occasions seront malgré tout considérées comme positives. C'est une question de proportion. Pensez à TripAdvisor. Les meilleurs hôtels du monde reçoivent de bonnes et de mauvaises évaluations sur ce site. Toutefois, quand nous

constatons que les évaluations positives sont plus nombreuses que les négatives, nous sommes rassurés.

De même, pour contrebalancer les évaluations négatives d'employés, les organisations doivent prendre l'initiative de transmettre des messages publics positifs.

Voici quelques propositions : 1) encouragez les employés à servir de véritables ambassadeurs de l'organisation en parlant de leur expérience en ligne; 2) publiez les principes et les valeurs de l'organisation, afin que le public puisse connaître les causes que vous défendez; 3) développez votre profil public, pour que les gens apprennent à vous connaître et vous aimer comme chef de file. »

Comment partager les messages positifs que vous découvrez?

En cas de commentaire négatif, vous devrez agir sur deux plans. Premièrement, vous devrez définir l'approche à adopter avec l'employé. Les mesures à prendre peuvent aller d'une simple discussion au congédiement. Toutefois, n'oubliez pas que les messages exprimant un léger mécontentement représentent en fait une excellente occasion d'apprentissage pour

l'employé (comment trouver un exutoire plus approprié pour exprimer ses besoins) et pour vous (les aspects que votre organisme ignore ou gère inadéquatement, auxquels vous devez accorder plus d'attention).

Consultez l'astuce de voyage de la page 25 pour des suggestions sur la gestion de votre image d'employeur en ligne.



Réfléchir

Objectif : Consacrer le temps nécessaire à la définition des aspects à développer au sein de votre équipe

Le Service de placement de l'Université Laval a publié un livre captivant sur le bien-être au travail et les attitudes gagnantes pour motiver et encourager son équipe. Ce

Parcours A : 10 minutes de libres a continué

livre, intitulé *Au travail, ça roule?*, pourrait vous inspirer!  <https://www.septembre.com/livres/travail-roule-1607.html>.

Complétez l'exercice simple suivant adapté du livre. Qu'est-ce qui vous apparaît comme pertinent pour vous et votre équipe?

- Pensez à un collègue, dans votre entourage, qui a l'air heureux au boulot. Quels sont les éléments qui le caractérisent?
- Ensuite, pensez à un moment, ces dernières journées, qui vous a rendu particulièrement heureux au travail. Pourquoi cette tâche-là ou cette rencontre-là vous a-t-elle procuré un tel sentiment de satisfaction?
- Demandez-vous, maintenant, quel comportement vous devriez adopter pour atteindre cet état de bien-être au travail.



Évaluer

Objectif : Cerner les données adéquates pour prendre de meilleures décisions

Pour beaucoup, la formation et la gestion de carrière constituent une même activité. Ce n'est pas le cas, bien que la formation puisse aider les employés à gérer et orienter leur carrière.

Assurez-vous qu'à compter de maintenant, votre personnel évalue les formations suivies en ligne, en personne ou sur le terrain. Ils doivent évaluer en particulier les notions acquises, la

façon dont ils les ont appliquées, et la manière dont elles ont permis de promouvoir un objectif organisationnel et un objectif de carrière. Voici un bon exemple de questionnaire :  http://www.solutionsrh.net/grh/doc/outil_10.pdf.

Au cours du mois suivant, prévoyez du temps pour examiner les résultats de cette évaluation et déterminer les types de formation qui entraînent l'amélioration la plus rapide de vos indicateurs clés (dons, subventions, limitation des coûts, satisfaction des clients, modification des politiques, mobilisation des bénévoles, etc.). ■

Parcours B : une heure par semaine

Si vous disposez d'une heure par semaine, vous pouvez ajouter ce qui suit (choisissez deux ou trois activités par mois), ou alors vous pouvez intégrer certaines activités aux réunions trimestrielles des gestionnaires



Penser

Objectif : Déterminer de nouvelles mesures positives à prendre

Pensez à l'importance d'écouter les employés et de réfléchir à leurs préoccupations. Songez aux questions, aux priorités et aux problèmes qui ressortent régulièrement lors



Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

Pensez au rôle des gestionnaires de personnel.

Quelles connaissances ou compétences possèdent-ils en matière d'outils et de théories relatifs à la carrière? Tout le monde suppose que son supérieur immédiat peut offrir de bons conseils sur la gestion de carrière. Cependant, la plupart des discussions sur la carrière portent sur l'aptitude à l'emploi, soit dans le poste actuel soit en prévision d'un nouveau poste. L'aptitude à l'emploi ne représente toutefois qu'un élément parmi d'autres d'une discussion sur la carrière.

Quand vous gérez une main-d'œuvre grandissante, certains concepts, cadres et

outils stratégiques peuvent vous aider à réaliser de meilleurs investissements et à devenir un gestionnaire de carrière plus solide.

À titre d'exemple, combien de concepts parmi les suivants connaissez-vous?

- La gestion du changement
- La théorie sur les étapes du cycle ou du parcours de vie professionnelle
- La psychologie positive
- L'étude neuroscientifique du comportement en milieu de travail

Ne vous en faites pas si ces termes ne vous semblent pas familiers. Vos activités principales ne se déroulent (probablement) pas dans le domaine du développe-

ment de carrière. Quand vous repérez un besoin dans un secteur en dehors du vôtre, vous recherchez des ressources externes gratuites et abordables. Des ressources en gestion de carrière existent pour vous aider à renforcer les compétences à l'interne grâce à l'accompagnement, aux discussions sur la carrière, à la mise au point d'un plan de carrière et à la mobilisation des employés.

Demandez-vous si cet aspect devrait faire partie des objectifs de développement de vos gestionnaires de personnel, et si d'autres personnes pourraient aspirer au titre de « champion de la gestion de carrière ».

Parcours B: d'une heure par semaine a continué

de vos discussions. Quels besoins relatifs à la carrière semblent concerner l'ensemble de l'organisme, et lesquels touchent une seule personne ou un petit groupe d'employés? Notez trois questions à poser sur ces problèmes et préparez d'autres questions pour une rencontre ultérieure de 10 minutes avec un employé ou un gestionnaire.



Communiquer

Objectif : Instaurer une culture d'apprentissage et d'exploration qui encourage le développement des employés

Communiquez un article ou un outil concernant les compétences non techniques (soft skills)

essentielles au succès des employés. Vous pourriez vous abonner au bulletin gratuit *OrientAction en bref* du CERIC, qui propose toutes les deux semaines une série d'articles actuels provenant de diverses

Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

Demandez à vos employés de faire circuler un article qui leur a rappelé

leur propre carrière. Dites-leur que ce serait formidable s'ils pouvaient trouver un article dans les six prochains mois. Quand les employés se sentent prêts, demandez-leur de vous transmettre l'article avec deux ou trois « points à retenir » ou questions que l'article a soulevées. Lorsque vous avez recueilli une douzaine d'articles ou plus assortis de commentaires d'employés, vous pouvez créer un dossier en ligne ou remettre un livret aux nouveaux employés, dans le cadre du processus d'accueil et d'intégration, pour alimenter les discussions sur la carrière avec les gestionnaires.

sources :  <https://ceric.ca/oaenbref>. Ces compilations hebdomadaires livrées par courriel peuvent vous aider à trouver des articles ou des sujets à communiquer



PAROLE DE GESTIONNAIRE :

« Je m'inquiète de la gestion des communications avec mes employés. Quand une situation difficile survient, personne ne peut me conseiller et je ne sais pas où trouver du soutien. Je dois trouver les solutions et faire en sorte que les employés se concentrent sur l'essentiel, c'est-à-dire les tâches à accomplir. »

- **Directrice** d'un organisme de bienfaisance de l'Ontario

à votre personnel.

Parmi les autres bonnes sources d'articles : la rubrique « Carrières » de votre journal, le site web de charityvillage.com, les magazines *INC* et *Fast Company*, et les groupes LinkedIn (saisissez « carrière dans le secteur à but non lucratif » dans le champ de recherche

pour accéder aux discussions et aux ressources pertinentes).



Discuter

Objectif : Comprendre le lien entre les objectifs de l'organisme et les expériences personnelles quotidiennes de l'équipe

Parlez de vos projets en cours et de vos priorités pour le prochain mois. Expliquez la relation entre votre travail et leurs tâches quotidiennes. Sollicitez des questions qui suscitent l'intérêt ou la curiosité de l'ensemble de l'équipe ou qui évoquent des problèmes communs. Discutez des nouvelles occasions pour vos employés d'apprendre les uns des autres, de répartir différemment leur travail ou d'explorer un nouveau sujet qu'ils ne connaissent pas parfaitement, mais qui est lié à votre réussite. Demandez-leur de parler à tour de rôle de ce qui les occupe en ce moment, de ce qu'ils ont appris et de la contribution de leurs activités aux priorités de l'organisme.

Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

Discutez de la possibilité de désigner certains gestionnaires de personnel comme des « champions de la gestion de carrière », dont la tâche consisterait principalement à fournir de bonnes ressources en gestion de carrière aux autres gestionnaires et aux employés. Notez les préoccupations soulevées, comme le manque de temps. Discutez de la possibilité qu'une ou deux personnes affectées à cette tâche prennent le temps d'accompagner les autres employés lorsque de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques sont adoptés dans l'organisme.



Réaliser

Objectif : Prendre des mesures qui favorisent les possibilités de développement dans votre équipe

Misez sur la fidélisation. Il est vital de garder les bons employés. Votre

façon de diriger l'équipe a une grande incidence sur la fidélité de vos employés.

Bien souvent, les directeurs généraux et les gestionnaires tissent des liens étroits avec leurs employés. Au fil du temps, les bonnes habitudes de gestion sur le plan de la communication, de la conciliation travail-famille, etc. tendent à s'oublier, surtout quand vous savez que vous pouvez compter sur les employés, qui comprennent leurs tâches et vont même au-delà des attentes. Cependant, tout le monde a besoin de sentir que ses efforts sont appréciés et que son avenir importe.

Pensez à l'attention que vous prêtez à la culture de votre organisme, à la communication ouverte et à la souplesse. Votre point de mire ou votre position ont-ils changé avec le temps? Vos employés savent-ils vraiment pourquoi vous avez apporté des modifications qui ont une incidence sur leurs interactions avec vous et avec les autres employés?

Pour des conseils supplémentaires sur la fidélisation du personnel, consultez cet article :

Parcours B: d'une heure par semaine a continué

 <https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2004/06/l-attraction-et-la-retention-de-la-main-d-oeuvre>.

Dotez-vous d'un plan pour appliquer les astuces pertinentes dans le courant du prochain mois.



Réfléchir

Objectif : Consacrer le temps nécessaire à la définition des aspects à développer au sein de votre équipe

Méditez les vidéos et les baladodiffusions portant sur la carrière.

TED propose deux conférences extraordinaires qui nous incitent à repenser notre mode de communication et la valeur que nous accordons au bonheur et à l'optimisme en milieu de travail : respectivement « The Importance of Being Inauthentic » (« L'importance de l'inauthenticité »), de Mark Bowden, et « The Happy Secret to

Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

Il est important d'avoir des dirigeants capables de réaliser une analyse de rentabilité et de définir des indicateurs pour évaluer les programmes relatifs aux employés. De nos jours, les organismes de financement exigent que les programmes donnent des résultats solides et concrets. **Vous pourriez demander à votre personnel des finances ou de la comptabilité de vous aider à élaborer un modèle de rendement** qui indique les bons paramètres à utiliser lors de l'évaluation des décisions d'investissement axées sur les employés. Fiez-vous à leur expertise pour définir quels aspects évaluer, comment s'y prendre et comment recueillir les données nécessaires.

Si vous souhaitez offrir à vos employés une formation lors de laquelle ils seront amenés à créer un modèle de base de retour du capital investi pour votre organisme, envisagez de suivre le cours « Workforce Program ROI and Analytics » (Le rendement du capital investi et l'analyse dans les programmes pour la main-d'œuvre) à l'adresse :  <http://www.centreforcareerinnovation.com>.

Better Work » (« le secret pour mieux travailler tout en restant heureux »), de Shawn Achor.

Ces deux conférences TED remettent en cause certaines idées préconçues et proposent des conseils pratiques.

Voici deux courtes vidéos supplémentaires en français pour vous aider à penser différemment la façon dont vous communiquez avec vos employés et les impliquez dans votre organisation.

Accroître la créativité et la productivité des

employés :  <http://tva.canoe.ca/emissions/salutbonjour/videos/le-bonheur-au-travail>.

Faire participer les employés au changement :  <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2015/11/comment-rendre-la-gestion-des-change-ments-plus-humaine>.

Il existe par ailleurs un nombre incalculable de baladodiffusions susceptibles de vous aider à cerner les besoins actuels de votre organisme et

les possibilités que vous pourriez offrir à vos employés au chapitre de l'engagement et de la carrière. J'affectionne particulièrement les balado-diffusions « HR for Small Business » (« les RH pour les petites entreprises »; le titre est trompeur : il y a de très bons épisodes pour les organismes à but non lucratif dans cette série).  <https://itunes.apple.com/us/podcast/human-resources-for-small/id533673516?mt=2>.

Je recommande également « Best Part of My Job » (« les meilleurs aspects de mon emploi »), où différentes personnes parlent de leur carrière.  <http://www.bestpartofmyjob.com/podcast/>.



Évaluer

Objectif : Cerner les données adéquates pour prendre de meilleures décisions

Quels indicateurs ou objectifs relatifs à la carrière établissez-vous pour vos employés?

Doivent-ils montrer qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances au cours

de l'année? Vos employés indiquent-ils de nouvelles compétences à acquérir, ou font-ils preuve d'une plus grande maturité? Dans quelle mesure s'alignent-ils sur les objectifs de l'organisme? Quels objectifs vos employés aimeraient-ils inclure dans l'évaluation et le suivi? Dressez une liste des principaux objectifs de votre organisme et réfléchissez aux manières dont le plan de carrière de chacun de vos employés pourrait les qualifier ou susciter leur intérêt pour participer à un projet spécial qui viserait l'un des objectifs suivants :

- Trouver de nouvelles sources de financement
- Augmenter les dons et les subventions
- Diminuer les coûts
- Accélérer la mise en place d'un nouveau service
- Mener de nouvelles recherches
- Forger de nouveaux partenariats
- Augmenter la notoriété de l'organisme
- Mobiliser les bénévoles actuels et de nouveaux bénévoles

Quels éléments pourriez-vous ajouter à cette liste?

Compte tenu des limites de temps, de fonds et de personnel, quelles activités auraient le plus de retombées?

- Le mentorat par un expert chevronné?
- Des discussions plus fréquentes sur la carrière?
- De nouvelles expériences, comme la participation à un salon commercial ou à une activité communautaire?
- La formation?
- Une formation par observation assortie d'un calendrier?

Il s'agit d'envisager différentes mesures et activités de gestion de carrière qui tiendraient compte des objectifs de votre organisme et offriraient de bons compromis. ■

Parcours C : une demi-journée à quelques mois d'intervalle

Vous pouvez ajouter les activités suivantes si vous disposez d'une demi-journée quelques fois par année, ou dans le cadre des activités annuelles de développement des gestionnaires (choisissez-en deux ou trois par année)



Penser

Objectif : Déterminer de nouvelles mesures positives à prendre

Pensez à votre façon de motiver votre équipe

Parfois, nous supposons que l'argent constitue le seul facteur de motivation, mais les études indiquent le contraire! Quel type d'expérience serait pertinent pour chaque employé? Certains vous accompagneraient sans doute à un événement avec plaisir. D'autres seraient peut-être ravis de relever le défi de résoudre un nouveau type de problème. Créez un plan pour motiver le personnel sans recourir aux

récompenses financières (ou revoyez votre plan si vous en avez déjà un). Tenez compte des aspects qu'une récompense vise à renforcer :

- La reconnaissance publique – au sein de votre organisme, de votre secteur ou de votre communauté. Comment pourriez-vous mettre en valeur un travail bien exécuté dans vos communications avec les donateurs, les bénévoles et les employés? Un employé pourrait-il représenter votre organisme lors d'un événement public?
- Lieu de travail – Certains de vos employés accordent



LE SAVIEZ-VOUS?

Selon un rapport du centre de recherche Mowat NFP sur les pratiques prometteuses pour assurer des conditions de travail décentes dans le secteur à but non lucratif (*Change Work : Summary and Promising Practices Moving Decent Work Forward in the Not-for-Profit Sector*), si la passion est un atout dans ce secteur, les mauvaises conditions de travail et les rares occasions d'engagement rendent le travail moins passionnant. Pour cette raison, les dirigeants du secteur, et notamment les gestionnaires qui ont l'aptitude et les outils nécessaires pour habiliter et soutenir les employés, doivent se concentrer davantage sur les personnes.

Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

Songez à créer un réseau. Pouvez-vous penser à trois employés (une triade) qui accomplissent des tâches différentes, mais qui tireraient avantage de mieux se connaître? S'ils travaillent dans différents secteurs de votre organisme, peut-être pourraient-ils former une équipe interfonctionnelle? Peut-être certains d'entre eux possèdent-ils un réseau interne ou externe bien établi, alors que d'autres possèdent des compétences ou des expériences uniques à partager? Les études scientifiques indiquent que si les membres d'une triade appartiennent à différentes générations, le transfert des connaissances intergénérationnel et les innovations se concrétisent plus vite que dans la plupart des programmes de mentorat individuel classiques.

une grande importance aux éléments qui rendent leur environnement de travail spécial. Quelles récompenses visibles pourriez-vous offrir?

- Travail intéressant – Y aurait-il un nouveau projet ou un nouveau domaine à explorer? Quels membres du personnel aiment consacrer une heure ou deux à une tâche qui ne fait pas partie de leurs responsabilités quotidiennes?

Pour d'autres idées et suggestions, n'hésitez pas à consulter ce site : <http://formationgestionnaire.com/huit-trucs-pour-motiver-vos-employes-en-quinze-jours/>²⁰.

Les études montrent que les employés du secteur à but non lucratif sont plus motivés que les employés du secteur privé par les occasions de « reconnaître leurs valeurs par une rétribution²¹ ».

Il existe des outils et des évaluations en ligne que vous pouvez proposer à vos employés pour définir leurs valeurs et leurs motivations. Vous trouverez un test gratuit à cette adresse : <http://www.aide-emploi.net/dei-frameatoutmotivation.htm>.²² (Note de l'auteure : Pour obtenir des tests d'évaluation de grande qualité, vous pourriez envisager des services tarifés, comme ceux de

Psymetrik : <http://www.psymetrik.com>.)



Communiquer

Objectif : Instaurer une culture d'apprentissage et d'exploration qui encourage le développement des employés

Établissez un calendrier régulier des discussions sur la carrière avec vos employés.

La plupart des employés apprécient les rencontres mensuelles ou trimestrielles. Assurez-vous qu'ils connaissent la fréquence de ces rencontres et la respectent. Si vous sautez des rencontres, les employés en déduiront que leur carrière et leur engagement ne constituent pas une priorité pour vous. Quand vous vous préparez pour une discussion sur la carrière, il est bon de demander à l'employé quels sujets lui tiennent à cœur. N'oubliez pas que les problèmes de rendement devraient être traités au fur et à mesure, et qu'ils ne devraient pas faire l'objet de ces discussions plus stratégiques de gestion de carrière.

Vous trouverez un guide pour vous et vos

Parcours C: une demi-journée quelques fois par année a continué

employés ici :  <http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/index.php/ressources/conversations-sur-la-carriere?lang=fr>.

L'article suivant pourrait également vous être utile (en anglais seulement) :

 <https://www.fast-company.com/919177/dont-run-career-conversations>.

Pour des ressources supplémentaires, nous vous recommandons ce livre blanc de Right Management :  <https://www.rightmanagement.fr/wps/wcm/connect/right-fr-fr/microsites/discussions-de-carriere>.

Vous pouvez également suivre le cours (en anglais) intitulé « Better Career Conversations for Managers » (De meilleures discussions sur la carrière pour les gestionnaires) :

 <http://www.centre-forcareer-innovation.com>.

Discuter

Objectif : Comprendre le lien entre les objectifs

de l'organisme et les expériences personnelles quotidiennes de l'équipe

Abordez la question de la gestion de carrière avec des pairs à l'extérieur de l'organisme.

Les gestionnaires nous ont appris qu'ils faisaient souvent partie de réseaux ou de petits groupes qui se réunissent régulièrement. Pour certains, il s'agit de rencontres officielles d'un réseau structuré d'organismes. D'autres essaient tout simplement de se retrouver autour d'un café, d'un dîner ou après le travail avec des collègues de confiance. Organisez une réunion avec trois ou quatre gestionnaires travaillant dans différents types d'organismes à but non lucratif. Discutez des moyens de soutenir collectivement le développement de carrière et l'épanouissement de vos employés. Vous pourriez, par exemple, présenter des histoires de réussites et de défis, organiser une journée de formation par observation pour les employés afin qu'ils en apprennent davantage sur le reste du secteur, ou déterminer des projets

prioritaires sur lesquels vous pourriez travailler ensemble, comme l'évaluation de nouveaux outils ou la conception d'une nouvelle formation pour tous. Définissez clairement les attentes, l'investissement financier possible (s'il y a lieu), l'échéancier et les responsabilités.



Réaliser

Objectif : Prendre des mesures qui favorisent les possibilités de développement dans votre équipe

Revoyez votre structure organisationnelle. Vos descriptions de poste sont-elles claires et pertinentes?

Une bonne description de poste comprend ce qui suit :

Un titre qui fait bondir d'excitation le candidat idéal. Vous verrez ainsi à ce que les bons employés occupent le bon poste. Si le titre ne suscite aucun enthousiasme, vous devrez déterminer pourquoi.

Une description générale des tâches et responsabilités du poste (administration? relations

avec la clientèle? relations avec les donateurs? gestion des campagnes? plaidoyer? politiques?).

Les compétences requises pour bien effectuer le travail, par exemple « aptitude au travail d'équipe », « bonne communication orale », « pensée analytique ».

L'article suivant en dit plus sur la définition des compétences : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-competences/2015/06/le-referentiel-de-competences-attention-au-surmesure-a-tout-prix>.

L'Ontario Nonprofit Network a aussi établi une liste de compétences et d'outils de leadership propres au secteur (en anglais) : <http://theonn.ca/our-work/our-people/leadership-competencies/>.

Enfin, il importe d'indiquer comment vous évalueriez l'exécution des tâches. Quels résultats se produiraient si l'employé effectuait un excellent travail?

En partant des compétences et des indicateurs de réussite, vous pourrez réfléchir aux itinéraires de carrière que les employés pourraient se tracer, peu importe la

Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

Mettez en œuvre un programme de triades d'employés, composées de trois membres du personnel qui collaborent en vue d'établir un réseau (interne et externe) plus solide, de perfectionner leurs compétences et de soutenir les activités relatives à la gestion de carrière des autres membres. Pour commencer, déterminez qui ferait partie des premières triades (ou invitez les employés à se proposer).

taille de votre organisme.

Un itinéraire de carrière donne aux employés l'assurance qu'ils réaliseront des progrès dans votre organisme. On croit souvent qu'en raison d'un nombre limité de postes ou d'une structure organisationnelle relativement horizontale, il est impossible de proposer un itinéraire de carrière aux employés. Heureusement, ce n'est pas le cas. Un cheminement de carrière peut notamment comprendre des jalons fondés sur le développement

des compétences, ou l'atteinte d'objectifs organisationnels justifiant un changement de titre. Un spécialiste du soutien aux clients peut devenir un jour responsable de la prestation du service. Il est important de reconnaître le développement de carrière. Qui voudrait rester au même poste sans obtenir de reconnaissance des notions acquises et des réalisations? L'article suivant sur le cheminement de carrière dans une petite entreprise contient également des leçons pour le secteur à but non lucratif :

<http://www.chef-dentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/LE-PLAN-DE-CARRIERE-L-UN-DES-MEILLEURS-ARGUMENTS-RH-DES-PME-21278-1.htm>.



Réfléchir

Objectif : Consacrer le temps nécessaire à la définition des aspects à développer au sein de votre équipe

Réfléchissez à la façon dont évoluera votre organisme au cours des

Parcours C: une demi-journée quelques fois par année a continué

12 à 24 prochains mois. Quelles compétences cruciales (techniques et non techniques) seront nécessaires pour votre succès?

Lancez une campagne interne « Les meilleurs aspects de mon emploi » qui incitera les employés à réfléchir à leur carrière et à communiquer leur expérience. Discutez de la façon dont leurs tâches évolueront au cours des prochaines années. Demandez aux employés de réfléchir à l'histoire qu'ils voudraient raconter d'ici un an. Demandez-leur de réfléchir à la manière dont raconter cette histoire à quelqu'un modifierait leur perception de leur travail et de leur carrière. Communiquez les résultats de manière créative, d'une manière qui vous convient. Par exemple :

- Sur un babillard, avec une image qui représenterait l'histoire de chaque employé;



Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

Réfléchissez à la manière dont les gestionnaires pourraient diriger la campagne « Les meilleurs aspects de mon emploi »

(mentionnée ci-dessus). Si vous avez déjà désigné des champions de la gestion de carrière, réfléchissez aux façons dont une équipe de gestionnaires pourrait aider à démarrer le projet et à s'assurer que les thèmes clés seront notés et intégrés aux rencontres annuelles ou trimestrielles de planification dans le cadre des discussions sur les employés ou les équipes.

- Dans un bulletin qui présenterait quelques-unes de ces histoires;
- Dans une liste de microbillets que chaque employé rédigerait s'il devait résumer sa carrière en 140 caractères.



Évaluer

Objectif : Cerner les données adéquates pour prendre de meilleures décisions

Dans des activités précédentes, vous avez établi des indicateurs pour les activités liées à la formation et à la carrière. **Rassemblez les**

indicateurs de l'ensemble des activités en un tableau de bord

reliant aux principaux objectifs de l'organisme le temps et les fonds investis dans la participation des employés à des projets spéciaux.

Assurez-vous d'obtenir la rétroaction des employés sur l'effet de ce projet spécial sur l'amélioration de leurs compétences au quotidien. Vous pouvez commencer par recueillir des données qualitatives sur les progrès des employés par rapport à leurs objectifs de carrière

et aux objectifs de l'organisme. Après quelques trimestres, examinez les tendances et créez un tableau de bord plus quantitatif qui vous aidera à voir quels projets fournissent le meilleur rendement général pour les employés et l'organisme.

L'objectif consiste à définir des indicateurs

sensés qui relient les activités de gestion de carrière que vous avez établies aux objectifs de l'organisme. Après tout, comme disait Peter Drucker :

« Rien n'est plus inutile que de réaliser avec efficacité une tâche qui ne doit pas être accomplie du tout. » ■



LE SAVIEZ-VOUS?

Selon la firme Gallup, « les employés qui profitent d'occasions régulières de se développer sont deux fois plus susceptibles d'affirmer qu'ils poursuivront leur carrière dans l'organisation »²³.

Les activités supplémentaires recommandées aux organismes possédant une équipe de gestionnaires de personnel

L'activité suivante convient particulièrement aux organismes qui font des sondages sur l'engagement des employés. Souvent, ces sondages mettent l'accent sur le degré de participation des employés à certaines activités et sur la probabilité qu'ils recommandent à un ami ou un collègue de travailler pour l'organisme (cela fait partie de ce qu'on appelle le taux de prescription).

Vous pouvez améliorer votre sondage sur l'engagement des employés et votre évaluation de la

maturité de votre organisme sur le plan de la gestion de carrière en ajoutant les éléments suivants à la fin de chaque question posée : *Quelle importance accordez-vous à cet aspect par rapport à vos objectifs de carrière?*

Les réponses vous montreront non seulement par rapport à quels aspects de leur travail et de votre culture vos employés s'engagent, mais aussi s'ils ont l'impression que vous sous-estimez ou ignorez un élément important

dans des domaines qui ne se rattachent pas aux objectifs de carrière des employés peut laisser présager des problèmes d'engagement. À l'inverse, un investissement très faible dans des domaines qui sont très importants pour les plans de carrière des employés peut représenter un risque pour la fidélité des employés. Dans les deux cas, il est recommandé d'avoir une discussion sur la carrière et de tenter de concilier les objectifs de l'organisme et ceux des employés.

Modèle d'élaboration d'un parcours de gestion de carrière – Votre plan d'action

Mon parcours de gestion

de carrière : de (mois) _____ (année) _____ à (mois) _____ (année) _____

Parcours A : Je réaliserai **l'une** des activités suivantes dès que j'aurai 10 minutes de libres.

(Énumérez autant d'activités que vous voulez.)

	Prochaine étape	En cours	Terminée	À refaire
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parcours B : Je planifierai quelques heures par mois pour réaliser **deux ou trois** des activités suivantes chaque semaine, au cours des prochains mois :

	Prochaine étape	En cours	Terminée	À refaire
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parcours C : À quelques mois d'intervalle, je planifierai quelques heures consécutives pour avancer **l'un** des projets suivants :

	Prochaine étape	En cours	Terminée	À refaire
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liste de vérification

Avez-vous inclus des activités de différentes catégories?

Nombre d'activités choisies



Penser



Communiquer



Discuter



Réaliser



Réfléchir



Évaluer

Si une activité en génère une autre, avez-vous ajouté cette activité de suivi dans la colonne « Prochaine étape »? _____

Avez-vous la certitude de pouvoir entreprendre toutes les activités que vous avez indiquées dans les colonnes « Prochaine étape » et « En cours »? Si ce n'est pas le cas, quels sont vos questionnements, ou quelles ressources vous manquent-elles?

Qui pourra vous aider à obtenir les réponses à vos questions ou les ressources nécessaires? (**Astuce** : Outre vos collègues et les organisations de votre secteur, vous trouverez à la page 54 de ce guide une longue liste de ressources à consulter.)

Exemple de parcours de gestion de carrière

Mon parcours de gestion

de carrière : de (mois) septembre (année) 2018 à (mois) juin (année) 2019

Parcours A : Je réaliserai l'**une** des activités suivantes dès que j'aurai 10 minutes de libres.

(Énumérez autant d'activités que vous voulez.)

	Prochaine étape	En cours	Terminée	À refaire
<input type="checkbox"/> <u>Appeler un employé pour lui demander des nouvelles</u>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <u>Passer en revue les évaluations de formation des employés</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <u>Rédiger mon parcours de carrière et le montrer</u>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parcours B : Je planifierai quelques heures par mois pour réaliser **deux ou trois** des activités suivantes chaque semaine, au cours des prochains mois :

	Prochaine étape	En cours	Terminée	À refaire
<input type="checkbox"/> <u>Écouter les vidéos « HPE for Small Business »</u>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <u>Établir des objectifs organisationnels en matière de carrière</u>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <u>Envisager d'établir des champions de la gestion de carrière</u>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parcours C : À quelques mois d'intervalle, je planifierai quelques heures consécutives pour avancer l'**un** des projets suivants :

	Prochaine étape	En cours	Terminée	À refaire
<input type="checkbox"/> <u>S'efforcer d'améliorer les discussions sur la carrière</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <u>Créer des cheminements de carrière pour l'équipe responsable du financement</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <u>En savoir plus sur les trindas et planifier leur mise en place dans l'équipe</u>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liste de vérification

Avez-vous inclus des activités de différentes catégories?

Nombre d'activités choisies



Penser



1



Communiquer



1



Discuter



1



Réaliser



3



Réfléchir



1



Évaluer



2

Si une activité en génère une autre, avez-vous ajouté cette activité de suivi dans la colonne « Prochaine étape »? Oui

Avez-vous la certitude de pouvoir entreprendre toutes les activités que vous avez indiquées dans les colonnes « Prochaine étape » et « En cours »? Si ce n'est pas le cas, quels sont vos questionnements, ou quelles ressources vous manquent-elles?

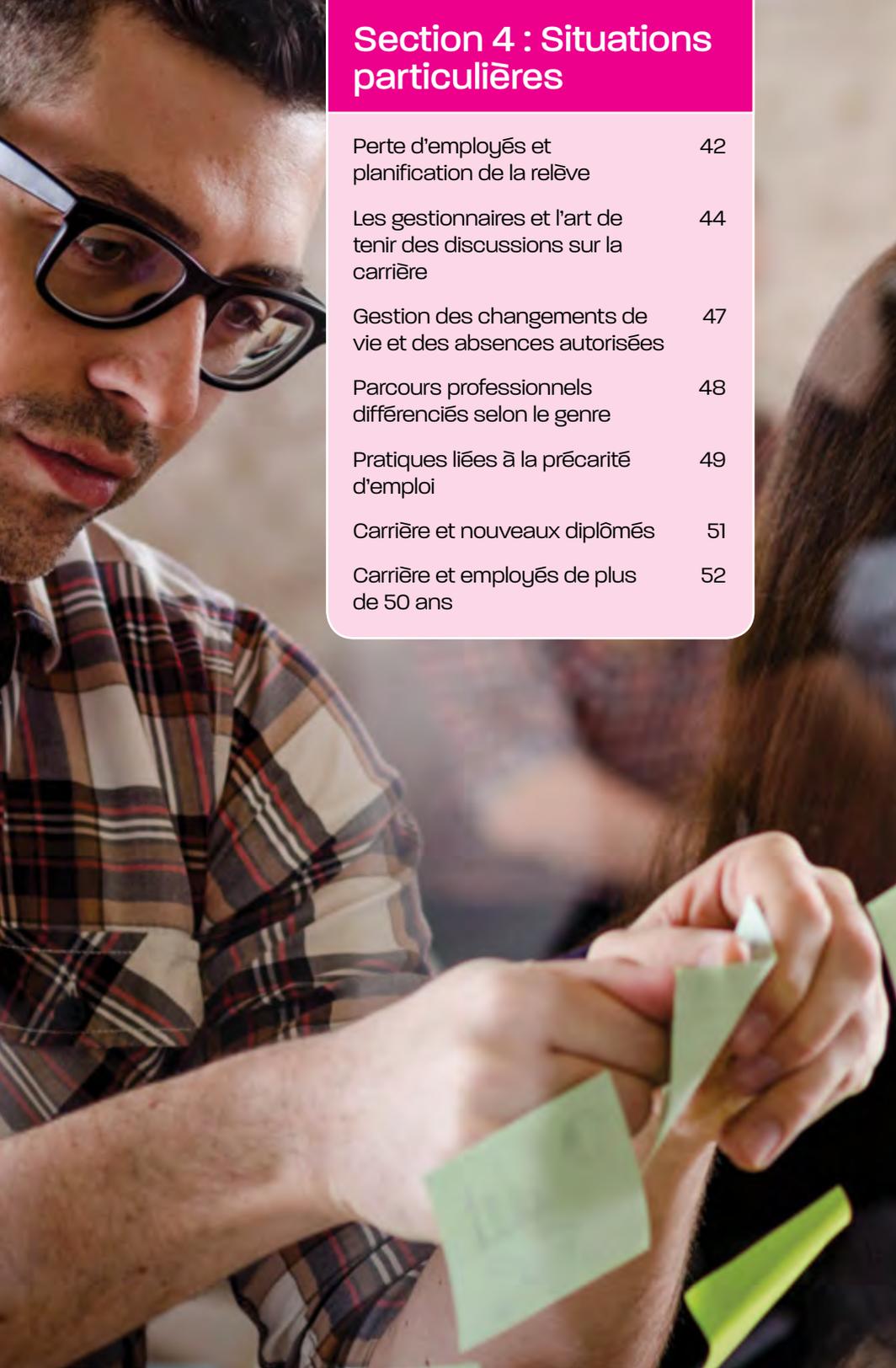
Ignore comment l'équipe va réagir à l'ajout de ces activités à un programme déjà chargé

Qui pourra vous aider à obtenir les réponses à vos questions ou les ressources nécessaires? (**Astuce :** Outre vos collègues et les organisations de votre secteur, vous trouverez à la page 54 de ce guide une longue liste de ressources à consulter.)

Les gestionnaires et les directeurs - qu'est-ce qui les enthousiasme dans ces idées? S'appuyer là-dessus.

Demander à Paul comment son organisation a utilisé ces outils.

Demander à Paulette de rédiger de bons courriels internes pour susciter la curiosité.



Section 4 : Situations particulières

Perte d'employés et planification de la relève	42
Les gestionnaires et l'art de tenir des discussions sur la carrière	44
Gestion des changements de vie et des absences autorisées	47
Parcours professionnels différenciés selon le genre	48
Pratiques liées à la précarité d'emploi	49
Carrière et nouveaux diplômés	51
Carrière et employés de plus de 50 ans	52

Situations particulières

Certaines situations nécessitent parfois l'adoption d'une approche particulière. Voici quelques astuces et outils.

Cinquante-sept pour cent des répondants ont indiqué qu'ils pouvaient fournir « parfois » des programmes et un soutien satisfaisants aux nouveaux diplômés et aux professionnels en milieu de carrière, et 71 % ont déclaré qu'ils n'avaient pas les programmes ou les ressources nécessaires

pour aider les nouveaux dirigeants ou les employés à développer leurs compétences pour assumer de nouveaux niveaux de responsabilité. De nombreux répondants ont indiqué qu'il fallait consacrer une attention et des ressources supplémentaires pour faciliter l'avancement

professionnel des employés après l'étape initiale d'orientation et d'intégration.

Dans cette section, nous abordons plus spécifiquement certaines situations qui présentent des défis particuliers aux organismes à but non lucratif et de bienfaisance. Si, après l'avoir lue, certains de ces cas vous semblent particulièrement pertinents pour votre organisme, n'hésitez pas à remanier votre modèle pour y ajouter des mesures à prendre. ■



Perte d'employés et planification de la relève

Aux quatre coins du pays, les organismes à but non lucratif et de bienfaisance nous ont confié qu'ils devaient constamment jongler avec, d'une part, le souhait sincère des employés d'évoluer et de rester et, d'autre part, la fidélisation des cadres supérieurs à haut rendement qui se montrent prêts pour le prochain défi.

Nous avons appris, par exemple, qu'il était particulièrement difficile de conserver le personnel responsable du développement dans les organismes à petit budget, car ces dirigeants souhaitent gérer de plus gros actifs et de plus grosses campagnes.

Nous espérons que les activités et les suggestions proposées dans le parcours vous inspirent des façons d'aider vos employés plus expérimentés à continuer de développer leur carrière, même dans une structure horizontale. Néanmoins, quels que soient les efforts déployés dans la gestion de carrière, certains de vos employés décideront de quitter l'organisation afin de poursuivre

de nouveaux objectifs professionnels. Certains rechercheront des responsabilités accrues, une possibilité de gérer une plus grande équipe ou un budget plus élevé ou, encore, une occasion de travailler dans un nouveau domaine. Pour d'autres, les facteurs géographiques



ou familiaux pourraient déclencher un désir ou un besoin de changer d'emploi. Les organismes qui s'en sortent mieux que les autres vous diront qu'investir aujourd'hui dans le développement de la carrière des employés peut leur permettre d'établir avec ces derniers



PASSEZ À L'ACTION

Une fois par trimestre, faites la liste des employés que vous auriez de la difficulté à remplacer s'ils décidaient de quitter l'organisme. Notez si c'est en raison de leurs compétences, de leurs relations ou de leurs autres qualités qu'ils sont si précieux. Réfléchissez ensuite aux personnes qui, parmi celles susceptibles de viser un avancement à l'interne ou à l'externe, seraient en mesure de leur succéder. Veillez à tenir compte de ces personnes lors de la révision de votre parcours de gestion de carrière. Avez-vous pensé à les mobiliser d'une manière adaptée?



PAROLE DE GESTIONNAIRE :

« J'ai décidé de mettre fin à une situation où mes employés, après avoir obtenu un titre (CPA), pensaient qu'ils devaient changer d'emploi parce qu'ils ne croyaient pas avoir des possibilités d'avancement ici. J'ai alors mis en place un programme officiel, "Pathways to success" (Les voies du succès), visant à réduire le taux de roulement. Il donne aux employés l'occasion de suggérer un cheminement à suivre ou une prochaine étape à viser au sein de l'organisme, et ainsi de mieux faire connaître leurs intérêts aux gestionnaires. C'est un outil efficace, et un excellent moyen de fidéliser les bons employés. »

- **Directeur** d'un organisme du domaine de la santé



PASSEZ À L'ACTION

Les directeurs généraux doivent maintenir leur réseau et entretenir une relation solide avec leurs anciens employés afin de s'assurer un bassin fiable pour la recommandation d'éventuels nouveaux employés. Les employés partis pour relever de nouveaux défis pourraient devenir, quelques années plus tard, d'excellents candidats pour un nouveau poste, ou encore des clients ou des partenaires inestimables.

des relations plus solides, même après qu'ils ont quitté l'organisme. Ils forment alors un « réseau d'anciens » : ce sont des champions externes qui possèdent de solides réseaux de référence, de donateurs et de bénévoles, et qui continueront de vous aider de l'extérieur avec empressement.

Lors de nos entrevues, 25 % des directeurs généraux ont admis qu'ils ne planifiaient pas la relève, et 63 % qu'ils la planifiaient uniquement en cas de changement imminent à la direction, de manière ponctuelle et informelle.

Les organismes interrogés ont par ailleurs indiqué qu'il fallait du temps pour trouver de bons employés. Plus de 50 % d'entre eux ont même indiqué qu'il fallait entre 6 et 12 mois pour recruter, embaucher et intégrer un nouveau cadre ou un directeur. Si vous saviez qu'il faut au moins six mois pour trouver des fonds après le départ d'un donateur clé, nous sommes certains que les trois quarts d'entre vous n'attendraient pas que l'accord conclu avec ce donateur expire avant de chercher d'autres sources de financement. ■



**PAROLE DE
GESTIONNAIRE :**

Pour Lester Salamon, directeur du Center for Civil Society Studies au Johns Hopkins Institute for Health and Social Policy Studies : « On ne peut se serrer la ceinture que jusqu'à un certain point, au-delà duquel les organes vitaux sont touchés²⁴. »

Apprivoiser la discussion sur la carrière

Soixante pour cent des directeurs généraux et des gestionnaires ont signalé, à juste titre, avoir l'impression que les gestionnaires trouvaient les discussions sur la carrière difficiles.

Dans plus de 75 % des organismes avec lesquels nous avons discuté, les gestionnaires ne disposent d'aucune ressource ni d'aucun outil relatif à la carrière. Ajoutons à cela que les nouveaux gestionnaires bénéficient de très peu de soutien et qu'ils doivent se débrouiller seuls pour établir les relations, remplir leurs fonctions et mener des discussions.

Fait intéressant, lors de nos entrevues avec des gestionnaires de personnel d'organismes à but non lucratif, nous avons relevé les trois contraintes que les gestionnaires de PME avaient citées lors de nos précédentes entrevues et qui les empêchaient d'engager avec aisance des conversations fructueuses avec leurs subordonnés directs à propos de leur carrière.

- Quand la discussion bifurque sur la rémunération, nous avons peu de jeu. »
- « Parfois, les gestionnaires et les dirigeants ne connaissent même pas la direction que nous empruntons. Nous avons donc des difficultés à expliquer aux employés quelle sera la situation de l'organisme dans 2 ou 5 ans. Le secteur change ou est sur le point de changer. Comment puis-je établir un plan si je ne sais pas ce qui va se passer? »
- « Nous sommes si occupés à soutenir la mission de notre organisme. Il est difficile de trouver le temps et les ressources nécessaires pour l'exploration et



le développement de l'équipe. Les organismes de financement ne nous laissent pas soumettre de propositions à ce sujet. La question est donc reléguée au dernier rang de nos engagements et de nos priorités. »

La plupart des organismes avec lesquels nous avons discuté avaient une très petite équipe de gestionnaires de personnel. Beaucoup d'entre eux n'avaient même qu'une ou deux personnes à ce poste. Les gestionnaires de personnel des organismes à but non lucratif et de bienfaisance doivent assumer différents rôles

et tisser de solides relations internes et externes. Comme ils ne peuvent compter sur le soutien d'un important groupe de pairs, les gestionnaires qui n'ont pas suffisamment d'aptitudes solides pour la gestion des ressources humaines ont peu

de chances de réussir. À la lumière de ces résultats, il nous semble évident que les directeurs généraux peuvent contribuer à améliorer la qualité des discussions sur la carrière, notamment en prenant les mesures suivantes :

- Fournir des suggestions de reconnaissance et de récompenses non pécuniaires aux gestionnaires avant leurs rencontres avec les employés.
- Réfléchir aux façons d'offrir aux employés



LE SAVIEZ-VOUS?

Une bonne préparation des discussions sur la carrière s'avère cruciale, même quand l'employé et le gestionnaire se connaissent bien et travaillent ensemble depuis longtemps. Voici les **sept erreurs courantes à éviter** lors des discussions sur la carrière (adapté de *Gestion des ressources humaines : un guide pour les propriétaires de petites entreprises*) :

1. Ignorance : Préparez-vous pour l'entrevue en consultant le dossier de l'employé ou en examinant ses réalisations. Recherchez des écarts inexplicables, des contradictions ou des questions en suspens. Si certaines des questions que vous vous posez demeurent sans réponse, posez-les à l'employé et écoutez attentivement sa réponse.
2. Manque d'attention : N'acceptez aucune interruption pendant l'entrevue. Un appel téléphonique ou toute autre interruption lésera l'employé et diminuera la valeur de la discussion.
3. Verbose : Essayez de ne pas trop parler lors de la discussion. Laissez l'employé parler et écoutez-le attentivement. Demandez à l'employé les sujets qu'il désire aborder avant d'engager et diriger la discussion.
4. Incohérence : Réservez le même traitement à tous les employés. Respectez le même horaire et les mêmes points de déclenchement pour les discussions sur la carrière. Maintenez une fréquence régulière.
5. Propos non pertinents : En soulevant des détails sans importance, vous en révélez plus sur vous-même que sur l'employé. Essayez de vous en tenir aux expériences précises et aux exemples provenant du milieu de travail pour appuyer la discussion.
6. Mauvaise gestion : Ne déviez jamais du sujet. Respectez le temps que vous aviez prévu, en rappelant votre engagement à l'égard de discussions régulières. Aucune urgence ne devrait se faire sentir, car il s'agit d'une relation et d'une discussion à entretenir à long terme.
7. Remise à plus tard : Prenez une décision assez rapidement. Assurez-vous que votre processus d'entrevue demeure raisonnable et non bureaucratique. Si vous acceptez de prendre une mesure, établissez les engagements à court et à long terme pour effectuer un suivi.



Apprivoiser la discussion sur la carrière a continué

Qualités grâce auxquelles, selon les directeurs généraux, les gestionnaires deviennent de meilleurs accompagnateurs en matière de carrière.

des occasions de développement de carrière en tenant compte des priorités et des projets de l'organisme au cours des 6 à 12 prochains mois. Les gestionnaires doivent savoir lesquelles parmi ces possibilités s'offrent aux membres du personnel.

- Aider les gestionnaires à accorder la priorité aux discussions sur la carrière à titre d'activité stratégique. ■



PASSEZ À L'ACTION

Certaines activités suggérées dans votre parcours de gestion de carrière correspondent à ces suggestions. Les directeurs généraux devraient veiller à offrir aux gestionnaires le soutien dont ils ont besoin pour tenir des discussions adéquates et continues sur la carrière.



Gestion des changements de vie et des absences autorisées

En cette ère où nous accordons de plus en plus d'importance à l'équilibre entre la vie personnelle et le travail, les changements de vie sont reconnus comme déclencheurs de besoins en matière de carrière.

Parfois, un employé demande un congé pour s'occuper d'un membre de la famille ou, encore, part en congé parental. D'autres font face au décès d'un proche ou à d'autres circonstances qui provoquent une interruption de leur travail. Il peut être difficile de faire preuve de souplesse et de répondre aux besoins professionnels des employés pendant leur absence et lorsqu'ils retournent au travail.

Au Canada, 35 % de la main-d'œuvre participe aux soins d'un membre de la famille²⁵. Le gouvernement fédéral a dressé la liste suivante de pratiques auxquelles recourent les entreprises de différentes tailles afin de satisfaire les besoins de leurs employés proches aidants tout en tenant compte des restrictions en matière de productivité, de dotation et

de roulement de personnel :
 <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/aines/rapports.html>.

Le CERIC a également publié des guides s'adressant aux employeurs et aux employés, qui traitent d'enjeux relatifs à la carrière en cas de congé de maternité ou parental. Bon nombre des suggestions et des recommandations de ces guides s'appliquent aussi aux personnes en congé pour d'autres raisons. Pour en savoir plus  http://ceric.ca/maternite_employeur



PASSEZ À L'ACTION

Lorsque vous examinez la documentation recommandée, prenez en considération qu'un tiers de vos employés doit probablement respecter son horaire de travail actuel tout en s'occupant d'un proche. Décidez s'il vaut mieux ajouter des mesures à votre parcours de gestion de carrière afin de déterminer les répercussions sur votre organisme en particulier, les besoins de vos employés et les possibilités cachées qui pourraient répondre aux besoins de vos employés tout en favorisant la croissance de l'organisme.



et  http://ceric.ca/maternite_employee (en anglais seulement) ■



LE SAVIEZ-VOUS?

Dans le cadre d'une étude menée par Flexjobs, 82 % des employés ont déclaré que les options de travail souples augmenteraient leur fidélité envers leur employeur²⁶. Il est important d'évaluer votre main-d'œuvre et le déroulement du travail pour déterminer la viabilité des options de travail souples, comme un horaire flexible, le télétravail et le partage d'emploi.

Parcours professionnels différenciés selon le genre

Depuis 2011, Charity Village publie une étude sur les salaires et les avantages sociaux dans le secteur à but non lucratif du Canada.

Cette étude comprend une analyse démographique de la rémunération et des avantages sociaux et porte une attention toute particulière à la dynamique permanente des genres au sein du secteur²⁷.

Bien que les écarts de salaire entre les sexes ne soient pas propres au secteur des organismes à but non lucratif et de bienfaisance, il convient de souligner la persistance de certains écarts. S'il y a plus de femmes que d'hommes à chaque niveau hiérarchique dans le secteur, les hommes sont plus nombreux que les femmes à occuper un poste de direction dans les organismes les plus importants. Les organismes qui ont les budgets les plus importants et les structures de gouvernance les plus complexes

ont tendance à être dirigés par des hommes. D'après Charity Village, 67 % des organismes du secteur sont dirigés par des femmes. Toutefois, 62 % des PDG et directeurs généraux d'organismes dont les revenus s'élèvent à plus de 10 millions de dollars sont de sexe masculin. Dans les organismes dont les revenus sont inférieurs à 1 million de dollars, 79 % des postes de haute direction sont occupés par des femmes.

Il y aurait beaucoup à dire sur les disparités entre les sexes au travail. Depuis la publication de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles (ENONB) par Statistique Canada en 2003, beaucoup de rapports ont été rédigés sur le sujet. Plusieurs de ces ouvrages, comme le

rapport de l'Ontario Non-profit Network intitulé *Decent Work for Women* (Un travail décent pour les femmes), sont répertoriés à la section des ressources supplémentaires du présent guide. Sur le plan de la gestion de carrière, les tendances constatées ont des répercussions intéressantes : les hommes sont à la tête des grands organismes, qui sont beaucoup moins nombreux, et les femmes dirigent la majorité des organismes, qui est composée d'entités plus petites disposant de moins de ressources. Les employés doivent avoir accès à toutes les options qui s'offrent à eux tout au long de leur carrière, être informés de celles-ci, obtenir un soutien s'ils souhaitent en tirer avantage et être encouragés à en apprendre davantage sur ces options. Les gestionnaires de personnel doivent être informés des nouvelles structures, possibilités et mesures de soutien dont ils disposent pour mener de discussions fructueuses sur l'équité du processus d'embauche et de rémunération et des pratiques de gestion de carrière. ■

Pratiques liées à la précarité d'emploi

Challenge Factory a relevé cinq facteurs qui façonnent actuellement l'avenir du travail : la démographie, les changements liés à la responsabilisation en matière de carrière, l'économie axée sur le travail à la pigne, les plateformes comme modèles d'affaires, et enfin l'intelligence artificielle et la robotique.

Dans ce guide, nous examinons en quoi la responsabilisation en matière de carrière peut aider à améliorer l'emploi dans le secteur à but non lucratif. On confond souvent l'emploi précaire et l'économie axée sur le travail à la pigne. Ce n'est pas la même chose. L'effort du secteur à l'égard du travail décent montre bien qu'il est possible de mettre en place de nouvelles structures

d'emploi sans recourir aux pratiques d'exploitation qui se généralisent dans l'environnement de travail actuel, de plus en plus souple et axé sur la pigne.

Lisa Lalande et ses collaborateurs étudient les pratiques prometteuses du secteur à but non lucratif en ce qui a trait au travail décent. Dans cette étude conjointe du Mowat Centre, de l'Ontario Nonprofit Network et des Toronto Neighbourhood Centres, les auteurs ont déterminé sept aspects liés au travail décent :



5. Possibilités de développement et d'avancement
6. Égalité des droits au travail
7. Culture et leadership

En consultant les ressources et études diverses qui ont trait à ce sujet (ces documents sont répertoriés à la section des ressources supplémentaires, à la page xx de ce guide), on s'aperçoit



LE SAVIEZ-VOUS?

« Environ 28 % des personnes employées par des organismes à but non lucratif de l'Ontario travaillent à temps partiel; 6 % travaillent à temps plein, mais ont un contrat à durée déterminée; et 13 % sont employés sous contrat à temps partiel²⁸. »

1. Possibilités d'emploi
2. Stabilité de l'emploi
3. Équité du revenu
4. Prestations de santé et de retraite

Pratiques liées à la précarité d'emploi a continué

vite que les acteurs du secteur à but non lucratif, où les ressources sont limitées, ont le sentiment d'avoir très peu d'options permettant d'établir un cadre de travail propice au travail décent. En établissant un parcours de gestion de carrière et en mettant en œuvre certaines activités incluses dans ce guide, vous constaterez que les employés peuvent vous aider à remettre en question ce postulat et à trouver de nouvelles façons d'améliorer les conditions générales de travail et d'emploi dans votre organisme. À tout le moins, vous créerez de nouveaux outils, de nouveaux termes et de nouveaux indicateurs à présenter aux organismes de financement, aux donateurs et aux décideurs politiques, dans un secteur qui continuera de préconiser de meilleures conditions de travail pour tous.

En consacrant des efforts au développement de carrière dans votre organisme, vous appuierez les six pratiques prometteuses



relevées dans le rapport sur le travail décent :

- Développer une vision du travail décent
- Ouvrir le dialogue
- Élaborer un plan complet
- Prévoir des investissements non discrétionnaires au budget
- Rémunérer le travail
- Adopter une perspective à court terme et à long terme (le lièvre et la tortue) ■



PAROLE DE GESTIONNAIRE :

« Certains organismes font face à d'immenses difficultés, et leur personnel subit également ces problèmes... À mon avis, en décidant d'aborder la question du travail décent, les professionnels et les directeurs des RH du secteur à but non lucratif se donnent le droit de dire : "D'accord, étant donné la nature de notre milieu de travail, quelles mesures pourraient aider nos employés à accomplir au mieux leurs tâches, et notre organisme à remplir sa mission?" »

- **Monina Febria**, ancienne responsable du Projet sur le travail décent à l'Ontario Nonprofit Network

Carrière et nouveaux diplômés

Contrairement aux générations précédentes, qui avaient tendance à rester fidèles à un organisme et à sa mission, la majorité des jeunes bénévoles et employés du secteur à but non lucratif se soucient davantage des causes et des grands enjeux que d'un organisme en particulier ²⁹.

Bien que les recherches montrent que les jeunes travailleurs sont en réalité fidèles à leur employeur, de nombreux responsables du secteur nous ont dit craindre que les nouveaux diplômés considèrent leur organisme comme un tremplin vers une carrière dans de plus grands organismes ou dans un autre secteur. Il faut du temps et des efforts pour intégrer les nouveaux diplômés dans un organisme, et certains intervenants nous

ont dit redouter que ces efforts soient perdus, parce que ces nouveaux diplômés partiraient rapidement. Avec de telles préoccupations, il est facile de ne pas tenir compte des

nouveaux employés lors de la dotation de certains postes, ou de penser qu'ils ne sont pas prêts à assumer certaines tâches. De nombreuses ressources sont à votre disposition pour vous aider à établir de bonnes relations de travail avec vos jeunes recrues. Vous éviterez ainsi que les stéréotypes et les idées préconçues sur les différences générationnelles nuisent à vos interactions d'ici à ce que vous en sachiez davantage sur leur éthique de travail, leurs valeurs et leurs capacités. ■



PASSEZ À L'ACTION

Imagine Canada a interrogé de jeunes travailleurs afin de mieux cerner les tendances et de transmettre aux employés des astuces et des mesures pour fidéliser les nouveaux employés. Vous pouvez consulter son rapport à l'adresse suivante : <http://www.imaginecanada.ca/fr/ressources-et-outils/recherches-et-faits/les-jeunes-et-le-travail-dans-le-secteur-sans-lucratif>.



LE SAVIEZ-VOUS?

Selon une étude de l'Université de la Caroline du Nord : « Les employés de la génération Y recherchent les mêmes choses auprès de leur employeur que ceux de la génération X et les baby-boomers : un travail stimulant et intéressant; des possibilités d'apprentissage, de développement et d'avancement; un soutien pour équilibrer avec succès le travail et la vie personnelle; un traitement équitable; et une rémunération concurrentielle. Qui plus est, les trois générations s'entendent sur les caractéristiques d'un supérieur idéal : une personne accessible qui montre l'exemple, assume le rôle d'accompagnateur et de mentor, aide les employés à comprendre la contribution de leur poste à l'organisation, responsabilise les autres et leur propose des défis³⁰. »

Carrière et employés de plus de 50 ans

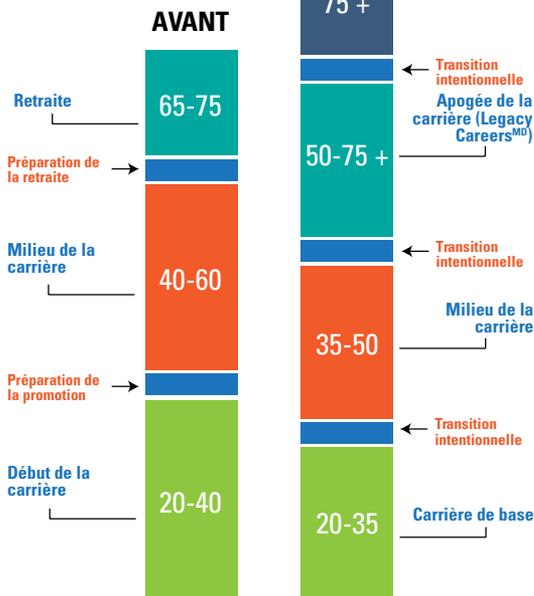
L'âge de la retraite a été fixé dans les années 1930, alors que l'espérance de vie était de 62 ans.

Aujourd'hui, où l'espérance de vie s'approche des 85 ans, il est tout à fait naturel que les employés optent de plus en plus souvent pour la vie active après l'âge traditionnel de la retraite. En outre, nous savons que nombre d'employés s'inquiètent de leur situation financière et doivent continuer de gagner un revenu pendant plus longtemps qu'ils le pensaient. Par conséquent, une nouvelle phase de la carrière fait son apparition. Au lieu de passer directement de leur carrière principale à la retraite, les employés vivent désormais une transition intentionnelle entre le travail qu'ils accomplissent dans leur trentaine ou leur quarantaine et une nouvelle situation qui concorde mieux avec leurs qualités, leurs intérêts, leur mode de vie, leurs besoins et la demande du marché.

Comme dans le cas des nouveaux diplômés,

les stéréotypes, les idées préconçues fondées sur l'âge et le langage teinté d'âgisme prédominent dans la perception des travailleurs « plus âgés ». Dans les pratiques d'embauche, l'âgisme est monnaie courante, quoique souvent involontaire, d'après nous. En deux mots, nous ne sommes

MAINTENANT



Le cheminement de carrière change

© Challenge Factory Inc 2012



LE SAVIEZ-VOUS?

Selon l'American Association of Retired Persons : « Le remplacement d'un employé expérimenté peut coûter 50 %, voire plus, du salaire annuel de cette personne, en raison des coûts associés au roulement du personnel³¹. »



LE SAVIEZ-VOUS?

D'après une étude menée par le Center on Aging and Work du Boston College : « Les travailleurs plus âgés (55 ans et plus) s'engagent nettement plus que leurs collègues plus jeunes (moins de 55 ans). En fait, l'engagement des employés semble augmenter avec l'âge dans les cohortes actuelles³². »



pas conditionnés à croire que notre productivité se maintient ou continue de grimper après nos 60 ans. Toujours est-il que le cheminement de carrière est en train de changer et que les employeurs doivent prendre conscience des avantages (augmentation de la productivité et de la fidélisation) et des inconvénients (poursuites judiciaires, mauvaise publicité) qui motivent l'abandon des perspectives dépassées sur le développement de carrière. ■



PASSEZ À L'ACTION

Réfléchissez aux façons dont votre organisme tire parti du talent des employés à l'apogée de leur carrière (Legacy Career^{MD}). Veillez à ce que vos employés plus âgés continuent de participer aux discussions sur la carrière avec vos gestionnaires – et assurez-vous que les gestionnaires comprennent l'importance et la pertinence de ces discussions. Le site américain *This Chair Rocks* et le blogue connexe *Yo, Is This Ageist?* proposent des ressources gratuites et des exemples actuels de l'incidence de l'âgisme sur tout le monde, au quotidien (en anglais) : <https://thischairrocks.com/>. Pour les questions portant plus spécifiquement sur le milieu de travail, Challenge Factory, chef de file nord-américain en la matière, aide une foule d'organismes à tirer parti des changements démographiques, offrant une panoplie de cours et de ressources aux employés comme aux directeurs et gestionnaires (en anglais) : <http://www.challengefactory.ca/>.

Section 5 : Ressources supplémentaires



Ressources en gestion de carrière pour les organismes à but non lucratif et de bienfaisance

Plusieurs des ressources suivantes ont été citées dans ce guide. Pour plus de commodité, nous les avons classées par sujet, selon les différentes phases du cycle de vie des employés.

Embauche et entrevue

Outils et articles sur l'embauche de nouveaux diplômés : <http://www.jobboom.com/carriere/conseils-carriere/>

Outil interactif bilingue mis au point par le Service de placement de l'Université Laval pour aider les nouveaux étudiants et diplômés à créer un portfolio pour les recruteurs : <http://www.webfolionational.ca/>

Attraction et rétention de la main-d'œuvre dans les petites entreprises : <https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2004/06/l-attraction-et-la-retention-de-la-main-d-oeuvre>

Plan de recrutement en six étapes pour obtenir des résultats optimaux : <https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2011/11/le-recrutement-strategique-une-planification-necessaire-pour-recruter-les-meilleurs>

Une stratégie efficace pour recruter sa main-d'œuvre : <https://www.arrondissement.com/tout-get-document/u4337-recruter-fideliser-main-oeuvre-pistes-pour-strategie-efficace>

Articles sur le recrutement et la gestion des employés : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employes/pages/default.aspx>

Vous trouverez une liste à jour de ces ressources, ainsi que des formations et des documents supplémentaires, à l'adresse suivante : <http://www.challengefactory.ca/nonprofit>.



Culture de l'organisme

Baladodiffusions donnant le point de vue des petites entreprises sur une grande variété de sujets liés aux ressources humaines (en anglais) : <https://itunes.apple.com/us/podcast/human-resources-for-small/id533673516?mt=2>
Huit conseils pour

améliorer la motivation des employés :

<http://www.formationgestionnaire.com/huit-trucs-pour-motiver-vos-employes-en-quinze-jours/>

Outils et évaluations en ligne à proposer aux employés pour définir leurs motivations :

<http://www.aide-emploi.net/deiframeatoutmotivation.htm>

Questionnaires d'évaluation des intérêts et de la personnalité (services tarifés) : <http://www.psymetrik.com/>

Ouvrage donnant des conseils sur le bien-être au travail et les attitudes gagnantes pour motiver et encourager son équipe : <http://www.septembre.com/livres/travail-roule-1607.html>

Baladodiffusions contenant des témoignages sur différents parcours de carrière (en anglais) :

<http://www.bestpartofmyjob.com/podcast/>

Article sur la part de responsabilité de l'employeur dans l'émergence ou le maintien de la motivation chez les employés :

<http://www.jobboom.com/carriere/a-t-on-vraiment-le-pouvoir-de-motiver-nos-employes/>

Conseils sur la reconnaissance au quotidien dans les PME : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2011/10/la-reconnaissance-creative-au-quotidien-dans-les-pme-comment-outiller-les-gestionnaires>

Rapport sur le secteur, les pratiques prometteuses et les enjeux (en anglais) : https://mowatcentre.ca/wp-content/uploads/publications/111_change_work.pdf



Discussions sur la carrière

Guide des conversations sur la carrière pour les gestionnaires et les employés : <http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/index.php/ressources/conversations-sur-la-carriere?lang=fr>

Cinq étapes pour mener une discussion

constructive avec les employés (en anglais) : <http://www.fastcompany.com/919177/dont-run-career-conversations>

Conseils sur la manière de mettre en place des conversations sur la carrière au sein de l'organisme : <http://www.rightmanagement.fr/wps/wcm/connect/right-fr-fr/microsites/discussions-de-carriere/>

Ressources additionnelles sur les communications internes ou les communications avec les employés :

http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/specialites/developpement_organisationnel/default.aspx

Le Centre for Career Innovation offre aux gestionnaires des cours afin d'améliorer leurs discussions sur la carrière (en anglais) : <http://www.centreforcareerinnovation.com>

Fidélisation du personnel talentueux

Article sur la manière de fidéliser les meilleurs talents : <http://www.csae.com/fr/Ressources/Articles-et-outils/View/ArticleId/587/Strategies-de-fidelisation-du-personnel-chez-les-associations>

Pourquoi et comment fidéliser la main-d'œuvre :

<http://www.csmoesac.qc.ca/blogue/fideliser-main-oeuvre-secteur-economie-sociale-action-communautaire>

Sept astuces pour mobiliser au quotidien et fidéliser à long terme :

<http://www.stephanesimard.com/wp-content/uploads/2012/03/Cahier-special.pdf>

Articles et ressources pour attirer, fidéliser et perfectionner les employés : <http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/outils-et-idees-en-gestion-des-ressources-humaines/>



Formation et développement

Profusion de ressources et d'outils portant sur une variété de pratiques, de domaines et de besoins liés aux RH (Conseil RH pour le secteur communautaire) :

<http://hrcouncil.ca/accueil.cfm>

Cinq raisons de suivre de la formation continue au travail : <http://www.jobboom.com/carriere/5-raisons-de-suivre-de-formation-continue-travail/>

Exemple de formulaire d'évaluation sous forme de questionnaire : http://www.solutionsrh.net/grh/doc/outil_10.pdf

Explication du rôle de la gestion de carrière dans le domaine des RH : <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh/pratiques-de-gestion-des-rh/gestion-de-carriere>

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh/pratiques-de-gestion-des-rh/gestion-de-carriere>

Formations pratiques adaptées à la réalité quotidienne des organismes du secteur de l'emploi, de l'économie sociale et de l'action communautaire : <https://www.csmoesac.qc.ca/download/file/fid/825>

Développement des dirigeants

Article axé sur la définition des compétences :

<https://ordrechra.org/ressources/developpement-competences/2015/06/le-referentiel-de-competences-attention-au-surmesure-a-tout-prix>

L'Ontario Nonprofit Network a établi une liste des compétences de leadership propres au secteur, accompagnée de divers outils (en anglais) : <http://theonn.ca/our-work/our-people/leadership-competencies/>

Article sur le développement du leadership : http://www.portailrh.org/votre_emploi/fiche_lapresse.aspx?p=568292



Avancement au sein de l'organisme

Conseils sur les méthodes pour favoriser la fidélisation des employés :

<http://www.jobboom.com/carriere/investir-dans-la-gestion-de-carriere-des-employes-un-pari-risque/>

Conseils sur l'établissement des cheminements de carrière dans les petites entreprises : <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/LE-PLAN-DE-CARRIERE-L-UN-DES-MEILLEURS->

ARGUMENTS-RH-DES-PME-21278-1.htm

Ressources et outils en ligne axés sur le développement de carrière : <http://www.monemploi.com>

Liste d'articles axés sur la gestion des ressources humaines dans les PME : <http://www.portailrh.org/ReperesRH/fiche.aspx?f=102138>

Questions de genre dans les organismes à but non lucratif

Étude de l'Ontario Nonprofit Network sur le travail décent des femmes (en anglais) : <http://theonn.ca/our-work/our-people/decent-work/decent-work-women/>

Étude de Charity Village sur la rémunération dans le secteur (en anglais) : https://charityvillage.com/cms/Portals/o/CharityVillage/Salary%20Survey/CV_Compensation_2017_executive_summary.pdf ■

Section 6 :
Mot de remerciement
à nos champions des
connaissances



Champions des connaissances

Nous souhaitons remercier particulièrement nos champions des connaissances en matière de développement de carrière, qui nous ont aidés à la réalisation de ce guide.



**The Counselling
Foundation of Canada**

**The Counselling
Foundation of Canada**

The Counselling Foundation of Canada est une fondation privée qui favorise l'apprentissage et le développement de carrière afin d'aider les Canadiens à cultiver leurs dons et leurs talents. Notre mission est de donner aux Canadiens des outils pour mener des vies riches de sens et productives, contribuant à bâtir une société plus juste et plus prospère.

<http://www.counselling.net>



CERIC

Advancing
Career
Development
in Canada

Promouvoir
le développement
de carrière
au Canada

CERIC

Le CERIC est un organisme caritatif voué à la progression de l'éducation et de la recherche en matière d'orientation professionnelle et de développement de carrière dans le but d'accroître le bien-être économique et social des Canadiennes et des Canadiens. Il finance des projets, organise le congrès Cannexus, publie la *Revue canadienne de développement de carrière* et gère les communautés en ligne ContactPoint et OrientAction.

<http://www.ceric.ca>

**LAWSON
FOUNDATION**

The Lawson Foundation

The Lawson Foundation est une fondation familiale canadienne dont la mission est d'investir dans les idées novatrices, les personnes et les organismes qui contribuent au bien-être des enfants et des jeunes et les aident à devenir des citoyens engagés..

<https://lawson.ca/>



The Muttart Foundation

The Muttart Foundation

The Muttart Foundation est une fondation privée créée en 1953 par Merrill et Gladys Muttart. Sa mission est d'améliorer l'éducation de la petite enfance et les soins destinés aux jeunes enfants, ainsi que de renforcer le secteur des organismes de bienfaisance.

<https://www.muttart.org/>

Remerciements spéciaux



Imagine Canada

Imagine Canada est un organisme caritatif national dont la mission est de faire la promotion des organismes de bienfaisance au Canada. Ses trois grands objectifs sont de renforcer la voix collective du secteur, de créer des possibilités de réseautage et d'apprentissage mutuel, et de consolider la capacité du secteur. Pour la cause. Pour la communauté.

 <http://www.imaginecanada.ca>



Ontario Nonprofit Network

Mis sur pied en 2007 et constitué en société à but non lucratif en 2014, l'Ontario Nonprofit Network est un réseau indépendant regroupant les 55 000 organismes à but non lucratif et de bienfaisance de l'Ontario. Il mise sur les politiques, l'action militante et la prestation de services pour renforcer le secteur à but non lucratif de l'Ontario en tant que pierre angulaire de notre société et de notre économie.

 <http://theonn.ca/>

Le CERIC est fièrement soutenu par
Counselling Foundation of Canada.



**The Counselling
Foundation of Canada**

Bibliographie

Le présent guide s'appuie sur les ouvrages suivants :

1. Adkins, Amy. « Only 35% of U.S. Managers are engaged in their Jobs » (Seulement 35 % des gestionnaires américains s'engagent dans leur travail), *Gallup Business Journal*, 2 avril 2015. En ligne : <http://www.gallup.com/businessjournal/182228/managers-engaged-jobs.aspx>.
2. American Association of Retired Persons (AARP). « What are the Costs of Employee Turnover? » (Quels sont les coûts associés au roulement de personnel?), juin 2013. En ligne : <http://www.aarp.org/work/employers/info-06-2013/costs-of-employee-turnover.html>
3. Baudouin, Robert. *Accompagnement en matière de développement de carrière dans les PME : Analyse de besoins*, mars 2010.
4. BDC, « Les PME et la croissance : Défis et stratégies gagnantes », octobre 2015. En ligne : https://www.bdc.ca/fr/Documents/analyses_recherche/defis-strategies-gagnantes.pdf
5. Bell, Jeanne et Marla Cornelius. *UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising* (Sous-développement : étude nationale sur les défis liés au financement des organismes à but non lucratif), San Francisco, CompassPoint Nonprofit Services et Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund, 2013.
6. Berkeley Human Resources. « Concepts and Definitions » (Concepts et définitions). En ligne : <http://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>
7. Beyond.com. *The Great Divide Workforce Study* (étude sur la ligne de partage de la main-d'œuvre). En ligne : <https://www.nexxt.com/articles/infographic-shows-what-hr-pros-think-of-millennials-12625-article.html>
8. Bronstein, Stacey. « One in Three Employees claim to have a job rather than a career » (Un employé sur trois affirme avoir un emploi plutôt que de poursuivre une carrière), *Mercer*, 2015. En ligne : <http://www.mercer.com/newsroom/one-in-three-employees-claim-to-have-a-job-rather-than-a-career-new-mercercareer-survey-finds.html>
9. Lasby, David et al. *Le secteur sans but lucratif et bénévole de l'Ontario : Faits saillants régionaux de l'enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Conseil canadien de développement social et Imagine Canada, 2006. En ligne : <https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/coopontariofr/pages/46/attachments/original/1510261572/4secteurontariorapport.pdf?1510261572>
10. Groupe de recherche canadien sur les pratiques en développement de carrière. « Conversations sur la carrière ». En ligne : <http://www.crwg-dc.ca/crwg/index.php/ressources/conversations-sur-la-carriere?lang=fr>

11. CERIC. Chapitre 16 : « Lifelong Career Management » (La gestion de la carrière à vie), dans *Career Development Practice in Canada: Perspectives, Principles, and Professionalism* (Le développement de carrière au Canada : perspectives, principes et professionnalisme), janvier 2014. En ligne : <http://ceric.ca/fr/resource/le-developpement-de-carriere-au-canada-perspectives-principes-et-professionnalisme/>
12. CERIC. « Glossaire du développement de carrière ». En ligne : <http://ceric.ca/>
13. Challenge Factory. Toutes les citations des encadrés « Parole de gestionnaire » proviennent des entrevues menées par Challenge Factory Inc. en 2016 et 2018.
14. Challenge Factory. *The Centre for Career Innovation* (Centre pour l'innovation en matière de carrière). En ligne : <http://centreforcarrerinnovation.ca>
15. Charity Village. *2017 Canadian Non-Profit Sector: Salary and Benefits Study* (Secteur à but non lucratif du Canada en 2017 : étude sur les salaires et les avantages sociaux), Portage Group Inc., janvier 2017. En ligne : https://charityvillage.com/cms/content/topic/newly_released_2017_canadian_nonprofit_sector_salary_benefits_report_reveals_current_compensation_trends#.W5KqndLruP9
16. Cornerstone. « Research Reveals the Driving Force behind American Employees and Their Career Choices » (Des études montrent ce qui motive les employés américains dans leurs choix de carrière), 23 mars 2016. En ligne : <https://www.cornerstoneondemand.com/news/press-releases/research-reveals-driving-force-behind-american-employees-and-their-career>
17. Cripe, Edward J. « 31 Core Competencies Explained. » (Explication des 31 compétences fondamentales), *Workforce*, 3 septembre 2002. En ligne : <http://www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained/>
18. Daruska, Erin. « Tips for Nonprofits to Attract and Retain Top Talent » (Astuces destinées aux organismes à but non lucratif pour attirer et fidéliser les meilleurs talents), *Nonprofit Technology News*, 2014. En ligne : <http://www.nptechnews.com/Management-Features/tips-for-nonprofits-to-attract-and-retain-top-talent>
19. Davis, Kathleen. « What Really Motivates Employees? » (Qu'est-ce qui motive vraiment les employés?), *Entrepreneur*, janvier 2013. En ligne : <https://www.entrepreneur.com/article/225560>
20. Emmett, Brian et Geoffrey Emmett. *Portrait du secteur économique formé par les organismes de bienfaisance du Canada*, Imagine Canada, juin 2015. En ligne : http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/imaginecanada_charities_in_canada_as_an_economic_sector_2015-06-22.pdf

21. *FlexJobs 4th Annual Super Survey* (4e super enquête annuelle de FlexJobs), août 2015. En ligne : <https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-76-avoid-the-office-important-tasks/>
22. *Gallup Business Journal*. « Managing employee risk requires a culture of compliance » (La gestion du risque lié aux employés nécessite la mise en place d'une culture de la conformité), mars 2016. En ligne : <http://www.gallup.com/businessjournal/190352/managing-employee-risk-requires-culture-compliance.aspx>
23. Gouvernement du Canada (Innovation, Sciences et Développement économique Canada). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2016. En ligne : https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/fra/h_03018.html
24. Gouvernement du Canada. *Quand il faut jongler entre travail et soins : comment les employeurs peuvent soutenir les aidants naturels au sein de leur personnel*, rapport du Groupe d'employeurs sur la question des aidants naturels, 2015. En ligne : <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/seniors/reports.html>
25. Hall, Michael H., et al. « Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles », Statistique Canada, 2003.
26. ConseilRH.ca. « Statistiques sur la main-d'œuvre », 2003. En ligne : <http://hrcouncil.ca/main-doeuvre/statistiques-ventilationemployes.cfm>
27. Imagine Canada. « Faits saillants sur les organismes de bienfaisance du Canada ». En ligne : <http://imaginecanada.ca/resources-and-tools/research-and-facts/key-facts-about-canada%E2%80%99s-charities>
28. James, Jacquelyn B., Jennifer E. Swanberg, et Sharon P. McKechnie. « Responsive Workplaces for Older Workers: Job Quality, Engagement and Workplace Flexibility » (Des milieux de travail adaptés aux travailleurs plus âgés : la qualité du travail, l'engagement et la souplesse au travail), Boston College, octobre 2017. En ligne : [http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB11_Responsive Workplace.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB11_Responsive%20Workplace.pdf)
29. Kelton Global. *Cornerstone Career Trends Report* (Rapport de Cornerstone sur les tendances liées à la carrière), septembre 2015. En ligne : <https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/csod-wp-career-trends-report.pdf>
30. Ladimeji, Kazim. « 4 Ways Employers Can Build Big Career Pathways in Small Companies » (Quatre manières pour les employeurs de créer de longs parcours de carrière dans les petites entreprises), *Recruiter*, septembre 2015. En ligne : <https://www.recruiter.com/i/4-ways-employers-can-build-big-career-pathways-in-small-companies/>

31. Lalande, Lisa, et al. « Change Work: Summary and Promising Practices Moving Decent Work Forward in the Not-for-Profit Sector » (Changer le travail : résumé des pratiques prometteuses pour assurer des conditions de travail décentes dans le secteur à but non lucratif), *Mowat Research*, no 128, octobre 2016.
32. Markman, Art. « Why Career Development and Advancement Aren't the Same Thing » (Pourquoi le développement de carrière et l'avancement professionnel ne sont pas la même chose), *Fast Company*, 25 novembre 2014. En ligne : <https://www.fastcompany.com/3038968/why-career-development-and-advancement-arent-the-same-thing>
33. Mollenhauer, Linda. *Trends and Forces Reshaping Nonprofit Organizations: Actions and Strategic Questions for Nonprofit Leaders* (Forces et tendances transformant les organismes à but non lucratif : Mesures et questions stratégiques à l'intention des dirigeants d'organismes à but non lucratif), publié par *The Philanthropist*, printemps 2017.
34. Nathan, B. R. « Employee Engagement in Nonprofit Organizations » (Engagement des employés dans les organismes à but non lucratif), *Employment Relations Today*, 2017, vol. 44, p. 27-36 (identificateur d'objet numérique :10.1002/ert.21637).
35. Opportunity Knocks. *Engaging the Nonprofit Workforce: Mission, Management and Emotion* (Mobiliser les employés des organismes à but non lucratif : Mission, gestion et émotion), juin 2011. En ligne : https://www.gcn.org/sites/default/files/ctools/OK_Engaging_the_Nonprofit_Workforce_Report.pdf
36. Psychtests. « Career Motivation Test » (questionnaire sur la motivation liée à la carrière). En ligne : <https://testyourself.psychtests.com/testid/3153>
37. Saba. *Saba Fall Employee Engagement Study* (Sondage de l'automne sur l'engagement des employés), 2015. En ligne : <https://www.slideshare.net/SabaSoftware/mind-the-gap-state-of-employee-engagement-2017>
38. Schepers, Catherine et al. « How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need » (Comment motive-t-on les employés du secteur à but non lucratif? Une lacune en recherche), *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no 2, 2005, p. 191-208.
39. Society for Human Resource Management. 2016 *Human Capital Benchmarking Report* (Étude de référence 2016 sur le capital humain), novembre 2016.
40. Statistique Canada. Registre des entreprises, décembre 2015.

41. Stone, Leroy et Hasheem Nouroz. « Les ressources humaines des organismes sans but lucratif », Statistique Canada, juin 2007. En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/75-001-x/10607/9970-fra.pdf?st=kCJFJuyx>
42. Temkin Group. 2015 *Employee Engagement Benchmark Study* (Étude de référence 2015 sur l'engagement des employés), 2015. En ligne : <https://temkingroup.com/product/employee-engagement-benchmark-study-2015/>
43. *Trend Spotter Newsletter*, « What Keeps You Up At Night » (Ce qui vous préoccupe), 3 novembre 2015. En ligne : <https://pj.news.chass.ncsu.edu/2015/11/03/trend-spotter-what-keeps-you-up-at-night/>
44. Valcour, Monique. « Hitting the Intergenerational SweetSpot » (Toucher le point névralgique intergénérationnel), *Harvard Business Review*, 27 mai 2013. En ligne : <https://hbr.org/2013/05/hitting-the-intergenerational>

Notes

1. Imagine Canada. En ligne : <http://imaginecanada.ca/resources-and-tools/research-and-facts/key-facts-about-canada%E2%80%99s-charities>
2. Society for Human Resource Management (SHRM), 2016 Human Capital Benchmarking Report, 2016.
3. Scott, Katherine, Spyridoula Tsoukalas, Paul Roberts et David Lasby. Le secteur sans but lucratif et bénévole de l'Ontario, Imagine Canada et le Conseil canadien de développement social, 2006, p. 37. En ligne : <https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/coopontariofr/pages/46/attachments/original/1510261572/4secteurontariorapport.pdf?1510261572>
4. Nathan, B. R. « Employee Engagement in Nonprofit Organizations » (Engagement des employés dans les organismes à but non lucratif), *Employment Relations Today*, 2017, vol. 44, p. 27-36.
5. Entrevues réalisées par Challenge Factory entre février et avril 2018.
6. *Trend Spotter Newsletter*, 3 novembre 2015. En ligne : <https://pj.news.chass.ncsu.edu/2015/11/03/trend-spotter-what-keeps-you-up-at-night/>

7. Opportunity Knocks. « Engaging the Non Profit Workforce » (Mobiliser les employés des organismes à but non lucratif). En ligne : https://www.gcn.org/sites/default/files/ctools/OK_Engaging_the_Nonprofit_Workforce_Report.pdf
8. CERIC. « Glossary of Career Development » (Glossaire du développement de carrière), ContactPoint. En ligne : <http://contactpoint.ca/wiki/glossary-career-development/>
9. Lalande, Lisa, Alexa Grieg et Jamie Van Ymeren. « Change Work: Summary and Promising Practices Moving Decent Work Forward in the Not-for-Profit Sector » (Changer le travail : résumé des pratiques prometteuses pour assurer des conditions de travail décentes dans le secteur à but non lucratif), Mowat Research, no 128, octobre 2016.
10. Emmet, Brian et Geoffrey Emmet. Portrait du secteur économique formé par les organismes de bienfaisance du Canada, Imagine Canada, juin 2015. En ligne : http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/imaginecanada_portrait_secteur_economique_organismes_bienfaisance_2015-06-22.pdf
11. Markman, Art. « Why Career Development and Advancement Aren't the Same Thing » (Pourquoi le développement de carrière et l'avancement professionnel ne sont pas la même chose), Fast Company, 25 novembre 2014. En ligne : <https://www.fastcompany.com/3038968/why-career-development-and-advancement-arent-the-same-thing>
12. Opportunity Knocks. « Engaging the Non Profit Workforce » (Mobiliser les employés des organismes à but non lucratif). En ligne : https://www.gcn.org/sites/default/files/ctools/OK_Engaging_the_Nonprofit_Workforce_Report.pdf
13. Lalande, Lisa, Alexa Grieg et Jamie Van Ymeren. « Change Work: Summary and Promising Practices Moving Decent Work Forward in the Not-for-Profit Sector » (Changer le travail : résumé des pratiques prometteuses pour assurer des conditions de travail décentes dans le secteur à but non lucratif), Mowat Research, no 128, octobre 2016.
14. « Managing employee risk requires a culture of compliance » (La gestion des risques liés aux employés suppose une culture de conformité), Gallup Organization Journal, mars 2016. En ligne : <https://news.gallup.com/businessjournal/190352/managing-employee-risk-requires-culture-compliance.aspx>

15. Cornerstone, Employee Engagement Survey (Enquête sur l'engagement des employés), 2016. En ligne : <https://www.cornerstoneondemand.com/news/press-releases/research-reveals-driving-force-behind-american-employees-and-their-career>
16. Opportunity Knocks. « Engaging the Non Profit Workforce » (Mobiliser les employés des organismes à but non lucratif) En ligne : https://www.gcn.org/sites/default/files/ctools/OK_Engaging_the_Nonprofit_Workforce_Report.pdf
17. Bell, Jeanne et Marla Cornelius. UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising (Sous-développement : étude nationale sur les défis liés au financement des organismes à but non lucratif), San Francisco, CompassPoint Nonprofit Services et Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund, 2013.
18. Berkley Human Resources, « Concepts and Definitions ». En ligne : <http://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>
19. Shepard, Blythe et Priya Mani (dir.). Career Development Practice in Canada: Perspectives, Principles, and Professionalism (Le développement de carrière au Canada : perspectives, principes et professionnalisme), chapitre 16, « Lifelong Career Management » (La gestion de la carrière à vie), CERIC, 2 janvier 2014.
20. Formation gestionnaire. « Huit trucs pour motiver vos employés en quinze jours », 26 juin 2013. En ligne : <http://formationgestionnaire.com/huit-trucs-pour-motiver-vos-employes-en-quinze-jours/>
21. Schepers, Catherine et al. « How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need » (Comment motive-t-on les employés du secteur à but non lucratif? Une lacune en recherche), Nonprofit Management and Leadership, vol. 16, no 2, 2005, p. 191-208.
22. Test « Atout motivation ». En ligne : <http://www.aide-emploi.net/deiframeatoutmotivation.htm>.
23. Adkins, Amy. « Only 35% of U.S. Managers are engaged in their Jobs » (Seulement 35 % des gestionnaires américains s'engagent dans leur travail), Gallup, 2 avril 2015. En ligne : <https://news.gallup.com/businessjournal/182228/managers-engaged-jobs.aspx>
24. Mollenhauer, Linda. Trends and Forces Reshaping Nonprofit Organizations: Actions and Strategic Questions for Nonprofit Leaders (Forces et tendances transformant les organismes à but non lucratif : Mesures et questions stratégiques à l'intention des dirigeants d'organismes à but non lucratif), publié par The Philanthropist, printemps 2017.

25. Emploi et Développement social Canada. Quand il faut jongler entre travail et soins : comment les employeurs peuvent soutenir les aidants naturels au sein de leur personnel, Sa Majesté la Reine, 2015. En ligne : <http://www12.esdc.gc.ca/sgpe-pmps/h.4m.2@-fra.jsp>
26. FlexJobs 4th Annual Super Survey (4e super enquête annuelle de FlexJobs), août 2015. En ligne : <https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-76-avoid-the-office-important-tasks/>.
27. 2017 Canadian Non-Profit Sector : Salary and Benefits Study (Secteur à but non lucratif du Canada en 2017 : étude sur les salaires et les avantages sociaux), Charity Village, 2017. En ligne : https://charityvillage.com/cms/Portals/o/CharityVillage/Salary%20Survey/CV_Compensation_2017_executive_summary.pdf
28. Lalande, Lisa, Alexa Grieg et Jamie Van Ymeren. « Change Work: Summary and Promising Practices Moving Decent Work Forward in the Not-for-Profit Sector » (Changer le travail : résumé des pratiques prometteuses pour assurer des conditions de travail décentes dans le secteur à but non lucratif), Mowat Research, no 128, octobre 2016.
29. Mollenhauer, Linda. Trends and Forces Reshaping Nonprofit Organizations: Actions and Strategic Questions for Nonprofit Leaders (Forces et tendances transformant les organismes à but non lucratif : Mesures et questions stratégiques à l'intention des dirigeants d'organismes à but non lucratif), publié par The Philanthropist, printemps 2017.
30. Valcour, Monique. « Hitting the Intergenerational SweetSpot » (Toucher le point névralgique intergénérationnel), Harvard Organization Review, mai 2013. En ligne : <https://hbr.org/2013/05/hitting-the-intergenerational>
31. American Association of Retired Persons (AARP), « What are the Costs of Employee Turnover? » (Quels sont les coûts associés au roulement de personnel?), juin 2013. En ligne : <http://www.aarp.org/work/employers/info-06-2013/costs-of-employee-turnover.html>
32. James, Jacquelyn B., Jennifer E. Swanberg et Sharon P. McKechnie. « Responsive Workplaces for Older Workers: Job Quality, Engagement and Workplace Flexibility » (Des milieux de travail adaptés aux travailleurs plus âgés : qualité du travail, engagement et souplesse au travail), Center of Aging and Work, Boston College, octobre 2007. En ligne : http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB11_ResponsiveWorkplace.pdf

Fidéliser et mobiliser

La gestion de carrière dans les organismes à but non lucratif et de bienfaisance



« La gestion de carrière n'est pas un sujet auquel les gestionnaires du secteur à but non lucratif s'intéressent beaucoup, car ils n'en ont pas le temps ou le budget, ou parce qu'ils se sentent limités par la petite taille de leur organisme. Le guide *Fidéliser et mobiliser : La gestion de carrière dans les organismes à but non lucratif et de bienfaisance* s'attaque à ces mythes et fournit une feuille de route très utile pour aider les employés dans leur parcours professionnel. Une ressource indispensable pour les gestionnaires débutants et expérimentés de notre secteur. »

– **Lynne Toupin**, présidente du conseil d'administration, Imagine Canada

« Le guide *Fidéliser et mobiliser : La gestion de carrière dans les organismes à but non lucratif et de bienfaisance* est pratique et facile à comprendre. La fidélisation et la mobilisation des employés sont au cœur des préoccupations des gestionnaires d'organismes à but non lucratif. Ce guide répond à ces préoccupations en donnant des outils concrets et en offrant de judicieux conseils pour mettre en œuvre des stratégies porteuses. »



– **Valérie Roy**, directrice générale, AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi



Lisa Taylor est fondatrice et présidente de Challenge Factory et du Centre for Career Innovation. Ses perspectives sur la main-d'œuvre et le milieu de travail ont été présentées dans les médias à travers l'Amérique du Nord, y compris le *Wall Street Journal*, le *Huffington Post*, *CBC* et *The Globe and Mail*. Elle donne régulièrement des conférences sur l'avenir de l'emploi, la main-d'œuvre intergénérationnelle et l'évolution des carrières dans le contexte économique d'aujourd'hui.

ISBN 978-1-988066-37-0



9 781988 066370



CERIC

Advancing
Career
Development
in Canada

Promouvoir
le développement
de carrière
au Canada