

# Gérer la transition des cadres supérieurs

**LISTE DE CONTRÔLE  
DES PRINCIPALES  
INTERVENTIONS DES  
CONSULTANTS ET  
DES  
DG INTÉRIMAIRES**



706 Mission St. – 5th Floor  
San Francisco CA 94103-  
3113  
415.541.9000 ph  
415.541.7708 fx

email [info@compasspoint.org](mailto:info@compasspoint.org)  
web [www.compasspoint.org](http://www.compasspoint.org)



## Introduction

Cette liste de contrôle a été conçue pour servir de guide aux stratégies des DG intérimaires et des consultants qui participent au processus de transition en travaillant avec des clients du programme *Transition au poste de DG* pour CompassPoint Nonprofit Services. Elle a été élaborée par un comité composé de DG et de consultants de grande expérience, qui ont travaillé avec des clients du programme *Transition au poste de DG* pendant les deux premières années d'existence de ce programme.

Un concept stratégique important motive les interventions énumérées :

1. On optimise les possibilités d'un mandat fructueux de la personne nouvellement nommée au poste de DG en accordant une grande attention tant aux techniques pour effectuer le « changement » (p. ex., recrutement du candidat et rituel approprié pour le départ de [de la] DG démissionnaire) qu'aux techniques ayant pour but de faciliter la « transition » psychologique que doivent vivre tous les intervenants lorsque des changements surviennent. Le fait de sauter des étapes importantes du processus de changement ou de transition peut entraîner, pour le (la) DG nouvellement embauché(e) de même que pour les activités de l'organisation, de sérieuses difficultés.
2. Selon le modèle de William Bridges, la transition au poste de DG se fait en trois étapes : les fins, la zone neutre et les nouveaux départs. Des interventions spécifiques permettent de gérer chacune de ces étapes.

Les interventions suggérées pour chacune des étapes de la transition tiennent compte de ces concepts. Pour chaque étape, on propose des interventions relatives aux activités à faire pour effectuer le changement et aux besoins à combler pour faciliter la transition.

Il convient de préciser que les phases se chevauchent lorsque s'effectue un changement; les trois phases ne se terminent pas les unes après les autres. Par exemple, les activités de transition liées au départ du (de la) DG démissionnaire peuvent se poursuivre après l'arrivée de son successeur.



## Prologue

### **RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

\_\_\_ Le conseil d'administration met sur pied le comité de transition qui sera chargé de superviser tout le travail en faveur du changement et de la transition.

\_\_\_ Déterminer le rôle que jouera le personnel dans la transition afin d'avoir sa pensée et d'assurer sa participation active au processus de changement et de transition.

\_\_\_ Si nécessaire, désigner comme DG intérimaire un(e) gestionnaire de l'organisation ou un candidat de l'extérieur.

\_\_\_ Définir les rôles respectifs du (de la) DG intérimaire et du consultant retenu pour la transition.



## Phase I

### **TERMINER SUR UNE NOTE POSITIVE AVEC LE (LA) DG DÉMISSIONNAIRE**

#### *ACTIVITÉS LIÉES AU CHANGEMENT*

*Agir assez rapidement en accordant la priorité aux résultats.*

- \_\_\_ Fixer la date de départ du (de la) DG démissionnaire.
- \_\_\_ Définir le rôle du (de la) DG démissionnaire dans les activités liées à la transition, p. ex., membre du comité de transition.
- \_\_\_ Élaborer un plan de transition au poste de DG, p. ex., obtenir une subvention pour la prochaine année financière.
- \_\_\_ Tenir une cérémonie d'adieux.
- \_\_\_ Définir le rôle qu'aura le (la) DG démissionnaire, après son départ, dans l'organisation et par rapport au conseil d'administration.

#### *ACTIVITÉS LIÉES À LA TRANSITION*

*Psychologiques, centrées sur le processus, graduelles. Soutenir les personnes et les équipes dans leur processus de réorientation alors que certains changements exigent qu'on arrête de faire certaines choses comme on les avait faites jusque-là pour commencer à les faire différemment.*

- \_\_\_ Établir des communications régulières entre le consultant et le (la) DG démissionnaire.
- \_\_\_ Aider le (la) DG démissionnaire à se concentrer sur le nouveau départ que prendra sa carrière.
- \_\_\_ Aider le (la) DG démissionnaire qui éprouve des difficultés à renoncer à son rôle.
- \_\_\_ Reconnaître les réalisations et l'héritage laissé par le (la) DG démissionnaire.
- \_\_\_ Identifier ce qu'on appréciait chez le (la) DG démissionnaire; reconnaître la perte pour l'organisation.



## Phase II

### LA ZONE NEUTRE

#### ACTIVITÉS LIÉES AU CHANGEMENT

- \_\_\_ Faire une vérification organisationnelle pour cerner :
  - les forces et les faiblesses;
  - les occasions et les dangers;
  - les défis et les occasions prioritaires;
  - la compétence du conseil d'administration en matière de supervision et de gouvernance;
  - la culture de travail de l'organisation;
  - le cycle de vie de l'organisation;
  - les objectifs de changement pour le (la) DG intérimaire.
- \_\_\_ Élaborer un plan de développement du conseil d'administration (*la mise en œuvre peut être retardée jusqu'à l'arrivée du nouveau ou de la nouvelle DG*).
- \_\_\_ S'occuper des mises à jour organisationnelles pendant la période d'intérim.
- \_\_\_ Préparer le recrutement pour le poste de DG :
  - mettre à jour l'énoncé de vision de l'organisation;
  - cerner quelles sont pour l'organisation les principales questions stratégiques;
  - rédiger le profil de la personne idéale pour le poste de DG.
- \_\_\_ Mener une recherche afin de pourvoir le poste de DG.

#### ACTIVITÉS LIÉES À LA TRANSITION

- \_\_\_ Reconnaître qu'une période de transition est accompagnée d'instabilité et de chaos; *adopter des structures et des solutions temporaires* (Bridges).
- \_\_\_ Inviter le conseil d'administration et l'équipe de gestion du personnel à élaborer un *plan de gestion de la transition* (Bridges).
- \_\_\_ Inviter instamment l'équipe de gestion du personnel à établir des procédures et des règles pour la période d'intérim, p. ex., pour la prise de décisions.

- \_\_Établir des liens étroits avec tous les principaux intervenants : personnel, organismes de financement, bénévoles, clients (les « 4 P et 2 C » de Bridges<sup>1</sup>).
- \_\_Tirer parti du côté créatif de la zone neutre (*Bridges*) :
  - prendre du recul, faire le point, remettre en question les réponses déjà acceptées;
  - essayer de trouver dans les événements des indices et des messages;
  - solliciter de nouvelles idées de ceux qui vous entourent;
  - encourager les expériences;
  - si on ne voit pas d'avenir, en créer un.
- \_\_Donner l'élan pour un nouveau départ :
  - permettre aux gens d'exprimer leurs doléances et les encourager à le faire;
  - aider les gens à gérer les sentiments de culpabilité, le ressentiment ou l'anxiété liés aux changements;
  - se concentrer sur la mission de l'organisation et sa vision pour l'avenir.

---

<sup>1</sup> « Les 4 P » : Purpose, Picture, Plan, Part (Pourquoi il faut faire le changement; Portrait de la situation future; Plan à concevoir; Part personnelle dans le changement) et « les 2 C » : Connection, Concern (Connexion ou liens avec l'organisation; empathie du leader pour les personnes touchées par le changement). — NdT  
Chapitre 1 – Gérer la transition des cadres supérieurs – 1.3



### Phase III

#### UN NOUVEAU DÉPART AVEC LE (LA) DG NOUVELLEMENT NOMMÉ(E)

##### ACTIVITÉS LIÉES AU CHANGEMENT

- \_\_ Mener la séance d'orientation et la cérémonie d'accueil.
- \_\_ Obtenir le soutien et la rétroaction du conseil d'administration.
- \_\_ Négocier les premiers objectifs de rendement.
- \_\_ S'entendre sur le protocole d'évaluation du rendement.
- \_\_ Instaurer une communication continue entre le conseil d'administration et le (la) DG.
- \_\_ Planifier pour le développement des compétences du (de la) DG, surtout s'il s'agit d'une première expérience dans ce poste :
  - fixer les objectifs de développement professionnel;
  - prévoir un mécanisme de soutien professionnel :
    - groupe de pairs, accompagnateur (coach), mentor.
- \_\_ Souligner la réussite de la transition; reconnaître les réalisations de toutes les parties.
- \_\_ *Donner l'élan pour un nouveau départ (Bridges):* Élaborer des stratégies pour effectuer les changements nécessaires à la concrétisation de la vision renouvelée et à la réalisation des nouveaux objectifs.
- \_\_ Être le leader qui donne l'élan à l'équipe de gestion du personnel.
- \_\_ Relever les défis cernés lors de la vérification organisationnelle.
- \_\_ Comprendre la culture de travail de l'organisation et procéder stratégiquement aux changements nécessaires.
- \_\_ Établir des liens avec les intervenants.
- \_\_ Obtenir la collaboration du (de la) DG démissionnaire et du (de la) DG intérimaire, selon ce qui est approprié.
- \_\_ Travailler avec le conseil d'administration afin de recruter de nouveaux membres pour le conseil d'administration.

##### ACTIVITÉS LIÉES À LA TRANSITION

- \_\_ Animer la discussion du conseil d'administration où l'on décidera de la façon la plus fructueuse de travailler avec le nouveau ou la nouvelle DG.
- \_\_ Établir des liens étroits – les « 4 P et 2 C » (Bridges)
- \_\_ Au fur et à mesure que les changements sont planifiés et mis en œuvre, demandez des suggestions et une rétroaction au sujet de ces changements.
- \_\_ Négocier au sujet des nouvelles règles, procédures, limites.
- \_\_ Reconnaître les changements qui s'effectuent de même que le temps et le processus qui seront nécessaires pour que s'opèrent les transitions concomitantes.
- \_\_ *Faire en sorte que l'organisation soit renforcée à la suite de la transition* (Bridges).