

AU DÉPART D'UN(E) DG

CONSTITUER UN COMITÉ DE TRANSITION POUR LE POSTE DE DG

Le départ d'un cadre supérieur requiert du conseil d'administration un plus important leadership et une participation accrue aux affaires de l'organisation. Il est évident que la tâche principale sera de trouver un successeur au (à la) DG, mais pour une bonne transition il faudra s'occuper d'autres tâches :

Organiser pour le (la) DG démissionnaire une cérémonie d'adieux appropriée.

Si nécessaire, choisir un(e) DG intérimaire.

Décider comment sera menée la recherche et dans quelle mesure on recourra à une aide extérieure.

Faire une vérification complète de l'organisation afin de déterminer les principaux défis du prochain ou de la prochaine DG.

Préparer soigneusement l'entrée en fonction du nouveau ou de la nouvelle DG afin de lui permettre de bien débiter son mandat — cérémonie d'accueil, présentation à la communauté, objectifs de rendement et protocole d'évaluation.

Pour coordonner tous ces aspects du remplacement d'un(e) DG, certains conseils d'administration jugeront utile de constituer un comité de transition ad hoc. Ce rôle peut être assumé par le comité exécutif du conseil d'administration. Le comité devrait comprendre au moins un ou deux membres clés du conseil d'administration. Le fait d'inclure au comité des membres du personnel permettra de combler des besoins importants :

élargir les perspectives du comité lorsqu'il se penchera sur les défis actuels et la vision de l'organisation pour l'avenir;

faire comprendre au personnel que le conseil d'administration accorde de l'importance à sa pensée concernant l'avenir de l'organisation et le choix du nouveau leader;

atténuer l'anxiété normale en période de changement en donnant au personnel un accès direct à l'information concernant la façon dont est géré le changement.

Un comité de transition typique est composé de 4 membres du conseil d'administration et de 2 membres du personnel. Idéalement, les membres du personnel qui siégeront au comité seront choisis par le personnel qui, incidemment, peut également apporter au comité un soutien logistique.

Le comité devrait commencer à concevoir les activités de transition dès que le conseil d'administration est mis au courant de la démission. Les conseils d'administration qui tardent à agir peuvent se retrouver dans une situation difficile, par exemple devoir choisir un successeur alors que le (la) DG a déjà quitté son poste.

L'argent est aussi un incitatif à commencer rapidement le processus. De nombreuses organisations pour lesquelles CompassPoint a travaillé ont réussi à obtenir de la part des organismes de financement des subventions spéciales pour les coûts de la transition. Les fondations qui ont déjà investi de façon substantielle dans le programme d'une organisation savent qu'il est important, pour la vitalité de cette organisation, de bien gérer la transition au poste de DG. Lorsque le comité présentera une demande de subvention, il devra élaborer son plan de travail et un calendrier, et identifier les consultants dont il peut désirer retenir les services pour guider la transition.

Un des grands avantages d'un comité de transition actif et dynamique, c'est de rassurer les intervenants clés. Habituellement, après le départ d'un bon leader, le personnel est désorganisé et on peut perdre des donateurs. Lorsque le conseil d'administration passe à l'action avec détermination pour assurer une transition efficace au poste de DG, on lance à tous les organismes du secteur le message que l'organisation continuera à progresser grâce à un leadership renouvelé.