Beaudoin Bergeron

La GODCE

ou
L'humain au cœur de la création de valeur



RHR 2.5 EXPERT

RECRUTER | DÉVELOPPER | ÉPANOUIR

GODCE: Gouvernance – Objectifs – Développement de Carrière – Épanouissement

Une approche de gestion rigoureuse et humaine

- Comment faire le lien entre la gouvernance d'une organisation et l'épanouissement de ses employés ?
- Comment mettre en place une gouvernance juste et claire ?
- Comment comprendre que la performance de chacun contribue à celle de l'entreprise ou de l'organisation ?
- Pourquoi le plan stratégique, et ses objectifs, est si important dans le développement de carrière des employés ?
- Comment définir ses objectifs, les communiquer et les réaliser?
- Comment trouver équilibre et épanouissement tout en contribuant au succès de son entreprise ?

Ce guide répond à ces questions en vous donnant les moyens d'implanter chez vous la démarche GODCE qui vous aidera à faire des changements grâce à une approche de collaboration et de compréhension commune des objectifs à atteindre, pour le bien-être de tous et la réussite des personnes et des organisations.

Beaudoin Bergeron est entrepreneur et dirigeant d'entreprise depuis plus de 25 ans. À la tête d'un groupe d'entreprises œuvrant notamment dans le domaine des ressources humaines, il a cofondé la firme RHR Expert. À titre de président, il met à profit son expertise en stratégie d'entreprise, en gouvernance et en développement organisationnel, ainsi que son vaste réseau dans le domaine du génie pour assurer un service unique aux clients. Diplômé du Collège des administrateurs de société en 2013, Beaudoin Bergeron siège sur plusieurs conseils d'administration.

ISBN : 978-2-9820211-0-5

9 782982 021105

La GODCE
ou
L'humain au cœur
de la création de valeur

Beaudoin Bergeron

La GODCE

ou
L'humain au cœur de la création de valeur

RHR 2.5
EXPERT
RECRUTER | DÉVELOPPER | ÉPANOUIR

Produit par :
Éditions Carte blanche
éditionscarteblanche.com

© RHR Expert, 2021

Dépôt légal : 3e trimestre 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-9820211-0-5

Remerciements

Rédiger un guide concernant une approche de gestion est un travail d'équipe. Cette équipe est constituée de plusieurs joueurs, dont mes collègues et employés, qui ont été mes cobayes – volontaires, il va sans dire – dans cette approche de gestion, et nos clients, qui nous ont permis au cours des dernières années non seulement de les accompagner dans leurs projets d'amélioration de leur entreprise, mais aussi de parfaire notre art de projet en projet. On dit souvent qu'enseigner quelque chose, c'est se l'approprier. Merci à tous nos clients qui nous ont fait confiance.

Je tiens ici à remercier Francine Constantineau, amie, mentore et conseillère qui m'accompagne et surtout m'écoute depuis de nombreuses années. Une oreille attentive et quelques mots bien placés sont souvent source d'inspiration, de motivation et d'amélioration. Par tes conseils, Francine, et grâce à ton expertise et à ton expérience, tu as su m'aider dans la réalisation de ce guide.

Je remercie mes collègues et amis qui ont cru en moi et m'ont permis de réaliser ce guide. Ils m'ont poussé non seulement à réaliser une première version, mais aussi à la faire évoluer, à la faire connaître et à la diffuser. Pour notre équipe, ce guide ne représente pas seulement une approche de gestion, mais également nos valeurs. *L'humain au cœur de la création de valeur* n'est pas une phrase vide : c'est l'essence même de nos valeurs chez RHR Expert.

Je ne voudrais pas passer sous silence l'apport indéniable de mon ami Jean Turgeon, qui a cru en moi dès le début de ma pratique en

consultation stratégique en 2011, et avec qui j'ai eu la chance de grandir. Merci, Jean.

Finalement, mes plus grands remerciements vont à ma conjointe, la femme de ma vie, qui tout au long de notre vie commune a été une mère extraordinaire pour ce qui est le plus cher à mes yeux, nos enfants. Merci, Nathalie.

Préface



Combien de fois comme gestionnaire nous posons-nous la question *Comment puis-je aider mes employés à améliorer leur performance ?* et, par la même occasion, *Comment augmenter la performance de l'entreprise ?* ou *Comment faire plus avec les mêmes ressources, voire avec moins de ressources ?*

Questions préalables :

- Qu'est-ce que la performance ? Comment définir ce terme pour que tous le comprennent de la même manière ?
- Comment mesurer la performance ?
- Comment comprendre que la performance de chacun contribue à la performance de l'entreprise ou de l'organisation ?
- Comment donner un sens à toute l'énergie investie dans nos organisations ?

Ce guide sur la GODCE répond à ces questions, en plus de vous donner des moyens d'implanter chez vous la démarche pour produire des changements ensemble, par une approche de collaboration et de compréhension commune des objectifs à atteindre, pour le bien-être de tous et la réussite des personnes et des organisations.

Quelle que soit la situation que nous vivons en entreprise, il est toujours difficile de maintenir à jour notre plan stratégique et de

l'intégrer dans nos activités. Nous avons souvent le sentiment que cet exercice est futile, que ses bienfaits seront vite oubliés, que les vieilles habitudes reviendront au galop et que le tout sera toujours à recommencer.

Voici pour vous un accompagnement tout indiqué pour accroître la production de votre entreprise ou organisation tout en produisant plus de valeur pour tous : vos clients, vos employés et, de ce fait, votre organisation elle-même…

L'auteur vous accompagne tout au long de cette démarche en vous donnant des outils adéquats pour atteindre les résultats escomptés. Il propose une réflexion structurée entre les dirigeants, les employés et l'ensemble des collaborateurs reliés entre eux par une planification stratégique afin de réussir à se donner les moyens pour que chacun apporte sa contribution à la production de valeur, en y consacrant l'énergie juste et nécessaire.

Ce guide définit ce qu'est la GODCE et détermine les conditions nécessaires pour l'implanter, en commençant par faire un diagnostic de votre gouvernance. Il vous présente la marche à suivre pour orienter les changements à apporter, le retour sur les résultats dans le temps et les ajustements à faire pour assurer la réussite de votre démarche.

Des cas vécus complètent cette présentation par l'illustration de moyens mis en place dans différentes entreprises ou organisations qui contribuent à la réussite de la démarche.

Ce guide fait ressortir l'importance de prendre le temps de réfléchir, d'échanger, d'évaluer et de réagir ensemble pour donner à nos actions en entreprise tout leur sens. Il montre aussi l'importance de comprendre la contribution des efforts de chacun à la réalisation des objectifs individuels et de groupe.

Laissez-vous entraîner par cette démarche, avec vos différents collaborateurs, en reconnaissant cette contribution à la réussite, la leur et la vôtre. Prenez le temps de réfléchir : les résultats ne seront que plus grands et collés à votre réalité.

Rares sont les techniques qui allient la vision, les valeurs et les moyens à mettre en place pour poursuivre le sens collectif de l'organisation : celle-ci en est une. Elle part des grands enjeux de l'organisation et conduit les équipes à y intégrer leurs propres enjeux en plus de reconnaître la contribution de chacun.

Francine Constantineau

Qu'est-ce que la GODCE ?

Les origines

La GODCE dans sa forme actuelle est le fruit d'une longue expérience sur le terrain au cours de laquelle nous avons réalisé plusieurs constats dont nous ferons état plus loin. Mais aussi d'une réflexion sur les recherches qui se sont déroulées depuis plusieurs années dans le domaine des ressources humaines et plus largement dans la gestion d'une entreprise, en étudiant, par exemple, les travaux de Maslow ou d'Herzberg, chercheurs contemporains[1]. Une des thèses d'Herzberg mentionne qu'il y a des facteurs de satisfaction : l'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, le travail lui-même, la responsabilité, la progression sociale, et des facteurs d'insatisfaction (hygiénique) : relations interpersonnelles, statut, sécurité de l'emploi, politique d'entreprise et administration, conditions de travail et salaire.

Sans être mentionnées dans un ordre de priorité, les études ont démontré par exemple que la rémunération venait loin dans les

1. Maslow, Herzberg.doc (stephanehaefliger.com).

facteurs de motivation des employés. En fait, la rémunération est un facteur d'insatisfaction selon Herzberg. D'autres études démontrent que la motivation et l'adhésion des employés sont beaucoup plus fortes si ceux-ci sont responsabilisés, s'ils comprennent le lien entre leur travail et les orientations de l'entreprise ainsi que le lien entre leurs efforts et les succès de l'entreprise.

Nous avons aussi réalisé que les méthodes d'évaluation actuelles, où le patron rencontre son employé formellement une fois par année et lors de cette rencontre discute de la rémunération de l'année à venir, sont contre-productives et à la limite anxiogènes tant pour l'employé que pour le supérieur.

Ces constatations ont été faites lors de multiples rencontres avec des directeurs des ressources humaines, des gestionnaires et des dirigeants de plusieurs dizaines d'organisations.

À ses balbutiements, notre approche de gestion se nommait *GODC*, soit *Gestion par objectifs et développement de carrière*. C'est quelques années plus tard que nous avons réalisé l'importance de la gouvernance, sans laquelle une entreprise verra sa pérennité mise en danger. Nous avons aussi réalisé que la gouvernance est le socle de la gestion d'une entreprise, pour autant que cette dernière ait une mission claire ainsi qu'un plan stratégique bien défini qui sert de guide aux objectifs de l'ensemble des employés d'une organisation.

Le *E* de la GODCE est finalement apparu lorsque nous avons compris qu'un employé s'épanouit dans l'organisation où il travaille si tous les éléments mentionnés précédemment sont mis en place de façon efficace.

La finalité de cette approche de gestion

La finalité de la GODCE est d'arrimer la stratégie d'une entreprise et son développement au quotidien des employés en permettant à chacun de ceux-ci d'y participer, à leur manière, et de s'y épanouir.

La GODCE, c'est une approche de gestion rigoureuse et humaine à l'intérieur de laquelle

1. une **G**ouvernance claire est mise en place ;
2. un plan stratégique et ses **O**bjectifs sont clairement définis et communiqués aux employés ;
3. le **D**éveloppement de **C**arrière de chaque employé assure la réalisation du plan stratégique tout en lui permettant de se perfectionner ;
4. chaque employé a la marge de manœuvre nécessaire pour définir comment il pourra contribuer tant au développement de l'entreprise qu'à son développement professionnel et personnel, ce qui lui permettra de viser son plein **É**panouissement.

Dans les prochains paragraphes, nous vous présentons une courte explication de chacun des concepts de la GODCE.

La gouvernance[2]

C'est la pierre angulaire de la gestion d'une entreprise. Sans une saine gouvernance, la gestion d'une entreprise est déficiente et peut à terme mener à la détérioration du climat de travail et de sa santé financière.

Une mauvaise gouvernance n'est pas nécessairement visible par les employés, mais elle finit par les affecter. L'influence d'une gouvernance déficiente se fait souvent sentir à moyen et à long termes.

Sachez qu'il n'est pas simple de définir la gouvernance – mot galvaudé par plusieurs – en une courte phrase[3]. Dans le contexte de la GODCE, la gouvernance c'est, entre autres, d'attribuer des rôles clairs et précis entre le stratégique (conseil d'administration), le tactique (comité de direction) et l'opérationnel (gestion courante). Pour une PME, c'est la clarification des rôles clés d'actionnaire, d'administrateur, de directeur et d'employé. C'est aussi de s'assurer que les personnes qui sont à la fois actionnaires, administratrices et employées distinguent bien leur rôle et leur responsabilité en lien avec chacun de ces rôles. Nous en parlerons plus loin.

Dans une petite et même moyenne entreprise, les actionnaires et fondateurs participent souvent à la direction et à la gestion courante de leur entreprise. Sans le recul nécessaire, il sera difficile pour eux de dissocier leur rôle d'actionnaire de celui d'administrateur, de dirigeant ou d'employé.

2. iog.ca/fr/quest-ce-que-la-gouvernance
3. Consulter à ce sujet, Lacroix – St-Arnaud – cahiers (usherbrooke.ca)

Objectifs par rapport à la planification stratégique

Le plan stratégique ainsi défini contient des axes de développement, des objectifs généraux et quelques objectifs clairs, mesurables avec une échéance.

Chacun des objectifs du plan stratégique doit orienter les objectifs de chacun des employés. Vous devriez pouvoir suivre l'évolution et l'atteinte des objectifs du plan à travers l'atteinte des objectifs des employés.

Compte tenu de son rôle et de ses responsabilités, chaque employé doit déterminer ses objectifs pour s'assurer que les axes de développement et les objectifs du plan stratégique sont bien couverts.

Un objectif, c'est une cible à atteindre que l'on doit pouvoir mesurer (idéalement) avec une échéance dans le temps. Tout comme le plan stratégique permet à l'entreprise de guider son développement en lien avec sa mission, l'objectif est une boussole pour les gestionnaires et les employés qui guide et présente des balises claires. Chacun des employés pourra baliser son propre développement de carrière et son épanouissement en établissant ses objectifs en lien avec ceux du plan stratégique.

Comme nous nous plaisons souvent à le dire, la gestion par objectifs (ou management par objectifs) est une vieille notion de gestion, mais l'intégration de cette approche dans une vision plus globale est ce qui rend la GODCE plus particulière sinon unique.

Voici deux théories datant des années 1950 et 1960 :

Début des années 1950
Peter Drucker[4] : le père de la méthode
Le management par objectifs consiste à définir l'objectif final à atteindre par son travail et en fonction duquel le salarié et son responsable établissent un plan d'action pour l'atteindre. Lorsque la méthode s'applique à l'ensemble des collaborateurs d'une institution, l'alignement des efforts individuels permettra de contribuer à l'atteinte d'objectifs dits « supérieurs ».

Début des années 1960
Edwin Locke[5] : la théorie des objectifs
Edwin Locke considère que les objectifs conscients auxquels adhère l'individu sont la cause majeure et immédiate de la plupart de ses comportements. Motiver un employé, c'est essentiellement l'amener à se fixer un objectif ou à accepter un objectif de rendement élevé ; une fois que cet objectif est bien ancré dans l'esprit de l'individu, le rendement supérieur qu'il requiert ou implique suit presque automatiquement. Le mot *objectif* est défini ici comme « ce que l'individu désire atteindre consciemment ».

4. *Le management par objectifs, ses mécanismes, ses avantages, ses limites.*
5. Voir à ce sujet : positivepsychology.com/goal-setting-theory

Qu'est-ce qu'un objectif, techniquement ?

Cette question semble triviale, mais pour bien des gens, la notion d'objectif est mal comprise. Nous allons donc prendre le temps de préciser quels sont les critères techniques qui permettent de définir ce qu'est un objectif. Nous vous présentons ci-dessous la différence dans le processus entre un essai infructueux de définition d'un objectif et la réflexion menant à un objectif clair et bien défini.

La plupart des gestionnaires d'une organisation, si ce n'est la plupart des employés ont déjà entendu parler de l'acronyme SMART pour décrire les attributs d'un objectif.

Pour les besoins de ce guide, sachez que SMART[6] provient des mots suivants, traduits de l'anglais :

Spécifique ou Simple (*Specific*) : on définit comme spécifique un objectif qui est en lien direct avec le travail de la personne chargée de le réaliser : il doit être personnalisé. Par ailleurs, un objectif peut être également qualifié de simple, car il doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par la personne concernée pour que celle-ci l'atteigne efficacement, car la complexité ralentit l'action. De plus, il doit être compréhensible également par tous pour qu'il ait une légitimité aux yeux de tous.

Mesurable (*Measurable*) : pour qu'un objectif soit mesurable, il doit être quantifiable ou qualifiable. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer. Il n'est pas possible

6. Indicateur SMART sur Wikipédia

de choisir un objectif que l'on ne peut quantifier ou qualifier pour établir l'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre.

Atteignable, mais Ambitieux ou Acceptable (*Acceptable*), partagé par les participants (*Agreed upon*) et orienté vers l'Action (*Action-oriented*) : un objectif acceptable est un objectif suffisamment ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs, cet objectif doit être atteignable, et donc raisonnable, afin que l'on désire y adhérer. Ainsi, l'objectif sera plus facilement accepté par chacun des acteurs.

Réaliste (*Realistic*. On trouve la variante *Relevant*, pour « pertinent ») : on sait qu'un objectif est réaliste lorsque, au fur et à mesure de sa progression, le défi qu'il pose est suffisant pour motiver un maximum de participants à le poursuivre et à en décourager un minimum à l'abandonner ;

Temporellement défini (*Time-bound*) : un objectif temporellement défini comporte une date butoir et des dates intermédiaires. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « livrable : 8 avril 2022 » et non flous comme « à rendre le plus rapidement possible ».

Il existe une multitude d'indicateurs, mais ceux-ci sont les plus utilisés dans les domaines du marketing et du management.

Pour conclure, l'utilité d'un indicateur SMART résulte de la précision de l'objectif fixé. En effet, si l'objectif est trop vague, il n'est pas possible de vérifier s'il a été atteint. Pour que la mise en place des indicateurs SMART soit optimale, il faut prendre le temps de bien formuler ses objectifs, en groupe ou avec d'autres personnes chargées du projet.

Objectifs mal formulés : rajuster le tir
« Améliorer la productivité ». Ceci est un souhait ou un rêve ! Aucune date, rien de mesurable, flou dans son approche, car un verbe comme « améliorer » n'est pas précis. Par contre, « Diminuer de 10 % les rejets de la ligne de production dans la prochaine année financière » est un objectif bien défini qui permet d'envisager un plan d'action clair, de mesurer l'avancement de l'objectif. Toutefois, il implique de connaître le pourcentage de rejet actuel. Si ce n'est pas le cas, le premier sous-objectif sera de mesurer le pourcentage de rejet actuel avec le plan d'action approprié et ensuite de vérifier si le 10 % de diminution est pertinent et de revoir ce pourcentage en conséquence pour vous assurer que cet objectif est atteignable et ambitieux.

Qu'est-ce qu'un objectif dans le contexte de la GODCE ?

Maintenant que nous avons expliqué comment définir un objectif, précisons ici que, dans le contexte de la GODCE, un objectif est avant tout :

- un élément dans un plan de développement de carrière ou un plan d'épanouissement ;
- un outil permettant de mettre en lumière, et d'améliorer, le travail d'équipe ;
- un projet, parmi plusieurs, dans un processus d'amélioration continue d'une organisation.

Dans un monde idéal, ces aspects doivent être compris et intégrés tant par les employés que par la haute direction, et c'est ce qui doit être visé lors de l'implantation de la GODCE.

Développement de carrière

Chaque membre d'une organisation a des ambitions et celles-ci doivent être communiquées, canalisées et accompagnées d'un cadre de gestion proposée par l'entreprise.

Il n'y a pas d'ambitions trop grandes. Elles doivent simplement être clairement exprimées. L'entreprise a le devoir d'aider son employé à atteindre ses objectifs. Elle le fera toutefois en s'assurant que les objectifs de l'employé demeurent cohérents avec son rôle, ses responsabilités, son plan stratégique et sa mission.

Formation

Intrinsèquement lié au développement de carrière, le plan de formation de chaque employé doit faire partie intégrante de sa GODCE.

La formation sert plusieurs objectifs, dont

- développer les connaissances et les compétences dans un contexte de développement de carrière ;
- permettre d'atteindre les objectifs définis dans la GODCE ;
- maintenir l'organisation à jour par rapport à ce qui se fait ailleurs ;
- innover et se hisser parmi les chefs de file.

Épanouissement

Le mot *épanouissement* est la pierre angulaire de notre approche de gestion. Un employé épanoui l'est tant dans son travail que dans sa vie personnelle.

La première responsabilité de toute entreprise et de ses gestionnaires est de mettre en place un cadre de vie et de gestion permettant à tous ses employés de s'épanouir.

C'est pourquoi nous préconisons la définition d'un objectif personnel dans chaque GODCE. Lorsque nous faisons l'exercice chez nos clients, les objectifs personnels qui reviennent le plus souvent sont : la santé physique, l'équilibre entre le travail et la famille, l'achat d'une maison (ou d'un terrain) et un grand voyage.

L'objectif personnel est souvent ce qui motive le plus l'employé à se rendre tous les matins au travail. L'occulter, c'est l'équivalent d'occulter la vie personnelle de vos employés, et c'est souvent, pourtant, cet objectif personnel qui justifie la présence de vos employés dans votre organisation et une grande partie de leur motivation au travail. Connaître cet objectif est important pour vous en tant que gestionnaire et permettre à vos employés de le réaliser est nécessaire pour leur épanouissement.

Postulats



L'humain

Gérer une entreprise, c'est avant tout gérer l'humain. Chez RHR Expert, nous avons réalisé que peu importe le service offert ou le produit fabriqué ou vendu, l'aspect le plus important pour le succès d'une organisation est l'humain qui en est responsable.

L'humain est au cœur de nos préoccupations et ce ne sont pas des mots creux. Les valeurs guident nos décisions, et nous sommes constamment préoccupés par le bien-être des employés.

Notre approche de gestion est innovante parce qu'elle tient compte non seulement de l'humain dans son environnement de travail, mais de ses ambitions personnelles et de son désir de s'accomplir en tant que personne et pas uniquement comme employé d'une organisation.

Cet accomplissement n'est pas seulement lié à son développement de carrière, mais à sa vie familiale et à tout ce qui entoure sa vie personnelle.

C'est en arrimant vraiment ces aspects que la personne peut s'épanouir ou, à tout le moins, viser l'épanouissement.

Nous sommes conscients que notre vie est complexe et qu'il est difficile de dire à un temps T : « Je suis totalement épanoui ! »

Nous n'en croyons pas moins que nous devons comme employeur mettre en place les moyens pour permettre à tout un chacun de tendre vers cet état.

La performance à court terme par rapport à la pérennité

Comment arriver à concilier performance et approche humaine dans une organisation ?

Le constat que nous faisons est que la performance d'une entreprise et surtout sa pérennité à moyen et à long termes sont en lien direct avec l'épanouissement de ses employés.

Certaines entreprises peuvent être performantes financièrement à court et à moyen termes sans tenir compte de l'épanouissement de ses employés, mais à quel prix ? Dans ce type d'entreprises, nous remarquons que les employés partent souvent en congé de maladie et qu'il y a un fort roulement de personnel. L'effet des congés de maladie est direct sur la performance d'une entreprise et il se mesure assez bien. Celui des taux de roulement, lui, est plus insidieux, mais il se mesure aussi. Les conséquences de ces deux phénomènes sont nombreuses :

- Projets retardés, clients insatisfaits, facturation déficiente ;
- Collègues débordés devant assumer les tâches des personnes absentes, risque d'un effet domino sur l'absentéisme ;
- Coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés, ressources monopolisées durant cette formation ;
- Diminution de l'efficacité de l'équipe et de l'entreprise dans son ensemble.

Les entreprises qui favorisent l'humain ont plus de succès que les autres à moyen et à long termes… et la performance y est au rendez-vous[7] !

Nous savons pertinemment que toute entreprise a l'obligation d'être performante et de rencontrer ses objectifs. Que ce soit en générant des profits ou en d'atteignant des résultats mesurables, c'est une condition de base.

Par analogie, respirer est une condition *sine qua non* de la vie, mais nous ne vivons pas pour respirer. Tout comme l'oxygène est essentiel à la vie, le profit l'est pour l'entreprise.

Les profits pour une entreprise sont une conséquence et non pas un objectif.

Dans certaines entreprises, les indicateurs les plus importants sont financiers tandis que dans d'autres, ceux liés aux ressources humaines se révèlent tout aussi importants que les indicateurs financiers.

Dans notre approche de gestion, nous mettons beaucoup l'accent sur l'humain, car celui-ci est au centre de notre schème de valeurs. Selon nous, c'est l'élément le plus important dans la chaîne de création de valeur, élément qui aura comme conséquence, entre autres, de générer du profit.

Une entreprise n'est pas créée initialement que pour générer des profits. Ses fondateurs avaient un rêve, une vision, et ont donné une mission à leur organisation. Quelle est votre vision, votre rêve ? Quelle est votre mission ?

C'est ce genre d'ambition qui motive les fondateurs et entrepreneurs à faire ce qu'ils font, à S'ÉPANOUIR. Vos employés ont aussi

7. « Employés heureux = entreprise performante ? », *Les affaires*, 1er avril 2019.

le désir de s'accomplir dans leur vie professionnelle et de s'épanouir de façon globale. Ils n'ont pas nécessairement envie de créer leur propre entreprise, mais désirent participer au développement de celle où ils évoluent. Permettez-leur de le faire et vous aurez des employés heureux qui créeront de la valeur pour les clients et, incidemment, de la valeur pour les actionnaires.

Arrêtez d'évaluer, *coachez* !

Nous avons la conviction qu'il faut cesser d'évaluer les employés de façon subjective, et surtout, éviter que la finalité de cette évaluation soit une augmentation salariale seulement. Les méthodes d'évaluation connues et utilisées depuis des années consistent à établir une grille de critères d'évaluation basée sur le savoir-faire et le savoir-être et à mettre des points de 1 à 5 sur chaque critère. Cette approche ne fonctionne tout simplement pas !

Les gestionnaires donnent généralement 3 sur 5 à la majeure partie des critères, quelques fois un 4 ou un 2 et très rarement un 5 ou un 1.

La raison est toute simple. Il est très difficile de mesurer les notions de travail d'équipe, de gestion du stress ou d'autonomie, ou la capacité de décision, le sens de l'organisation, la rigueur, la force de persuasion…

Pour un gestionnaire, c'est un vrai casse-tête de tenter d'évaluer chacun de ses employés de cette façon et nous n'en connaissons pas beaucoup qui l'apprécient.

Certaines entreprises vont même jusqu'à évaluer vingt-six compétences clés. Imaginez l'exercice !

Notre approche consiste plutôt à permettre à l'employé de définir ses objectifs et de les faire accepter par son supérieur. Avec un objectif mesurable et déterminé dans le temps, il devient très simple de s'asseoir régulièrement avec son employé et de mesurer l'atteinte de ses objectifs. S'il juge qu'il les a atteints, il devient inutile d'évaluer autre chose, car pour y arriver, il a dû

1. faire preuve de discernement dans le choix de ses objectifs ;
2. travailler en équipe, car peu d'objectifs dans une entreprise se réalisent seul ;
3. communiquer adéquatement avec ses collègues ;
4. persévérer, car un objectif doit être ambitieux ;
5. organiser et planifier son travail ;
6. faire preuve de rigueur, etc.

À titre de supérieur, votre rôle est d'accompagner votre employé dans le choix et la définition de ses objectifs et de favoriser la réussite de ceux-ci. S'il ne les atteint pas, la faute vous revient en partie, car vous n'avez pas su l'accompagner adéquatement et le guider dans les moments où il en avait besoin, ou avez validé certains de ses objectifs qui n'étaient pas réalisables. Dans tous les cas, vous êtes partie prenante dans l'établissement des objectifs de chacun de vos employés et êtes responsables de leurs attentes.

Il est important de répéter que les objectifs que vous vous fixez comme gestionnaire ainsi que ceux de vos employés doivent être guidés par les grands axes et les objectifs de votre plan stratégique.

Un plan stratégique a comme utilité de guider les actions de tous les employés dans une organisation et d'assurer la cohérence de ces efforts dans un but commun.

Dans son **plan stratégique**, un de nos clients a comme objectif de diminuer de 80 % l'utilisation de personnel en location sur une période d'une année. L'un des **objectifs** du directeur des ressources humaines est de s'assurer que tous les postes de l'entreprise soient pourvus, de façon à couvrir l'ensemble des quarts de travail. Le directeur de production a comme objectif de mettre en place une planification optimale des ressources à sa disposition pour s'assurer que les **objectifs** de production sont couverts avec les employés disponibles.

Nous voyons donc ici un lien direct entre le plan stratégique et les objectifs de deux directeurs de l'entreprise.

Séparez la rémunération du développement de carrière

L'approche traditionnelle dans les entreprises, qui tend à changer par ailleurs, est de rencontrer chacun de ses employés une fois l'an. Lors de cette rencontre, l'employeur évalue son employé en fonctions de critères fixes, comme nous l'avons décrit précédemment, et par la même occasion, engage avec lui une discussion en lien avec des objectifs :

1. qui avaient été imposés à l'employé ;
2. pour lesquels aucun suivi n'a été fait pendant l'année ;
3. en fonction desquels le patron devra déterminer s'ils justifient ou non une augmentation ou un boni.

Dans une petite organisation, il est encore possible au dirigeant d'évaluer la performance de ses employés pendant l'année, mais cette approche informelle de gestion laisse beaucoup de place à

la subjectivité et maintient un flou du côté des attentes tant de l'employeur que de l'employé.

Cette façon de faire a été décriée maintes et maintes fois et tous les spécialistes des ressources humaines s'entendent pour dire que la rémunération n'a que peu d'effet sur la satisfaction et l'épanouissement des employés dans une organisation. En fait, ce critère se classe souvent assez bas dans l'échelle des employés[8].

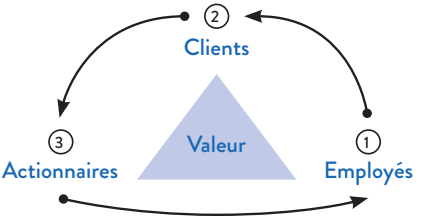
Ce qui motive un employé, ce sont des critères comme :

- le sentiment de participer à un projet global ;
- la possibilité d'apprendre et de se perfectionner (il a la possibilité d'évoluer dans l'entreprise ou de poursuivre des activités de formations, et il peut discuter de cela avec son supérieur) ;
- la possibilité d'apporter sa contribution (on le fait participer à des réflexions d'équipe ou directement à la réalisation du plan stratégique) ;
- le fait de savoir que l'on écoute ses suggestions (lors des rencontres, la communication se fait dans les deux sens) ;
- la possibilité d'avoir de l'autonomie dans son travail (le *comment* appartient à l'employé) ;
- la capacité de comprendre vers où s'en va l'entreprise (le plan stratégique lui est bien communiqué).

Tous ces aspects sont inclus dans l'approche de la GODCE !

8. « Les travailleurs québécois : plus motivés par la reconnaissance que par la rémunération » (ordrecrha.org)

Pourquoi implanter la GODCE ?



Parce que vous êtes convaincus que l'employé et son épanouissement sont importants, et acceptez comme postulat que l'épanouissement de vos employés est directement lié à la création de valeur pour les clients et incidemment pour les actionnaires.

En partageant ce postulat, vous mettrez tout en œuvre pour que vos employés s'épanouissent dans votre organisation, mais aussi, dans la mesure de vos moyens, dans leur vie personnelle.

Voici d'autres raisons pour mettre en place une telle approche de gestion :

- Elle permettra d'attirer et de retenir dans votre organisation des employés qui recherchent un tel environnement ;
- Elle donnera l'occasion à chacun de s'épanouir au sein de l'organisation ;
- Grâce à elle, les objectifs de chaque employé seront cohérents avec ceux de ses collègues et de son supérieur ;
- Elle permettra à chaque employé d'assumer son rôle et ses responsabilités en évitant les zones floues ;

- Elle assurera l'efficacité et l'efficience des processus administratifs de l'organisation ;
- Grâce à elle, les services offerts aux clients créeront de la valeur pour ceux-ci.

Vie personnelle et vie professionnelle

Pour nous, il est impossible de dissocier la vie personnelle de la vie professionnelle. Nous avons observé par exemple que les employés choisissaient de plus en plus leur emploi en fonction de sa localisation par rapport à leur résidence ou de l'endroit où ils font garder leurs enfants. Le télétravail, qui s'est accéléré depuis la pandémie et semble devenir la norme, selon les cas, viendra sûrement affecter ce critère de motivation.

Quand vous analysez sérieusement les raisons pour lesquelles un employé aime son travail, vous y trouvez systématiquement des éléments en lien avec sa vie personnelle : la possibilité de s'entraîner à proximité du lieu de travail, un horaire flexible qui permet de se consacrer à une autre passion, la proximité d'un(e) ex-conjoint(e) pour le partage de la garde des enfants, etc.

Un objectif personnel

Dans la GODCE, nous suggérons de donner à chaque employé la possibilité de nommer et de définir au moins un de ses objectifs personnels, accompagné du plan d'action qui mènera à sa réalisation. Par pudeur ou par souci de confidentialité, l'employé peut choisir de ne pas faire part de cet objectif aux autres employés. Nous avons remarqué qu'intégrer officiellement l'objectif personnel d'un

employé dans le cadre de son emploi lui procure une grande satisfaction et une motivation accrue à réaliser ses objectifs professionnels.

> Le départ à la retraite est un objectif très important pour un employé, et cela l'est tout autant pour l'entreprise.

Motivations au travail

Voici une liste non exhaustive d'éléments qui ont un effet important sur la motivation d'un employé au travail :

- l'autonomie (il lui revient de déterminer le *comment*) ;
- la compréhension de son rôle dans l'atteinte de ses objectifs (le *pourquoi*) ;
- la valorisation de ses activités et une rétroaction de son supérieur (rencontres régulières au-delà des activités quotidiennes) ;
- une gestion des attentes claires entre lui et son supérieur ;
- une compréhension du plan stratégique de l'entreprise ;
- le développement de sa carrière et les outils qui viennent avec ;
- une rémunération honnête (il ne faut pas le sous-payer, mais il est inutile de le surpayer).

Tous ces aspects sont connus depuis longtemps, mais n'ont pas fait l'objet d'une attention spécifique de la part des dirigeants d'entreprise. Comme nous le mentionnions au tout début de ce guide, toutes les sources de motivation sont connues, mais entre les connaître et mettre en place une approche de gestion simple et globale qui permet de les actualiser, il y a un pont que bien des dirigeants ne traversent pas. Par manque de formation ? Parce qu'ils ne

sont pas convaincus que cela peut réellement aider leur entreprise ? Parce qu'ils n'aiment pas les structures rigoureuses auxquelles ils doivent eux aussi se conformer ? Nous croyons qu'il y a un peu de toutes ces raisons.

La pyramide de Maslow et la motivation au travail[9]

Nous présentons ci-dessous une brève description de la théorie de Maslow, qui offre une excellente base pour expliquer ce qui motive les employés en entreprise et leur permet de s'épanouir, comme nous le présentons dans la GODCE.

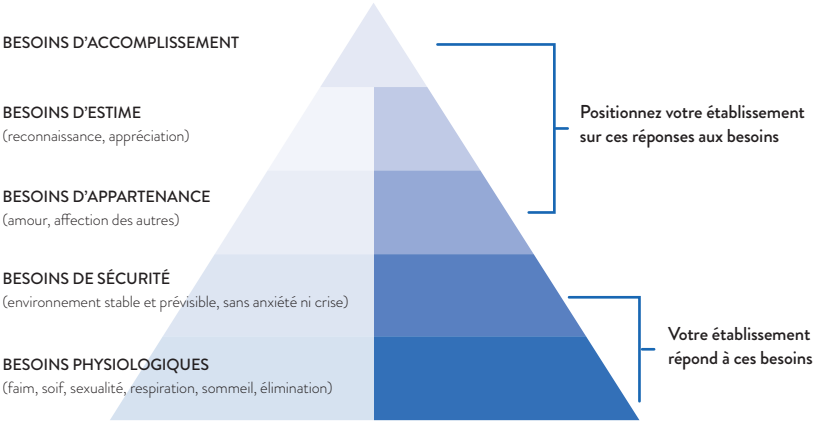
Abraham Maslow est un psychologue américain né dans les années 1900. Ses recherches ont montré que les motivations des êtres humains naissaient de besoins hiérarchisés en 5 niveaux.

Cette hiérarchie débute par les besoins physiologiques et se termine par l'accomplissement de soi. Ce sont ces besoins qui créent des tensions et génèrent des motivations.

Il est question de hiérarchie, car les besoins les plus bas dans la pyramide doivent être satisfaits avant ceux des étages supérieurs.

Néanmoins, cela ne signifie pas pour autant qu'un besoin ne peut être satisfait si le précédent ne l'a pas été totalement. Nous connaissons tous des exemples le démontrant : vous allez peut-être vous lancer dans l'entrepreneuriat pour vous réaliser, en prenant toutefois un risque conséquent.

9. www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm



Source : my-psychologie.com

- **Besoins physiologiques :** avoir un salaire permettant de vivre décemment ;
- **Besoins de sécurité :** évoluer dans des conditions de travail et un environnement sécurisants ; jouir d'une stabilité d'emploi ;
- **Besoins d'appartenance :** être intégré dans un groupe de collègues ; être informé régulièrement de la vie de l'entreprise ;
- **Besoins d'estime :** être reconnu par ses supérieurs, ses collègues ; exercer un métier utile ; posséder un titre valorisant ; exercer son métier dans un espace de travail prestigieux ;
- **Besoins d'accomplissement de soi :** atteindre des objectifs particulièrement difficiles ; se perfectionner ; élargir ses compétences ; devenir un expert dans son domaine ; résoudre des problèmes complexes ; être autonome dans son poste.

Identifiez les véritables priorités de vos collaborateurs

Recherchent-ils la sécurité d'emploi (besoin de sécurité) ? Ont-ils besoin d'évoluer dans un environnement où règne un meilleur esprit d'équipe (estime) ? Souhaitent-ils atteindre des objectifs très ambitieux (accomplissement) ?

Dans la GODCE, c'est l'employé qui se fixe des objectifs, lesquels sont validés par son supérieur.

Il vous appartient d'identifier à quel niveau vous placer pour activer les leviers de motivation qui auront le plus d'effet (tout en sachant que ce qui est vrai un jour ne le sera peut-être plus le lendemain.)

Cette évaluation se réalise grâce à l'écoute, à l'échange, à la rétroaction.

Adaptez votre style de management et choisissez vos outils de motivation

Fort de la connaissance des ressorts de motivation de votre équipe, vous êtes à même d'user des bons outils pour engager vos forces vives dans la réussite de l'entreprise et adopter une posture managériale cohérente.

Observez l'évolution de la hiérarchie des besoins

Comme nous l'avons vu précédemment, les priorités évoluent selon les contextes et au fil des événements. Gardez en tête la pyramide de Maslow : vous comprendrez peut-être le pourquoi de réactions difficiles à décoder de prime abord. Un changement de paramètres

(incertitude quant à l'avenir, par exemple) peut modifier considérablement l'ordre d'importance des attentes.

Une approche de gestion différente s'impose

Les courbes démographiques[10] démontrent que le rapport de force entre l'employé et l'employeur s'est modifié au fil des dernières années. Notre population vieillit et c'est l'immigration qui viendra combler une partie du déficit de la main-d'œuvre. Les personnes âgées de plus de 65 ans sont plus nombreuses sur le marché de l'emploi, ceci pour diverses raisons[11].

Dans bien des secteurs de l'économie, ce n'est plus l'employé qui a besoin de l'employeur, mais plutôt l'inverse.

La pénurie de main-d'œuvre touche plusieurs sinon la presque totalité des secteurs d'emploi. Les employeurs n'ont d'autre choix que de modifier leur façon de faire, non seulement pour attirer des candidats dans leur entreprise mais pour les retenir. Inutile de faire un calcul savant pour comprendre les coûts liés à un manque de main-d'œuvre, au recrutement et au départ des employés. Voici quelques exemples de coûts liés au recrutement et au taux de roulement :

1. Le recrutement d'un employé peut représenter des dépenses allant de 2000 $ (pour les postes où la scolarisation et l'expertise

10. « Analyse : le marché de l'emploi prend de l'âge », *Le Devoir*, 20 février 2020.
11. « Recensement en bref : les personnes âgées au travail au Canada » (statcan.gc.ca).

des employés importe moins) à plus de 20 000 $ (pour les postes requérant des employés de grande expertise, avec plusieurs années d'expérience ou qui sont membres d'ordres professionnels) ;

2. Pour qu'elle lui permette d'acquérir une bonne connaissance de son environnement et une connaissance suffisante des processus de votre organisation, l'intégration d'un nouvel employé peut prendre de trois à six mois ; pour que celui-ci atteigne son plein rendement, il peut se passer jusqu'à une année. Selon le salaire de l'employé, cette intégration peut représenter des coûts de 10 000 $ à 30 000 $, et même plus dans certains cas ;
3. Les coûts qui résultent d'un manque d'efficacité de l'entreprise à répondre au départ et à l'arrivée d'employés sont, eux, plus difficilement mesurables. Ceux-ci se reflètent plus globalement sur les résultats financiers de l'entreprise. En fonction de plusieurs facteurs, ils peuvent représenter des milliers ou des dizaines de milliers de dollars.

Une gestion à la fois humaine et rigoureuse

En gestion, la rigueur est de mise en tout temps. Vous remarquerez cependant que la GODCE conduit, voire oblige à une rigueur de gestion, tant de la part des dirigeants que des employés eux-mêmes. C'est d'ailleurs un des aspects dont nous traiterons plus loin dans le contexte de l'implantation de la GODCE. En général, l'humain a tendance à éviter l'obligation de faire des choses, et il préfère demeurer dans le flou. Il est ainsi plus facile pour lui d'éviter la

responsabilisation de ses gestes et de faire porter sur le dos de l'organisation ses lacunes de gestion.

En appliquant une approche rigoureuse et structurée, vous verrez plusieurs aspects de vos problèmes de gestion ressortir clairement. Il vous faudra un certain courage pour faire face aux enjeux ainsi soulevés et régler les difficultés.

Comme nous le mentionnions ci-dessus, le rapport de force change et nos façons de faire doivent aussi changer. Ce n'est pas l'humain et ses facteurs de motivation ou d'insatisfaction qui ont vraiment changé. Ce que disent Maslow ou Herzberg demeure d'actualité. Mais le rapport de force se déplace vers l'employé : désormais, celui-ci n'a plus à se satisfaire d'un environnement où l'employeur ne tient pas compte des facteurs essentiels à son épanouissement. L'engagement et autonomie des employés, communication des orientations de l'entreprise aux employés, valorisation du rôle des employés, rétroaction régulière : voilà des éléments que nous devrons retrouver dans notre environnements de travail, et dont tous, des plus hauts dirigeants aux employés opérationnels, devront dorénavant tenir compte.

Les outils utilisés, les actions à poser au quotidien et les mots pour présenter l'approche de la GODCE ne seront peut-être pas les mêmes pour le directeur général, l'équipe de direction ou le personnel, mais les principes demeureront exactement les mêmes. Tous les humains ont les mêmes besoins d'accomplissement et d'épanouissement.

Avant d'implanter la GODCE



Une discussion préalable

Pour démarrer l'implantation de la GODCE, il faut accepter la prémisse voulant que l'humain soit au cœur de la création de valeur dans l'entreprise, et embrasser les valeurs sous-jacentes à celle-ci. À titre de dirigeant, vous serez le LEADER de la démarche, mais vos employés devront être sensibilisés aux principes de la GODCE dès le départ et impliqués tout au long du processus de son implantation. Vous devrez prendre du temps pour écouter vos employés et peut-être changer certaines de vos anciennes méthodes de gestion.

Avant de lancer la première étape de l'implantation de la GODCE, une discussion doit permettre de déterminer les enjeux de l'organisation, qui permettra d'instaurer une meilleure approche de gestion ou d'apporter des correctifs à l'approche actuelle.

À la suite de ces échanges, nous pourrons déterminer s'il y a lieu de poser un diagnostic[12] plus approfondi. Nous déterminerons

12. Nos expériences passées nous ont appris que bien des enjeux organisationnels provenaient d'une gouvernance déficiente. Il est important de diagnostiquer l'aspect gouvernance.

à ce moment l'ampleur des changements requis et les fonctions de l'organisation qui seront touchées par ce diagnostic.

L'adhésion dans la gestion du changement

L'adhésion de la direction

Avant d'entreprendre la mise en place de la GODCE, ou toute autre approche d'ailleurs, la première étape est de s'assurer que le directeur général de l'entreprise et tous les membres de la direction comprennent une telle approche et adhèrent au projet de sa mise en place. Dans la grande majorité des cas, c'est la direction générale qui amorce la mise en place de la GODCE.

Nous recommandons au directeur général de présenter l'approche à ses directeurs, de leur expliquer avec le plus de détails possible ses tenants et ses aboutissants.

Un des aspects de cette approche est qu'elle met rapidement en lumière les forces et faiblesses ainsi que les centres d'intérêt des gestionnaires.

Dans la GODCE, il est important que le supérieur présente ses objectifs à son employé avant de demander à celui-ci de définir les siens.

Lorsque nous demandons aux gestionnaires quel est leur plan de travail ou sur quel plan stratégique est basé leur plan d'action, nous avons souvent des réponses comme : « Notre plan stratégique est désuet » ; « Nous n'en avons pas » ; « Il y en a un, mais nous ne le connaissons pas. »

Selon le cas, l'une des actions suivantes doit être entreprise :

1. Présenter le plan stratégique aux employés, étape cruciale pour qu'ils puissent décider d'y adhérer ;
2. Dépoussiérer le plan existant en le réactualisant, dans le cadre d'une activité prévue à cet effet ;
3. Refaire le plan stratégique de A à Z.

L'initiateur de la démarche (le directeur général ou un directeur appuyé par ce dernier) est au cœur du succès de l'adhésion de son équipe de direction à la nouvelle approche. Une préparation adéquate est essentielle et doit rapidement faire ressortir les principes fondamentaux de l'approche qu'elle préconise, c'est-à-dire :

- une approche de gestion plus humaine ;
- le perfectionnement et l'épanouissement des employés ;
- le coaching plutôt qu'une approche directive ;
- des communications bidirectionnelles entre un employé et son supérieur ;
- la fin de l'évaluation subjective des employés ;
- la séparation de la rémunération de la gestion du développement de carrière des employés.

Le temps, un facteur qui joue en votre faveur

Prenez votre temps et octroyez-vous des échéances réalistes dans l'implantation de la GODCE. Pour que les gens l'acceptent et ne voient pas le changement comme une menace, prenez le temps

nécessaire pour bien changer vos façons de faire. Entre le moment où vous présentez l'approche de gestion et l'instauration de celle-ci, il peut se passer de trois à six mois, et entre le moment où vous démarrez l'exercice et l'apparition des premiers résultats, jusqu'à une année. Imprimer un changement et une nouvelle méthode de gestion dans une entreprise nécessite du temps et de la persévérance.

Ça peut paraître long, car de nos jours, nous nous obligeons à tout faire très vite. Nous croyons gagner du temps, mais en fait, nous ne faisons que pelleter vers l'avant les problèmes que nous occultons en nous précipitant.

Prenez le temps de bien vous préparer, de bien expliquer l'approche et, surtout, de laisser le temps aux gestionnaires d'assimiler l'information.

Une fois que vos gestionnaires seront convaincus du bienfait de l'approche, ils devront à leur tour convaincre leurs employés d'y adhérer. Pour que l'approche atteigne sa pleine efficacité, TOUS les employés doivent s'engager à l'appliquer.

L'adhésion des employés

Encore une fois, nous insistons sur l'importance de bien présenter la GODCE à vos employés et de décrire l'effet qu'elle aura sur leur bien-être. Vous devez leur faire comprendre que vous vous apprêtez à leur octroyer du contrôle dans le développement de leur carrière et de l'entreprise.

Nous voyons souvent du scepticisme et, parfois, du cynisme chez les employés quand nous leur présentons cette approche. C'est qu'on leur a déjà imposé de nouvelles approches de gestion supposément révolutionnaires qui, finalement, n'ont pas vraiment changé leur quotidien, ne leur ont pas donné plus de contrôle ni

plus de reconnaissance de leur patron et n'ont pas tenu compte de leur développement de carrière.

Dans un premier temps, nous recommandons de faire une présentation globale aux employés. Au cours de celle-ci, et dans vos communications futures, indiquez-leur qu'une nouvelle méthode sera instaurée et pourquoi. Les employés ne sont pas dupes et sauront de toute façon que quelque chose se trame. Aussi bien communiquer adéquatement, et dès le départ, vos intentions, la nature du projet et les effets que vous visez par cette démarche.

Certains employés seront anxieux devant l'inconnu, devant un changement à venir qu'ils n'ont pas choisi. C'est souvent le cas devant n'importe quel changement. Rassurez-les en leur présentant adéquatement l'approche, en prenant le temps de répondre à leurs questions et en leur mentionnant qu'ils seront au cœur de la démarche et que leur avis sera pris en compte.

Le diagnostic

Dans un premier temps, il se peut qu'un diagnostic soit nécessaire avant de démarrer l'implantation de la GODCE pour bien saisir l'enjeu ou les enjeux auxquels l'entreprise fait face. Une attention particulière sera portée à ces enjeux lorsque l'approche de gestion sera implantée.

Nous présentons ci-dessous les fonctions de l'entreprise qui pourraient faire l'objet d'un diagnostic. D'expérience, nous avons remarqué que les enjeux se situaient souvent du côté de la gouvernance et des ressources humaines, les deux piliers de la gestion d'une

entreprise. Les problèmes résultant de ces enjeux se répercutent ensuite sur les autres services de l'entreprise.

Gouvernance

- Structure organisationnelle
- Conseil d'administration
- Comité de direction

Ressources humaines

- Rôles et responsabilités par rapport à organigramme
- Relation de travail et climat organisationnel
- Dotation
- Communications
- Formation
- Développement organisationnel (guides et politiques)

Vente/Marketing

- Force de vente/approche client
- Plan de vente/prospection et récurrence
- Prix de vente
- Outils
- Marché/concurrence connue

Activités et services afférents

- Processus et productivité
- Systèmes d'information de gestion (SIG) et autres outils
- Qualité
- Équipements/Aménagements

Finances

- Indicateurs de gestion
- Systèmes d'information de gestion (SIG) et autres outils
- Prix de revient

Les enjeux liés à la communication

Nous serions portés à dire « tout le temps », mais gardons-nous une petite gêne. Nous dirons « très souvent ». Quand nous réalisons un diagnostic dans une entreprise, l'une des premières choses que l'on entend est « Nous avons des problèmes de communication ».

La communication a le dos large, mais elle n'est pas l'enjeu en soi. L'enjeu provient souvent des sujets de discussion mal appropriés aux tribunes choisies. *Il faut bannir les discussions et les prises de décision de cadres de portes.*

Nous communiquons :

- trop par courriels ;
- trop peu de personne à personne ;
- rarement en réunion structurée ;
- encore moins en comité de direction formel avec un ordre du jour clairement établi, des suivis des réunions par l'intermédiaire des responsables délégués avec des échéances claires ;
- sans tenir compte des différences entre les échanges stratégiques (conseils d'administration), les échanges tactiques (comité de direction) et les échanges opérationnels (rencontre hebdomadaire).

Ouf ! diront certains. Eh oui, ça prend de la rigueur. Tant qu'à faire de mauvaises réunions, il vaut mieux ne pas en faire.

Dans le cadre d'un rapport commandé par Doodle, la principale plateforme mondiale de planification, plus de 6 500 professionnels ont été interrogés au Royaume-Uni, en Allemagne, en Suisse et aux États-Unis, et 19 millions de réunions organisées par l'intermédiaire de la plate-forme en 2018 ont été étudiées[13]. Voici les faits saillants de ce rapport :

- Chaque semaine, les professionnels passent deux heures dans des réunions inutiles ; ces pertes de temps se traduisaient en 2019 par des pertes de plus de 541 milliards de dollars de ressources ;
- Le professionnel moyen est en réunion trois heures par semaine ;
- Au total, 24 milliards d'heures seront perdues l'an prochain à cause de réunions inutiles ;
- Plus d'un tiers des professionnels (37 %) considèrent que les réunions inutiles sont ce qui coûte le plus à leur organisation ;
- 76 % des professionnels préfèrent les réunions en face à face aux appels ou aux conversations par vidéoconférence ;
  - Cette situation a évolué en raison de la pandémie et du confinement de 2020 et de 2021. Les employés et les dirigeants d'entreprise se sont rapidement adaptés à la réalité du télétravail parce que : 1) ils étaient dans l'obligation de le faire ; 2) des outils efficaces permettaient désormais de le faire ; 3) les employés avaient reçu la formation nécessaire pour utiliser ces divers outils ; 4) les dirigeants acceptaient maintenant l'idée que leurs employés puissent travailler de la maison s'ils maintenaient une performance acceptable ;
- Le matin est de loin le meilleur moment pour tenir une réunion : 70 % des professionnels préfèrent les réunions entre 8 h et 12 h.

13. fr.blog.doodle.com/doodle-le-point-sur-les-reunions-en-2019-2/

Mise en place des recommandations du rapport diagnostic

Pour donner suite à ce diagnostic, une série de mesures correctives et de recommandations seront proposées. Un plan préliminaire de haut niveau avec des actions à réaliser doit ressortir de ce premier exercice.

Dans le cadre du processus d'implantation de la GODCE, une attention particulière sera apportée aux enjeux soulevés lors du diagnostic.

Étapes d'implantation de la GODCE à haut niveau



L'adhésion

Comme on l'a vu, avant de démarrer l'implantation de la GODCE, la haute direction doit accepter dans un premier temps que l'humain est au cœur de la création de valeur. Ceci signifie de prendre du temps à écouter vos employés et de les considérer tant dans leur rôle d'employé que comme personnes qui ont une vie ailleurs que dans l'entreprise ; d'avoir une certaine empathie pour eux.

Dans un second temps, accepter de ne plus décider seul et de façon autocratique, mais de faire participer les employés au processus de développement de l'organisation. Ceci implique pour la haute direction de définir les grandes orientations de l'entreprise et le plan stratégique, de les présenter aux employés et ensuite de demander à ceux-ci de définir comment ils vont réaliser le plan stratégique. Le « comment » appartient aux employés et le « pourquoi » appartient au conseil d'administration et à la haute direction.

Les liens entre la gouvernance, le plan stratégique et ses objectifs, l'arrimage de ces derniers aux objectifs de chacun des employés et le tout en lien avec le développement de carrière peuvent paraître

évidents et surtout logiques mais nous réalisons que ces liens ne sont pas si évidents pour bien des gens. Il est donc primordial de bien expliquer le projet dans son ensemble, mais d'y aller par étapes et de vous assurer que chacune des étapes est bien assimilée et ancrée dans le quotidien de tous et chacun avant de passer à la prochaine étape.

À la question *Combien de temps dois-je planifier pour implanter la GODCE?*, nous répondons *Au moins une année et une autre pour vous assurer de bien roder l'approche de gestion et que cette rigueur de gestion devienne une norme non par obligation mais parce que vous réaliserez que l'approche ainsi choisie est un des facteurs de succès et de pérennité pour votre organisation.*

La première année

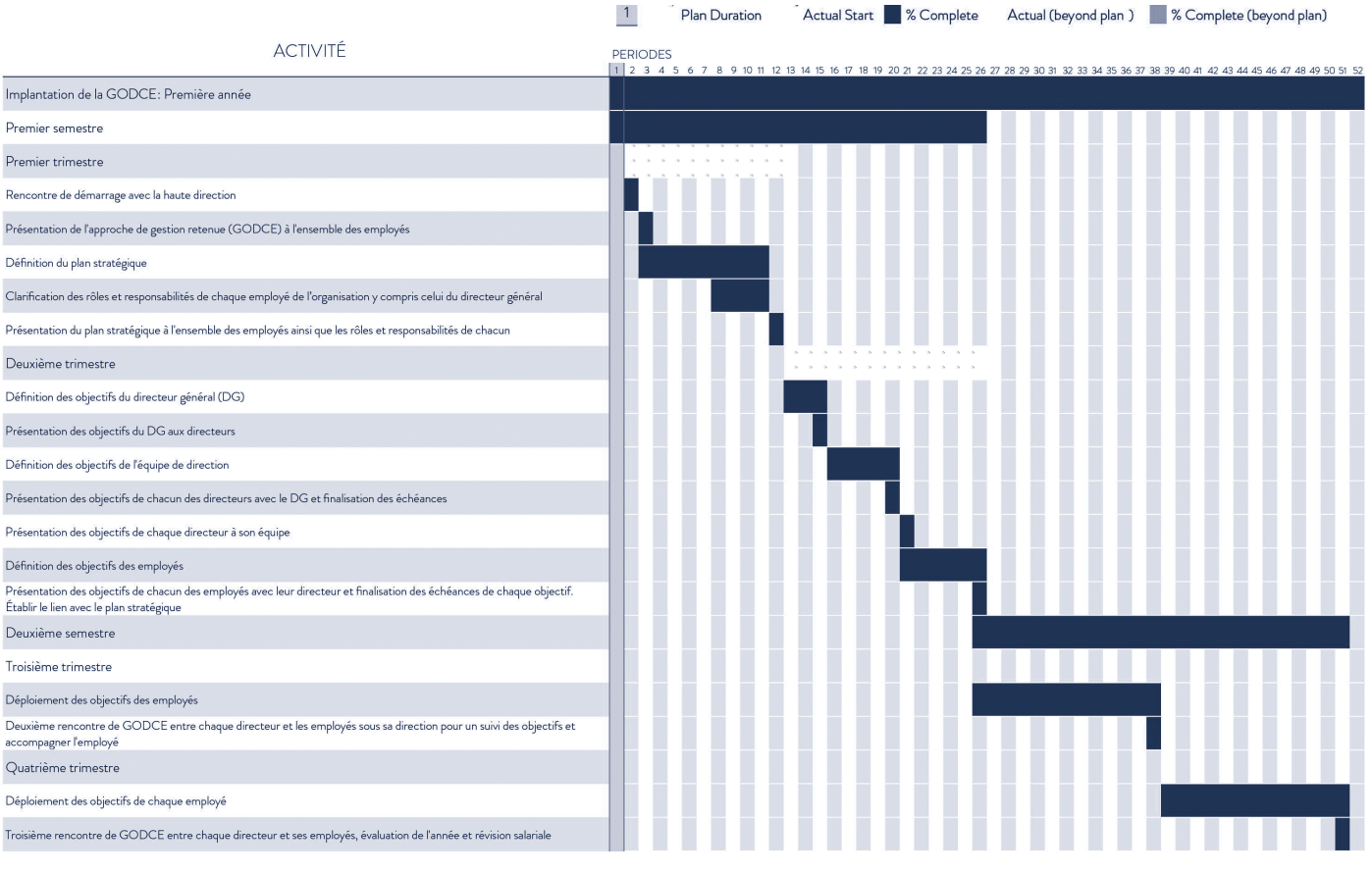
À cette étape, nous tenons pour acquis que l'approche de la GODCE a reçu l'adhésion du conseil d'administration et de la haute direction.

Les rencontres préliminaires ont fait ressortir le besoin, ou non, de pousser plus loin un diagnostic pour bien cerner les enjeux avec la volonté du conseil d'administration d'implanter cette approche de gestion.

Nous prendrons comme hypothèse que le diagnostic a été réalisé et que nous sommes dans la mise en place des recommandations et le démarrage de la GODCE.

Nous séparerons l'an un de l'implantation de la GODCE en deux semestres, chacun séparé en deux trimestres.

Plan d'implantation de la GODCE



PREMIER SEMESTRE

Voici les étapes que vous franchirez dans votre premier semestre d'implantation de la GODCE. Selon le nombre d'employés et la nature des activités de l'entreprise, le processus et le temps d'implantation peuvent varier. Puisque nous préconisons une approche allant de la haute direction vers les employés sur le terrain, plus il y a de niveaux hiérarchiques, plus long sera le processus d'implantation.

Dans cette phase de démarrage, chacun devra définir les objectifs lui permettant de planifier l'évolution de sa carrière, à travers des accomplissements et de l'apprentissage, et d'améliorer sa performance dans l'entreprise.

Une des étapes les plus importantes dans tout ce processus est la présentation par chaque employé de sa GODCE aux autres membres de son équipe. C'est à cette étape que les employés perçoivent l'ensemble des processus d'amélioration de l'entreprise et qu'ils réalisent qu'ils participent au succès de l'atteinte de certains objectifs de leurs collègues. Le travail d'équipe prend tout son sens.

Premier trimestre

1. Rencontre de démarrage avec la direction de l'entreprise ;
2. Présentation de l'approche retenue auprès de l'ensemble des employés de l'entreprise ;
3. Révision du plan stratégique de l'entreprise et définition des objectifs émanant du plan stratégique ;
4. Clarification des rôles et des responsabilités de chaque employé de l'organisation, y compris ceux du directeur général ;
5. Présentation du plan stratégique à l'ensemble des employés ainsi que des rôles et des responsabilités de chacun.

Deuxième trimestre

1. Définition des objectifs du directeur général (peut se faire simultanément avec les directeurs) ;
2. Présentation des objectifs du directeur général à son équipe de direction ;
3. Définition des objectifs de l'équipe de direction ;
4. Présentation des objectifs entre les directeurs eux-mêmes pour assurer une cohérence et une collaboration efficace, et faire comprendre l'importance du travail d'équipe et de l'élimination des vases clos professionnels ;
5. Présentation des objectifs de chacun des directeurs à leurs équipes respectives ;
6. Définition des objectifs des employés de chacune des directions de l'entreprise ;
7. Présentation des objectifs des employés entre eux et sous une même direction, avec les mêmes intentions de cohérence et de travail d'équipe que celles mentionnées précédemment ;
8. Présentation globale par le directeur général de l'ensemble des objectifs et démonstration du lien entre les objectifs de chacun et le déploiement du plan stratégique.

DEUXIÈME SEMESTRE

Cette seconde phase de l'implantation consiste à déployer et à réaliser les plans d'action menant à l'atteinte des objectifs.

Les rencontres de suivis mentionnées ci-dessous doivent permettre au directeur de discuter avec son employé de l'avancement du plan d'action de chacun des objectifs et d'aider celui-ci dans la réalisation de son plan. Nous sommes à ce moment dans la mesure des résultats attendus et les ajustements nécessaires à leur atteinte.

Troisième trimestre

1. Déploiement des objectifs de chacun des employés ;
2. Deuxième rencontre de GODCE entre chaque directeur et les employés sous sa direction pour un suivi des objectifs et un accompagnement de l'employé.

Quatrième trimestre

1. Déploiement des objectifs de chacun des employés ;
2. Troisième rencontre de GODCE entre chaque directeur et les employés sous sa direction pour un suivi des objectifs et une évaluation de l'année avec l'employé, et pour assurer une révision salariale annuelle.

Le démarrage



Le plan stratégique

Un des socles de la GODCE est la gouvernance. Cette gouvernance implique entre autres de la part du conseil d'administration et de sa direction générale qu'ils s'assurent que la vision et la mission de l'entreprise soient clairement définies et que son plan de développement sur les prochaines années soit bien élaboré et présenté aux employés. Nous devrions y retrouver les axes prioritaires de développement de l'organisation avec des objectifs de haut niveau incluant des échéances, ceci pour une période d'environ trois ans.

Pourquoi est-ce si important ?

Avant de demander à votre employé de présenter son plan de développement, tant pour l'entreprise que pour sa carrière, encore faut-il qu'il sache où l'entreprise va ! Il pourra dès lors se projeter à son tour dans l'avenir sur une période de quelques années. Nous avons vu des employés projeter leur regard sur une période de dix ans dans un contexte de GODCE. Dans un contexte de relève d'entreprise, cette façon de faire est très intéressante, tant pour l'employé que pour l'employeur qui cherche une relève.

Si ce plan stratégique n'est pas à jour, nous suggérons de faire cet ajustement, qui peut prendre de quelques semaines à quelques mois, en fonction de l'envergure du travail à réaliser.

Vous nous direz : « C'est la base ». Eh oui, c'est la base, mais quelquefois, des choses bien évidentes ne sont pas en place.

Le lien entre le plan stratégique est les objectifs de chaque employé

Pour assurer une cohérence dans la gestion et le développement de l'organisation, l'ensemble des objectifs du plan stratégique doivent se retrouver dans les objectifs de développement de carrière des employés (mais pas nécessairement tous les employés, par contre).

Lorsqu'un employé définit ses objectifs, il doit se demander sur quel axe de développement stratégique cet objectif aura un impact. Dans certains cas, un employé s'appropriera directement un objectif du plan stratégique et le fera sien. Il en sera responsable. Je précise encore une fois que la responsabilité n'implique pas de tout faire seul. Cette personne se fera aider et intégrera dans son plan d'action l'apport de son ou sa collègue.

L'équipe de direction quant à elle doit s'assurer que chacun des objectifs du plan stratégique soit porté par une ou plusieurs personnes dans l'entreprise.

N. B. Selon son envergure, un objectif du plan stratégique peut se décliner en plusieurs objectifs, et ce, pour plusieurs employés dans l'entreprise.

Exemple : Une croissance de 15 % par année implique un objectif sur le plan des ventes, un objectif du côté des opérations pour être en mesure de suivre le rythme, un objectif du Service de la comptabilité pour la gestion de la trésorerie, et ainsi de suite… Tout est lié dans une organisation et le défi est d'assurer une cohérence et un jeu d'équipe entre les gens pour assurer une fluidité dans le travail et éviter la création de structures cloisonnées dans l'organisation.

La clarification des rôles et des responsabilités

Cet exercice, qui paraîtra trivial pour certains, revêt en fait une grande importance. Individuellement, les gens savent ce qu'ils font tous les jours, mais est-ce que toutes les tâches qu'ils effectuent leur appartiennent vraiment ? Cela fait-il partie de leurs responsabilités ? Est-ce que leurs rôles et responsabilités ont été revisités depuis leur embauche ? Est-ce que les collègues sont au fait du rôle et des responsabilités de tout un chacun ?

Une révision du rôle et des responsabilités permet de clarifier tous ces points et d'assurer une cohérence dans la délégation et l'attribution des tâches aux bonnes personnes. C'est même la base de la GODCE que de prendre en charge des projets qui permettent d'améliorer l'entreprise (objectifs) et qui donnent simultanément à l'employé la possibilité de réaliser son développement de carrière et son épanouissement, à l'intérieur de certaines balises circonscrites par son rôle et ses responsabilités.

Ce rôle et ces responsabilités peuvent évoluer avec le temps, c'est pourquoi il est important de remettre à jour ces informations périodiquement.

Pour qu'ils s'assurent de faire ce suivi du rôle et des responsabilités, nous demandons aux employés de maintenir une description à jour de ceux-ci. Lors des rencontres de GODCE que vous aurez avec vos employés, vous pourrez ainsi relire périodiquement cette information et vous assurer de sa pertinence. Vous noterez d'ailleurs que lors de la réalisation de certains objectifs, les rôles ou les responsabilités de certains de vos employés pourront ainsi s'en trouver bonifiés.

Vous avez un employé qui veut acquérir des habiletés pour éventuellement devenir chargé de projet dans votre organisation. Cet objectif s'inscrit dans sa GODCE, et après quelques années, il aura suivi un certain nombre de projets en compagnie de chargés de projets de l'organisation et aura aussi suivi des ateliers de formation. Il aura donc cultivé les compétences nécessaires pour devenir un chargé de projet. À partir de ce moment, avec l'accord de son supérieur, il pourra assurer sa transition professionnelle. Cet objectif sera alors réalisé et ses responsabilités en seront d'autant bonifiées.

Une des façons de bien déterminer ce qui vous appartient et incidemment de revoir votre rôle et vos responsabilités est de réaliser l'exercice de vos activités à valeur ajoutée (AVA). Toutes les activités réalisées sont importantes pour celui qui les réalise, mais sont-elles toutes prioritaires et en accord avec les attentes de votre supérieur ? Il appert que certaines activités sont réalisées, mais ne font pas partie du rôle et des responsabilités des employés (ou des directeurs). Quelquefois, nous réalisons que des activités sont faites en double et dans certains cas, pour rien !

Définir ses AVA a l'avantage de clarifier votre rôle et vos responsabilités, et c'est une occasion de revoir votre description de tâches, qui est peut-être désuet. Il n'est pas rare de constater qu'un employé

qui a plusieurs années d'expérience dans l'entreprise a vu son rôle évoluer, et incidemment ses tâches, mais sans que sa description de tâches n'ai été formellement revue et bonifiée. Même le titre de l'employé peut être modifié dans certains cas !

Vos activités à valeur ajoutée (AVA) par rapport à votre rôle et à vos responsabilités

Qu'est-ce qu'une activité à valeur ajoutée ?

Une AVA est une activité qui est axée sur la mission de l'entreprise.

Une AVA est une activité qui vous appartient parce qu'elle fait partie de votre rôle et de vos responsabilités. C'est aussi une activité qui doit être en lien avec vos objectifs. Il se peut qu'une activité soit de votre responsabilité, mais est-elle prioritaire ? Est-elle en lien avec un de vos objectifs ? Nous recommandons de hiérarchiser les activités en lien avec vos objectifs.

Notez qu'une activité qui n'est pas à valeur ajoutée pour vous n'est pas nécessairement une activité inutile ou sans valeur pour l'organisation. Cette activité peut être à valeur ajoutée pour quelqu'un d'autre. Elle peut ainsi faciliter la réalisation d'une fonction essentielle pour l'entreprise.

En démarrant la GODCE avec chacun de vos directeurs ou employés, vous entendrez invariablement les gens dire qu'ils sont débordés et que devoir mettre du temps dans une nouvelle approche leur enlevera du temps pour leurs autres activités.

Et lorsque vous demanderez aux gens ce qu'ils font, ils répondront :

1. qu'ils font tout ;
2. qu'ils en font trop ;
3. que tout le monde leur demande plein de choses et qu'ils sont au centre de tout.

Vous réaliserez souvent dans ce contexte qu'ils ne peuvent pas vraiment mettre le doigt sur ce *trop* et ce *tout*.

Un des outils très utiles pour permettre aux employés, incluant les directeurs, d'y voir plus clair est de leur demander de réaliser un exercice simple.

Nous leur demandons de remplir le tableau suivant, sur une période d'environ un mois.

Activités réalisées	
Nombre d'heures par semaine (arrondi à la demi-heure) qui y sont consacrées	
Est-ce dans mon rôle et mes responsabilités ? (AVA)	oui / non
Est-ce en lien avec un de mes objectifs ? (AVA)	oui / non
Est-ce important ?	oui / non
Commentaires	

Une fois que vous avez déterminé si une activité est à valeur ajoutée ou non, vous devrez vous demander si elle est importante pour l'entreprise.

Dans l'optique où une activité n'est pas à valeur ajoutée, mais qu'elle est importante, vous indiquerez dans la colonne Commentaires l'information adéquates pour qu'une action soit posée pour

1. soit déléguer à quelqu'un d'autre cette activité ;
2. soit intégrer cette activité dans votre description de tâches et incidemment mettre à jour votre rôle et vos responsabilités ;
3. soit ne plus réaliser cette activité inutile ou non prioritaire pour l'entreprise.

Les objectifs du directeur général

Avant de pouvoir *coacher* ses directeurs, le directeur général a comme première tâche de s'assurer d'avoir des objectifs clairement définis, accompagnés d'un plan d'action.

Ces objectifs découlent directement du plan stratégique de l'entreprise, défini au préalable. Nous avons présenté cette étape préliminaire précédemment : réaliser le plan stratégique (ou le mettre à jour, s'il existe) et le présenter aux employés de façon formelle. Les employés veulent savoir OÙ va le navire ! Et ils veulent avoir un CAPITAINE à bord.

La présentation aux membres de la direction

À l'étape suivante, il convient de présenter à l'équipe de direction le plan stratégique ainsi que le résultat de la GODCE du directeur général qui en découle directement.

Il est important de faire des liens entre les objectifs du DG et les axes de développement de l'entreprise que l'on retrouve dans le

plan stratégique. Cette cohérence est ancrée dans l'approche dès le début et elle doit être maintenue à tous les échelons de l'entreprise.

Notez que certains des objectifs des employés auront un lien avec le plan stratégique. Certains objectifs peuvent être liés plus étroitement au développement de carrière de l'employé sans nécessairement être liés au plan stratégique. Les objectifs de vos employés doivent aussi être liés à la mission de l'entreprise. Mais il arrive quelquefois que certains objectifs ne soient pas directement liés à cette mission. Nous vous donnons un exemple de cela un peu plus loin dans ce guide.

Une des valeurs préconisées dans la GODCE est l'épanouissement de tous les employés. En leur octroyant une occasion de se perfectionner, vous augmenterez automatiquement leur motivation au travail et incidemment, leur performance dans votre organisation. Si, à terme, certains objectifs de l'employé le mènent ailleurs que dans votre entreprise, soyez pratiquement assuré que pendant qu'il travaillera pour vous, il sera efficace et performant.

La GODCE des directeurs

L'approche enclenchée par le directeur général doit maintenant percoler dans l'organisation par la voie de son équipe de direction.

Tout comme le DG doit se servir du plan stratégique pour élaborer sa GODCE, les directeurs doivent prendre conscience de la GODCE du DG et s'arrimer au plan stratégique de l'entreprise pour définir leurs objectifs.

Il est à noter que le DG a la responsabilité globale de l'entreprise et que ses objectifs ont une incidence sur les objectifs des directeurs.

> Le directeur général définit des indicateurs financiers qu'il veut présenter au conseil d'administration. Ce qui implique que le directeur des finances définisse des objectifs qui permettront au DG d'obtenir les indicateurs financiers appropriés.

Une des responsabilités du directeur général est d'accompagner ses directeurs dans l'établissement de leur GODCE. Cette responsabilité incombe aussi aux directeurs face à leurs employés. C'est d'ailleurs, selon nous, une responsabilité importante pour tout gestionnaire dans une entreprise, que de s'assurer de bien communiquer ses objectifs et que tous les employés aient les leurs.

Présentation des GODCE des directeurs entre eux

Cette activité est probablement une des plus importantes dans le cadre de la GODCE. C'est lors de cette rencontre, et éventuellement des rencontres annuelles ou bisannuelles, où tout un chacun présente ses objectifs, qu'il y a une prise de conscience de l'interrelation et de la nécessité pour les employés et les directions de travailler en équipe. Vous entendez sûrement régulièrement dire que les employés ou les différents services travaillent en silo.

Lorsque les directeurs présentent leurs objectifs les uns aux autres, cela permet de bien cerner où se trouvent les liens entre les

équipes et d'éviter le travail en silo. La présentation des objectifs n'est pas le seul outil pour éviter ce type de travail, mais il a la vertu de mettre en évidence certains enjeux.

Lorsque chaque directeur définit ses objectifs, il met en place son plan d'action et les ressources nécessaires à sa réalisation. Ce faisant, il réalise que certains jalons ne peuvent être atteints si son collègue n'a pas concrétisé un de ses objectifs. Car rien ne se réalise en silo dans une entreprise. La plupart des objectifs que nous désirons atteindre sont tributaires d'un travail d'équipe et d'une coordination de nos efforts.

En quoi consiste une rencontre de GODCE

Une rencontre de GODCE est un moment privilégié pour discuter de l'évolution professionnelle de votre employé en abordant des questions comme l'évolution de ses objectifs, son plan de formation et sa situation en général dans l'organisation.

C'est le moment de soulever de sujets parfois délicats, mais dans un contexte où l'employé n'est pas jugé, mais accompagné pour l'aider dans son développement de carrière et dans l'atteinte de ses objectifs.

Les rencontres de GODCE sont des moments au cours desquels vous prendrez du recul. Le supérieur valide avec son employé si tout va bien. La fameuse question *Comment ça va ?* prend ici tout son sens et doit être posée avec l'écoute et l'ouverture nécessaires au dialogue. Il faut aussi s'attendre à des réponses franches et honnêtes.

Cette approche a fait ses preuves. Elle enlève énormément de pression tant au gestionnaire qu'à son employé, ce qui leur permet de discuter des enjeux qui les lient l'un à l'autre, mais dans un contexte OBJECTIF.

> Il est beaucoup plus facile de faire réaliser à un employé qu'il ne possède pas les compétences nécessaires pour assumer une responsabilité quand vous discutez avec lui de ce que nécessite comme expertise et expérience l'atteinte de certaines responsabilités dans votre organisation. Vous discuterez avec lui d'un plan de développement de carrière réaliste et à l'intérieur duquel il se sentira moins stressé et aura moins de pression.

Comme cela a été mentionné précédemment, nous cessons d'évaluer nos employés. Nous les aidons dans leur développement de carrière et leur épanouissement, et par le fait même, cela favorise le développement de votre entreprise.

Cette rencontre ne doit pas servir à discuter d'enjeux opérationnels de tous les jours.

C'est une rencontre où chacun prend du recul et regarde la situation globalement et dans une perspective de court, de moyen et de long termes.

Ces rencontres doivent se tenir au minimum deux fois par année, mais nous préconisons leur tenue au moins trois et idéalement quatre fois par année. Plus leur fréquence est élevée, moins les risques de dérapage sont grandes. Les enjeux sont discutés rapidement et n'enflent pas au point de devenir des conflits larvés ou de causer d'importants écarts entre les attentes de chacun. Évitez de discuter des activités et recentrez la discussion sur les objectifs.

Voici quelques suggestions pour orienter la discussion lors de vos rencontres de GODCE avec votre employé au cours de l'année :

1. Discutez de sa situation générale et vérifiez si tout va bien ;
2. Évaluez l'avancement de ses objectifs ; discutez des échéances et, s'il y a lieu, le pourquoi de leur non-respect ;
3. Assurez-vous d'une compréhension commune des attentes de chaque partie.
4. Resituez l'objectif avant que les écarts entre les attentes de chacun soient démesurés.
5. Aidez votre employé à se projeter dans l'avenir ; pour certains, il est très difficile de voir plus de quelques mois d'avance. Vous remarquerez avec le temps que ce sera de plus en plus facile de le faire ;
6. Discutez de la formation et du développement de votre employé ;
7. Permettez à l'employé de proposer des pistes d'amélioration à son supérieur.

Le coaching de gestion par rapport au coaching de vie ou la psychologie

L'implantation de la GODCE entraîne presque invariablement des rencontres qui vont au-delà de la sphère professionnelle. On entre dans la vie personnelle des gens. Nous discutons d'enjeux personnels qui ont une incidence sur leur vie professionnelle. Notre vie personnelle est intrinsèquement reliée à notre vie professionnelle. Nous ne pouvons pas faire abstraction de l'une pour aider l'employé à s'épanouir dans l'autre.

Le coaching de gestion est très différent du coaching dans son sens pur. Ce n'est pas une thérapie. Nous ne sommes pas des psychologues. Il est important d'apporter cette distinction et de toujours

ramener les discussions à la situation qui nous intéresse, celle d'aider un employé à développer sa carrière et à s'épanouir, dans un contexte d'entreprise. Le coach dans la GODCE n'est pas là seulement pour écouter, mais pour guider vers un objectif clair et précis. Il doit s'assurer que l'entreprise se développe adéquatement grâce aux employés présents pour réaliser cet objectif. Si vous notez qu'un de vos employés a besoin de plus d'aide, guidez-le vers une ressource externe. D'ailleurs, nombre d'entreprises offrent des programmes d'aide aux employés (PAE) proposés par des firmes externes.

Soyez un COACH pour vos employés, ce qui implique de les ÉCOUTER. L'écoute est probablement la meilleure qualité d'un bon gestionnaire. C'est grâce à l'écoute que votre employé vous fera part des angoisses qui le bloquent, des enjeux qui l'empêchent d'aller plus loin, mais surtout de ses ambitions et de ses rêves. Rêver, c'est se projeter dans l'avenir et pour que votre employé s'épanouisse, il doit être en mesure de se projeter, de voir son développement de carrière et de le mettre en branle.

Votre rôle est de canaliser les énergies pour assurer ce développement de carrière dans le contexte de votre entreprise tout en permettant à votre employé de se réaliser.

Cela s'est passé dans une firme de génieconseil dont la spécialité est la structure. Une des dessinatrices voulait devenir technicienne en mécanique du bâtiment. Bien que l'entreprise ne faisait pas ce genre de projet, elle a tout de même encouragé son employée à réaliser son ambition, sachant très bien qu'il se pourrait qu'elle s'en aille par la suite. L'entreprise avait le choix de dire « non » et d'avoir une employée malheureuse ou de dire « oui » et d'avoir une employée heureuse et qui pouvait tout de même lui redonner quelque chose

de pertinent grâce à sa nouvelle expertise. L'employée a fini par quitter l'entreprise, mais elle a été très productive et heureuse le temps où elle y est restée. Lors de son départ, elle a même mentionné qu'elle aurait de la difficulté à retrouver ailleurs ce genre d'ambiance.

Un plan d'action accompagne chaque objectif

Un objectif sans plan d'action ne se réalisera JAMAIS. C'est en définissant son plan d'action que l'employé déterminera si l'échéance est réaliste.

Nous remarquons que les échéances des objectifs (temporalité) sont presque toujours trop rapprochées. Les gens oublient qu'ils ont des activités quotidiennes à réaliser et que le temps qu'ils peuvent impartir à l'atteinte de leurs objectifs n'est pas énorme. Habituellement, nous suggérons d'allouer 3 à 4 heures par semaine au temps investi dans la réalisation des objectifs. À l'intérieur de certaines entreprises très innovantes, les employés peuvent consacrer jusqu'à 20 %[14] de leur temps à leurs objectifs et à l'amélioration de l'entreprise, ce qui représente une journée par semaine !

Quelle est la priorité que vous accordez à l'innovation ou à l'amélioration continue ? Ceci guidera vos décisions quant au temps que vous accorderez ou que vous consentirez à vos employés pour faire ces activités en lien avec leurs objectifs.

14. La règle du 80-20 chez Google

Comme nous le mentionnions précédemment dans la définition d'un objectif, il est souhaitable de vous faire aider pour vous permettre de clarifier et de simplifier votre objectif, pour qu'il soit compréhensible pour les autres.

Nous vous suggérons de prendre le temps d'accompagner (ou de faire accompagner) vos employés, pour les aider à verbaliser leur plan d'action et à le mettre par écrit. Cet exercice implique une grande rigueur et une capacité à se projeter dans le temps sur plusieurs mois et même dans certains cas, sur plus d'une année. Il peut devenir très complexe pour quelqu'un qui n'a jamais eu de formation en gestion de projet ou à qui vous n'avez jamais demandé de bâtir un plan de travail.

Notez que certaines personnes font un métier de se projeter dans le temps ! Prenez, par exemple, les gestionnaires de projets de grands travaux d'infrastructures comme le pont Champlain ou un barrage hydroélectrique. Pour un professionnel ayant cette expertise, ce sera assez simple de créer un plan d'action en lien avec son objectif.

Mais pour la grande majorité des employés d'une organisation, ce n'est pas simple. Dans la première année, prenez le temps de faire l'exercice pour vous-même, et donnez du temps à vos employés pour l'exécuter aussi. Non seulement cet exercice doit être productif pour chacun mais également agréable. Ça ne doit pas être une tâche ardue où la personne n'arrive plus à en voir la fin.

L'apport de chaque employé à la réalisation du plan stratégique

Comme nous le disions, la GODCE de chaque employé doit être en lien avec le plan stratégique. De là l'importance d'avoir un plan stratégique d'entreprise, de le communiquer et de s'assurer de l'adhésion de tout un chacun à ce plan.

Le principal indicateur que le plan stratégique est en voie d'être réalisé est l'avancement de chacun des objectifs des employés, objectifs directement liés à chacun des objectifs du plan stratégique.

La raison d'être de chaque employé dans l'entreprise est alors significative, et sa motivation au travail ne pourra que se développer.

La GODCE pour les employés de terrain

Pour les gestionnaires d'une entreprise, il est habituel de discuter de concepts abstraits et de les convertir en actions concrètes. Pour les employés qui ont les mains à la pâte tous les jours et qui ont l'habitude d'éteindre des feux (c'est-à-dire d'agir au jour le jour sans nécessairement prendre du recul de temps en temps), la notion de GODCE peut paraître passablement abstraite ou quelquefois une perte de temps.

C'est pourquoi il est important de bien vulgariser l'approche et d'utiliser les bons mots pour présenter les choses. Ce peut être de leur parler de leur quotidien et de voir comment ils peuvent améliorer ce qu'ils font tout en faisant un lien avec les succès

de l'entreprise. Comment allez-vous présenter la GODCE à des employés syndiqués (des cols bleus, par exemple) dans un contexte de développement de carrière ?

Sachez que tous les employés ont des ambitions et désirent s'épanouir. Maslow a démontré que sa pyramide s'applique à tous les humains. Nous en avons discuté au préalable dans ce document.

Le développement de carrière chez les employés ne passe pas nécessairement par une promotion. Ce peut être de développer une expertise qui permet à un employé de prendre plus de responsabilités. Ce peut être d'améliorer ce qu'il fait déjà et de participer au processus d'amélioration continue de l'entreprise.

Nous ne vous apprenons rien en mentionnant que ce sont souvent les employés de terrain et aux opérations qui connaissent déjà ce qu'il faut faire pour améliorer les choses.

La GODCE vous permet justement de mettre vos employés à contribution et de canaliser leur énergie et les efforts pour que chacun prenne en charge un des aspects du processus d'amélioration. Cela se fera avec la même approche que celle que nous proposions pour les directeurs, c'est-à-dire en vous assurant que votre rôle et vos responsabilités soient clairs, que vous communiquiez le plan stratégique et vos objectifs à vos employés, et que ces derniers s'alignent avec vous en déterminant comment ils veulent contribuer, ce qui devient leurs objectifs.

Ils ont besoin de formation ? Offrez-leur l'occasion de suivre les formations adéquates.

La GODCE et le travail d'équipe

Les retombées de la GODCE se font sentir le jour où les employés prennent conscience :

1. des liens qui existent entre leurs objectifs et les objectifs de leurs collègues ;
2. du fait que l'atteinte de leurs objectifs est souvent tributaire d'objectifs appartenant à un de leurs collègues ;
3. du lien entre leurs efforts et les orientations de l'entreprise (le *pourquoi*).

Cette prise de conscience ne peut se faire que d'une façon : regrouper tous les employés qui travaillent ensemble, ou, lorsque la taille de l'organisation l'impose, ceux d'un même service.

Dans la première année de la mise en place de la GODCE, cet exercice de partage des GODCE doit se tenir aussitôt que chacun de vos employés a précisé ses objectifs (habituellement au sixième mois de l'exercice). Les membres de l'équipe de direction auront déjà fait cet exercice de présenter leurs objectifs et leur plan d'action aux autres.

La révision des échéances

Nous avons mentionné précédemment l'importance de vous bâtir un plan d'action solide – avec des balises temporelles à chaque étape – qui vous permettra de bien établir la date d'échéance de votre objectif.

Ne soyez pas trop optimiste à cette étape ! Vous réaliserez l'importance de vous donner du temps pour atteindre vos objectifs et ainsi définir une échéance réaliste. Cette réalité vous rattrapera à deux moments :

1. **soit lors de la définition de votre plan d'action**
   Un objectif est un projet. Dans ce contexte, pour chacun des objectifs que vous aurez déterminés, nous vous invitons à établir un plan de travail en définissant bien chacune des étapes que vous franchirez. Pour chacune de ces étapes, vous aurez une échéance. Ainsi, lorsque vous aurez fini de définir ces étapes à franchir, vous serez très confiant quant à l'échéance de votre objectif. Cette échéance sera tout simplement l'échéance de votre dernière étape pour cet objectif ;

2. **soit lors de la présentation de vos objectifs à vos collègues**
   C'est à ce moment que vous réaliserez l'envergure du travail en équipe et ses conséquences sur vos collègues. Vous constaterez que pour la plupart de vos objectifs, vous aurez besoin de l'aide d'un de vos coéquipiers. Ce faisant, vous aurez à indiquer dans votre plan d'action un jalon provenant de l'atteinte d'un objectif d'un de vos collègues. Et lors de la présentation de votre plan d'action, le collègue vous dira probablement qu'il n'aura pas le temps de réaliser ce à quoi vous vous attendez dans les délais que vous aurez définis. Il se pourrait donc que vous ayez à repousser quelque peu l'échéance que vous aviez déterminée au préalable.

Un directeur de production dans une usine doit optimiser le temps de travail sur une machine. Dans son processus d'optimisation, il fait référence à des modifications sur l'équipement. À ce moment, l'ingénieur responsable lui fait la remarque que l'échéance pour modifier l'équipement n'est pas réaliste et qu'elle devra être repoussée. Une discussion s'est alors enclenchée, qui a mené à :

1. la révision de l'échéance de l'objectif du directeur de production ;
2. une discussion productive sur le projet, car ces deux intervenants qui travaillaient dans deux services distincts ne se parlaient presque jamais en personne.

Un plan global d'amélioration continue

Pour le dirigeant d'une organisation, il est primordial d'avoir une vue d'ensemble du processus d'évolution de l'organisation et de son amélioration continue.

Idéalement, un dirigeant doit avoir un grand tableau où il peut voir d'un coup d'oeil l'ensemble des objectifs des employés de l'organisation. (Cela peut être prendre la forme d'un diagramme de Gantt[15], mais il peut choisir tout outil de travail pertinent.)

Ce tableau de bord devrait être juxtaposé au plan stratégique et servir d'indicateur pour la réalisation du plan stratégique de l'entreprise.

Nous mentionnions au préalable l'importance de faire un lien entre les objectifs du plan stratégique et les objectifs de chacun des employés de l'entreprise.

15. www.gantt.com/fr

Bien que tous les objectifs des employés ne soient pas nécessairement liés à un objectif du plan stratégique directement, il est primordial que chaque objectif du plan stratégique soit attribué à quelqu'un dans l'organisation.

Dans une petite entreprise, un tableau simple avec le nom des employés, leurs objectifs et leur échéance est suffisant.

Dans une plus grande entreprise, il sera nécessaire de bâtir un tableau pour chaque service et département pour ainsi pouvoir suivre de façon simple l'évolution du plan stratégique en lien avec les objectifs de chaque service et département. Ici, faites attention au mot *simple*. Nous ne prétendons pas que cela se fera rapidement et sans investissement de temps, mais si l'exercice nécessite une grande rigueur de la part de tous les membres de la direction et des employés sous leur responsabilité, il n'est pas complexe à réaliser en soi.

Différents outils peuvent être utilisés pour réaliser ce tableau de bord. Ce peut être un ou plusieurs fichiers Excel imbriqués les uns dans les autres de façon à pouvoir suivre l'évolution de l'ensemble des objectifs, par exemple.

Dans une plus grande organisation, ce peut être un outil de suivi de projet comme Microsoft Project ou un logiciel de cette nature.

Mais faites attention à ce que l'outil ne prenne pas le dessus sur le contenu. L'important est de vous assurer de suivre l'évolution des objectifs et de ne pas perdre un temps fou à gérer un outil trop lourd.

Le suivi de la GODCE : Année deux



Comme nous le mentionnions plus haut, il faut que les gestionnaires donnent le temps au temps de faire son œuvre.

L'an un dans la GODCE permet de compléter un premier cycle de gestion. Il y aura eu le démarrage, en commençant par le DG et son équipe de direction, ce qui aura pris de trois à six mois. Par la suite, les directeurs auront réalisé l'exercice avec leurs équipes respectives pour les six derniers mois de l'année.

L'an deux de la GODCE permet de roder l'approche de gestion et de profiter de la pleine valeur de celle-ci. C'est aussi un moment critique où les employés s'assureront que votre volonté de changement est sérieuse et que l'approche est maintenue. Les employés sont loin d'être dupes. Ils sont prêts à s'engager dans une nouvelle approche, ou simplement une approche de gestion rigoureuse, mais ils veulent s'assurer que la haute direction y adhère vraiment.

Vous aurez donc comme gestionnaire à vous assurer du maintien des efforts pour la continuité des choses.

Par analogie, faire passer sa voiture de 0 à 100 km/h prend passablement d'énergie, mais il en faut tout de même un peu pour la maintenir à 100 km/h !

Il faut donc comme dirigeant que vous mainteniez cette rigueur de gestion et que vous vous assuriez que les rencontres de GODCE soient au calendrier de vos gestionnaires.

L'année deux, c'est aussi l'occasion de mettre l'accent sur des aspects de l'amélioration plus particuliers qui ont été soulevés lors de l'implantation de la GODCE. Souvent, dans une organisation, il y a des choses qui ne tournent pas rond. Mais il est assez difficile de cerner exactement le problème, car il provient de plusieurs facteurs, mais surtout de relations humaines, qui peuvent être déficientes ou simplement non fonctionnelles. Nous avons vu des situations où plusieurs directeurs donnaient l'impression de collaborer, mais dans les faits, ils travaillaient en vase clos. C'est d'ailleurs un des problèmes dans de multiples organisations, le travail en silo.

Une politique de rémunération

Nous le mentionnions, il est impératif de séparer le développement de carrière de vos employés de leur rémunération. Trop souvent, ces deux éléments sont liés, et les traiter simultanément n'apporte aucune valeur ajoutée ni à l'entreprise ni aux employés. Si cette politique n'existe pas, la deuxième année d'implantation de la GODCE peut être un bon moment pour l'instaurer. Séparer l'atteinte des objectifs de la discussion sur la rémunération enlève beaucoup de stress et d'anxiété tant chez les dirigeants que chez les employés. Ceci ne veut pas dire de ne pas tenir compte de l'atteinte des objectifs dans une évaluation de rendement et finalement dans une décision d'augmentation salariale ou de boni. Ce que

nous proposons, c'est d'avoir des discussions pendant l'année sur l'atteinte des objectifs, et une fois l'an, de discuter salaire en ayant en main un outil de travail, la politique de rémunération, qui rend cette discussion simple et efficace et surtout objective.

Il faut donc que l'entreprise se dote d'une politique de rémunération qui s'appuie, entre autres critères, sur l'atteinte d'objectifs personnels et professionnels, mais aussi sur l'augmentation du niveau de la vie, sur la rémunération dans le secteur d'activité de l'entreprise, entre autres choses.

Notre expérience nous montre qu'il y a deux politiques de rémunération dans les entreprises :

- Une politique pour les employés de base ;
- Une politique pour la haute direction.

Dans un contexte de PME, la haute direction est souvent actionnaire de l'entreprise. Ayant réalisé plusieurs analyses de rémunération, nous pouvons affirmer que ce sont les valeurs des administrateurs et des actionnaires dans ces organisations qui dictent ces politiques. Dans un monde idéal, la politique de rémunération devrait être la même pour les employés/actionnaires que pour les autres employés. Force est de constater que ce n'est pas souvent le cas. Entre autres, parce que la notion de gouvernance est mal comprise et que la rémunération inclue parfois une notion de dividende déguisée en boni à titre de politique de rétention d'employés clés. Nous en parlions dès le début de ce guide : une saine gouvernance est le socle d'une saine gestion d'entreprise. Cette gouvernance devrait tenir compte de la notion d'actionnariat, et donc de dividende, et bien séparer la rémunération de tous les employés de la notion de dividende qui est simplement la redistribution des profits de l'entreprise aux actionnaires.

Une politique de rémunération pour les employés est relativement simple à réaliser et est beaucoup plus technique. Elle doit se fonder sur des critères quantifiables et des éléments comparables, et pouvoir se justifier aisément. Les employés se parlent à l'intérieur de l'entreprise et parlent à des amis de l'extérieur. Nous vous invitons donc à faire un exercice consciencieux pour éviter frustration et démotivation.

Il est connu que le salaire ne peut être qu'un facteur de démotivation. Nous en avons parlé précédemment. La rémunération ne motive pas les gens au travail. Par contre, ils veulent s'assurer d'être payés honnêtement, c'est-à-dire en tenant compte des éléments comparables dans leur secteur d'activité, de leurs rôles et de leurs responsabilités, et évidemment de leur charge de travail.

Exemples d'implantation de la GODCE



Nous vous présentons ci-dessous des exemples d'implantation de l'approche de la GODCE. Vous y retrouverez des organisations provenant de divers secteurs, dont le milieu de la santé, le milieu municipal, les services professionnels (génie-conseil et architecture), la construction et le secteur manufacturier. Sans entrer dans le menu détail, nous tenterons tout de même de présenter les étapes franchies, les délais pour chacune d'elles, les obstacles rencontrés et des observations fort éloquentes de nos clients.

Nous avons remarqué que les éléments déclencheurs peuvent varier d'une organisation à l'autre pour mettre en place une approche de gestion comme la GODCE.

Cela peut être un élément déclencheur très clair, comme un directeur qui a des enjeux de gestion ou un gestionnaire qui désire améliorer un aspect important de l'entreprise.

Exemple 1 : secteur municipal

On nous a consultés pour accompagner un directeur désireux de développer une meilleure gestion personnelle et d'améliorer la qualité de ses interactions avec les autres membres de la direction.

En démarrant l'exercice, nous avons réalisé plusieurs choses fort intéressantes.

- La gouvernance dans cette municipalité laissait à désirer ;
- Il n'y avait pas de plan stratégique permettant de guider la direction générale ;
- Les rôles et les responsabilités des directeurs n'étaient pas clairs ni acceptés ;
- Le travail d'équipe était laborieux et dans certains cas très laborieux ;
- Les réunions étaient inefficaces ;
- Les cols blancs et les cols bleus n'étaient pas informés ni consultés.
- Un climat de travail malsain régnait à tous les niveaux de l'organisation.

L'objectif initial de la direction générale a évoluée rapidement vers l'implantation de la GODCE non seulement auprès de la direction et des cols blancs, mais également auprès des cols bleus. Un des plus grands succès de l'exercice dans cette municipalité a été de faire réaliser tant aux cols bleus qu'aux cadres que leur épanouissement dépassait les sempiternelles chicanes liées aux conditions de travail. Parallèlement au comité sur les relations de travail (CRT) nous avons implanté un comité sur l'amélioration continue (CAC). Ce comité permet d'intéresser les employés de terrain au processus d'amélioration continue de la ville.

Exemple 2 : secteur de la construction

Cet exemple pourrait être utilisé comme un cas d'école. Nous avons proposé à cette entreprise de l'accompagner avec un diagnostic 5 fonctions et de soumettre par la suite nos recommandations.

Nous sommes intervenus auprès des actionnaires pour revoir la gouvernance. Nous avons convenu de séparer le comité-aviseur du conseil d'administration et avons mis en place un comité de direction. Notez que cette entreprise en démarrage se fait accompagner par un comité-conseil dont les membres ne sont pas administrateurs. Les administrateurs, quant à eux, ne tenaient pas de réunion formelle de conseil d'administration parce que les réunions du comité-conseil les satisfaisaient. Des difficultés commençaient à poindre, causées par une gouvernance déficiente, dont un comité-conseil de plus en plus élargi qui incluait des clients qui étaient eux-mêmes des actionnaires, des fournisseurs et d'autres parties prenantes entourant l'organisation.

Il a donc été convenu de revenir à un comité-conseil restreint et indépendant et de le tenir en amont de chaque conseil d'administration.

En créant le comité de direction, à la suite de l'arrivée d'un nouveau directeur, il est devenu plus évident que tous ces chapeaux et ces rôles devaient être bien définis pour s'assurer que les discussions et réflexions stratégiques, tactiques et opérationnelles se réalisaient au bon moment avec les bonnes personnes et de façon structurée.

L'étape suivante a été de réaliser le plan stratégique en y intéressant l'ensemble des employés. Il est rare de pouvoir engager tous les employés d'une organisation dans un tel exercice, mais ce faisant,

l'adhésion des employés au plan se fait naturellement, car ce sont eux qui le façonnent.

Tout naturellement, nous avons revisité les rôles et responsabilités des employés, rôles et responsabilités qui évoluent très rapidement dans une entreprise en démarrage. Il était primordial de faire cet exercice avant que chacun des employés s'accapare un des objectifs du plan stratégique.

C'est en faisant cet exercice de clarification des rôles et des responsabilités que nous avons réalisé les enjeux liés au réel intérêt de certains employés et le rôle qui ne leur convenait pas nécessairement.

Comme vous le voyez, tout s'imbrique naturellement en passant par la Gouvernance, le plan stratégique (Objectifs de l'entreprise) et la clarification des rôles et des responsabilités.

Les prochaines étapes ont été de s'assurer que les objectifs des employés étaient bien définis avec des échéances réalistes et un plan d'action clair.

La dernière étape a été de s'assurer que l'entreprise avait une politique de rémunération pour dissocier les aspects « développement de carrière » et « atteinte des objectifs » de la rémunération et des augmentations annuelles.

Exemple 3 : secteur du génie-conseil

Cette entreprise de 25 employés environ s'est engagée à fond dans la mise en place de la GODCE pour proposer à ses employés un environnement de travail stimulant et pour éventuellement s'équiper pour attirer de nouveaux employés, que ce soit par embauche

ou par fusion/acquisition. Le directeur général voulait se doter d'une structure de développement organisationnelle moderne et répondant aux attentes de ses employés.

La démarche initiale s'est étirée sur une année et n'avait pas encore levée de terre. Au début de la deuxième année, il a donc fallu redynamiser la démarche, et surtout, montrer à l'équipe de direction l'importance de cette approche de gestion, pour elle et pour les employés. À la fin de cette deuxième année, le résultat a été au-delà de nos attentes. La démarche avait permis :

1. de motiver les membres de l'équipe de direction à mieux travailler ensemble ;
2. de motiver les employés qui, au début, ne croyaient pas vraiment que la direction irait au bout de la démarche. Lors de la fameuse rencontre où tout un chacun devait présenter ses objectifs et son plan de développement de carrière, nous avons vraiment réalisé l'ampleur du succès de la démarche auprès de l'ensemble de l'équipe.

Les enjeux ici, comme dans bien des entreprises, consistaient à mettre en place une gouvernance efficace et de s'assurer que chaque actionnaire/employé était bien campé dans son rôle et à l'aise avec les responsabilités qui lui incombaient.

Un des résultats de la démarche a été le départ d'un des associés qui ne se voyait plus dans l'entreprise. Une approche de gestion rigoureuse, quelle qu'elle soit, est toujours positive pour les gens qui composent l'organisation, même si, à l'occasion, cette approche met en évidence des choses que l'on aurait préféré ne pas voir. Mais tôt ou tard, ces situations ressortent et font souvent plus de mal quand elles ont traîné.

Annexes : Quelques outils pour vous aider



Vous retrouverez en annexe de ce guide des outils qui vous permettront de bien implanter la GODCE.

- **Annexe 1 :** Grille des activités à valeur ajoutée (AVA)
- **Annexe 2 :** Gabarit d'établissement des objectifs et de développement de carrière
- **Annexe 3 :** Exemple d'outil adapté pour la gestion de la GODCE
- **Annexe 4 :** Le B-A BA de la gouvernance

Annexe 1 : **Grille des activités à valeur ajoutée (AVA)**

Une activité à valeur ajoutée correspond à une activité qui est en lien avec votre rôles et vos responsabilités ainsi qu'avec vos priorités établies à partir de vos objectifs et toutes les actions que vous poserez pour l'atteinte de ces derniers. Hors de ces priorités, vous devez vous poser la question *Est-ce important que cette tâche soit réalisée ?* Dans la négative, arrêtez tout simplement de la faire. Dans la positive, vous pourrez voir avec votre supérieur qui devrait faire cette tâche et ainsi la transférer à quelqu'un d'autre.

L'autre avantage de faire cet exercice est de réaliser le temps que vous passez à faire certaines choses, dont des réunions souvent trop longues et trop nombreuses, et voir comment vous pourriez optimiser votre temps. Nous entendons souvent les gens se plaindre de recevoir trop de courriels et d'y consacrer trop de temps. Vous pourriez dès lors suggérer à votre entreprise la mise en place d'une politique de gestion des courriels.

Pour éviter tout quiproquo, sachez qu'une activité qui n'est pas à valeur ajoutée pour vous n'est pas nécessairement une activité inutile (ou dévalorisante) pour l'organisation. Cette activité sera à valeur ajoutée pour quelqu'un d'autre ; elle doit tout simplement être en lien avec son rôle et ses responsabilités.

Comme nous le mentionnions, nous vous présentons des exemples d'activités que vous pourriez y insérer.

Activités réalisées		Réunion de direction	Réunion d'équipe	Gestion de mes courriels	Déplacements	Service aux clients	Activités facturables	Etc.
Nombre d'heures par semaine (arrondi à la demi-heure) qui y sont consacrées								
Est-ce dans mon rôle et mes responsabilités ? (AVA)	oui / non							
Est-ce en lien avec un de mes objectifs ? (AVA)	oui / non							
Est-ce important ?	oui / non							
Maintenir cette activité / Transférer ou déléguer cette activité, s'il y a lieu.								

Annexe 2 : Gabarit d'établissement des objectifs et de développement de carrière

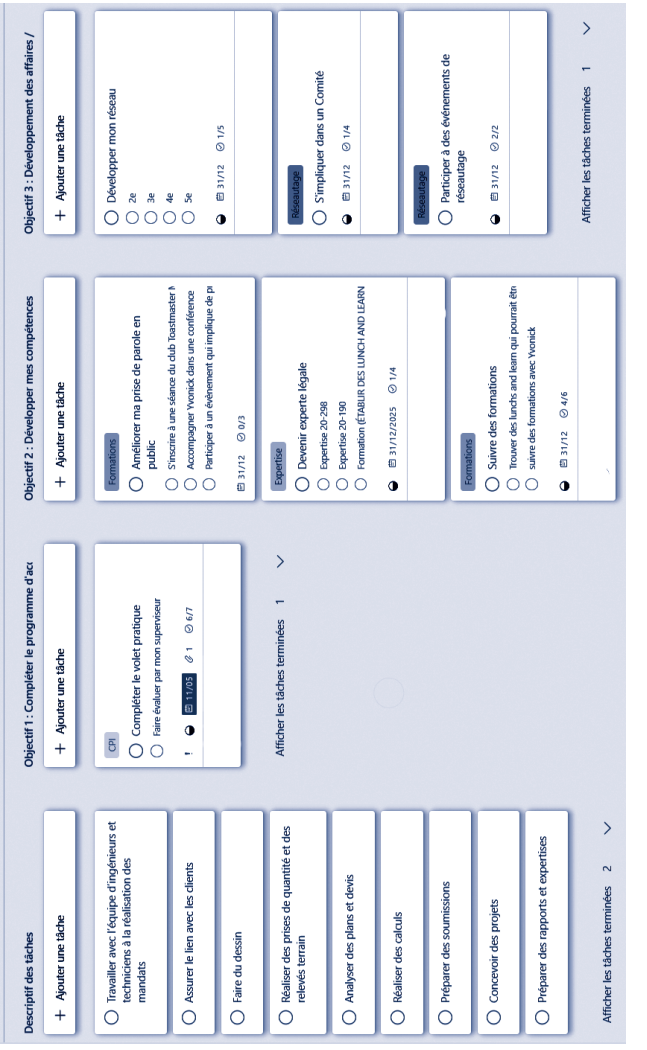
Ce gabarit vous guidera dans l'élaboration de votre exercice de développement de carrière.

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Ingénieur junior	Secteur :
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Fiche remplie par :	
Forces de l'employé	
DÉFINIR SUCCINCTEMENT SES FORCES	CES POINTS À AMÉLIORER DOIVENT ÊTRE EN LIEN AVEC LE PLAN DE FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DE L'EMPLOYÉ
CONNAISSANCES	CONNAISSANCES
COMPÉTENCES	COMPÉTENCES
ATTITUDES	ATTITUDES
Définition des objectifs et sous-objectifs	
INSCRIRE ICI MAXIMUM 5 OBJECTIFS À ATTEINDRE. LES HORIZONS POUR L'ATTEINTE DE CES OBJECTIFS PEUVENT ÊTRE EN MOIS OU EN ANNÉE. Mettre une échéance pour chaque objectif.	
L'OBJECTIF DOIT ÊTRE MESURABLE.	
UN PLAN D'ACTION DOIT DÉCOULER DE CHAQUE OBJECTIF.	
CE PLAN D'ACTION DOIT COMPORTER DES ÉCHÉANCES ET DES LIVRABLES. Intégrez votre plan d'action dans votre agenda.	

UN OBJECTIF PERSONNEL DOIT TOUJOURS ÊTRE INTÉGRÉ. LA VIE PERSONNELLE INFLUENCE TOUJOURS LA VIE PROFESSIONNELLE ET VICE VERSA.
Plan de formation
EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS À ATTEINDRE
EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE
Atteinte des objectifs
ICI, ON REPREND LES OBJECTIFS ET SOUS-OBJECTIFS.
NOUS ÉVALUONS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS EN POURCENTAGE, SOIT DE 0 % À 100 %
L'IDÉE ÉTANT D'ÉLIMINER LA NOTION DE SUBJECTIVITÉ DANS L'ÉVALUATION DES EMPLOYÉS. ON N'ÉVALUE PAS L'EMPLOYÉ, MAIS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS QUE L'EMPLOYÉ AVAIT FIXÉ EN COLLÉGIALITÉ AVEC SON SUPÉRIEUR.
Notes complémentaires
COMMENTAIRES SUPPLÉMENTAIRES PERMETTANT DE PRÉCISER UNE PENSÉE. MOT DE FÉLICITATIONS, ETC.

Annexe 3 : Exemple d'outil adapté pour la gestion de la GODCE

Task pour Planificateur intégré dans Teams d'Office 365



Annexe 4 : **Le B-A BA de la gouvernance**

Parmi les raisons des dysfonctionnements au sein des PME (que nous avons accompagnées ou non), on a remarqué que les rôles et responsabilités étaient souvent mal compris par les dirigeants, qui sont simultanément actionnaire-administrateur-dirigeant et quelquefois actionnaire-administrateur-employé sans avoir de rôle de direction. Voici succinctement, les rôles et responsabilités dans un contexte de gouvernance et de sa séparation avec les activités.

Un **actionnaire** est une personne morale ou physique qui possède des actions d'une entreprise.

L'**administrateur** est nommé par l'actionnaire (dans une petite ou moyenne entreprise, l'administrateur est souvent aussi actionnaire) et veille au respect de la mission de l'entreprise, à la mise en place d'un plan stratégique et de son suivi.

Le **directeur** a la responsabilité de diriger un service, de lui insuffler une orientation et de coordonner le travail de ses collègues avec celui des autres directeurs de l'entreprise. Il siège au comité de direction de l'entreprise.

L'**employé** est celui qui réalise les activités quotidiennes dans l'entreprise selon les rôles et responsabilités qui lui incombent.

Ces différents chapeaux dans plusieurs entreprises sont souvent portés par les mêmes personnes, ce qui crée une confusion dans les rôles et surtout dans les communications.

Pour avoir une saine gouvernance, et bien distinguer les activités, il est important de vous assurer d'être en mesure de différencier les rôles et les responsabilités, et de les utiliser au bon moment et au sein des bons comités.

Voici des exemples de sujets qui devraient être discutés à certains comités et pas à d'autres.

- Un plan stratégique est amorcé par le conseil d'administration et se réalise avec les membres du conseil, le directeur général et si possible avec l'équipe de direction. Dans les petites entreprises, nous pouvons intéresser certains employés clefs ou tous les employés, le cas échéant ;
- Le budget est approuvé par le conseil d'administration ;
- Le suivi du plan stratégique se réalise en comité de direction mensuel et lors des réunions du conseil d'administration ;
- Une discussion sur une fusion avec un compétiteur se fait en conseil d'administration ;
- Une discussion sur un problème entre deux services ou une discussion sur des processus mal compris ou non suivis se fait en comité de direction ;
- Des enjeux liés à des processus mal définis ou incompris se traitent en comité de direction ;
- La discussion des projets ou d'une relation avec un client se fait dans le cadre des activités quotidiennes ou lors d'une réunion de gestion hebdomadaire.

Rôle d'un actionnaire

L'actionnaire est celui qui prend le risque d'investir dans une entreprise. Cet investissement peut se faire de diverses façons, dont un investissement en argent ou en temps non rémunéré. Cette deuxième option est souvent utilisée lors du démarrage de petites entreprises.

La responsabilité financière de l'actionnaire est importante, car il peut perdre tout l'argent investi, mais aussi en gagner beaucoup lors du versement de dividendes ou lors de la vente de l'entreprise.

Sa responsabilité est de nommer un administrateur ou plusieurs pour diriger l'entreprise. Dans le cas d'une petite ou moyenne entreprise, l'actionnaire est habituellement administrateur.

Rôle d'un administrateur

Le rôle premier d'un conseil d'administration est de nommer un directeur général qui aura la responsabilité d'actualiser le plan stratégique et de s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation sur tous les plans.

C'est aussi l'administrateur qui est responsable de s'assurer de la mise en place de politiques dans l'organisation et d'épauler le directeur général tout en contrôlant son travail, cela dans le cadre d'un équilibre à maintenir entre le contrôle et la collaboration.

L'administrateur est garant de la mission de l'entreprise.

Ses responsabilités sont étendues et importantes.

Il est, entre autres, responsable du paiement des déductions à la source provenant des paies de ses employés, des taxes de vente et de leurs retours au gouvernement.

Les divers ministères ou organismes touchés par ces sommes peuvent obliger les administrateurs d'une entreprise à rembourser les sommes dues par l'entreprise qu'ils dirigent.

Ils sont aussi responsables de toutes fraudes commises par les dirigeants de l'entreprise. À ce titre, les administrateurs ont la responsabilité de se munir d'une assurance les protégeant en cas de fraude ou de toute autre situation pouvant mener à des poursuites judiciaires.

L'objet de ce guide n'est pas de vous donner une formation en gouvernance, mais de vous sensibiliser à cette notion et de comprendre les différences de rôles dans une entreprise.

Rôle d'un directeur

Un directeur, comme son nom l'indique, a la responsabilité de diriger une entreprise et de s'assurer que les orientations de sa direction sont en lien avec le plan stratégique de celle-ci. Par rapport aux employés, il doit s'assurer qu'ils ont des rôles et des responsabilités claires, il doit les accompagner dans leur développement de carrière et veiller à leur épanouissement au travail, en prenant en considération leurs enjeux personnels.

Le directeur siège au comité de direction de l'entreprise, et collabore étroitement avec ses collègues directeurs pour résoudre divers problèmes d'entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements 7

Préface 9

Qu'est-ce que la GODCE ? 12
- Les origines 12
- La finalité de cette approche de gestion 14
- La gouvernance 15
- Objectifs versus la planification stratégique 16
- Qu'est-ce qu'un objectif, techniquement ? 18
- Qu'est-ce qu'un objectif dans le contexte de la GODCE 20
- Développement de carrière 21
- Épanouissement 22

Postulats 23
- L'humain 23
- La performance à court terme par rapport à la pérennité 24
- Arrêtez d'évaluer, *coachez* ! 26
- Séparez la rémunération du développement de carrière 28

Pourquoi implanter la GODCE ? 30
- Vie personnelle et vie professionnelle 31
- Motivations au travail 32
- Identifiez les véritables priorités de vos collaborateurs 35
- Une approche de gestion différente s'impose 36
- Une gestion à la fois humaine et rigoureuse 37

Avant d'implanter la GODCE 39
- Une discussion préalable 39
- L'adhésion dans la gestion du changement 40

Le temps, un facteur qui joue en votre faveur 41
Le diagnostic 43
Mise en place des recommandations du rapport diagnostic 47

Étapes d'implantation de la GODCE à haut niveau 48
L'adhésion 48
La première année 49

Le démarrage 54
Le plan stratégique 54
La clarification des rôles et des responsabilités 56
Les objectifs du directeur général 60
La présentation aux membres de la direction 60
La GODCE des directeurs 61
Présentation des GODCE des directeurs entre eux 62
En quoi consiste une rencontre de GODCE 63
Un plan d'action accompagne chaque objectif 67
L'apport de chaque employé à la réalisation du plan stratégique 69
La GODCE pour les employés de terrain 69
La GODCE et le travail d'équipe 71
Un plan global d'amélioration continue 73

Le suivi de la GODCE : Année deux 75
Une politique de rémunération 76

Exemples d'implantation de la GODCE 79

Annexes : Quelques outils pour vous aider 84
Annexe 1 : Grille des activités à valeur ajoutée (AVA) 85
Annexe 2 : Gabarit d'établissement des objectifs et de développement de carrière 87
Annexe 3 : Exemple d'outil adapté pour la gestion de la GODCE 89
Annexe 4 : Le B-A BA de la gouvernance 90