


COUVERNANCE



GUIDE PRATIQUE POUR LA TRANSITION DE DIRECTION GÉNÉRALE

MARS 2022



Fédération des établissements
d'enseignement privés

Savoir réussir

TABLE DE MATIÈRES

1. INTRODUCTION	3
- Mise en contexte.....	3
- À propos de ce guide.....	4
- Destinataires et objectifs du guide	5
- Rôles et responsabilités.....	6
2. PRÉPARATION DE LA TRANSITION	7
- Fixation des attentes.....	7
- Détermination du profil de compétences.....	8
- Précision du processus de dotation	9
- Implication de la direction générale sortante	10
- Élaboration du plan de transition.....	11
3. TRANSITION	12
- Prise en fonction	13
- Apprentissage.....	15
- Passage à l'action.....	15
- Bilan	16
- Évaluation et suivi.....	16
4. PIÈGES À ÉVITER ET QUESTIONS FRÉQUENTES	17
5. CONCLUSION	18
6. ANNEXE I	19

Aux fins du présent guide, le genre masculin comprend également le féminin et n'est utilisé que pour alléger le texte.

Ce guide a été conçu avec la précieuse collaboration de la firme Brio conseils.

1. Introduction

MISE EN CONTEXTE

LA TRANSITION DE DIRECTION GÉNÉRALE : UN MOMENT CLÉ POUR L'ÉTABLISSEMENT

Le poste de direction générale est névralgique au sein d'un établissement d'enseignement privé.

La transition de direction générale englobe l'ensemble des étapes en amont et en aval du transfert de pouvoir de l'ancienne direction générale à la nouvelle direction générale. Cette période constitue un moment important, notamment pour le conseil d'administration, et cela par le fait :



qu'il s'agit d'une **période de vulnérabilité** pour l'établissement



qu'elle amène une **période d'incertitude** pour les parties prenantes (par ex.: équipe de direction, conseil d'administration, enseignants, parents, élèves, etc.)



qu'elle suppose de s'assurer du transfert des **connaissances**

CONSTATS INITIAUX AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

- De nombreux établissements seront confrontés, dans les prochaines années, à une **transition de leurs dirigeants**.
- Certains **conseils d'administration méconnaissent le rôle** qu'ils doivent exercer.
- Lorsqu'ils sont plongés dans une démarche de transition, certains conseils d'administration sont parfois **désorientés devant la complexité** de la tâche.
- Certaines **nouvelles directions générales proviennent de l'externe** et n'ont pas toujours une connaissance fine du contexte de l'établissement.



S'OUTILLER POUR ASSURER UNE TRANSITION RÉUSSIE

À PROPOS DE CE GUIDE

La Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP) a conçu ce guide afin de **mettre à la disposition des établissements un outil pour les accompagner dans cette étape décisive qu'est la transition de direction générale**. Ce guide :



Est conçu comme un **outil pragmatique et concret** afin de faciliter la transition



Suppose d'être **utilisé de façon régulière**, selon le stade de la transition



Donne **une réflexion globale, un cheminement et des astuces** sur les enjeux liés à la transition qui doivent être **adaptés en fonction du contexte**



S'inscrit dans une **période de transition de 12 mois** après l'entrée en fonction de la nouvelle direction générale

VARIABLES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LA TRANSITION

- Dans **quel contexte** s'effectue la transition? Par exemple, s'agit-il d'un départ à la retraite ou d'un congédiement ? Ces circonstances auront un impact sur la démarche proposée.
- La **nouvelle direction générale** provient-elle de l'**interne** ou de l'**externe** ?
- L'**intégration** s'effectue de façon **immédiate** ou **progressive** ?

Au cours des 10 dernières années, la FEEP a enregistré en moyenne 24 changements par année au niveau des directions générales, soit plus d'un (1) établissement sur huit (8).

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide s'adresse principalement au conseil d'administration et à la nouvelle direction générale.

CE GUIDE A POUR OBJECTIFS



D'**outiller le conseil d'administration** dans la transition afin de soutenir la nouvelle direction générale



De **faciliter l'intégration de la nouvelle direction générale** en mettant en place des conditions de réussites éprouvées



De **légitimer la nouvelle direction générale** dans ses fonctions



De clarifier les **rôles et responsabilités** de chacun



De fluidifier la **communication**, la **collaboration** et le **partage des connaissances**

QUELS SONT LES RISQUES D'UNE TRANSITION MAL PRÉPARÉE ?



Départ de la nouvelle direction générale



Rejet de l'équipe



Réputation minée



Coûts plus élevés













Perte de connaissances

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Une responsabilité collective

Le tableau qui suit présente une synthèse des rôles et des responsabilités dans la transition de la direction générale. Le succès de cette période de transition relève de l'implication de tous.

	RÔLES	RESPONSABILITÉS
<p>CONSEIL D'ADMINISTRATION</p> 	<ul style="list-style-type: none">  Sélectionneur  Facilitateur dans la transition  Accompagnateur et rôle de soutien  Promoteur et supporteur de la nouvelle direction générale  Gardien du succès de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélectionne la nouvelle direction générale : adéquation du profil de la direction générale avec les besoins et les enjeux actuels de l'établissement. ▪ Veille à la bonne transition. ▪ Guide et supervise la nouvelle direction générale dans la pleine possession de son rôle. ▪ S'assure du transfert des connaissances. ▪ Appuie la nouvelle direction générale dans ses fonctions.
<p>NOUVELLE DIRECTION GÉNÉRALE</p> 	<ul style="list-style-type: none">  Observateur  Porte-Parole  Gestionnaire  Leader rassembleur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bâtit des relations de confiance avec son équipe de direction et le conseil d'administration. ▪ S'assure d'obtenir une compréhension fine de l'état de la situation de l'établissement. ▪ S'approprie la vision et s'assure de l'alignement de la stratégie. ▪ Comprend et gère les besoins et les attentes des parties prenantes (internes et externes). ▪ Définit les actions à entreprendre.
<p>DIRECTION GÉNÉRALE SORTANTE</p> 	<ul style="list-style-type: none">  Facilitateur de la transition  Transmetteur de la connaissance  Accompagnateur et rôle de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prépare la relève. ▪ Accompagne la nouvelle direction générale dans son intégration et transmet ses connaissances. ▪ Équilibre ses interventions de manière à faciliter l'affirmation progressive de la nouvelle direction générale.

2. PRÉPARATION DE LA TRANSITION

Dans cette section, nous aborderons les thèmes suivants :

- A. Fixation des attentes
- B. Détermination du profil de compétences
- C. Précision du processus de dotation
- D. Implication de la direction générale sortante
- E. L'élaboration du plan de transition

La planification est une étape importante qui doit être anticipée et structurée en amont.

Préalablement à la transition de la direction générale, le **conseil d'administration** s'intéresse à l'état de la situation de l'établissement, notamment par :



Des **échanges** avec la direction générale sortante et l'équipe de direction



La **compréhension** des défis et des enjeux de l'établissement



La réalisation d'une **synthèse** des besoins et des compétences nécessaires

A. Fixation des attentes

Quelles sont les attentes à l'égard de la nouvelle direction générale ?

La détermination des attentes permet de bien circonscrire le profil recherché

Quelques questions clés pour le conseil d'administration :

- Quelle est la vision de l'établissement pour les prochaines années ?
- Quels sont les défis et les enjeux pour les prochaines années ?
- Quelles sont les priorités stratégiques ?
- Quelles compétences clés sont nécessaires pour concrétiser la vision et réaliser le plan stratégique ?
- Quels sont les attentes et les besoins à l'égard de la nouvelle direction générale ?
- Quels sont les changements à réaliser avec la nouvelle direction générale ?

B. Détermination du profil de compétences

Quelles sont les habiletés et compétences recherchées ?

EXEMPLES D'HABILITÉS ET DE COMPÉTENCES

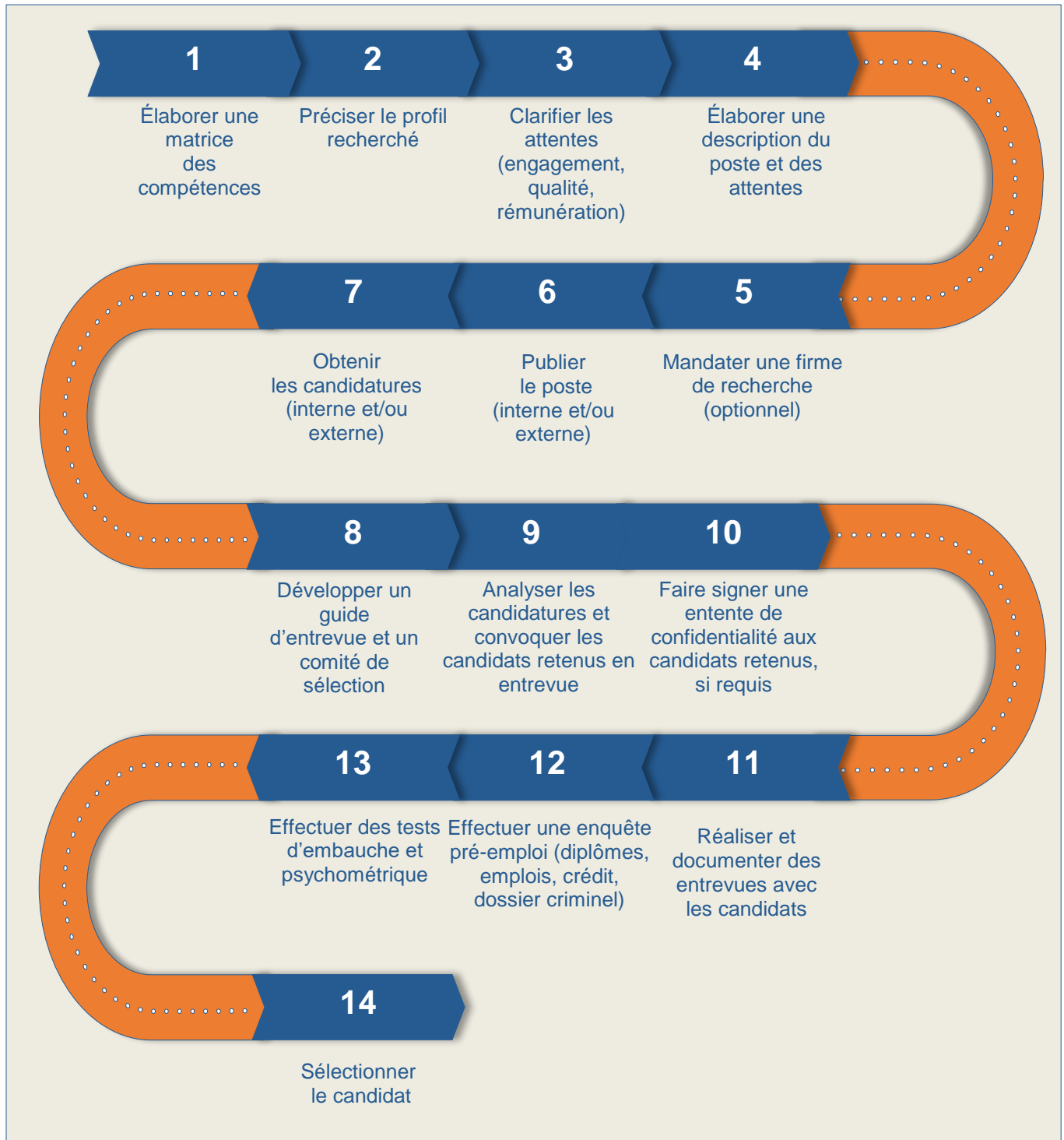
Le tableau ci-dessous fait mention des principales compétences et habiletés pouvant être recherchées chez les candidats au poste de direction générale.

Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide, rassemble et oriente les autres autour d'une vision commune ▪ Est prêt à consacrer le temps et les efforts requis pour le poste ▪ Démonstre un sens des responsabilités et assure la cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait
Capacité de discernement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est capable de prendre une décision sans avoir tous les faits ▪ Exerce un jugement éclairé et soupèse judicieusement les risques et les compromis ▪ Fait preuve d'adaptabilité lors de situations imprévues et de changements en modifiant son comportement selon les nouvelles exigences de l'environnement
Indépendance d'esprit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A du recul par rapport à ses propres idées et actions ▪ Se forge son propre jugement ▪ A le courage de prendre des décisions difficiles, malgré des risques
Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est en mesure d'exercer une influence stratégique et de promouvoir les intérêts de l'établissement, en ayant une conscience éclairée de son environnement
Intégrité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adhère aux valeurs de l'établissement et tient compte de celles-ci dans les échanges et la prise de décision ▪ Guide ses équipes vers le meilleur intérêt de l'établissement ▪ Est digne de confiance ▪ Fait preuve d'éthique ▪ Respecte ses engagements et ses principes, malgré les risques et les pressions contraires
Vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est en mesure de concilier les objectifs à atteindre à court, moyen et long terme ▪ Est orienté vers l'avenir et anticipe les défis futurs ▪ Comprend les enjeux auxquels fait face l'établissement et leurs impacts ▪ Encourage la diversité et le changement
Habiletés de communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait preuve d'écoute et contribue aux échanges de manière constructive ▪ Est capable d'exprimer clairement ses idées et opinions ▪ Tisse des relations respectueuses et pérennes avec les autres
Habiletés relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accorde une priorité à la satisfaction des élèves, des parents et de l'équipe de travail, s'intéresse activement à leur besoins et cherche à leur faire vivre une expérience positive

Il s'agit d'une grille de synthèse devant être adaptée à la lumière des besoins de l'établissement.

C. Précision du processus de dotation

La figure qui suit présente une synthèse du processus de dotation efficace de la nouvelle direction générale.



C. Précision du processus de dotation (suite)

Il existe deux bassins de recrutement avec, pour chacun, quelques facteurs à prendre en compte :

Candidat interne	Candidat externe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moins coûteux ▪ Facilite la transition grâce à la compréhension fine de l'environnement ▪ S'inscrit souvent dans la continuité de la direction générale sortante ▪ Peut constituer un défi pour le passage de collègue à patron ▪ Ouvre les perspectives de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus coûteux ▪ Gestion de l'intégration plus énergivore ▪ Offre un regard neuf sur l'établissement ▪ Incarne le changement avec le passé

D. Implication de la direction générale sortante

Selon les circonstances du départ, il est parfois utile d'impliquer la direction générale sortante pour **faciliter l'arrivée de la nouvelle direction générale** et la transmission des connaissances.

- Le conseil d'administration détermine le degré d'implication de la direction générale sortante.
- Dans tous les cas où la direction générale sortante est impliquée, le conseil d'administration devrait :



Définir le **rôle et les responsabilités** de la direction générale sortante



Délimiter dans le temps l'implication de la direction générale sortante

ATTENTION !

Il est nécessaire de bien définir les rôles et responsabilités de la direction générale sortante afin d'éviter une ambiguïté dans la transition de direction générale et ainsi nuire aux initiatives de la nouvelle direction générale.

E. Élaboration du plan de transition

Le **conseil d'administration développe un plan de transition** en vue d'accompagner la prise de fonctions de la nouvelle direction générale. Ce plan est élaboré avec la collaboration de l'équipe de direction et, le cas échéant, avec la direction générale sortante. Ce plan de transition intègre un **calendrier détaillé des activités** comprenant :



Le **déla**i anticipé pour la mise en place de la transition



La **mise sur pied d'un comité ad hoc** responsable de la transition (optionnel). Certains conseils d'administration forment un comité temporaire pour gérer la transition



Les **rôles et les responsabilités** dans la transition :

- Président du conseil d'administration
- Conseil d'administration
- Comité *had hoc* (le cas échéant)
- Direction générale sortante



La consultation possible **d'experts externes** pour la dotation du poste



Les **actions** à déployer à court, moyen et long terme



La fixation des **attentes** au terme de la nouvelle direction générale



La liste et la collecte de l'ensemble des **documents essentiels** à lui transmettre

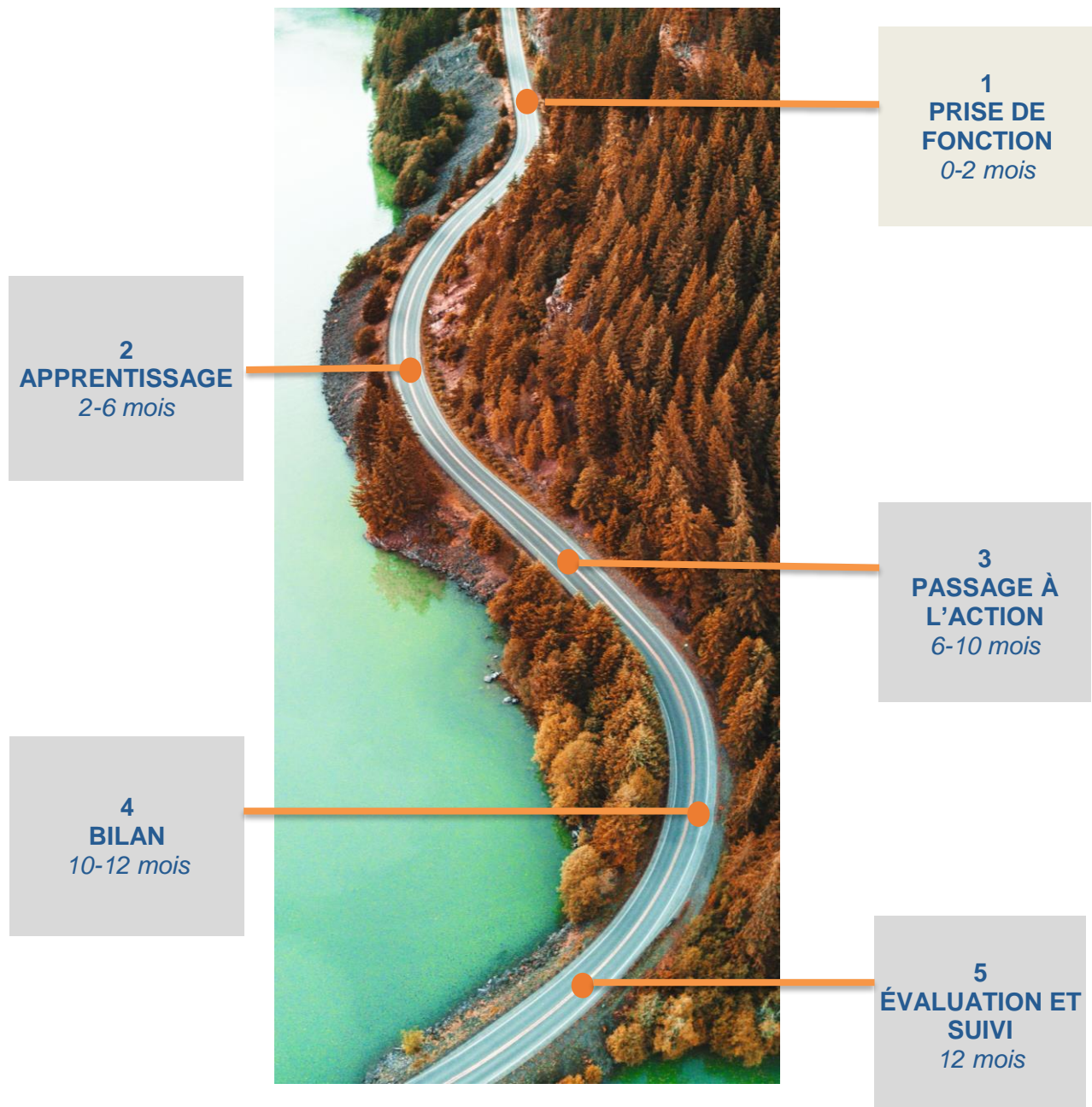


Les **activités à réaliser** pour accompagner la nouvelle direction générale dans la transition

3. TRANSITION

ACCOMPAGNEMENT EN CINQ ÉTAPES – 12 mois

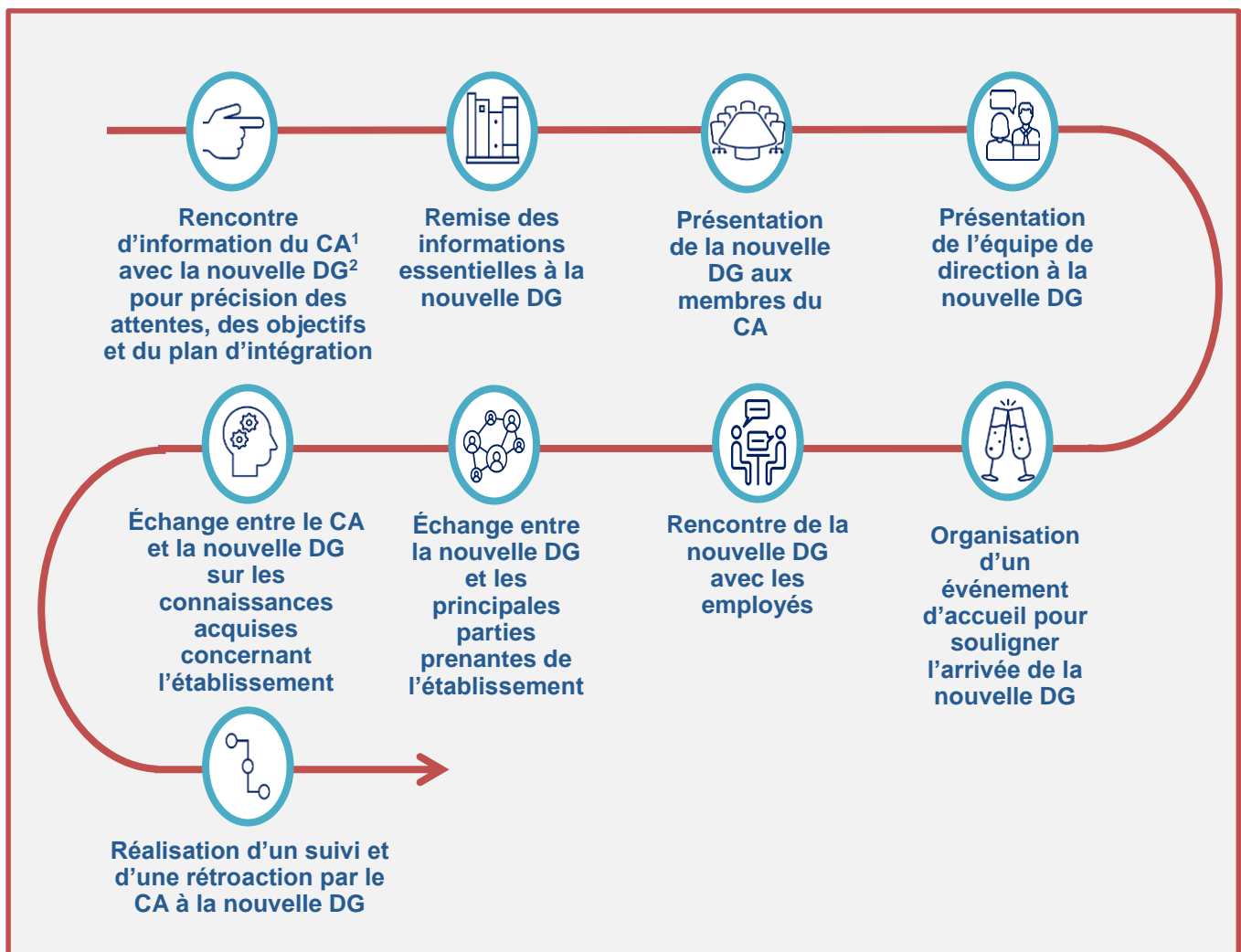
L'accompagnement de la nouvelle direction générale se déroule en cinq étapes. La durée proposée est approximative et peut varier selon le contexte, la complexité et la taille de l'établissement.



1. Prise en fonction

Cette étape débute le jour de l'arrivée de la nouvelle direction générale et perdure durant l'ensemble des activités destinées à la prise en charge de ses nouvelles fonctions.

Un programme d'accueil vise à assurer une intégration harmonieuse de la nouvelle direction générale. La figure ci-dessous présente une suite des principales étapes à intégrer dans ce programme.



Pour limiter la longueur des textes, nous avons utilisé les abréviations suivantes :

1. CA : conseil d'administration
2. DG : direction générale

1. Prise en fonction (suite)

IMPORTANT D'UN BON ÉTAT D'ESPRIT DE LA NOUVELLE DIRECTION GÉNÉRALE

Une intégration efficace nécessite un bon état d'esprit :

- Faire preuve de transparence et d'ouverture
- Ne pas présumer avoir les réponses trop vite. Il faut du temps pour s'imprégner de la vision de l'établissement et comprendre son contexte
- Être à l'écoute, accessible et participer aux échanges
- Faire preuve de curiosité
- Savoir s'adapter et faire preuve de souplesse
- Faire preuve de patience – ne pas se précipiter dans le démarrage d'initiatives

DOCUMENTS À COMMUNIQUER

Par exemple:

- Le plan stratégique et le plan d'action
- L'organigramme et la structure de l'établissement
- Les rôles et les responsabilités
- Le code d'éthique
- Le rapport annuel
- Les états financiers

2. Apprentissage

Au cours de cette étape, la nouvelle direction générale acquiert une compréhension approfondie de son rôle et de ses responsabilités ainsi que du contexte de l'établissement.

Elle s'imprègne des valeurs de l'établissement et de sa culture. Elle s'approprie le plan stratégique. Elle identifie les principaux enjeux, les opportunités et les contraintes. Elle s'assure de comprendre les principaux risques susceptibles de nuire à la réalisation de la vision et de la mission de l'établissement.

Elle apprend à mieux connaître et à travailler son équipe de direction. Elle prend connaissance des différentes parties prenantes de l'établissement. Elle rencontre les principales parties prenantes.

Elle démontre une ouverture aux idées et aux suggestions de son équipe, des employés et des autres parties prenantes.

Elle apprend à travailler avec le conseil d'administration. Le conseil d'administration maintient un dialogue avec la nouvelle direction générale afin d'obtenir une rétroaction sur son expérience et ses besoins. Il s'assure qu'elle dispose des outils et des ressources requis.

3. Passage à l'action

Sur la base des apprentissages des premiers mois, la nouvelle direction générale identifie et priorise les actions à déployer à court terme.

Elle bâtit la confiance et instaure un dialogue avec les parties prenantes.

Elle bâtit progressivement la confiance avec son équipe de direction et développe une dynamique de travail constructive. Elle définit des priorités et les objectifs phares avec l'équipe de direction. Elle déploie des actions permettant d'obtenir des gains rapides.

Le conseil d'administration détermine avec la nouvelle direction générale les objectifs, les attentes et les critères d'évaluation de sa performance. Il valide les priorités proposées et offre son soutien à la nouvelle direction générale dans les actions entreprises.

4. Bilan

La nouvelle direction générale dresse un portrait de l'établissement pour identifier les forces ainsi que les pistes d'amélioration. À partir de sa lecture de l'environnement, la nouvelle direction générale peut alimenter sa réflexion en répondant aux quelques questions suivantes :

- Quels sont les grands enjeux à résoudre pour assurer la pérennité de l'établissement ?
- Quelle est son ambition pour les prochaines années ? Est-ce que cette ambition est alignée avec la vision de l'établissement ?
- Avons-nous les talents en quantité et qualité suffisantes pour livrer la mission et la vision de l'établissement ?
- Quels sont éléments à garder absolument au sein de l'établissement ?
- Quels sont les éléments à changer absolument au sein de l'établissement ?
- Qu'est-ce qui devrait être fait autrement au sein de l'établissement ?
- Si elle avait une seule recommandation à émettre, quelle serait-elle et pourquoi ?

Elle communique son bilan aux membres de son équipe et au conseil d'administration. Elle propose un plan d'action. Elle élabore une feuille de route pour planifier la réussite de l'établissement à long terme.

Elle prend du recul régulièrement autour des impacts en lien avec les actions déployées. Elle sollicite la rétroaction.

Le conseil d'administration accompagne la nouvelle direction générale tout en évitant de s'immiscer dans la gestion des opérations. Il prévoit un moment de rétroaction pour faire le point sur les six premiers mois avec la nouvelle direction générale et recevoir son bilan.

5. Évaluation et suivi

Au cours de cette étape, la nouvelle direction générale évalue les retombées de ses premières actions déployées et effectue les ajustements requis.

Le conseil d'administration fait le point sur la performance de la nouvelle direction générale. Il souligne les réussites, reconnaît les réalisations et identifie les pistes d'amélioration. Il fixe les objectifs et attentes pour les prochaines étapes.

4. PIÈGES À ÉVITER

PRINCIPAUX PIÈGES À ÉVITER

Pour la nouvelle direction générale



Agir **trop rapidement**



Agir **pas assez rapidement** (perte de crédibilité et méfiance)



Engager trop de nouveaux projets trop tôt et en même temps



Omettre de rassembler tous les acteurs autour de la vision de l'établissement avec des priorités partagées



S'immobiliser une fois les premiers changements effectués



Ne pas tenir compte du **contexte de l'établissement**



Ne pas accompagner suffisamment les employés dans les changements



Perdre le **cap, ne pas avoir de plan de match**

Pour le conseil d'administration



Ne pas laisser le **juste espace** à la nouvelle direction générale – une question d'équilibre



Ne pas comprendre ou ignorer les **besoins** et les **attentes** de la nouvelle direction générale



Omettre une rétroaction régulière pour permettre à la nouvelle direction générale de s'ajuster



Vouloir contrôler la gestion de l'établissement et s'immiscer dans les opérations

La transition à la direction générale est un moment critique. Les faux pas commis au cours des premiers mois peuvent compromettre le succès de l'intégration.

5. CONCLUSION

La direction générale d'un établissement donne l'élan et le sens à l'action par une vision porteuse.










Un changement à la direction générale est un moment critique. Une intégration efficace et harmonieuse de la direction générale est cruciale. Cette intégration nécessite une préparation rigoureuse en amont.

Le conseil d'administration joue un rôle déterminant dans l'intégration pour soutenir la nouvelle direction générale dans l'apprentissage et la prise en charge de son rôle et de ses nouvelles responsabilités.

C'est dans cette perspective que la FEEP a conçu ce guide afin de mettre à la disposition des établissements un outil pour accompagner le conseil d'administration et la nouvelle direction générale dans le cadre de la transition.

ANNEXE I

Voici un point d'étape que peuvent faire ensemble la nouvelle direction générale et le conseil d'administration à l'issue de la phase d'accueil et d'intégration et par la suite tout au long de l'accompagnement.

	Étapes 1 et 2	Étapes 3	Étapes 4 et 5
STRATÉGIE	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension du plan stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension du contexte, des forces et faiblesses, des défis et enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un plan d'action. Alignement du plan stratégique.
	Atteint	Atteint	Atteint
Commentaires :			
PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension de l'écosystème de l'établissement et de ses prenantes principales. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de rencontres et discussions autour de leurs enjeux et attentes 	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension des parties prenantes et détermination des stratégies et actions à entreprendre auprès de celles-ci (consultation, ralliement, information, etc.).
	Atteint	Atteint	Atteint
Commentaires :			
CULTURE	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension des valeurs et de la culture organisationnelle de l'établissement. 	<ul style="list-style-type: none"> S'imprégner des valeurs, devenir l'ambassadeur des valeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Identification des leviers culturels pouvant être utilisés et des adaptations à effectuer en vue de la réalisation de la stratégie.
	Atteint	Atteint	Atteint
Commentaires :			
RISQUE	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension des principaux risques de l'établissement. 	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise des principaux risques de l'établissement et des mesures préventives 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et ajustement du cadre de gestion des risques et reddition de comptes au CA.
	Atteint	Atteint	Atteint
Commentaires :	