

Gestion des ressources humaines :

Les meilleures pratiques dans le secteur culturel

Table des matières

Introduction	2
Organisation du rapport	5
Sommaire des constatations	6
Domaines d'application des ressources humaines	8
Le maintien de l'effectif et la reconnaissance.....	8
Les manuels sur les politiques de ressources humaines	10
La formation et le perfectionnement.....	11
La gestion du rendement du personnel	12
Le recrutement	14
Les congédiements.....	15
Les descriptions d'emplois	15
La promotion à l'interne	15
La communication et la motivation - faire sortir le meilleur de chacun	16
Autres sujets de ressources humaines.....	16
Les sources de conseils en gestion des ressources humaines à l'extérieur de l'équipe de fonctionnement	17
Les ressources et les outils de ressources humaines désirés ...	18
Conclusion	18
Annexe I – Critères des meilleures pratiques	19
Annexe II – Lignes directrices pour les questions d'entrevue	20
Remerciements	21

Introduction

Au cours de la dernière décennie, beaucoup de discussions, de recherches et d'analyses ont été consacrées à l'état actuel de la gestion des ressources humaines dans le secteur culturel. Dans l'ensemble, la plupart des rapports ont tracé un portrait assez sombre des pratiques de ressources humaines dans le secteur. Ces rapports démontrent que la gestion des ressources humaines doit être améliorée, particulièrement en ce qui a trait à la « crise » dans la gestion de la culture, thème sur lequel portaient la plupart des rapports qui ont été commandités par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), la Conférence canadienne des arts (CCA), le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario (CCCO) et le Arts Leadership Network.

Les lacunes dans la gestion des ressources humaines sont sans doute moins graves dans les grandes organisations culturelles qui emploient des spécialistes en ressources humaines. Mais la grande majorité des petites et moyennes¹ organisations culturelles n'ont pas les moyens de s'offrir ce luxe. Leurs gestionnaires ont peu de formation, sinon pas du tout, en gestion des ressources humaines et doivent faire face à des charges de travail énormes et à beaucoup de pression.

Ils s'interrogent donc.

- Qu'est-ce qui a besoin d'être amélioré au juste ? Que devrions-nous améliorer ? Comment allons-nous faire étant donné nos limites financières et toutes les demandes que nous avons ?
- Existe-t-il de petites organisations culturelles qui gèrent bien leur personnel ? Que font-elles ?

Au début de 2003, cinq organisations partenaires – l'Association des musées de l'Ontario, le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario, la Professional Association of Canadian Theatres, la Guilde canadienne des réalisateurs et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) – ont lancé un projet pour étudier les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel.

L'objectif global du projet était de recenser les petites organisations culturelles qui avaient réussi, au moins à un certain degré, à mettre en place des pratiques exemplaires de gestion des ressources humaines et à faire connaître ces pratiques le plus possible afin que le milieu culturel s'en inspire.

¹ Aux fins de la présente étude, l'expression « petites et moyennes » se rapporte aux organisations ayant de 5 à 20 employés à temps plein. Pour faciliter la communication, nous utiliserons le terme « petites » organisations pour les décrire.

Les quatre objectifs du projet étaient :

1. Recenser les organisations culturelles dont la gestion des ressources humaines est considérée comme exemplaire.

Nous avons communiqué avec 45 gestionnaires de la culture et consultants en arts dans les différents sous-secteurs de la culture au Canada, individuellement ou en groupes. Notre recherche visait à obtenir des recommandations sur les organisations exemplaires de la part de sources objectives à l'extérieur de l'organisation. En plus de notre groupe-cible de petites organisations, nous avons discuté avec des personnes travaillant dans de grandes organisations afin d'en apprendre davantage sur leurs expériences de gestion des ressources humaines.

Pour aider les participants à faire des recommandations à partir de facteurs pertinents, nous avons distribué une liste de critères à étudier pour déterminer si les organisations étaient de bons exemples de bonnes pratiques en matière de ressources humaines (voir exemples de ces critères à l'Annexe I). Il était important pour nous de pouvoir isoler ces facteurs de façon à ne pas avoir de recommandations basées sur d'autres facteurs comme par exemple, l'excellence de l'administration, des succès en matière de financement ou des réalisations artistiques (voir note de la page 8).

2. Effectuer des entrevues en profondeur — en personne ou au téléphone — avec le directeur général (ou tout autre cadre supérieur approprié) pour analyser leur pratiques de gestion des ressources humaines.

Notre but était d'établir exactement ce que faisait l'organisation — les processus, les procédures, les priorités, les philosophies de gestion — dans la gestion de leurs ressources humaines. Les questions de ressources humaines étudiées comprenaient :

- les principales questions et priorités de l'heure en matière de ressources humaines
- le maintien de l'effectif et les systèmes de récompense et de reconnaissance
- les manuels de politiques en matière de ressources humaines
- la formation et le perfectionnement
- la gestion du rendement du personnel
- le recrutement
- les congédiements
- les descriptions d'emploi
- les promotions à l'interne
- la communication et la motivation — faire sortir le meilleur de chacun
- la planification de la relève
- la résolution de conflit
- le mentorat et l'encadrement
- les sources de conseils en gestion des ressources humaines à l'extérieur de l'équipe de fonctionnement
- les ressources et les outils de ressources humaines qu'ils aimeraient avoir

Vous trouverez à l'Annexe II le questionnaire qui a été utilisé comme point de départ pour les entrevues. Toutes les questions n'ont pas été posées dans toutes les entrevues et les digressions de la structure d'entrevue se sont souvent avérées fort valables.

3. Présenter les meilleures pratiques généralement acceptées dans d'autres secteurs et qui pourraient s'appliquer au secteur culturel.

Les principes de base de la gestion efficace des ressources humaines s'appliquent à tous les types d'organisation, quel que soit le secteur. Il était toutefois important que l'applicabilité des meilleures pratiques du secteur des entreprises dans le secteur culturel soit bien définie dans les constatations du projet.

4. Faire connaître les meilleures pratiques et les constatations du projet aux spécialistes du secteur culturel.

Ces ressources disponibles aideront les gestionnaires du monde de la culture à tirer des leçons des succès et des erreurs des autres et à travailler à la mise en place de meilleures pratiques de ressources humaines dans leurs organisations.

NOTE

L'efficacité des gestionnaires dans les organisations culturelles — et les organisations elles-mêmes — dépendent des réussites dans plusieurs domaines fonctionnels dont la gestion des ressources humaines n'est qu'un élément. Parmi les autres domaines essentiels, l'on retrouve les compétences en administration et en organisation, la gestion financière, le financement, l'éducation du spectateur, la commercialisation, la gestion de la production, la créativité artistique et les relations dans le milieu culturel et le monde des affaires.

C'est pour cette raison que, dans le présent rapport, lorsque nous parlons de gestionnaires ou d'organisations qui servent d'exemples de meilleures pratiques généralement acceptées dans le domaine des ressources humaines, nous ne dirons pas qu'ils ont « réussi » ou qu'ils sont « efficaces » puisque leur succès et leur efficacité reposent sur plusieurs facteurs qui n'ont pas été analysés dans la présente étude. Parce que notre étude porte sur les pratiques de ressources humaines, nous utiliserons plutôt l'expression « axé sur les ressources humaines ».

Organisation du rapport

Le présent rapport comporte :

- un sommaire général et une analyse des constatations
- des commentaires sur les domaines de ressources humaines importants que nous avons étudiés au cours de la recherche

La plupart des organisations culturelles n'ont pas besoin de procédures complexes pour toutes les activités que l'on associe normalement à la « gestion des ressources humaines ». Le nombre d'employés qu'elles ont, le peu de complexité de leur structure de personnel et l'utilité même de certaines procédures — ne justifient simplement pas le temps qu'il faudrait pour mettre de telles procédures en place. L'organisation peut très bien fonctionner sans cela. Le principe s'applique à tous les secteurs, pas seulement au secteur culturel.

Nous avons quand même inclus les principales activités de ressources humaines dans notre étude afin de savoir quels types d'activités de ressources humaines effectuaient les petites organisations. Voilà pourquoi chacun des domaines de ressources humaines décrit dans le présent rapport peut inclure :

- Les *meilleures pratiques* que l'on retrouve dans les petites organisations culturelles et, s'il y a lieu, des commentaires sur les meilleures pratiques dans d'autres secteurs. Cela pourrait être suivi par la rubrique *Autres constatations*, un commentaire sur un autre renseignement utile que nous avons constaté au cours de la recherche.

OU

- Des commentaires généraux sur des domaines de ressources humaines qui ne correspondent pas aux meilleures pratiques que nous avons observées dans les petites organisations culturelles ou des domaines peu pertinents pour les petites organisations.

Sommaire des constatations

Nous ne vous apprenons rien en disant que la lutte constante pour le financement est la principale préoccupation des organisations culturelles. Cela touche les niveaux de salaires qui semblent parfois presque ridicules par rapport aux normes de la plupart des autres secteurs et rend extrêmement difficile d'attirer du personnel très qualifié et de le garder. Cela touche également la capacité des gestionnaires culturels d'investir dans le perfectionnement et la rétribution de leur personnel par des moyens autres que financiers.

L'une des grandes qualités des gestionnaires de la culture qui sont axés sur les ressources humaines est de ne pas se laisser abattre par la réalité.

Ils font bien sûr tout ce qu'ils peuvent pour assurer un meilleur financement. Mais ils reconnaissent qu'ils doivent trouver des moyens créateurs pour motiver, récompenser et perfectionner leur personnel étant donné les ressources financières très limitées dont ils disposent. Ils croient également que cela est possible et ils le démontrent par l'attention qu'ils accordent à leur personnel.

Ces grandes qualités de souplesse des gestionnaires de la culture qui sont axés sur les ressources humaines — des qualités qui manifestement influencent toutes leurs activités de ressources humaines — font qu'ils :

- accordent une grande valeur et beaucoup de respect aux contributions et aux compétences de leur personnel
- démontrent la valeur et le respect qu'ils accordent à leur personnel en reconnaissant le travail bien fait, en encourageant les efforts et en faisant participer leur personnel aux décisions de l'organisation
- communiquent constamment avec leur personnel
- reconnaissent que personne ne travaille dans une organisation culturelle pour l'argent et qu'il faut trouver d'autres raisons pour motiver le personnel à y rester

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines croient qu'il est très important pour les employés de connaître la mission et les objectifs de l'organisation et d'y croire. Les gestionnaires doivent les rappeler régulièrement et bien faire comprendre que c'est en fonction de ces derniers qu'ils prennent des décisions.

Ces gestionnaires ne sont pas élitistes. Ils montrent le même respect et les mêmes intérêts à tous les membres de l'organisation y compris les artistes, le personnel administratif, les bénévoles, les préposés à l'entretien ménager, le personnel de la production, les travailleurs saisonniers et les autres gestionnaires.

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines reconnaissent que leur personnel constitue un réservoir d'idées et d'innovation et ils sont proactifs en mettant cette ressource à contribution. Ils tiennent des réunions sur des sujets précis avec en tête deux objectifs importants :

- pour avoir une structure et une occasion de mettre à profit le talent et l'expérience de leur personnel
- pour aplanir les barrières entre les services et les disciplines, et s'il y a lieu, pour créer des équipes multidisciplinaires qui puissent travailler ensemble au succès de l'organisation

Certains gestionnaires de la culture croient que les organisations culturelles sont uniques en ce sens que les pratiques de ressources humaines habituellement acceptées dans d'autres secteurs (les entreprises, par exemple) ne peuvent pas y être appliquées. Ils pensent que les personnes qui travaillent dans le secteur culturel ont des objectifs de carrière, des intérêts pour la création et des types de personnalités qui suggèrent qu'elles devraient être traitées différemment des employés du monde des affaires.

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines ne partagent pas ce point de vue. Ils savent que, quel que soit le milieu dans lequel ils travaillent, les êtres humains réagissent de la même manière à la façon dont ils sont traités. Ils perdent leur motivation et quittent les organisations pour les mêmes raisons. De même, ils travaillent fort et sont heureux au sein d'une organisation également pour des raisons similaires.

Au cours des dernières décennies, des ressources énormes — en temps et en argent — ont été consacrées aux moyens d'obtenir le meilleur de chacun, de recruter, de récompenser le personnel, de garder les meilleurs éléments et d'améliorer le rendement des employés. Il y a eu des erreurs, des nouvelles théories, certaines ont eu du succès, d'autres se sont avérées inutiles. Le résultat — et c'est toujours le cas — il existe une sagesse collective sur la gestion des ressources humaines qui s'applique à toutes les organisations qui emploient du personnel, quel que soit le secteur.

Domaines d'application des ressources humaines

Le maintien de l'effectif et la reconnaissance

Meilleures pratiques

Les principales raisons qui font que le personnel quitte les organisations culturelles – ou le secteur dans son ensemble – sont :

- une rémunération inadéquate
- une charge de travail trop grande, qui peut mener à l'épuisement professionnel
- de longues heures de travail qui créent un déséquilibre entre le travail et la vie personnelle
- l'absence de sentiment d'appartenance à l'organisation

Lorsque les gestionnaires axés sur les ressources humaines comprennent qu'ils ne peuvent pas faire grand chose pour bonifier de façon significative les niveaux de rémunération, ils font tout ce qu'ils peuvent pour améliorer d'autres facteurs.

Ils sont proactifs de la façon suivante :

- Ils communiquent constamment avec le personnel, reconnaissent leurs efforts et le travail bien fait et font participer leurs employés aux prises de décision.
- Ils offrent des possibilités de perfectionnement et de formation.
- Ils sont flexibles et réceptifs par rapport aux différentes façons de faire les choses.
- Ils donnent du temps libre lorsque le rythme de travail ralentit afin de compenser pour les périodes où il faut travailler en soirée et au cours des fins de semaine.
- Ils mettent sur pied des horaires flexibles.
- Ils modifient la nature du travail (ou créent de nouveaux postes) pour s'adapter aux forces, aux faiblesses et aux ambitions de leurs meilleurs employés.
- Ils se rendent compte que leur personnel a besoin de soutien et n'hésitent pas à leur en donner s'il y a lieu.
- Ils favorisent les rencontres sociales avec le personnel.

Une autre qualité courante chez les gestionnaires des organisations culturelles axés sur les ressources humaines est qu'ils donnent du pouvoir à leurs employés – ils leur donnent des responsabilités et évitent de faire de la microgestion avec eux. Les cadres supérieurs gardent un œil sur les activités des superviseurs et des gestionnaires qui sont sous leurs ordres afin de s'assurer que ces derniers laissent à leur personnel suffisamment d'espace pour trouver leur propre façon de faire les choses.

Autres constatations

Il semble y avoir une différence générationnelle de plus en plus prononcée dans la façon dont les travailleurs culturels se situent par rapport à leur emploi. La tendance touche autant les employés des niveaux inférieurs que les cadres supérieurs.

NOTE: Les commentaires suivants ne doivent pas être pris comme une généralisation, mais ils peuvent très bien illustrer une tendance que nous avons pu constater au cours de la recherche.

Les travailleurs les plus vieux (de 40 à 65 ans environ) qui ont fait carrière dans le secteur culturel semblent, pour la plupart, accepter la polyvalence, les longues heures de travail et la modicité des salaires comme partie intégrante du travail dans le milieu culturel. Ils n'aiment pas nécessairement cela, mais ils l'acceptent.

Ils partagent cette opinion sur la polyvalence et les longues heures de travail avec les travailleurs du même âge des autres secteurs, bien que ces derniers gagnent beaucoup plus d'argent.

Ils sont habituellement motivés par un engagement profond envers la culture (en général ou dans un domaine particulier) et ils croient que leur rôle est important.

Les travailleurs les plus jeunes (de 20 à 45 ans environ) de leur côté, semblent moins portés vers la polyvalence et les longues heures de travail irrégulières, particulièrement s'ils sont mal payés pour le faire. Ils acceptent moins facilement le stress inhérent à la polyvalence et aux emplois mal définis. Ils veulent un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle et sont moins prêts à faire des compromis sur leur style de vie. Ils veulent du temps pour faire des activités personnelles et être avec leur famille et leurs amis. Et puisque l'information est très facile à obtenir, ils savent très bien combien ils pourraient gagner ailleurs – non seulement dans le secteur privé, mais dans des secteurs sans but lucratif comme en éducation ou en santé.

Cette situation peut avoir beaucoup d'incidence sur la gestion des ressources humaines dans le secteur culturel et sur la planification de l'avenir.

Le fardeau repose donc sur les leaders du monde de la culture et sur les organisations. Ils doivent trouver des moyens de créer des carrières satisfaisantes et enrichissantes dans le domaine de la culture, d'y attirer de jeunes personnes qualifiées et de les garder dans le secteur. Cela n'est pas facile étant donné que les niveaux de rémunération n'augmenteront sûrement pas de façon importante dans un avenir immédiat. Mais il est essentiel que ce problème soit reconnu et pris au sérieux afin d'éviter une détérioration marquée de la qualité de la gestion et du leadership dans le monde de la culture.

Certains gestionnaires – particulièrement dans de grandes organisations connues – pensent que les employés voient comme un privilège le fait de travailler dans une organisation culturelle comme la leur et que, par conséquent, la gestion des personnes et de la motivation n'est pas très importante. Il s'agit d'une approche à courte vue qui peut s'avérer dangereuse pour les raisons suivantes :

- Cela ne constitue pas un motif valable pour demeurer dans une organisation s'il y a des lacunes dans d'autres facteurs de motivation.
- Cela ne tient pas compte des possibilités que les employés peuvent avoir ailleurs, particulièrement à cause des niveaux de rémunération dans le secteur culturel.
- Cela peut amener les gestionnaires à traiter les employés de façon cavalière, à ne pas les respecter et à ne pas travailler de façon proactive pour créer un milieu de travail qui soit satisfaisant pour eux.

Les manuels sur les politiques de ressources humaines

Meilleures pratiques

La plupart des petites organisations culturelles possèdent une forme ou une autre de manuel définissant les politiques de base sur certains aspects (ou tous les aspects) des conditions d'emploi, y compris :

- les heures de travail
- les vacances
- les congés de maternité
- les absences
- le harcèlement
- la diversité
- les droits de la personne
- les congédiements

En principe, tous les employés doivent lire ces manuels et s'y référer.

Autres constatations

Bien qu'elles possèdent des manuels de l'employé, la vaste majorité des petites organisations culturelles n'ont pas de politiques et de procédures détaillées qui permettraient aux gestionnaires de mettre en œuvre des politiques qui exigent des compétences en gestion de ressources humaines.

La plupart des travailleurs culturels qui sont devenus gestionnaires n'ont pas reçu la formation leur permettant d'assumer leurs nouvelles responsabilités de gestion des personnes. À moins de faire partie des quelques personnes qui sont des « gestionnaires naturels », ils ne savent probablement pas comment évaluer efficacement le rendement du personnel, donner de la rétroaction, établir des objectifs, faire des entrevues, animer des réunions, être des entraîneurs et des mentors, résoudre les conflits ou congédier un employé.

Quelle que soit sa taille, toute organisation culturelle ayant à son service des gestionnaires qui eux, ont des employés sous leurs ordres, devrait donner à ses gestionnaires les ressources nécessaires pour les guider dans leurs activités de gestion des personnes. Ces ressources n'exigent pas nécessairement beaucoup de temps ou d'argent. Il peut s'agir d'un ou de plusieurs des éléments suivants :

1. Un *manuel de gestion* des ressources humaines comportant des lignes directrices sur la façon d'appliquer les politiques de l'organisation en matière de ressources humaines (par exemple, comment faire une évaluation de rendement, la procédure à suivre pour congédier un employé, l'établissement des objectifs, etc.).

Bien qu'il s'agisse là de la meilleure solution, le manuel peut être long à créer et il n'est sans doute pas nécessaire dans les petites organisations.

Toutefois, les organisations culturelles partagent habituellement très facilement leurs ressources avec le milieu. La solution serait de trouver une grande organisation culturelle qui possède d'excellents manuels et procédures de gestion des ressources humaines qui serait prête à laisser les petites organisations en adapter le contenu. Cela prend beaucoup moins de temps et c'est une excellente solution pour les petites organisations qui veulent être plus professionnelles dans leurs activités de gestion des ressources humaines.

2. Faire une recherche sur les manuels de gestion des ressources humaines génériques et complets et acquérir ceux qui être utile pour l'organisation.
3. Acquérir des livres et des publications qui traitent de sujets généraux de gestion des ressources humaines.
4. Se référer à des sites consacrés aux ressources humaines. C'est gratuit.

La formation et le perfectionnement

Meilleures pratiques

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines incluent la formation et le perfectionnement dans leur budget annuel. Les petites organisations culturelles sont toutefois à peu près toujours serrées à la gorge sur le plan financier et leur budget de formation et de perfectionnement peut être très mince. Mais elles l'incluent quand même dans leurs prévisions budgétaires et s'assurent que ces argents sont dépensés chaque année pour une formation motivante liée à l'emploi et à des activités de perfectionnement pour leur personnel.

Autres constatations

La plupart des gestionnaires et des employés n'ont pas eu de formation liée à l'emploi avant d'entrer au service d'une organisation culturelle.

Lorsqu'il y a de la formation, ce sont en général les employés qui demandent d'assister à une formation et non pas le gestionnaire qui, constatant des lacunes dans des compétences ou des connaissances, recommande une formation à l'externe.

Les gestionnaires de la culture considèrent souvent qu'assister à une conférence ou à un événement semblable est de la « formation ». En réalité, les conférences ne sont pas prévues comme des sessions de formation pour acquérir des compétences et des connaissances ni pour répondre à certains besoins précis ou avoir des répercussions dans le milieu de travail. Bien qu'elles soient extrêmement utiles pour faire circuler l'information, entendre des spécialistes, partager des idées et des expériences et créer des réseaux, elles ne devraient pas être vues — ou considérées — comme l'équivalent de sessions de formation visant à acquérir des compétences et des connaissances et ayant des objectifs et des résultats précis.

La loi québécoise exige que les organisations dont la masse salariale dépasse 250 000 \$ dépensent au moins 1 p. 100 de cette masse salariale à la formation et au perfectionnement sinon elles devront remettre cet argent au gouvernement provincial. C'est une excellente façon de s'assurer que la formation et le perfectionnement reçoivent une certaine attention, mais par contre, cela ne garantit pas qu'ils soient planifiés et structurés. Les activités sont souvent choisies par les employés eux-mêmes et peuvent prendre diverses formes.

La gestion du rendement du personnel

Meilleures pratiques

Les gestionnaires les plus axés sur les ressources humaines considèrent la gestion du rendement comme l'une de leurs principales responsabilités et croient qu'il faut mettre en place un système d'évaluation du rendement.

Ces gestionnaires ont en commun de vouloir le système le plus simple et le moins bureaucratique possible. Ils croient que les systèmes de gestion complexes ne sont pas adaptés aux petites organisations culturelles et qu'elles conviennent mieux aux grandes.

Ces gestionnaires apprécient le processus et la discussion d'évaluation du rendement et veulent qu'ils soient le moins possible empreints de jugement. Ils veulent créer une atmosphère où le gestionnaire et l'employé sont sur le même pied et où les employés sont libres de s'exprimer quelle que soit leur opinion.

Dans les organisations culturelles, il semble y avoir de plus en plus d'ouverture pour créer un lien entre la rémunération et le rendement. Par contre, il existe encore beaucoup de réticences quant aux avantages et aux désavantages d'une telle pratique pour le secteur.

Voici les avantages :

- Les personnes dont le rendement est le plus élevé sont récompensées financièrement pour leur contribution et ils sentent que leurs efforts sont appréciés.
- Elles vont continuer à bien faire le travail pour lequel elles ont été récompensées.
- Elles sont motivées à demeurer au sein de l'organisation et à grandir avec elle.
- Les ressources financières limitées des organisations culturelles sont utilisées pour les bonnes personnes.

Voici les désavantages :

- La concurrence que pourrait susciter la rémunération liée au rendement pourrait compromettre l'esprit d'équipe qui existe dans certaines organisations culturelles.
- La « cotation » liée à plusieurs systèmes d'évaluation du rendement semble comporter trop de « jugements » pour certaines organisations culturelles.
- Afin de prendre des décisions objectives sur la rémunération liée au rendement, il faut mettre sur pied un système d'évaluation du rendement bien structuré.
- Plus souvent qu'autrement, les gestionnaires culturels n'ont pas la formation nécessaire pour prendre les décisions sur l'évaluation du rendement et en faire connaître les résultats de manière efficace.

Dans le secteur des entreprises, le lien entre la rémunération et le rendement (d'une certaine façon) semble être la norme et semble avoir plus d'avantages que de désavantages. Les gestionnaires culturels qui veulent conserver leur personnel et perfectionner les employés qui ont le meilleur rendement devraient étudier sérieusement la mise en place de cette « meilleure pratique ».

Autres constatations

Bien que la plupart des organisations culturelles aient déjà une forme ou une autre d'évaluation de rendement, elle n'est habituellement pas très structurée et il n'existe que très peu de ressources pour former les gestionnaires sur la façon d'évaluer le rendement du personnel et de diriger les sessions de rétroaction efficacement. Les gestionnaires ont besoin de plus de lignes directrices en matière de procédures.

Il est important de noter que la rétroaction que l'on doit donner aux employés sur leur rendement fait partie intégrante du travail des gestionnaires et qu'il ne s'agit pas d'une tâche que l'on ajoute au travail habituel de gestion. Les gestionnaires sont également responsables devant leurs supérieurs et le conseil d'administration de maximiser la contribution de chaque personne pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les organisations qui n'avaient pas du tout de système de gestion du rendement (il y en avait très peu), en ont toutes reconnu la valeur et elles ont l'intention d'en implanter un. Mais dans la plupart des cas, il ne s'agissait pas d'une priorité.

Le recrutement

Meilleures pratiques

En ce qui a trait aux capacités fonctionnelles, les gestionnaires axés sur les ressources humaines cherchent à embaucher des personnes qui :

- s'intéressent à la culture et ont déjà démontré cet intérêt d'une certaine façon dans leur travail ou leurs activités personnelles
- ont des personnalités qui correspondent bien à l'organisation et à ses valeurs

Ils reconnaissent également l'importance de recruter du personnel « de qualité », afin de s'assurer d'une contribution maximale de la part des employés et de réduire ou d'éliminer le roulement de personnel (volontaire ou involontaire) qui est souvent la conséquence d'un recrutement inadéquat.

- Ils établissent très clairement quelles sont les compétences idéales, les personnalités et les expériences dont ils ont besoin et ils les séparent des qualités « qu'il serait bon d'avoir ».
- Ils étudient attentivement le meilleur moyen de rejoindre des candidats qualifiés et intéressés (publications et sites Web culturels pertinents, tableaux d'affichage d'emplois généraux sur le Web, journaux locaux, réseautage dans le milieu culturel, associations professionnelles, établissements d'enseignement où il existe des programmes dans le domaine des arts).
- S'il y a lieu, ils préparent des annonces publicitaires capables d'attirer la personne de calibre qu'ils recherchent.
- Ils planifient les questions d'entrevue avec soin pour être en mesure de bien déterminer quels sont les meilleurs candidats et obtenir toute l'information dont ils ont besoin.
- Ils s'assurent que la description de l'emploi est exacte et qu'elle est distribuée à des candidats sérieux.
- Ils donnent aux candidats un portrait exact du poste, du milieu de travail, des relations et des attentes afin de s'assurer que les candidats sérieux soient en mesure de décider, avec toutes les données pertinentes, s'ils sont les bonnes personnes pour le poste et si cela correspond bien à leurs aspirations.
- Ils reconnaissent que les antécédents du candidat restent le meilleur indicateur de réussite pour l'avenir. Ils prennent la vérification des références au sérieux et préparent avec soin les questions qu'ils poseront aux personnes que les candidats ont suggérées comme références. Ils ne délèguent pas cette tâche cruciale à du personnel sans expérience et font le travail eux-mêmes. Quand le candidat est bien connu dans le milieu culturel ou qu'il s'agit d'un poste de cadre supérieur, le gestionnaire axé sur les ressources humaines ajoutera son propre réseau de relations à la vérification des références.

Les congédiements

Meilleures pratiques

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines prennent le congédiement d'un employé très au sérieux et mettent en place des procédures pour gérer les cessations d'emploi. Ils reconnaissent que la mauvaise gestion d'un congédiement peut avoir des répercussions financières et légales, sans oublier que cela pourrait ternir leur réputation auprès des autres employés, de la personne congédiée et du milieu culturel dans son ensemble.

Ils reconnaissent également que, dans plusieurs cas, l'organisation doit assumer une part de la responsabilité puisqu'elle a embauché cette personne. L'organisation n'a peut-être pas fait les entrevues adéquatement ou elle n'aura pas établi clairement les responsabilités et les attentes reliées à ce poste. Au moment des entrevues, les gestionnaires peuvent également avoir ignoré les signes annonçant que cette personne n'était vraiment pas le choix idéal pour le poste.

Ils traitent les employés qu'ils congédient avec respect et font tout ce qu'ils peuvent pour préserver leur dignité. Ils le font non seulement parce qu'ils se préoccupent de la personne, mais aussi parce qu'ils sont conscients que le reste du personnel les aura à l'œil et les jugera sur la façon dont ils géreront la situation.

Les descriptions d'emplois

Meilleures pratiques

Presque toutes les organisations que nous avons étudiées possédaient des descriptions d'emplois pour le personnel. Dans certains cas, elles étaient dépassées, mais la plupart des gestionnaires prévoyaient les mettre à jour.

La promotion à l'interne

Bien que les petites organisations culturelles préfèrent accorder des promotions à l'interne, il arrive souvent qu'elles n'aient pas suffisamment de personnel pour remplacer les postes vacants avec les employés qu'elles ont déjà. Les postes de niveaux intermédiaire et supérieur – la voie habituelle pour promouvoir des employés – exigent en général des compétences que l'on ne peut trouver qu'à l'extérieur de l'organisation.

Par contre, les gestionnaires axés sur les ressources humaines sont très à l'affût quand il s'agit d'identifier et d'encourager les personnes travaillant déjà au sein de l'organisation qui ont un bon potentiel. Ils investissent dans le perfectionnement afin de permettre à ces personnes d'accéder à des postes supérieurs (ou à d'autres fonctions). Ceci ne peut être que bénéfique pour l'organisation dans la mesure où elle maintient ses effectifs, assure la continuité et la mémoire organisationnelle et augmente la loyauté des employés.

La communication et la motivation — obtenir le meilleur de chacun

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines mettent beaucoup l'accent sur la communication, les relations quotidiennes comme les rencontres régulières avec le personnel, en groupe ou en tête-à-tête. Bien que la communication individuelle soit primordiale, ils considèrent que les réunions du personnel sont extrêmement importantes. Elles permettent de faire connaître l'information, aident le personnel à valoriser leur rôle dans l'organisation, à sentir qu'ils font partie de ce qui se passe et à partager leurs préoccupations et leurs idées. Plusieurs organisations culturelles fonctionnent tellement rapidement qu'à moins d'être constamment tenus au courant des différents changements, les employés perdent le fil. Ce phénomène peut démotiver le personnel qui en vient « à faire son travail de façon mécanique » plutôt que de s'engager à fond et de faire de son mieux.

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines font attention de ne pas laisser les réunions du personnel devenir le déversoir des frustrations personnelles ou une compétition malsaine pour déterminer qui est le plus occupé. Les réunions sont structurées et on y suit l'ordre du jour. Les gestionnaires créent une atmosphère où les employés se sentent à l'aise de poser des questions et d'exprimer leurs préoccupations et leurs idées sans crainte d'être jugés.

S'il y a lieu, ils regroupent le personnel artistique et le personnel administratif afin de s'assurer que tout le monde comprend bien les différents points de vue et les diverses priorités.

Autres sujets de ressources humaines

- La planification de la relève
- La résolution de conflit
- Le mentorat et l'encadrement (bâtir le savoir et les capacités au sein de l'organisation)

Nous n'avons pas trouvé de meilleures pratiques ou de procédures dignes de mention dans ces domaines dans les petites organisations culturelles que nous avons consultées. Cela se conçoit fort bien et il ne s'agit aucunement d'une négligence des questions de ressources humaines. Quel que soit le secteur, ce sont des questions que l'on ne traite de façon systématique que dans les grandes organisations.

Les sources de conseils en gestion des ressources humaines à l'extérieur de l'équipe de fonctionnement

Meilleures pratiques

Les gestionnaires axés sur les ressources humaines utilisent pleinement l'expertise des membres de leur conseil d'administration. Ils s'assurent que le conseil d'administration tient compte des compétences que devraient posséder les nouveaux membres, comme la gestion des ressources humaines et des connaissances juridiques.

Ils se bâtissent également un réseau d'associés dans le milieu culturel avec qui ils peuvent partager leurs expériences dans la gestion de questions particulières, ainsi que de spécialistes en ressources humaines et en droit qui peuvent donner bénévolement des conseils aux organisations culturelles qu'ils soutiennent.

Ce sont là deux excellentes façons d'obtenir gratuitement des conseils sur les ressources humaines. Mais les gestionnaires axés sur les ressources humaines n'hésiteront pas non plus à payer pour des conseils professionnels lorsque la situation l'exige (à consulter, par exemple, un avocat en droit du travail pour un congédiement particulièrement difficile, un spécialiste en ressources humaines pour élaborer un programme de formation ou un « chasseur de têtes » pour trouver un cadre supérieur).

Les ressources et les outils de ressources humaines désirés

Comme nous l'avons dit plus haut, les « meilleures pratiques » généralement acceptées s'appliquent à tous les secteurs. Il existe beaucoup de matériel général qui pourrait grandement aider les gestionnaires culturels dans leurs activités de gestion des ressources humaines.

Toutefois, plusieurs gestionnaires culturels n'utilisent pas ce genre de ressources parce qu'elles utilisent des exemples et une terminologie d'entreprise. Cela pourrait laisser croire que les concepts utilisés dans ce matériel ne sont pas très pertinents pour le secteur culturel, ce qui n'est pas vrai.

Voici une liste de questions de ressources humaines sur lesquelles les gestionnaires culturels aimeraient avoir du matériel *spécifiquement culturel* :

- la promotion du travail d'équipe
- le leadership au sein d'une équipe
- les compétences de base en supervision
- les aspects légaux du congédiement du personnel
- la rédaction efficace
- la gestion du temps
- la résolution de conflit (autre que les griefs provenant des syndicats)
- la gestion des rencontres d'évaluation du rendement
- la gestion efficace des réunions
- les moyens de déléguer des tâches et de soutenir le personnel
- la gestion d'entrevue de candidats
- la santé et la sécurité
- la gestion d'une rencontre de congédiement
- la gestion du stress
- l'encadrement et le perfectionnement du personnel.

Conclusion

Les gestionnaires du milieu culturel qui sont axés sur les ressources humaines reconnaissent que la gestion efficace des personnes est une exigence-clé du travail de tout gestionnaire qui a la responsabilité d'employés. Il ne s'agit aucunement d'un ajout à leurs tâches « réelles » de gestion des activités de fonctionnement. En l'absence d'un spécialiste des ressources humaines qui puisse établir les principes au sein de l'organisation, ils savent qu'il est de leurs responsabilités d'apprendre à gérer efficacement les personnes et d'appliquer les meilleures pratiques.

Ces gestionnaires sont connus dans le milieu culturel comme des personnes avec qui il est très agréable de travailler, ils contribuent à donner à leur organisation une image d'employeur de choix pour les travailleurs culturels de haut niveau et sont devenus des « modèles » pour le monde de la culture.

Annexe I : Critères des meilleures pratiques

Meilleures pratiques des projets de ressources humaines

Voici les critères qui ont servi de base pour déterminer quelles organisations culturelles pouvaient servir d'exemples de meilleures pratiques dans la gestion des ressources humaines :

Les organisations devraient être considérées comme des exemples de « meilleures pratiques » dans la gestion des ressources humaines dans le milieu culturel à cause de :

A. la qualité générale et le professionnalisme de leurs activités de ressources humaines ou leur réputation « d'employeur de choix » dans le milieu culturel

OU

B. d'un ou de plusieurs projets précis en matière de ressources humaines pouvant illustrer une pratique exemplaire de ressources humaines. Des exemples comme :

- Identifier à l'avance un candidat pour un poste important et fournir le mentorat ou le perfectionnement nécessaire pour que cette personne puisse assumer son nouveau rôle, bien avant que le poste ne devienne vacant.
- Accorder régulièrement des promotions à l'interne, établir le principe en tant que politique et le considérer comme un élément crucial du recrutement du personnel.
- Établir des descriptions de tâches et des critères de sélection détaillés avant de commencer à recruter et baser les entrevues de sélections sur ces critères.
- Se préparer et gérer un congédiement difficile de façon planifiée et organisée, en ayant déterminé et étudié les conséquences de ce geste.
- Former et perfectionner le personnel, soit en concevant des cours à l'interne ou en envoyant le personnel (plus d'une fois) suivre des cours d'acquisition de compétences ou de perfectionnement à l'extérieur (pas à des conférences générales).
- Mettre sur pied un programme de mentorat et de perfectionnement pour s'assurer que les compétences et le savoir sont partagés au sein de l'organisation.
- Faire réellement participer les employés à des projets qui ne font pas partie de leurs tâches régulières (par exemple, demander leurs suggestions et prendre leur avis sur les activités organisationnelles) et le faire de façon organisée.
- Résoudre avec succès un problème important concernant les relations entre le personnel, la gestion et le conseil d'administration (« avec succès » veut dire que le résultat permet à tous les principaux intervenants de travailler de façon productive et en collaboration).
- Mettre sur pied un système structuré de gestion du rendement qui soit bien accepté par le personnel et les gestionnaires.
- Instaurer des procédures pour résoudre les disputes internes et les griefs.

Lorsque l'organisation répond à un ou à plusieurs de ces critères, il faut aussi vérifier si :

- les meilleures pratiques sont bien établies et durables.
- les meilleures pratiques peuvent s'appliquer à d'autres organisations culturelles.

Annexe II – Lignes directrices pour les questions d’entrevue

Meilleures pratiques des projets de ressources humaines

1. Quelles sont les questions de ressources humaines qui occupent le plus votre esprit en ce moment ?
2. Avez-vous des politiques de ressources humaines ou un manuel de l’employé ? En quoi cela consiste-t-il ?
3. Avez-vous des lignes directrices écrites (particulièrement pour les gestionnaires) sur la façon d’effectuer différentes activités de ressources humaines ? Si oui, dans quel champ de compétences en matière de ressources humaines ?
4. Avez-vous un système d’évaluation du rendement ? Si non, prévoyez-vous en instaurer un ?
5. Comment décririez-vous le roulement de personnel dans votre organisation ? Vos employés ont-ils tendance à rester longtemps au service de l’organisation ou quittent-ils après de courtes périodes ?
 - S’ils s’en vont, quels sont les motifs de leur départ ?
 - Demeurent-ils dans le secteur culturel, vont-ils vers d’autres organisations sans but lucratif ou davantage dans le secteur des entreprises ? Pourquoi ?
6. Y a-t-il des choses précises sur lesquelles vous vous concentrez dans la gestion de votre personnel, des choses que vous considérez particulièrement importantes ?
7. Vers qui vous tournez-vous quand vous avez besoin de conseils, de soutien ou de partager des connaissances (par exemple, d’autres organisations culturelles, des lignes directrices pour les organisations à but lucratif, l’Internet, etc.) ?
8. Faites-vous de la planification pour remplacer des employés-clés lorsque le temps sera venu ?
9. Avez-vous prévu l’élaboration d’activités de ressources humaines pour l’avenir ?
 - Si non, pourquoi et quelles sont les contraintes ?
 - Si l’argent est la principale contrainte, que feriez-vous si vous en aviez ?
10. Avez-vous des descriptions d’emplois ?
11. Avez-vous tendance à promouvoir vos propres employés ou allez-vous plutôt chercher du personnel en dehors de l’organisation ? Pourquoi ?
12. Votre personnel a-t-il accès à de la formation ou à du perfectionnement, que ce soit à l’interne ou à l’externe ?
13. Comment recrutez-vous de nouveaux employés ? Quelles ressources utilisez-vous ? Qui gère le recrutement ?
14. Recherchez-vous des qualités communes lorsque vous embauchez du personnel pour votre organisation ?
15. Avez-vous déjà eu à congédier un employé ? Comment avez-vous géré la situation ? Avez-vous un processus déjà établi ou de la documentation ?
16. Avez-vous un programme de mentorat et d’encadrement pour vos employés (par exemple pour garantir que les compétences-clés et le savoir sont partagés au sein de l’organisation) ?
17. Comment avez-vous tendance à résoudre les conflits et les disputes internes ?
18. Avez-vous parfois recours à des personnes de l’extérieur de l’organisation (des spécialistes en ressources humaines, des avocats, etc.) pour vous aider à résoudre des problèmes de ressources humaines ?
 - Est-ce utile ? Comment ?
19. Quelles ressources de gestion des ressources humaines aimeriez-vous avoir à la disposition des organisations culturelles ? Qu’est-ce que vous utiliseriez vraiment ?
20. Avez-vous une philosophie générale sur la gestion du personnel, particulièrement quand il s’agit d’obtenir le meilleur de chacun ?

Remerciements

Le présent rapport sur les meilleures pratiques est l'un de deux projets importants sur la gestion des ressources humaines dans le secteur culturel. La production d'outils de gestion des ressources humaines pour le secteur culturel constitue le deuxième projet.

Partenaires

Ce sont le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel qui ont trouvé les fonds pour entreprendre ces projets. Ces derniers ont été effectués en partenariat avec l'Association des musées de l'Ontario, la Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario et la Professional Association of Canadian Theatres.

Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur précieuse contribution à l'un ou l'autre des projets.

Comité de direction

Susan Annis, Directrice générale,
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Bob Johnston, Directeur général,
Conseil des carrières culturelles de l'Ontario
Susan Cohen, Directrice de programme,
Programme de projets en ressources humaines

Marcus Handman, Directeur général,
Guilde canadienne des réalisateurs - Ontario
Marie Lalonde, Directrice générale,
Association des musées de l'Ontario
Lucy White, Directrice générale,
Professional Association of Canadian Theatres

Participants

Tammy Adkin, London Regional Childrens' Museum
Jeff Alexander, Vancouver Symphony
David Baille, Opéra Atelier
Trisha Baldwin, Tafelmusik Baroque Orchestra
Colleen Blake, Shaw Festival
Michel Blondeau, Ecentricarts
Louise Boucher, Conseil québécois des ressources
humaines en culture
Bill Boyle, Harbourfront
Anna Bradford, Ville de Hamilton
Mike Bregazzi, Calgary Philharmonic
Dean Brinton, Foundation for Heritage and the Arts,
Nova Scotia
John Brotman, Conseil des arts de l'Ontario
Laura Brunell, American Federation of Musicians
Catherine Carleton, Kitchener Waterloo Symphony
Lindy Cowan, Compagnie d'opéra canadienne
Nancy Coy, Theatre for Young People
Mary Crampton, Compagnie d'opéra canadienne
David Devan, Pacific Opéra Company
Dan Donaldson, Orchestres Canada
Michael Duschene, Consultant
Rémi Garon, Théâtre du nouveau monde
Dennis Garreck, SaskCulture
Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates
Diane Gibbs, Shaw Festival

Mallory Gilbert, Tarragon Theatre
Jenny Ginder, Consultante
Jocelyn Harvey, Conseil des arts du Canada
John Hobday, Conseil des arts du Canada
Claire Hopkinson, Tapestry New Opera Works
Sarah Iley, Conseil pour le monde des affaires et des
arts du Canada
Ian Kerr-Wilson, Hamilton Museum of Steam &
Technology
Lorraine Kimsa, Theatre for Young People
Lise Labine-Dugal, Conseil des arts du Canada
Micheline Lesage, Conseil des arts du Canada
Doreen Malone, Neptune Theatre
Chris McDonald, Hot Docs
Micheline McKay, Opéra Canada
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario
Terry Reid, École nationale de ballet
Gie Roberts, Alberta Theatre Projects
Kathleen Sharpe, Fonds pour les manifestations cul-
turelles de l'Ontario
Bob Sirman, École nationale de ballet
Mona Skuterud, Centre national des arts
Cathy Smalley, Fondation Metcalf
Shelley Stevenson, Stratford Festival
Jini Stolk, Creative Trust
Denis Thompson, Patrimoine canadien

Consultants

Clark Reed et ses associés de NetGain Partners Inc., une équipe de spécialistes en gestion, en développement et en ressources humaines qui aide les organisations culturelles, ainsi que d'autres organisations publiques et sans but lucratif à atteindre leurs objectifs immédiats et à long terme.

Merci

La réalisation de ces projets a été rendue possible grâce au soutien des organismes suivants :



Patrimoine canadien Canadian Heritage



Développement des ressources humaines Canada Human Resources Development Canada



FONDATION DE LA FAMILLE SAMUEL ET SAIDYE BRONFMAN

