

Évaluation

Règlements

Leadership

Gouvernance

Décisions

Rôles

Conflits d'intérêts

Planification stratégique



Les affaires et les comportements derrière les Ententes exécutives

24 avril 2013

Présenté par: Margo Crawford, Business Sherpa Group

www.sirc.ca/gouvernance

MANDAT

Aligner les objectifs de l'organisation sportive avec les Ententes exécutives

Margo Crawford



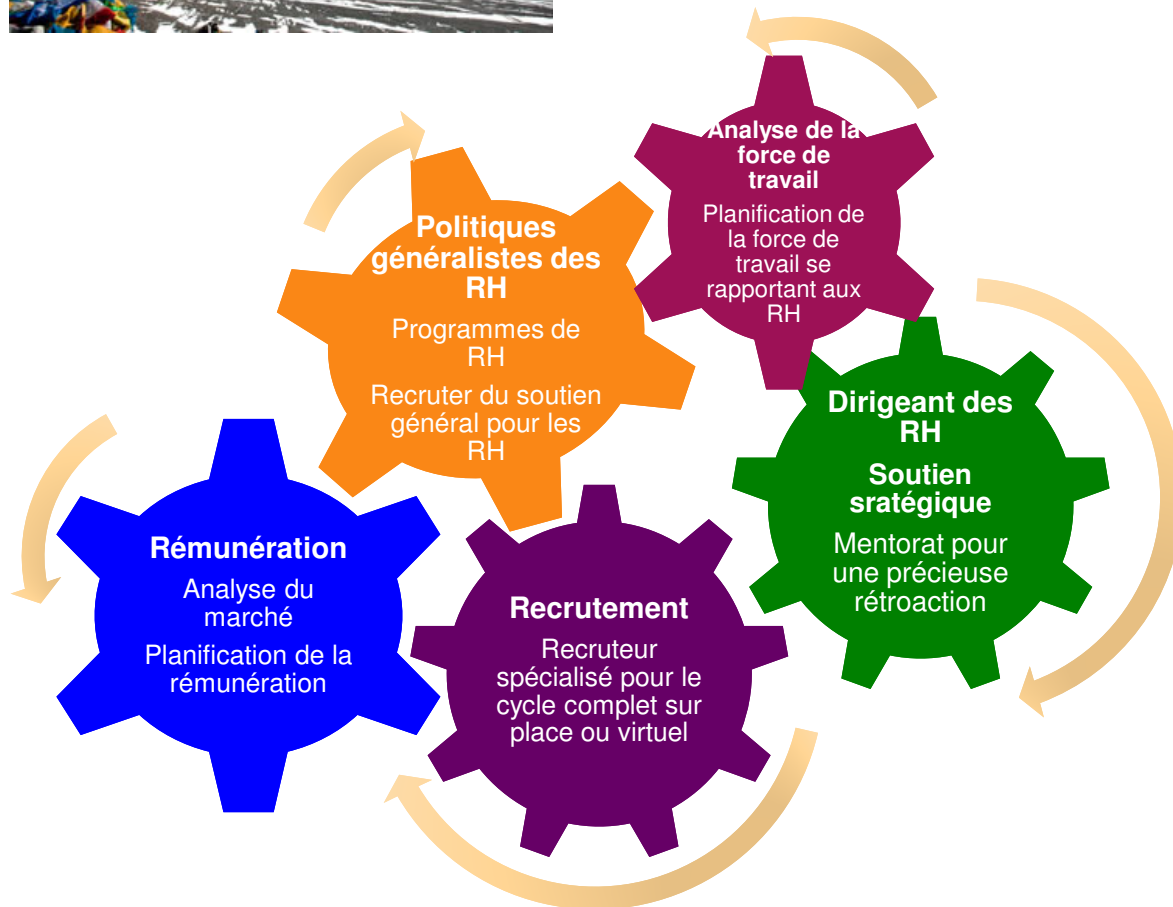
- Plus de 25 ans dans les ressources humaines
- Récipiendaire du Prix Vision pour la professionnelle de l'année des ressources humaines
- Co-fondatrice d'une des entreprises en démarrage la plus couronnée de succès à Ottawa (Meriton Networks)
- Beaucoup d'expérience dans les secteurs privé et public.
- A occupé des postes exécutifs et de consultante et avec les secteurs corporatif, de haute technologie, d'éducation et de conseil scolaire, à but non lucratif et local
- Plusieurs postes dans des conseils d'administration
- Présidente du club de ski de fond Nakkertok

Business Sherpa Group



Inclut:

- Des professionnels expérimentés en RH (sur place ou virtuel)
- Accès aux données sur la rémunération
- Soutien exécutif au leadership des RH
- Recrutement, politiques des RH et conditions d'emploi, avantages, gestion de la performance, gestion de la force de travail/du talent



L'entreprise contrôle les ressources qui conviennent le mieux à leurs besoins d'affaires.

Aujourd'hui nous partagerons les expériences apprises dans:

- ✓ Rédaction et négociation des ententes exécutives
- ✓ Travailler avec de petites organisations dans le changement
- ✓ Travailler de près avec les conseils d'administration pour embaucher des dirigeants
- ✓ Travailler de près avec les directeurs exécutifs

CONSEIL PRATIQUE POUR LES RH ... PAS UN CONSEIL LÉGAL

ORDRE DU JOUR

1. Pourquoi ce sujet
2. Intervenants
3. Événements déclencheurs
4. Meilleures pratiques
5. Exemples



Pourquoi est-ce un sujet important?

Négociations de contrat

Qu'est-ce qui est demandé/offert?

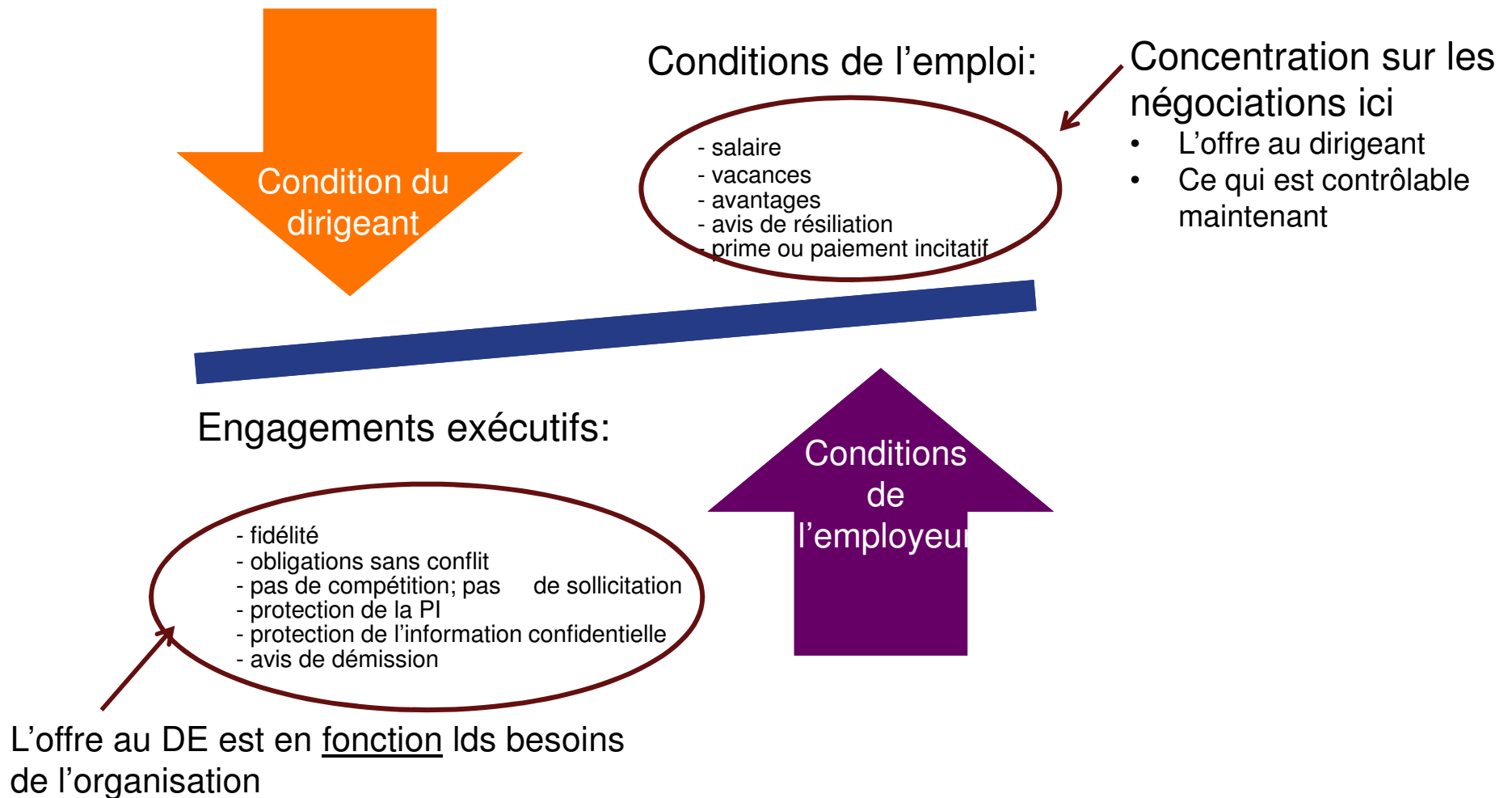
Quel est l'impact?

Changements futurs?

Qu'est-ce qui est le mieux pour l'organisation sportive?

- Des membres heureux et satisfaits
- Un directeur exécutif heureux et impliqué
- Une organisation qui produit à son potentiel

Le MEILLEUR résultat pour l'organisation est une entente équilibrée



Stakeholders

CONTRACT TERMS – Goals & Objectives

Veillez écrire ce que vous pensez que sont les objectifs du dirigeant et du conseil dans les cases ci-dessous

Qui prend soin et pourquoi

Intervenants

CONDITIONS DU CONTRAT – Objectifs	Executive	Board of Directors	Corporation	Members/ shareholders	Public	3 rd Party ???
Sécurité – protection du revenu; avis raisonnable; capacité de redevenir employé	■■■					
Réputation – départ élégant; références; perception publique	■■■		■■		■■	
Éthique – professionnel, respect légal, la bonne chose à faire, bonne gouvernance	■■■	■■	■■	■■	■■	■■■
Créer une valeur – création d'une valeur constante pour les membres, les intervenants, le public	■■■	■■	■■	■■	■■	■■■
Rémunération juste – payé justement pour le travail et l'effort et récompensé pour la performance	■■■					
Rétention – demeurer sur un chemin stable, limiter les revirements non voulus	■■■	■■	■■			
Protéger les avoirs – PI, information confidentielle, membres, clients	■■■		■■			■■■
Atténuer les risques – protéger l'entreprise; exposition responsable et légale	■■■	■■	■■			■■■
Performance – une équipe entièrement impliquée et performante	■■■	■■	■■			■■■
Succession – capacité d'avoir une succession en douceur dans les principaux postes exécutifs	■■■	■■				■■■

Questions?



Cycles de vie de l'organisation



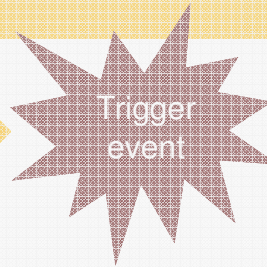
Qu'est-ce qu'un **événement déclencheur**?

- Un événement connu qui provoquera un changement fondamental dans l'organisation.
- Un objectif clair à atteindre
- Une 3e partie devient intéressée ou impliquée.

Organization Life Cycles

On-going Business
(+2 years)

Pre-event period
(≤ 2 years)



Post-event period
(≤ 2 years)

On-going Business
(+2 years)

Veillez écrire ce que vous pensez être un événement déclencheur dans la case ci-dessous

Cycles de vie de l'organisation

Affaires constantes
(+2 ans)

Période pré-
événement (≤ 2
ans)



Période post-
événement (≤ 2
ans)

Affaires constantes
(+2 ans)

Genre d'événement déclencheur	Exemple	3e partie
Cycle corporatif connu	Jeux olympiques – impact de la performance du sport	Financeurs; Comité olympique canadien; public; ??
Décision de financement	Demande majeure de subvention	Agence de financement
Départ du dirigeant	Fin d'un contrat à durée limitée	Nouveau dirigeant dans l'entreprise
Décision macro-économique ou politique	Changement de la Loi BNL en octobre 2014	Agence gouvernementale ou influences politiques
Changements dans le conseil d'administration	Conseil en rotation; nouveaux présidents, etc.	Nouveaux membres du conseil

Et après?

- Crée de la pression
- Résultats inconnus
- Nouveau(x) intervenant(s)

Qu'est-ce qui est le mieux pour l'organisation est moins clair.

Objectifs de l'organisation

Affaires constantes
(+2 ans)

Période pré-
événement (≤ 2
ans)

Événem
ent
déclenc
heur

Période post-
événement (≤ 2
ans)

Affaires constantes
(+2 ans)

Qu'est-ce qui est le mieux pour l'organisation?

- L'organisation fonctionne à son potentiel
- Des membres heureux et impliqués
- Un DE heureux et impliqué
- Stabilité
- Protéger les atouts et atténuer les risques

Comment les ententes exécutives réussissent ceci?

- Incitatifs/récompenses pour la performance
- Salaire juste, avantages, vacances
- Avis de résiliation/ démission
- Protection de la propriété intellectuelle; confidentialité; clauses sans sollicitation, sans compétition

Objectifs de l'organisation

Affaires constantes
(+2 ans)

Période pré-
événement (≤ 2
ans)

Événem
ent
déclenc
heur

Période post-
événement (≤ 2
ans)

Affaires constantes
(+2 ans)

Changements dynamiques

- Approches des dates limites et certains résultats sont attendus
- Une 3e partie entre dans le portrait – évalue/prend une décision sur l'organisation
- Les principaux employés sont inquiets....exactement quand vous avez besoin qu'ils se concentrent et soient motivés
- Plus grand besoin de stabilité
- Les attentes augmentent en concernant la durabilité et la performance constante

Objectifs de l'organisation

Affaires constantes
(+2 ans)

Période pré-
événement (≤ 2
ans)

Événement
déclencheur

Période post-
événement (≤ 2
ans)

Affaires constantes
(+2 ans)

Qu'est-ce qui est le mieux pour l'organisation?

- L'organisation fonctionne à son potentiel
- Des membres heureux et impliqués
- Un DE heureux et impliqué
- Stabilité
- Protéger les atouts et atténuer les risques
- Atteindre des objectifs spécifiques et des étapes importantes

Comment les ententes exécutives réussissent-elles?

- Incitatifs/récompenses pour la performance
- Salaire juste, avantages, vacances
- Avis de résiliation/ démission
- Prévisions spéciales pour la résiliation liées à l'événement
- Protection de la PI; confidentialité; clauses sans sollicitation, sans compétition
- Incitatifs spéciaux et récompenses pour la performance

Durée des ententes exécutives – Meilleures pratiques



1. Salaire de base, avantages, vacances, retraite
2. Paiement incitatif
3. Durée fixée; période pour l'avis de renouvellement
4. Fidélité; obligations sans conflit; respecter la politique de l'entreprise
5. Résiliation: période d'avis pour la résiliation sans cause, démission, ou; frustration à cause du décès ou d'un handicap
6. Clauses de confidentialité, de non dévoilement ou de protection de la PI; clauses sans compétition et sans sollicitation
7. Juste et raisonnable...

1. Période définie avec début et fin fixés
2. Limitées aux principaux employés stratégiques
3. Récompenses pour atteindre des objectifs identifiés spécifiques pour l'organisation
4. Incitatif de rétention pour demeurer après l'événement
5. Prime de retour pour atteindre des objectifs post-événement
6. Clauses spéciales de résiliation pour une protection accrue pré/post-événement

EN RÉSUMÉ....

Les affaires comme d'habitude:

CONNAÎTRE LES JOUEURS

COMPRENDRE LES
OBJECTIFS

TENIR COMPTE DES
COMPORTEMENTS

ENTENTE ÉQUILBRÉE

Événements
spéciaux:

CONNAÎTRE LES JOUEURS

COMPRENDRE LES
OBJECTIFS

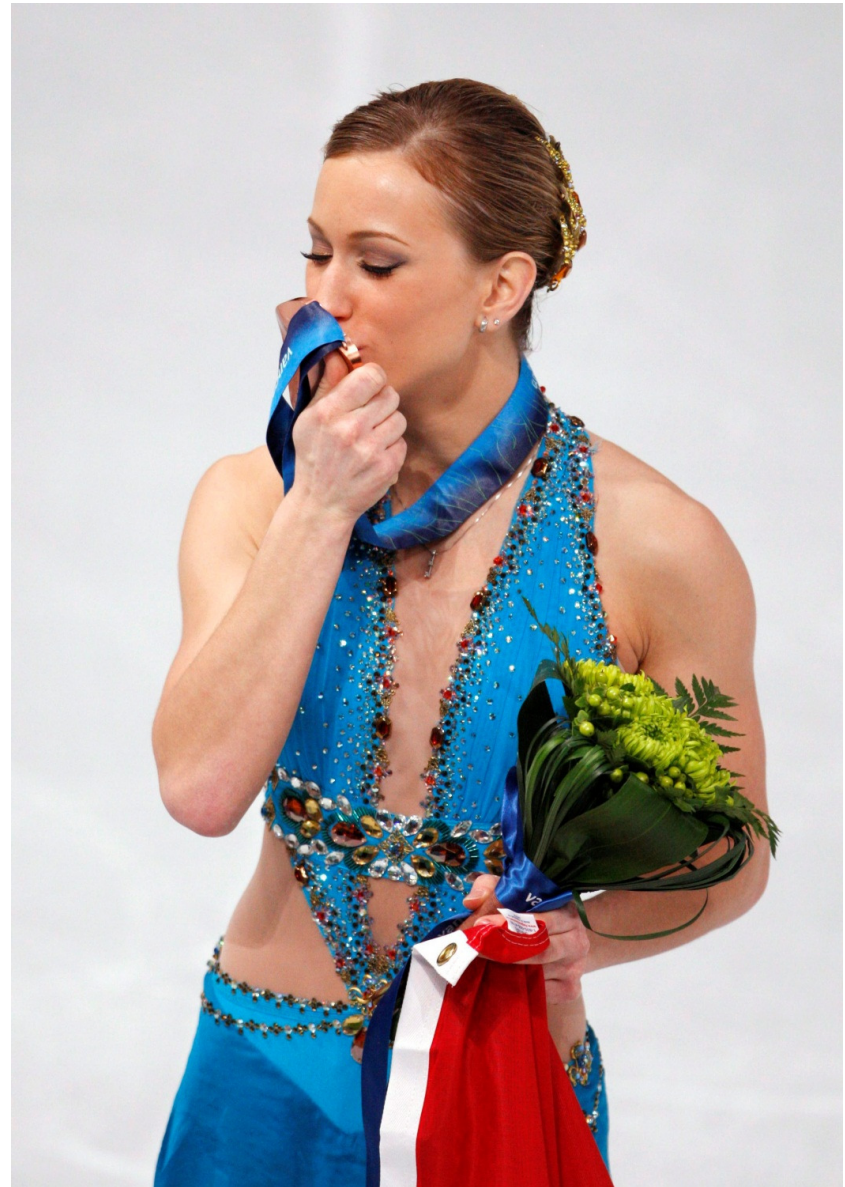
TENIR COMPTE DES
COMPORTEMENTS

ENTENTE SPÉCIALE

RÉVISION LÉGALE!!

Événement déclencheur = différents
objectifs et nouveaux
comportements

Questions?



EXEMPLES D'ENTENTES EXÉCUTIVES

Faits saillants de la durée et des conditions

1. Tâches et responsabilités
 - Fiduciaires avec des attentes élevées d'un dirigeant
2. Rémunération incitative
 - Référencer au plan
 - L'organisation peut changer ou éliminer
 - Le paiement n'est pas un précédent pour un paiement constant
3. Vacances
 - Limite de report; perdues si non utilisées
4. Résiliation
 - Clause pour un avis de résiliation – en échange pour la libération
 - Définir certaines conditions «pour causes»
 - Clause pour un avis de démission
5. Sans sollicitation/compétition
 - Être spécifique; géographie étroite; période de temps limitée

PLANS D'INCITATIFS SPÉCIAUX

Details

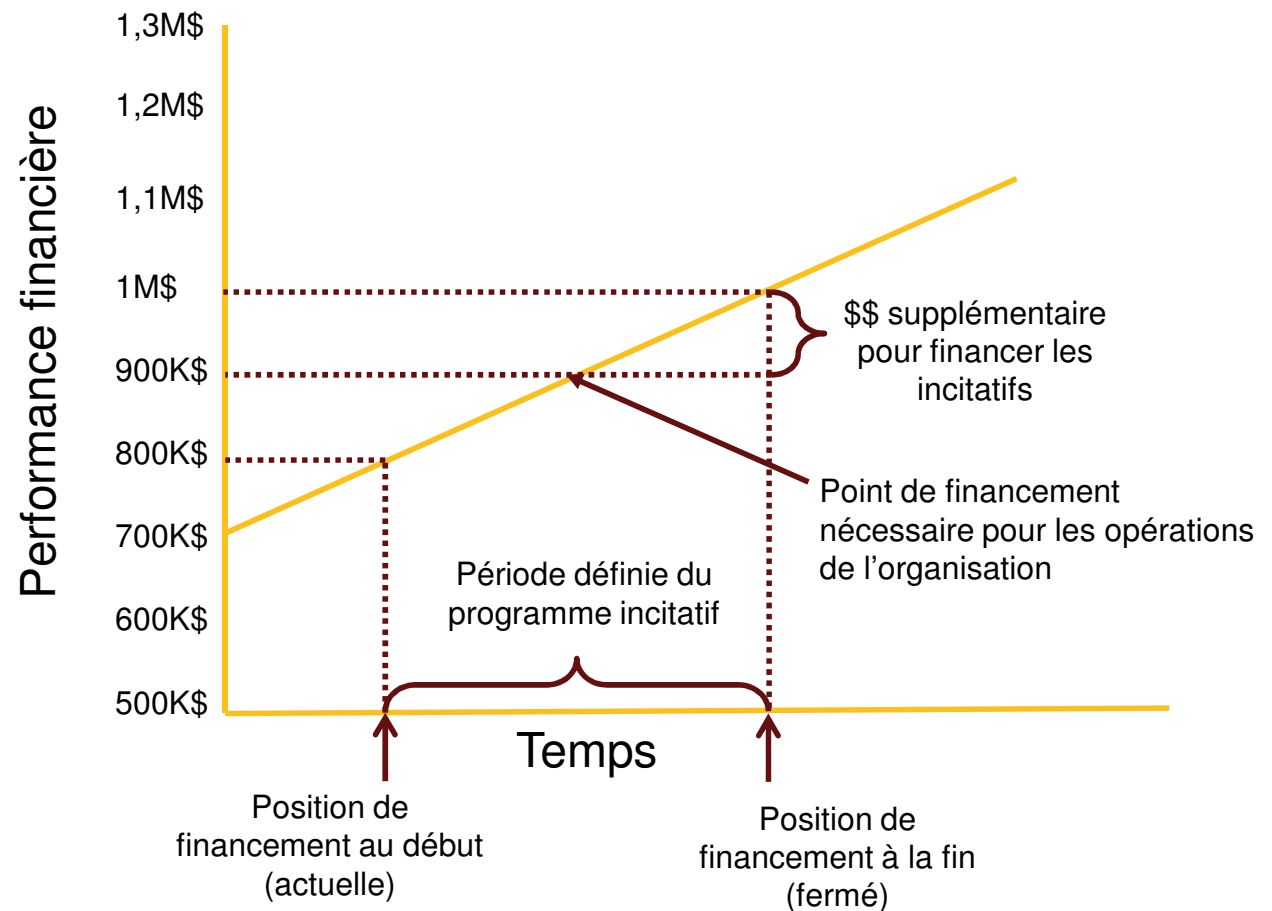
Événement
déclencheur

Ententes d'incitatifs spéciaux

POURQUOI?

1. Récompenser la performance
2. La rétention
3. Susciter la valeur

1. Identifier une prime acceptable ou un montant incitatif (% du salaire de base ou un montant fixe).
2. Établir des cibles claires et mesurables
3. Le modeler pour s'assurer qu'il est auto-financé



Programme incitatif: modeler les chiffres pour s'assurer que l'incitatif est abordable et est logique.

Budget d'opération			Planification incitative			
AF actuelle	Prochain e AF	Objectif complém entaire	Fonds disponibl es	Salaire de base	Incitatif %	Incitatif \$
800 000\$	900 000\$	1 000 000\$	100 000\$	100 000\$	20%	20 000\$
			80 000\$	80 000\$	10%	8000\$
			72 000\$	75 000\$	10%	7500\$
			64 000\$	75 000\$	10%	7500\$
			57 000\$	50 000\$	5%	2500\$
			54 500\$	50 000\$	5%	2500\$
			52 000\$			

- Généré 52 000\$ de plus que le budget d'opération



MERCI!

Margo Crawford

margo@businesssherpagroup.com

www.businesssherpagroup.com



Prochains webinaires

www.sirc.ca/governance/webinars.cfm

5 juin : **Changer la gestion**

Présenté par: Jennifer Birch-Jones et Alain Rabeau

18 juin: Développement du plan **stratégique**

Présent. par: Carolyn Trono

www.sirc.ca/governance