



## ATELIER 8 DÉCEMBRE 2022 – WORKSHOP DECEMBER 8, 2022

# RÉINVENTER SA CULTURE ORGANISATIONNELLE

## *REINVENTING YOUR ORGANIZATIONAL CULTURE IN TROUBLED TIMES*

Une collaboration entre la Fondation J. Armand Bombardier, la Fondation de la famille Morris et Rosalind Goodman et la Fondation Chamandy.

Lors de cet atelier, une trentaine de personnes de divers organismes ont réfléchi aux questions suivantes :

- L'innovation et la prise de risque sont-elles compatibles avec le télétravail et les bouleversements actuels?
- Comment gérer les demandes d'une équipe diverse, notamment en termes de générations?

*Close to thirty participants from different organizations came together in order to reflect together on the following questions:*

- *Are innovation and risk-taking compatible with work from home and global chaos?*
- *How to manage the demands of a diverse team, in particular when different generations work together?*

## INNOVATION ET PRISE DE RISQUE

CONSTATS - <i>OBSERVATIONS</i>	PISTES DE SOLUTIONS – <i>POSSIBLE SOLUTIONS</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Difficulté de recruter et de retenir des personnes compétentes dans le secteur;</li><li>● La mission ne suffit plus à engager les personnes;</li><li>● Enjeux d'équité entre les postes sur place et ceux à distance;</li><li>● Différents niveaux de confort vis-à-vis du présentiel au sein de l'équipe;</li><li>● On semble avoir oublié les bienfaits d'être ensemble dans un même lieu physique;</li><li>● Enjeux nombreux liés à la collaboration (perceptions diverses du concept de collaboration) et à l'incarnation des valeurs de l'organisme au sein de l'équipe (notamment dû au roulement).</li><li>● <i>Difficulty in recruiting and retaining qualified people in the sector;</i></li><li>● <i>Mission is no longer enough to hire people;</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Communication et échanges entre les personnes sont des incontournables pour maintenir la motivation;</li><li>● Miser sur la nouvelle conception face au travail prônée surtout par les jeunes, pour le bénéfice de toute l'équipe;</li><li>● Bien choisir ses outils numériques et accompagner ses équipes dans l'apprentissage de ces outils;</li><li>● Instituer des rencontres d'équipes régulières et fréquentes;</li><li>● Prendre du temps de recul pour réfléchir, en équipe, à nos façons de faire;</li><li>● S'assurer que les valeurs sont connues, reconnues et appliquées (ne pas les prendre pour acquises).</li><li>● <i>Communication and exchanges between people are essential to maintain motivation;</i></li><li>● <i>Capitalize on the new conception of work advocated by young people in particular, for the benefit of the entire team;</i></li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Equity issues between on-site and remote positions;</i></li> <li>• <i>Different comfort levels towards in-person activities within the team;</i></li> <li>• <i>We seem to have forgotten the benefits of being together in the same physical location;</i></li> <li>• <i>Numerous issues related to collaboration (perceptions of collaboration are very diverse) as well upholding organizational values (particularly challenging due to high turnover).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Choose the right digital tools and support your teams in learning how to use them;</i></li> <li>• <i>Institute regular and frequent team meetings;</i></li> <li>• <i>Take time to step back and reflect, as a team, on our ways of doing things;</i></li> <li>• <i>Ensure that the values are known, recognized and applied (do not take them for granted).</i></li> </ul>
---	--

**OUTILS PARTAGÉS – SHARED TOOLS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plutôt que s'imposer un cadre en amont, vivre l'expérience de l'hybridité (par exemple 2 jours par semaine en personne) en la documentant dans un journal de bord individuel et en échangeant en équipe sur les défis rencontrés. Utiliser cette expérience pour ensuite créer la nouvelle normalité de l'équipe;</i></li> <li>• <i>Sonder/impliquer les parties prenantes : membres du personnel, du conseil d'administration, usagers autant sur les programmes que dans des réflexions stratégiques;</i></li> <li>• <i>Mettre en place des journées où chacun occupe un autre poste, afin de mettre en avant les synergies potentielles et développer de l'empathie au sein de l'équipe;</i></li> <li>• <i>Réfléchir de façon contre-intuitive : certaines adaptations faites pendant la pandémie sont à conserver, d'autres non. Prendre le temps d'identifier ce que nous avons perdu, ce que nous aimerions retrouver, ce que nous souhaiterions cesser, conserver et créer (3C).</i></li> <li>• <i>Rather than imposing a framework up front, experience hybrid work mode (e.g., 2 days a week in person) by documenting it in an individual log and sharing the challenges encountered as a team. Use this experience to create the new team normal;</i></li> <li>• <i>Survey/involve stakeholders: staff, board members, users, both on programs and in strategic thinking;</i></li> <li>• <i>Switch positions within the team for a day, to highlight how collaboration could be strengthened and develop empathy within team members.</i></li> <li>• <i>Think counter-intuitively: some adaptations made during the pandemic are worth keeping, others are not. Take the time to identify what we have lost, what we would like to get back, what we would like to stop, keep and create.</i></li> </ul>
---

**DES ÉQUIPES AUX DEMANDES DIVERSIFIÉES**

<b>CONSTATS - OBSERVATIONS</b>	<b>PISTES DE SOLUTIONS – POSSIBLE SOLUTIONS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Enjeux d'intégration et de cohabitation entre différentes générations d'employé.e.s;</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Créer du sens;</i></li> <li>• <i>Avoir des processus d'intégration bien structurés. On s'assurer que les nouvelles personnes comprennent</i></li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'équilibre entre les attentes individuelles et les besoins collectifs : comment sort-on de nos propres émotions pour comprendre les besoins de l'autre?</li> <li>● Chez les plus jeunes, l'anxiété est exprimée plus ouvertement;</li> <li>● Il existe un besoin croissant d'avoir un environnement sécuritaire où partager sa vulnérabilité.</li> <li>● <i>Integration and cohabitation issues between different generations of employees;</i></li> <li>● <i>The balance between individual expectations and collective needs: how to look beyond our own emotions to understand the needs of others?</i></li> <li>● <i>Anxiety is expressed more openly among younger people;</i></li> <li>● <i>There is a growing need for a safe space to share vulnerability.</i></li> </ul>	<p>le « comment du pourquoi » du fonctionnement de l'organisation;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promouvoir des conversations globales pour éviter que les personnes ne se sentent ciblées;</li> <li>● Se doter d'outils pour mieux intervenir dans des enjeux de santé mentale et mieux soutenir le développement de la résilience chez les employés vivant avec l'anxiété.</li> <li>● <i>Create meaning;</i></li> <li>● <i>Have well-structured induction processes. Ensure that new people understand the "hows and whys" of how the organization works;</i></li> <li>● <i>Promote global conversations to avoid people feeling targeted;</i></li> <li>● <i>Develop tools to better address mental health issues and support the development of resilience in employees living with anxiety.</i></li> </ul>
---	---

**OUTILS PARTAGÉS – SHARED TOOLS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se former à la communication non-violente ou bienveillante;</li> <li>● Créer des espaces sécuritaires;</li> <li>● S'assurer de sonder tous les membres du personnel sur les solutions possibles (pas uniquement les nouvelles recrues);</li> <li>● Former des comités d'employé.e.s pour travailler sur des problématiques spécifiques;</li> <li>● En tant que gestionnaire, partager ses défis et sa vulnérabilité;</li> <li>● S'assurer que les règles de fonctionnement interne sont bien connues et claires.</li> <li>● <i>Training in non-violent or caring communication;</i></li> <li>● <i>Create safe spaces;</i></li> <li>● <i>Ensure that all staff members are surveyed on possible solutions (not just new hires);</i></li> <li>● <i>Form employee committees to work on specific issues;</i></li> <li>● <i>As a manager, share your challenges and vulnerability;</i></li> <li>● <i>Ensure that the internal rules of operation are well known and clear.</i></li> </ul>
--



# COLLABORATRICE EXTERNE

## EXTERNAL COLLABORATOR

Nous avons eu le plaisir d'accueillir Malvina Klag comme observatrice pendant notre atelier, voici un résumé de son intervention. *We were pleased to welcome Malvina Klag as an observer during our workshop. Below is a summary of her observations.*

### LES MOTS QUI SONT SOUVENT REVENUS DANS LES RÉFLEXIONS.

*"All that soft and fuzzy stuff which has a very hard impact on the organization"*

**Pause** : la nécessité de prendre du temps pour réfléchir. *Taking time to pause.*

**Conversation** : le besoin de dialoguer, de faciliter les conversations en tant que gestionnaire. *The need for dialogue and conversations.*

**Travail d'équipe et inclusion**, *collective work.*

**Temps et patience**

**L'écoute**, s'assurer que tout le monde est entendu. *Ensure that everybody is heard.*

**Des espaces sécuritaires**, *Safe spaces*

**L'équilibre**, *balance*



## DES CONSEILS - *SUGGESTIONS*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous devons prendre du recul, comprendre le point de vue de l'autre.</li> <li>• Mentorat à l'envers : les jeunes aident les plus séniors.</li> <li>• La co-construction : établir des règles ensemble (adhésion plus grande)</li> <li>• Valeurs et culture : les répéter, les renforcer constamment (surtout en contexte de télétravail).</li> <li>• Avoir des points de rencontre en personne pour mobiliser les personnes et provoquer le changement. Tout en faisant preuve de flexibilité.</li> <li>• Accompagner les collègues dans un contexte d'anxiété exacerbée.</li> <li>• Importance d'avoir des « antennes » : vérifier si la culture est bien comprise, si non avons-nous l'expertise interne ou devons-nous aller la chercher ailleurs?</li> <li>• Diffuser des habitudes positives : il est de notre responsabilité, en tant que gestionnaires, d'inculquer des habitudes de travail positives. Par exemple, le droit à la déconnexion ou à un environnement de travail sain. En tant que gestionnaires, nous donnons le ton.</li> <li>• Revoir notre lien au travail : pas le temps? Il faut changer nos récits et trouver un équilibre entre la recherche de résultats et les relations de travail. En tant que gestionnaire, devrions-nous nous concentrer sur les relations et laisser les employé.e.s gérer les résultats?</li> <li>• En tant que gestionnaire, être bienveillant.e envers nous-mêmes. Il existe beaucoup de nouvelles normes qui rendent le travail de construction des relations plus complexe. Il faut désapprendre pour réapprendre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>We need to do some perspective reassessment, understand the others' perspectives.</i></li> <li>• <i>Reverse mentoring (young people mentoring older people)</i></li> <li>• <i>Co-construction: establish new rules together (greater buy-in)</i></li> <li>• <i>Values and culture: repeat them, make them more explicit (specially as we work remotely)</i></li> <li>• <i>The need to be in-person, to be able to spark change and mobilize people, while showing flexibility and concern for staff's needs.</i></li> <li>• <i>Anxiety needs to be addressed.</i></li> <li>• <i>Antennae: need to have it up all the time; is our culture understood?; can we innovate?; do we have the expertise?; can we be vulnerable and open to learning?</i></li> <li>• <i>Our habits: it is our responsibility as managers to instill positive working habits. For ex. the right to disconnect or to have a healthy working environment. We set the pace as managers.</i></li> <li>• <i>How do we make time? We need to change the narrative, find a balance between being result-oriented and relationship-oriented. As a manager, should we focus on relationships and let employees manage results?</i></li> <li>• <i>There are many new codes. How do we begin to build new relationships in an authentic way? We have to look at our own habits. It is not easy to unlearn what we have practiced for decades. It is a slow learning process.</i></li> </ul>
--	--

« Le monde est complexe et les relations humaines aussi. Des pistes de solutions : se mettre à la place de l'Autre. Il a souvent été mentionné. Nous sommes humains et vivons tous les mêmes doutes, défis, peurs... On les amène avec nous en entreprise. La vie est une question de relations et les relations sont basées sur la confiance. Cette confiance est au cœur de l'entreprise. Comment établir et rétablir la confiance ? Il faut qu'il y ait un fort sentiment de justice, d'équité et d'écoute. » Une participante.



## RÉFÉRENCES

[Outils et publications du CSMO-ESAC](#), dont la boîte à outils GRH (payante).

Ressources pour soutenir [la santé mentale de RELIEF](#) et outil accessible [“Aller mieux à ma façon”](#).

[Outils en vrac de la Fondation J. Armand Bombardier](#), en particulier :

- Créativité - les désaccords comme levier
- Prendre soin de soi et des autres - tous les outils

A guide that might be helpful in navigating the generational divide (please see the references at the end of it too – there are some very useful publications listed):

Tamarack Institute. 2022. A Guide for Navigating the Future of Work for Youth and Employers  
<https://www.tamarackcommunity.ca/library/10-a-guide-for-navigating-the-future-of-work>

A blog on remote work in the non-profit world:

<https://www.wildapricot.com/blog/remote-working-for-nonprofits#6-one-final-reminder>

An article on innovating in a context of remote work:

<https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2022/03/17/remote-work-productivity-up-innovation-down/?sh=59fa05a71b7a>