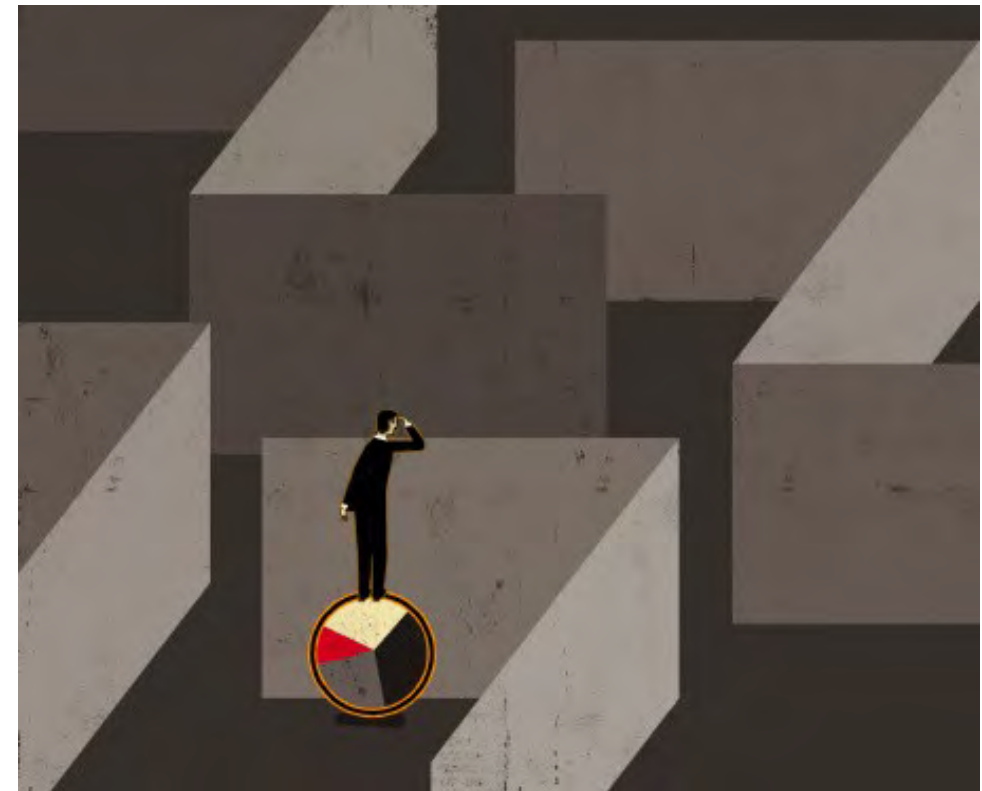


# LES MOYENS DE LA TRANSFORMATION

**Parfaire les habiletés de gouvernance  
générationnelle des dirigeants**

John Dalla Costa | Directeur fondateur  
Centre for Ethical Orientation

Webinaire | 19 mai 2017



# PRÉMISSE

**La société a besoin de ce que le sport  
sait faire de mieux :**

- **Internationalement et au Canada**
- **Du «podium» au «terrain de jeu»**
- **À l'échelle des institutions et de l'individu**

## Bénéfices

- Poursuite de l'excellence
- Respect des règles
- Respect des autres
- Égalité, honnêteté, inclusion
- Plaisir individuel et en groupe
- Personne en santé /  
communauté en santé

# CE QUE NOUS AVONS DÉJÀ VU

1. «L'implosion de la confiance» mondiale touche les organismes privés, publiques, et sans but lucratif, mais aussi le Canada.

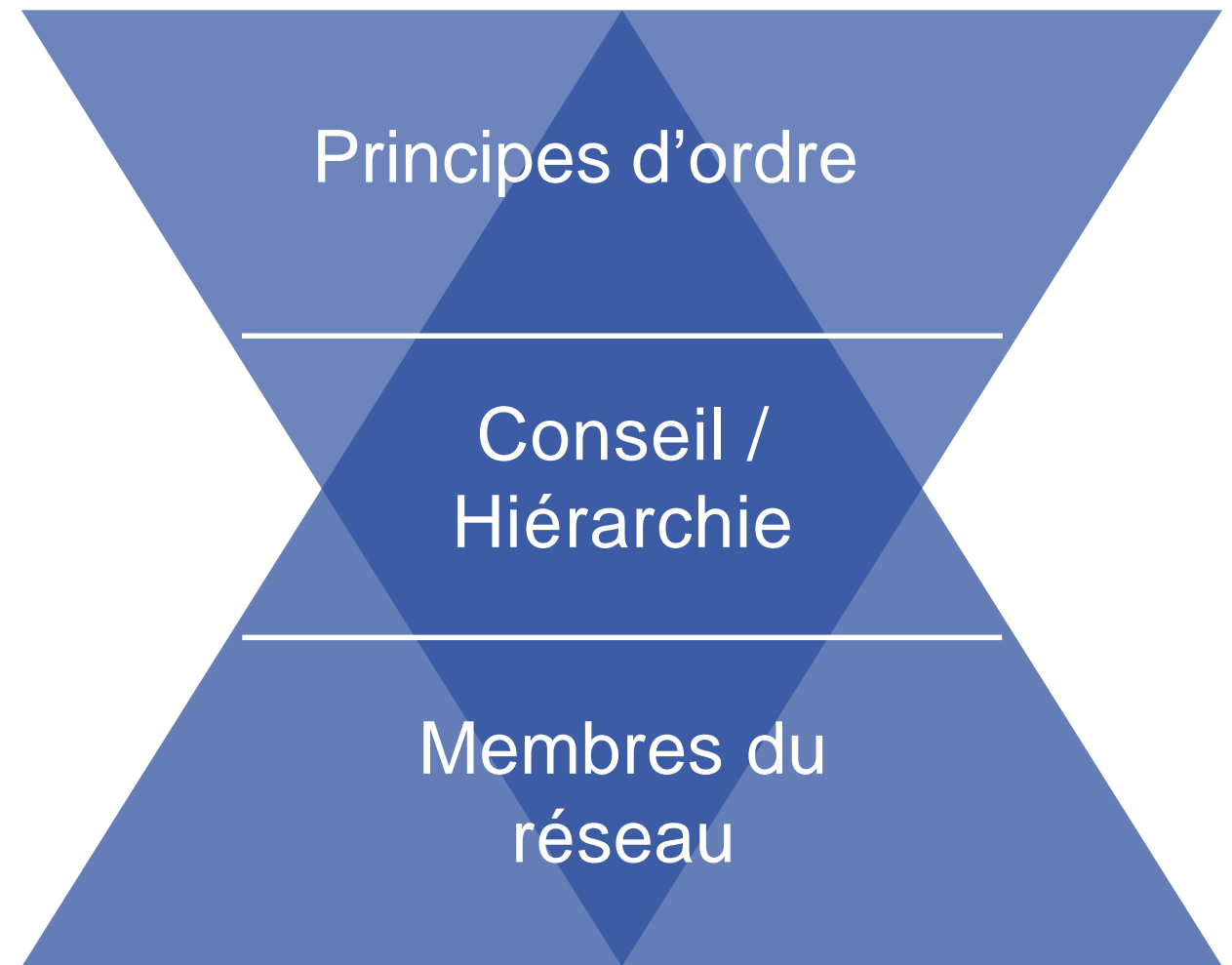
2. La vulnérabilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VICA) de notre époque a déjà forcé le renouvellement de la gouvernance, dans les normes et pratiques.

3. Pour retrouver le concept de «devoir fiduciaire», il faut aller au-delà du contrôle par la surveillance pour inclure plus de prévoyance tournée vers l'avenir et de connaissance génératrice de confiance.

# DIRECTION ET AUTORITÉ



# APPLICATION ET CONSCIENCE



# À FAIRE



## PRÉVOYANCE

- Rêve impossible » exercice ascendant avec le plus de vulnérabilité;
- « Détection générative pour établir les meilleurs et les pires scénarios;
- Retrouver et relancer l'inspiration morale fondatrice dans la mission sociale d'aujourd'hui;
- **Co-déterminer les principes de gouvernance se servir créativement du VICA.**

## CONNAISSANCE

- Devenir confortable avec l'infonfort en soumettant les faits et décisions à des questions éthiques;
- Faire preuve de sagesse pour trouver l'audace dans la responsabilité;
- Tous les ans, écrire et revoir la charte éthique du conseil pour qu'elle fonctionne dans le VICA;
- **Codéfinir le bien public commun ou partagé à mettre de l'avant.**

## SURVEILLANCE

- Audit des qualités de la confiance (écoute active, respect, inclusion, ouverture aux bonnes et mauvaises nouvelles, fidélité à ses principes, intégrité dans l'adaptation, etc.) et rétroaction positive et négative;
- Audit de la performance des relations du point de vue des personnes en cause;
- **Cocréation dans tous les sports d'une conscience urgente des principes.**

# OBJECTIFS D'AUJOURD'HUI

- **Approfondir le sujet pour développer les compétences nécessaires à la gouvernance en transition;**
- **Cerner les habitudes ou obstacles à «désapprendre» pour créer les conditions qui permettront aux conseils d'administration de s'adapter, d'innover et de réussir;**
- **Introduire des outils pour remplir les devoirs de prévoyance, connaissance et surveillance.**





# LA MÉTAPHORE DE L'ÉTYMOLOGIE

Le mot gouvernance vient du grec ancien

- *kubernân* qui signifie «diriger un navire»;
- Quans on a la responsabilité d'arriver à «destination», il faut garder les mains sur le gouvernail;
- Être capable de lire les signes, de décider du trajet, d'interpréter les commentaires et de s'ajuster aux conditions;
- Être présent et actif du début à la fin plutôt que de contrôler à distance.



# «DIRIGER» C. «GOUVERNER»

DIRIGER	GOUVERNER
Décider	Interpréter
Linéaire	Complexe
De bas en haut	De l'arrière
Analytique	Palpable
Buts	Potentiel
Commander et contrôler	Réponse/donner les moyens





# 1. PRÉVOYANCE : APPRENDRE À

## «RÊVER»

*«Le besoin de cohérence narrative est ancré en nous parce que celle-ci nous aide à naviguer dans le monde... Elle nous indique à qui accorder notre confiance, et pourquoi. Elle nous aide à trouver nos repères dans les réalités possibles de l'avenir.»*

~ Michael Gazzaniga (neuroscientifique)



# «**POURQUOI**» **RÊVER?**

- **Preuve de «caractère face à un défi.»**
- **Trois aspects :**
  - **Révèle le potentiel du «qui»;**
  - **Donne l'inspiration du «pourquoi»**
  - **Teste et met en œuvre un «comment» digne de confiance.**



# DESTINATION ET DESTIN



12 septembre 1962

« Nous levons les voiles pour explorer ce nouvel océan, car il y a de nouvelles connaissances à acquérir, de nouveaux droits à conquérir, qui doivent être conquis et utilisés pour le développement de tous les peuples. Car la science spatiale, comme la science nucléaire et toutes les technologies, n'a pas de conscience intrinsèque. [...]

Nous avons choisi d'aller sur la Lune. Nous avons choisi d'aller sur la Lune au cours de cette décennie et d'accomplir d'autres choses encore, non pas parce que c'est facile, mais justement parce que c'est difficile. Parce que cet objectif servira à organiser et à offrir le meilleur de notre énergie et de notre savoir-faire, parce que c'est le défi que nous sommes prêt à relever, celui que nous refusons de remettre à plus tard, celui que nous avons la ferme intention de remporter, tout comme les autres.»



28 août 1963

« Nous sommes également venus en ce lieu sacrifié pour rappeler à l'Amérique les exigeantes urgences de l'heure présente. Ce n'est pas le moment de s'offrir le luxe de laisser tiédir notre ardeur ou de prendre les tranquillisants des demi-mesures. C'est l'heure de tenir les promesses de la démocratie. C'est l'heure d'émerger des vallées obscures et désolées de la ségrégation pour fouler le sentier ensoleillé de la justice raciale. C'est l'heure d'arracher notre nation des sables mouvants de l'injustice raciale et de l'établir sur le roc de la fraternité. C'est l'heure de faire de la justice une réalité pour tous les enfants de Dieu. »



9 octobre 1963

« J'ai combattu contre la domination blanche et j'ai combattu contre la domination noire. J'ai chéri l'idéal d'une société libre et démocratique dans laquelle tout le monde vivrait ensemble en harmonie et avec des chances égales. C'est un idéal pour lequel j'espère vivre et que j'espère accomplir. Mais si nécessaire, c'est un idéal pour lequel je suis prêt à mourir.»

# LES QUALITÉS DU RÊVE



- **Une audace nécessaire;**
- **Une ambition partagée qui révèle le meilleur de nous;**
- **Un acte d'espoir fondé sur la mémoire morale;**
- **Un moyen d'étirer les limites de l'intégrité qui teste le caractère plutôt qu'un objectif;**
- **Des principes directeurs pour surmonter les difficultés avant d'arriver à destination.**



# «SENTIMENT GÉNÉRATEUR»



	APTITUDE	ÉTHIQUE
1. Voir et orienter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver les enjeux importants pour l'avenir</li> <li>• Meilleur/pire scénario</li> <li>• Trouver les lacunes dans la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des idéaux et principes</li> <li>• Indignation devant l'injustice ou ce qui est dommageable pour les valeurs</li> </ul>
2. Formuler et reformuler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler des hypothèses</li> <li>• Imaginer le «scénario rêvé»</li> <li>• S'attendre à la crise et la simuler</li> <li>• Examiner les forces comme obligation de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement nécessaire pour la confiance</li> <li>• Forger les valeurs pour élever le conseil et sa capacité de réponse.</li> </ul>



# QUESTION QUE FAIRE:

PENSER?  
RÉFLÉCHIR?  
RÊVER?  
DOUTER?



## 2. CONNAISSANCE : CRÉER DES «COMMUNAUTÉS DE CONSCIENCE»

Parce qu'il s'agit d'une responsabilité qui nous est confiée, le devoir fiduciaire exige de trouver un équilibre entre les intérêts variés (et parfois contradictoires) des membres et des intervenants que l'organisme sert, mais dont elle a besoin.



# DEVOIR FIDUCIAIRE : LE «COMMENT»

Les recherches démontrent que la confiance se gagne par une combinaison de «compétence» et de «caractère»

Expertise	Fiabilité	Intégrité	Attention
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances</li> <li>• Habileté techniques</li> <li>• Résoudre des problèmes</li> <li>• Résultats</li> <li>• Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévion</li> <li>• Planification</li> <li>• Mise en oeuvre</li> <li>• Correction de l'orientation</li> <li>• Système de suivi et responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de sa morale</li> <li>• Principes</li> <li>• Conscience de ses actions (être critique)</li> <li>• Payer le prix du respect de ses principes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligence émotionnelle <i>pour</i> les autres</li> <li>• Empathie en action;</li> <li>• Respect <i>pour</i> aider les autres</li> <li>• Compassion</li> </ul>





# LE RÊVE EN COMPORTEMENT



- Éclosion de listériose en 2008. 22 décès;
- Source : 220 produits d'une usine de Toronto;
- Le rappel et la gestion de crise ne sont qu'un début;
- Réforme de la culture et des comportements : un processus d'une durée de deux ans.

Avant la crise	Après la crise
• Culture énergique	• Faire ce qui doit être fait en étant intègre, responsable et en faisant preuve de respect.
• Leadership individuel	• Prendre le parti pris de l'action. Prendre la responsabilité personnel et collective sans avoir peur de l'échec
• Passion pour la performance	• Équipes qui collaborent - attirer les meilleures personnes et contribuer à leur développement
• Six Sigma	• Faire ce qu'il se doit en se basant sur les faits, avec discipline, en prenant les initiatives avec urgence et énergie
• Problème attaqués de front	• Apprendre et s'améliorer à l'intérieur et à l'extérieur en admettant les erreurs et en étant ouvert avec les intervenants
• Sécurité au travail	• Avoir le courage d'être transparent, passionné, modeste. Avoir l'assurance d'être ouvert et de faire confiance



# QUESTIONS QUE FAIRE? :

PENSER?  
POSER DES QUESTIONS?  
RECONNAÎTRE?  
APPRENDRE?  
ENSEIGNER?



# 3. SUPERVISION : PROUVER LA VALEUR DE

## «QUI»

- Performance pluridimensionnelle pour exceller (et équilibrer) :

- Relations de confiance
- Décisions sûres
- Risques sûrs
- Résultats sûrs
- Comptabilité sûre



# DE QUOI À QUI : CE QU'IL Y A DERRIÈRE



Politique	Génératif
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instaurer et appliquer la vision</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se rappeler et renouveler la mission fondatrice</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité primordiale pour les audits et l'éthique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire du sens : transformer les données en compréhension</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Résolution de problèmes (réagir aux difficultés, éteindre des feux)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettre les possibilités (Capacité à improviser)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planification stratégique (objectifs et FFPM)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégie émergente (guidée par les principes)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivé par les données (mesures du rendement)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivé par le contexte (social, historique)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Problèmes successifs au centre des priorités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• «Engagement réfléchi de l'intégral» (intégrité)</li></ul>

# EXAMEN «QUI ENSEMBLE?»

Outil de suivi des priorités du conseil d'administration. «De quelle façon dépensons-nous notre temps ?»

PRIORITÉ	80/20	60/40	50/50	40/60	20/80	PRIORITÉ
• Performance						• Raison d'être
• Supervision du PDG						• Intégrité du PDG
• Audit financier						• Audit de la confiance
• Résultats court terme						• Justice à long terme
• Création de valeur						• Génération de valeurs
• Faits/preuves						• Questions/prévoyance
• Politique						• Histoire
• Suivi						• Modèle
• Extinction de feux						• Imagination

QUESTIONS À PROPOS  
DE QUI

**QUE FAIRE? :**

SAVOIR?

CHERCHER?

EXCELLER À?

BESOIN DE PLUS DE?



(Images: Luciano Lozano)





# MERCI

. Plus de détails dans les leçons;

. Atelier d'une demie journée ou d'une journée sur la «gouvernance générative»;

. Présentations et exercices personnalisés à l'intention des conseils d'administration pour développer le rêve, renouveler les valeurs et l'éthique et redéfinir le devoir fiduciaire;

. Manuel et cahier d'exercices (*Gouvernance entransition* sept. 2017).

[jdallacosta@ceo-ethics.com](mailto:jdallacosta@ceo-ethics.com)