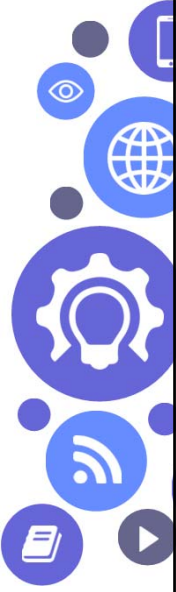




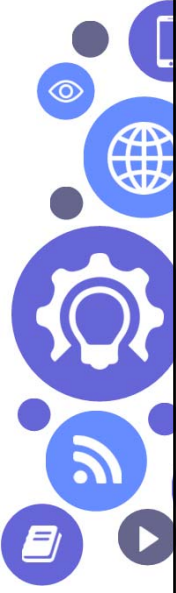
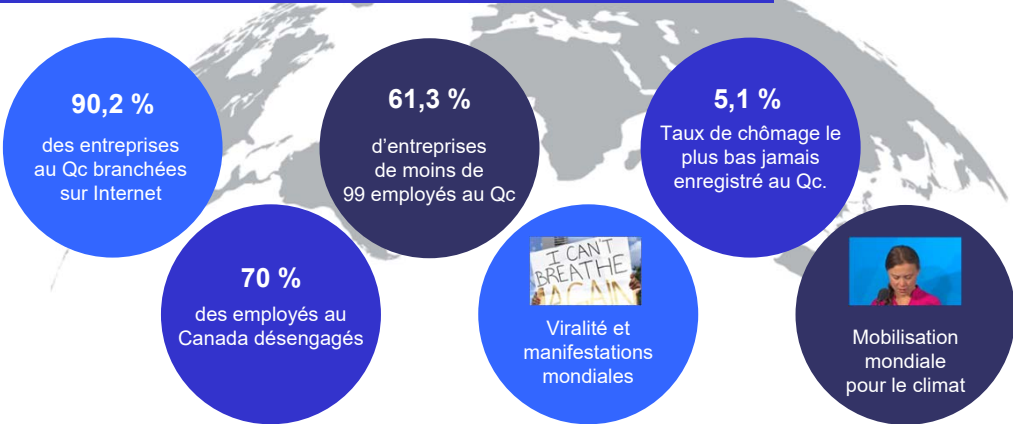
Gouvernance ou leadership?

- Qu'est-ce que la gouvernance? Qu'est-ce que le leadership?
- De la gouvernance ou du leadership, lequel sert l'autre?
- Le leadership est-il seulement du fait de l'individu? Peut-il être institutionnel?
- La gouvernance peut-elle être une forme de leadership? Si oui, comment?



Le monde a changé

Quelles conséquences pour les organisations?



90,2 %

des entreprises au Qc branchées sur Internet

61,3 %

d'entreprises de moins de 99 employés au Qc

5,1 %

Taux de chômage le plus bas jamais enregistré au Qc.

70 %

des employés au Canada désengagés



Viralité et manifestations mondiales

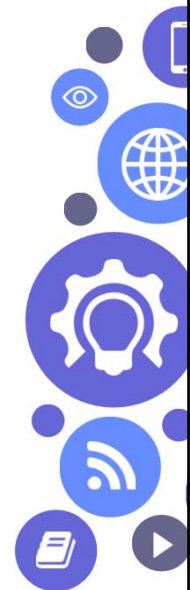


Mobilisation mondiale pour le climat

Le monde a changé

Une gouvernance plus ouverte et plus inclusive

- Le monde du travail transformé par la technologie et les réseaux sociaux
- Des postures managériales plus exigeantes en souplesse et en agilité
- Des chemins de carrières multilinéaires
- Des compétences « soft » plus durables (énergie, émotion, pensée conceptuelle, adaptabilité, etc.)
- Un monde complexe et des méthodes de gouvernance devenues déficientes



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

1

La gouvernance et l'exercice du pouvoir

Quel est le moteur de la performance?

«La substance des décisions ne peut être prévue, contrairement à la procédure de prise de décision. Par conséquent, des procédures de qualité devraient aboutir à des décisions éclairées et sages.»

OCDE (2018)

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Gouvernance vs Leadership

LA GOUVERNANCE

Se définit par :

- Politiques
- Structures
- Procédures
- Formalisation des actions posées et non par les résultats

Une bonne gouvernance aura les résultats attendus, une mauvaise gouvernance non!

LE LEADERSHIP

Se définit par :

- L'influence sur autrui
- N'a de valeur que par l'atteinte de résultats escomptés
- Aucune formalisation dans les actions qui le composent
- L'atteinte des résultats mesure le leadership

Le leadership n'est pas imputable des résultats mais est défini par eux. Le gestionnaire sera accusé de ne pas atteindre ses résultats par manque de leadership.

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

2

L'émergence de la gouvernance ouverte

Une gouvernance à l'écoute, flexible, inclusive.

Gouvernance ouverte - GO - publique

Définition de Wikipédia (inspirée du gouvernement de Barack Obama) :

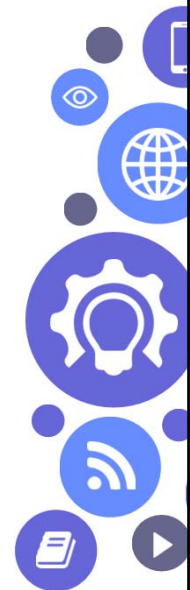
« Le gouvernement ouvert ou démocratie ouverte est une doctrine de **gouvernance** qui vise à améliorer l'efficacité et la responsabilité des modes de gouvernance publique. Elle établit que les **citoyens** ont le droit d'accéder aux documents et aux procédures de leurs **gouvernements** afin de :

1. Favoriser **une transparence** et une responsabilisation accrue;
2. Donner aux citoyens les moyens nécessaires pour contrôler les **décisions** gouvernementales et locales, les superviser, et y prendre part.»



La GO s'invite dans le monde des affaires

- La gouvernance ouverte n'est pas exclusive aux gouvernements.
- Lobbying de la nouvelle conscience sans frontière.
- Débat collectif avec ou sans structure (réseaux sociaux).
- Paradigme :
 - La gouvernance pour répondre au besoin du client
 - et
 - Le client qui surveille ou contribue à la gouvernance pour répondre au bien commun



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Ma définition de la GOUVERNANCE OUVERTE (ou gouvernance inclusive)

Recherche de **la performance** et de la pérennité
par un ensemble de **processus holistiques et inclusifs**
qui permettent de **prendre des décisions**
et d'assurer leur mise en œuvre
par les membres d'un système et leurs partenaires.



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

La gouvernance ouverte vise à promouvoir :

LA TRANSPARENCE

Garante de la confiance

Relation d'échange d'**informations** de manière interactive, constante et **synergétique** entre l'organisation et son écosystème d'affaires (interne et externe)

LA PARTICIPATION

Réflexion collective

Processus incitants à consulter, à écouter et créer des solutions avec ses clients, ses employés ou son écosystème d'affaires pour **éclairer la prise de décisions**.

LA COLLABORATION

Mise en œuvre et partenariats

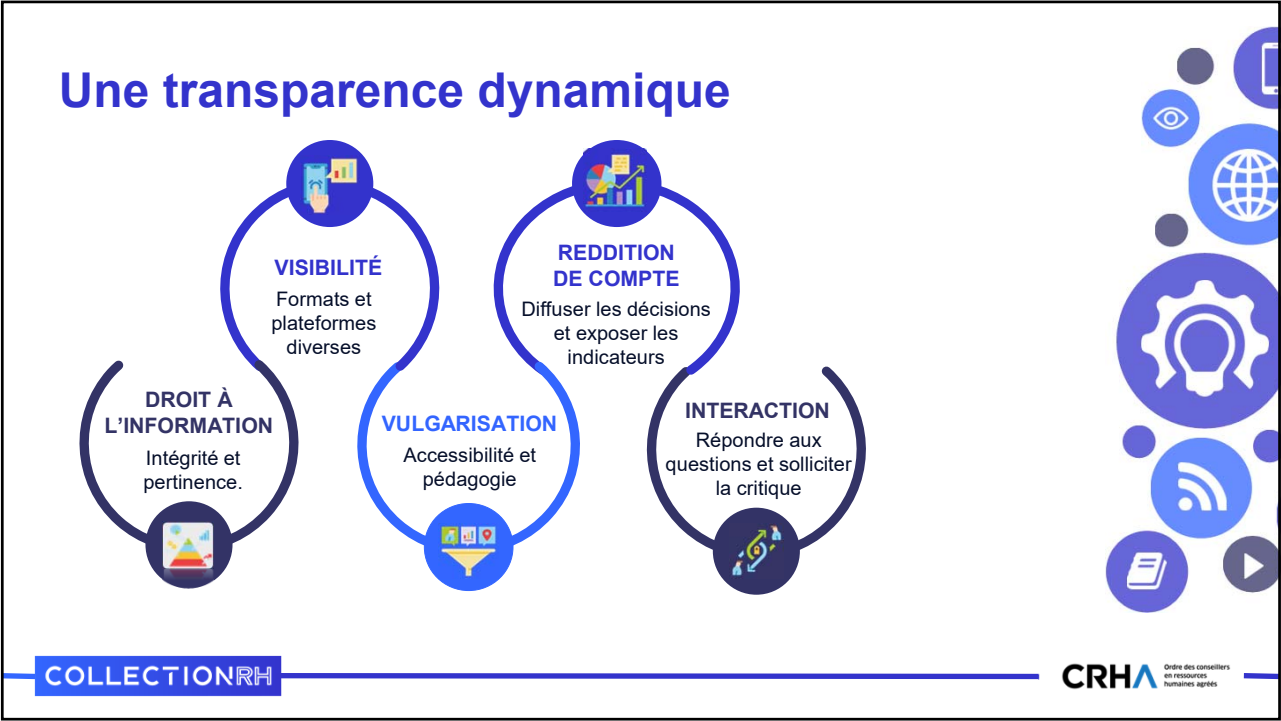
Processus favorisant une meilleure **intégration de la participation** des acteurs de son écosystème d'affaires, pour une plus grande adaptabilité et une amélioration constante de la performance.



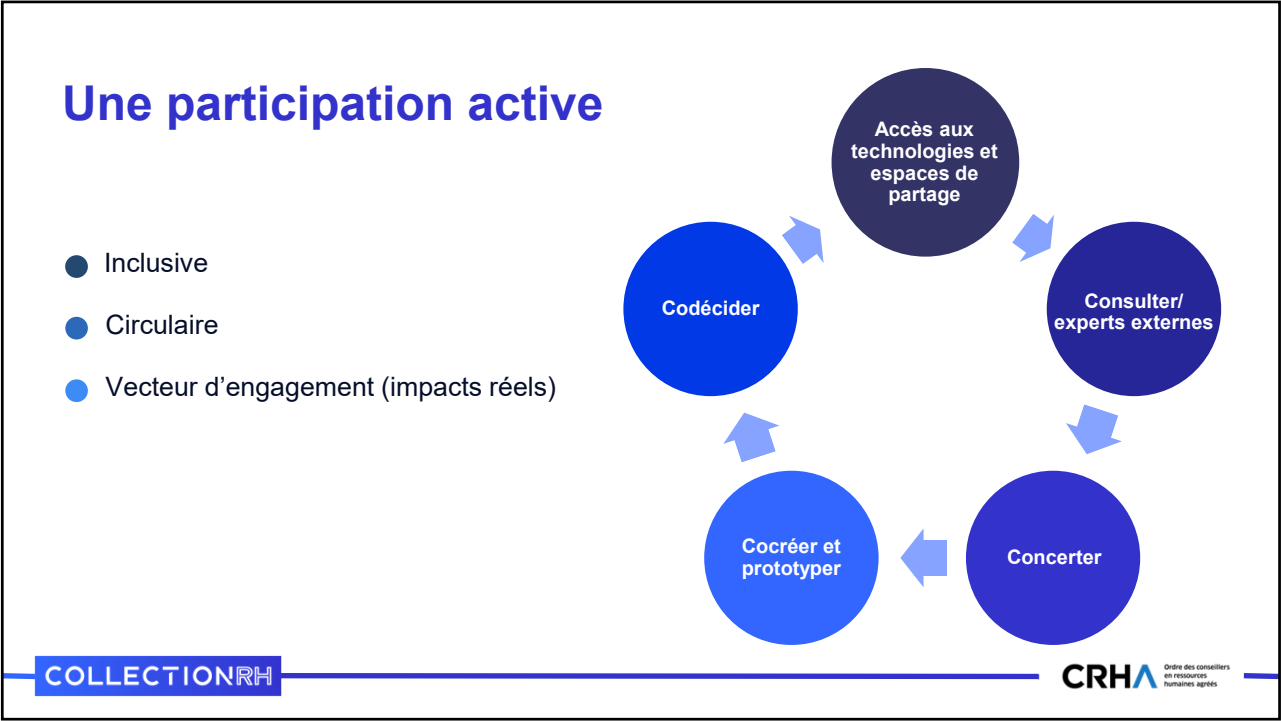
COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Valeur : Transparence
*Visibilité, accessibilité
 et liberté des moyens d'expression*



Intention : Participation
*Moyens d'expression inclusifs
et processus créatifs collectifs*



Action : Collaboration

Développer une culture d'ouverture et d'inclusion



La collaboration ou coaction :



Pouvoir d'agir

Former les acteurs,
Résilience de la structure,
Donner droit à l'erreur, etc.



Intelligence collective

Méthodes agiles,
Transversalité,
Ajustements collectifs.



Partenariats

Jumeler des expertises,
Expérimenter avec des
acteurs externes, etc.



Implanter des projets

Gouvernance partagée,
Holacratie,
Briser les silos, etc.



Évaluer les résultats

Se livrer à la critique,
Boucle de validation.



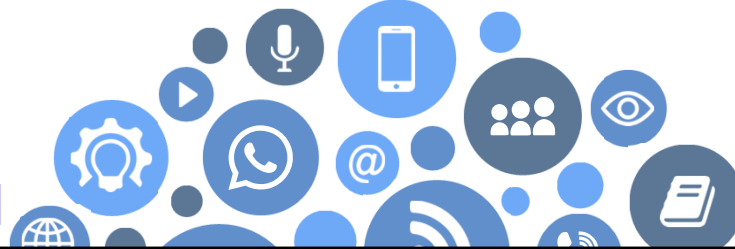
Amélioration continue

Implanter une culture
d'amélioration et de
résilience.

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Questionnement réflexif *sur la gouvernance ouverte*



COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Entre gouvernance et leadership (Céline Morellon, 2020)

10



3 QUESTIONS NOURRISSANTES :

- La gouvernance ouverte sonne-t-elle la fin de la gouvernance hiérarchique pyramidale?
- Le gestionnaire perd-il des pouvoirs en intégrant une gouvernance plus ouverte?
- Parle-t-on encore de gouvernance ouverte sans l'une de ses trois composantes ?



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



3

Un leadership gouvernant

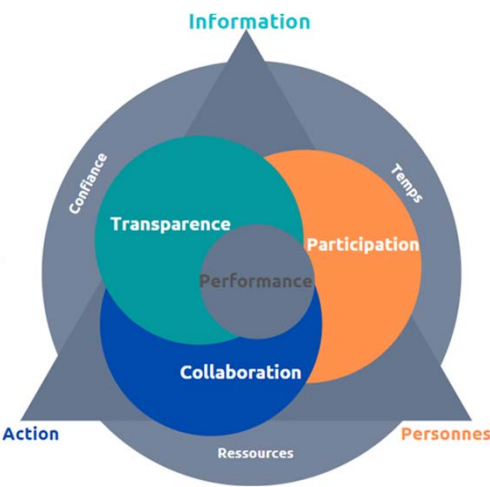
Une posture managériale plus nourrissante



La gouvernance ouverte

En mouvement

- Valeurs : Introspection et observation
- Intentions : Ouverture et partage
- Comportements contributifs



COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

A. Niveau de l'information

Inspirer et conserver la confiance

Cohérence : Clef de la crédibilité!

Se connaître et reconnaître
Introspection (soi) et observation (les autres)

Planifie la prise en charge de la complexité
Recherche de l'information

Gardien de l'intégrité
Agit comme porte-parole

Recherche les experts
Observateur actif

Formalise les apprentissages
Diffuse de l'information

COLLECTIONRH

CRHA

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Gardien de l'important : *compliqué* versus *complexe*

Inspiré d'Olivier Zara

	SITUATION	
SIMPLE	Je sais avec certitude et je n'ai pas besoin de l'adhésion collective.	Peu ou pas d'impact social et organisationnel.
COMPLIQUÉ	Je sais avec certitude, mais j'ai besoin de l'adhésion collective.	Impact social et organisationnel (désir de mobilisation et d'engagement).
COMPLEXE	Je ne sais pas avec certitude et personne ne sait dans mon organisation.	Impact social et organisationnel, obligation de réflexion collective : • organisation du travail (gouvernance) • innovation • problème technique multidimensionnel • stratégie (développer sa performance)

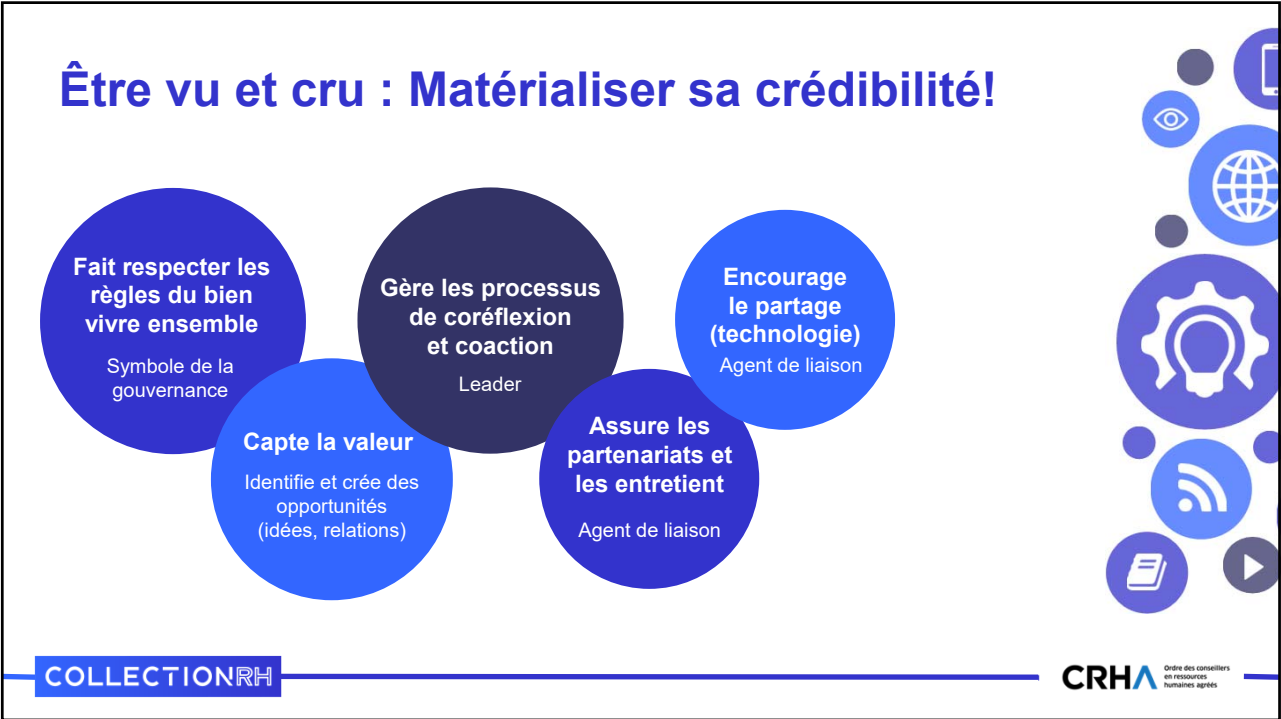
COLLECTIONRH

CRHA

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

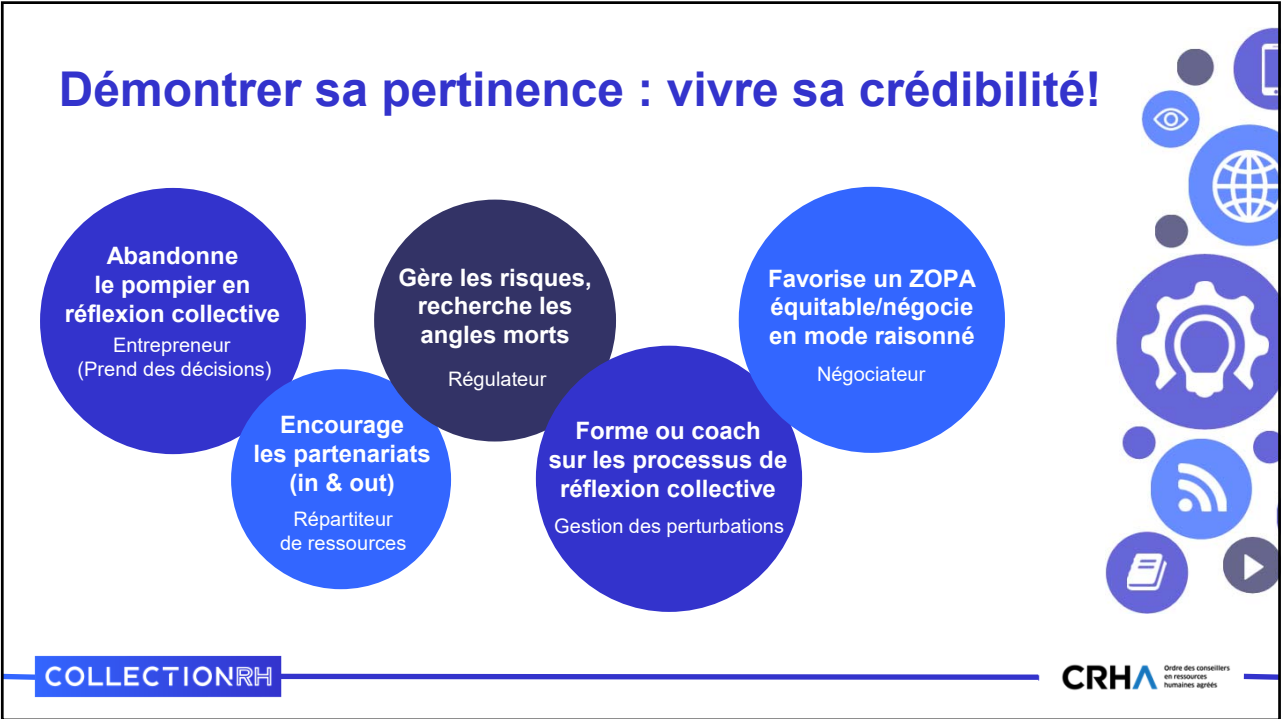
B. Niveau des personnes

Sonder ses intentions et prendre le temps



C. Niveau de l'action

*Adopter des comportements contributifs
(gérer les ressources)*



Questionnement réflexif *sur le leadership gouvernant*

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

De la gouvernance ou du leadership, lequel sert l'autre?

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Est-ce un cas de gouvernance ouverte?

MISE EN SITUATION 1

- Benoît, directeur de la gestion de projets d'infrastructures réalise qu'un de ses projets aura des répercussions sur trois autres départements (marketing, opérations et ventes), contrairement à ce qu'il avait planifié.
- Il l'a appris de sa collègue des communications.
- Il décide d'agir et convoque une rencontre avec son équipe pour leur proposer des moyens d'ajuster le projet en conséquence.



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Est-ce un cas de gouvernance ouverte?

MISE EN SITUATION 2

- Martine est chef de produits. Elle a eu une idée! Mais, il s'agit du champs de pratique du département marketing.
- Elle ne sait pas comment la proposer. Elle craint que son idée soit trop ambitieuse et que son gestionnaire ne la prenne pas en considération. Elle en parle à ses collègues qui lui confirment que son idée est bonne, mais qu'elle devrait se concentrer sur ses ventes.



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Est-ce un cas de gouvernance ouverte?

MISE EN SITUATION 3

- Chantal consulte son fil de discussion sur la plateforme interne de son entreprise et réalise qu'il n'y a eu aucun message depuis la veille.
- Elle envoie un petit « coucou » au groupe et propose une discussion sur un sujet inspiré d'un article de La Presse qu'elle a lu ce matin.



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Est-ce un cas de gouvernance ouverte?

MISE EN SITUATION 4

- Fadwa est directrice des ventes.
- Elle réalise que les clients délaissent certains produits phares de l'entreprise. Elle ne comprend pas pourquoi.
- Elle convoque une rencontre de 30 minutes avec son équipe et invite sa collègue des communications, son collègue de la production, et l'expert en recherche et développement. Le sujet de la rencontre est le suivant « *Je ne comprends pas la baisse des ventes du produit X, voulez-vous m'aider à y voir clair?* ».



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

4

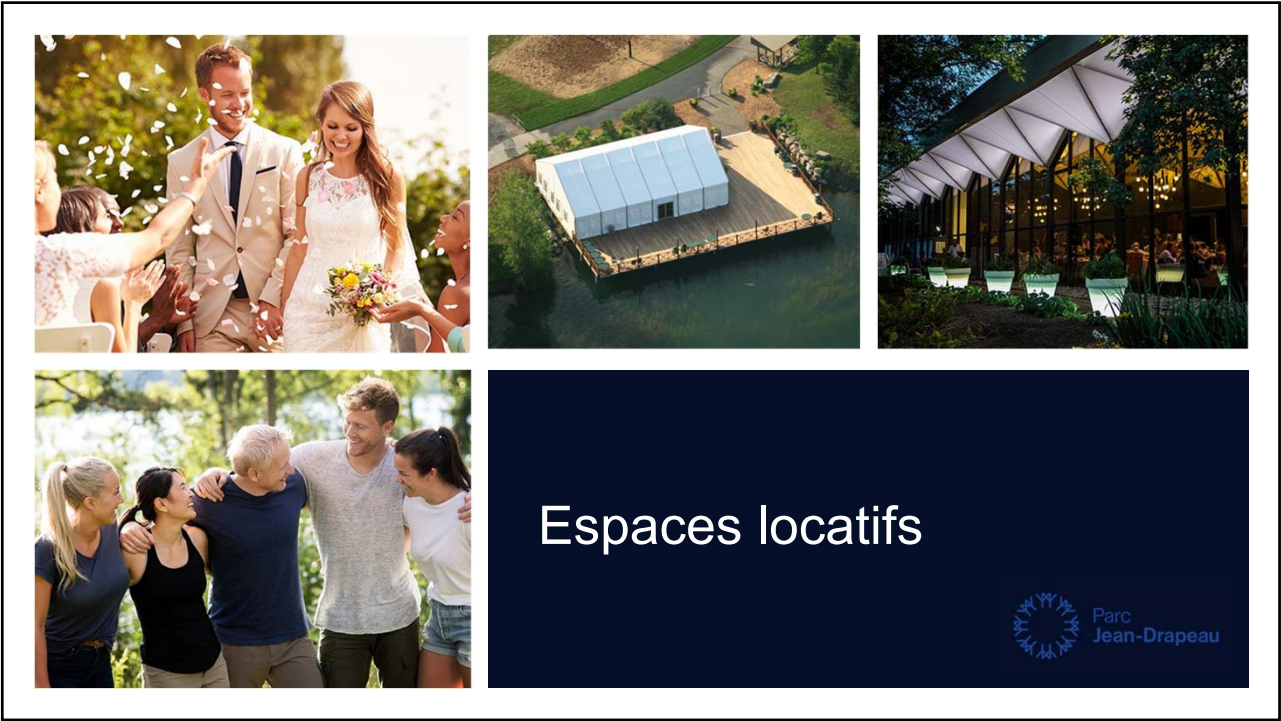
La gouvernance ouverte au parc Jean-Drapeau

*Un futur à construire :
opérations et gouvernance complexes*

- **GRAND - PARC - URBAIN (OBNL)**
- **50 % de revenus autonomes**
- **Aspects différenciateurs**
 - Cadre naturel exceptionnel
 - Installations de niveau international
- **Complexité à gérer:**
 - Cohabitation des usages versus la recherche d'harmonie des lieux
 - Respect du patrimoine et réconciliation
 - Gouvernance publique versus privée









**CONSULTER
LES PARTIES PRENANTES**

- Journées d'étude
- Conférences
- Tables de concertation des insulaires
- Comités aviseurs
- Ouverture durant les chantiers

OFFICE DE CONSULTATION DE MONTRÉAL

2028

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

The diagram illustrates the three phases of the planning process: Planification, Priorisation, and Intervention. Each phase shows a cycle of Conception, Validation, and Ajustement (Adjustment).

- Planification:** The cycle starts with Conception, leading to Validation, then Ajustement, and back to Conception.
- Priorisation:** The cycle starts with Conception, leading to Validation, then Ajustement, and back to Conception.
- Intervention:** The cycle starts with Conception, leading to Validation, then Ajustement, and back to Conception.



Liberté d'agir et prise de décision avec impacts

1. Expertise interne et externe
2. Itération pour une solution intégrée
3. Rappel des règles du jeu : collaboration, ouverture, écoute
4. Réconciliation de la vision avec la réalité pour la cohérence



CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Parc
Jean-Drapeau

ÉTAPE 5

Analyser et mesurer



CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

**Collectif ne veut pas
dire dispersif :
discipline collective**

Matrice d'évaluation

**Critères spécifiques de
développement durable**

**Fiches synthétiques
d'intervention**

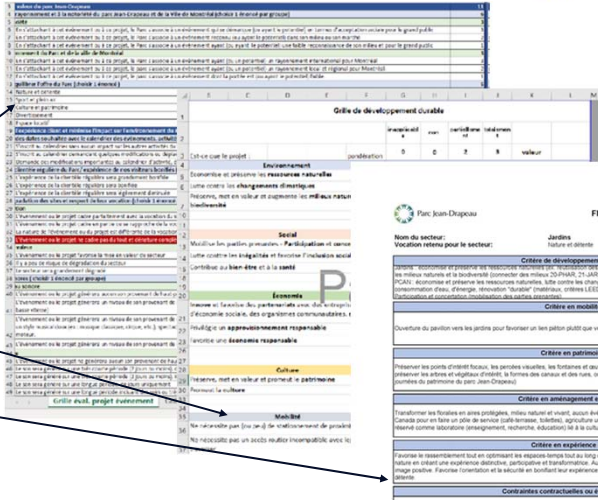


**Collectif ne veut pas
dire dispersif :
discipline collective**

Matrice d'évaluation

**Critères spécifiques de
développement durable**

**Fiches synthétiques
d'intervention**



Grille de développement durable

FICHE RÉCAPITULATIVE PAR SECTEUR

Parc Jean-Drapeau

Grilles de développement durable

Critères de développement durable

Critères en milieu

Critères en aménagement et paysage

Critères en expérience client

Contraintes contextuelles ou événementielles

SPJD : la gouvernance ouverte comme levier de changement



RÉFLEXION COLLECTIVE

- Guide des valeurs
- Projet « Vers un parc intelligent » avec des employés ambassadeurs
- Consultation publique
- Plateforme collaborative en ligne
- Chantiers de réflexion sans gestionnaire, etc.

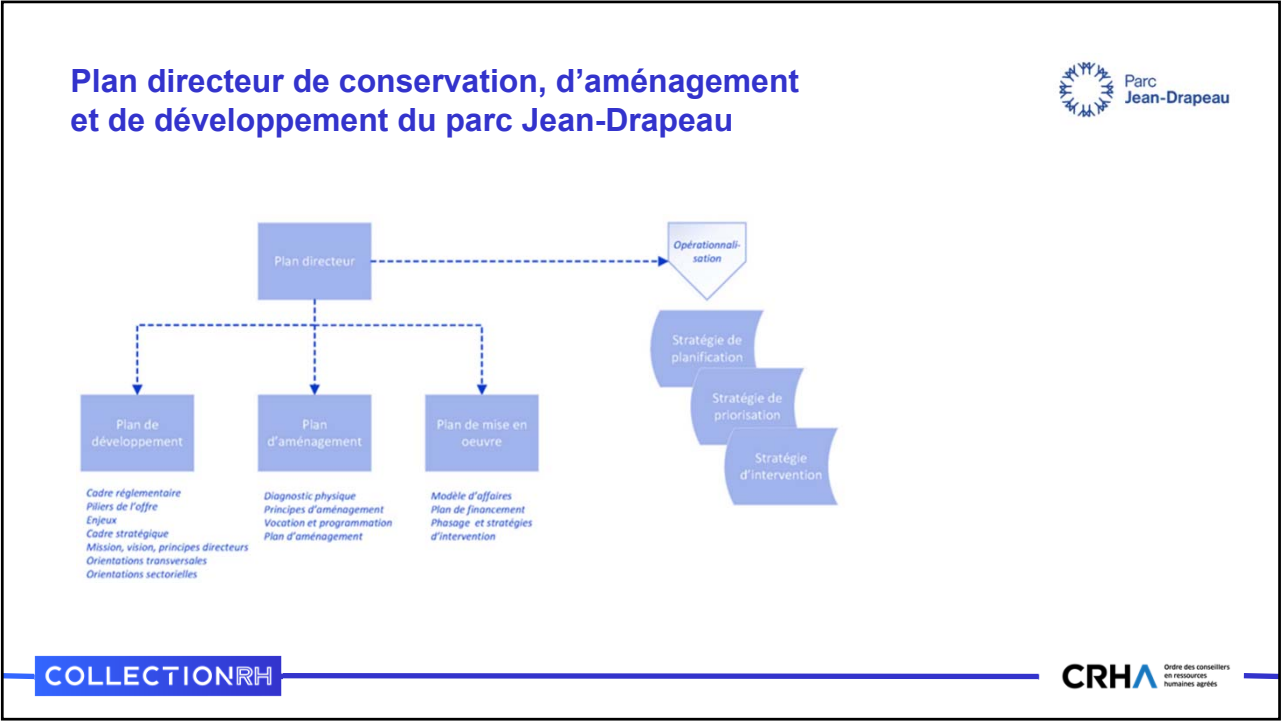
DÉCISIONS D'IMPACT

- Embauche d'experts
- Mandats de consultation
- Formation des employés en amélioration continue
- Image de marque renouvelée

PLAN DIRECTEUR DÉCENNAL EN RÉDACTION.....

COLLECTIONRH

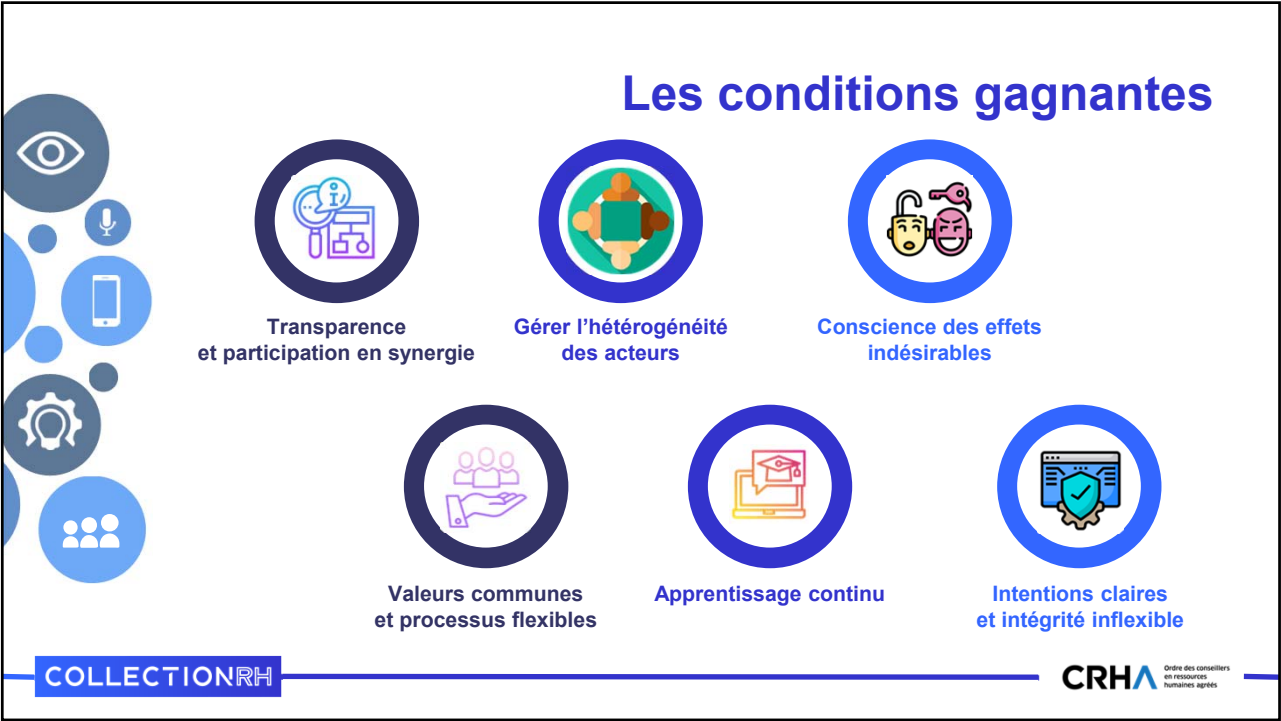
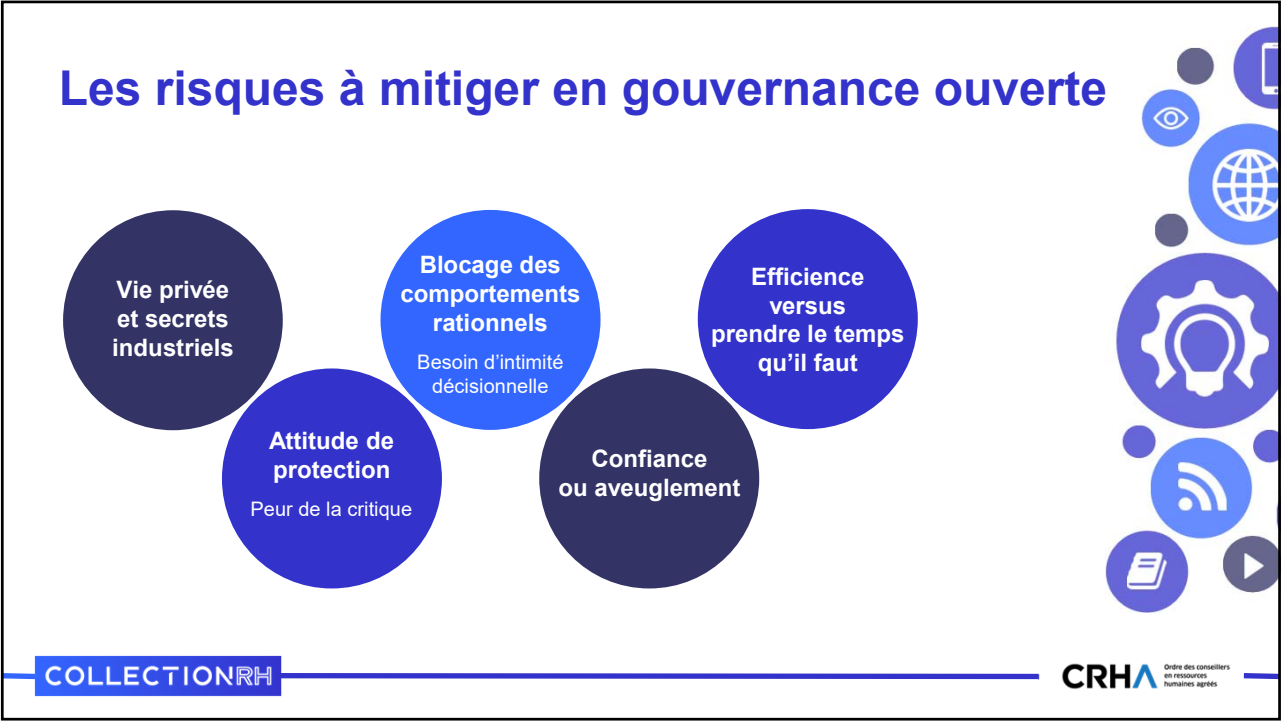
CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

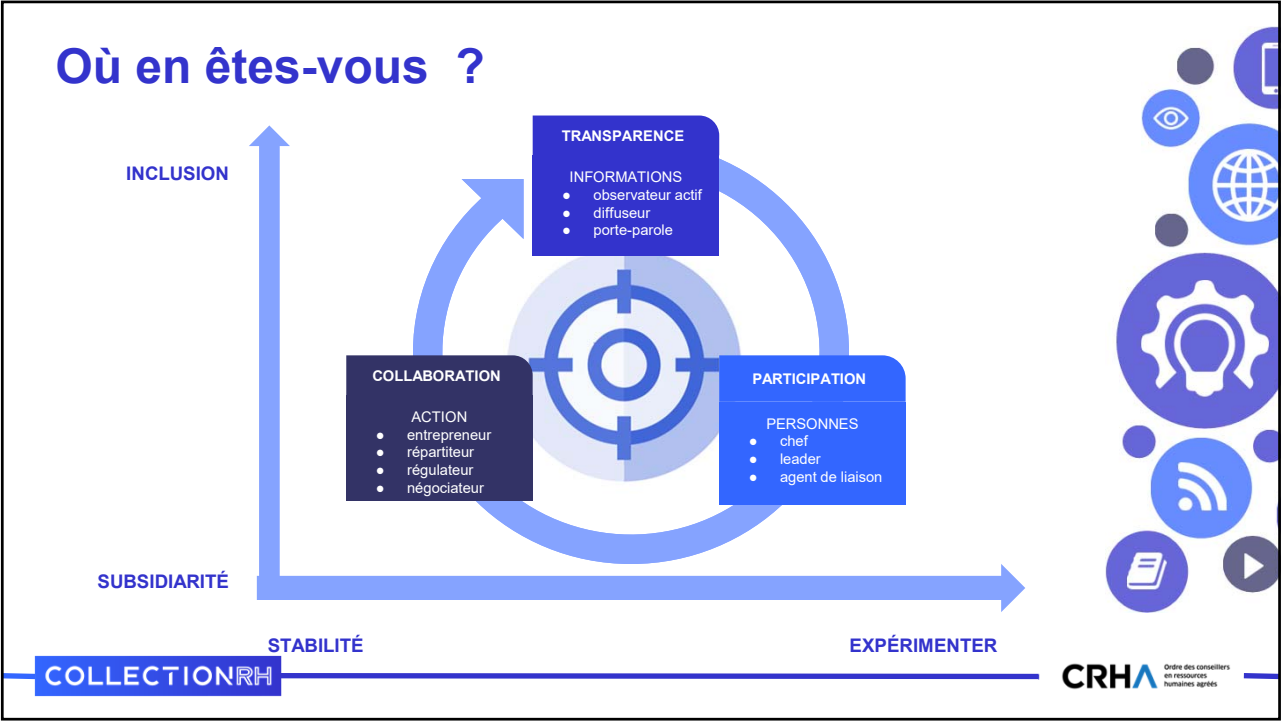


5

Les conditions gagnantes et les limites

Maîtriser les risques sans être prisonniers

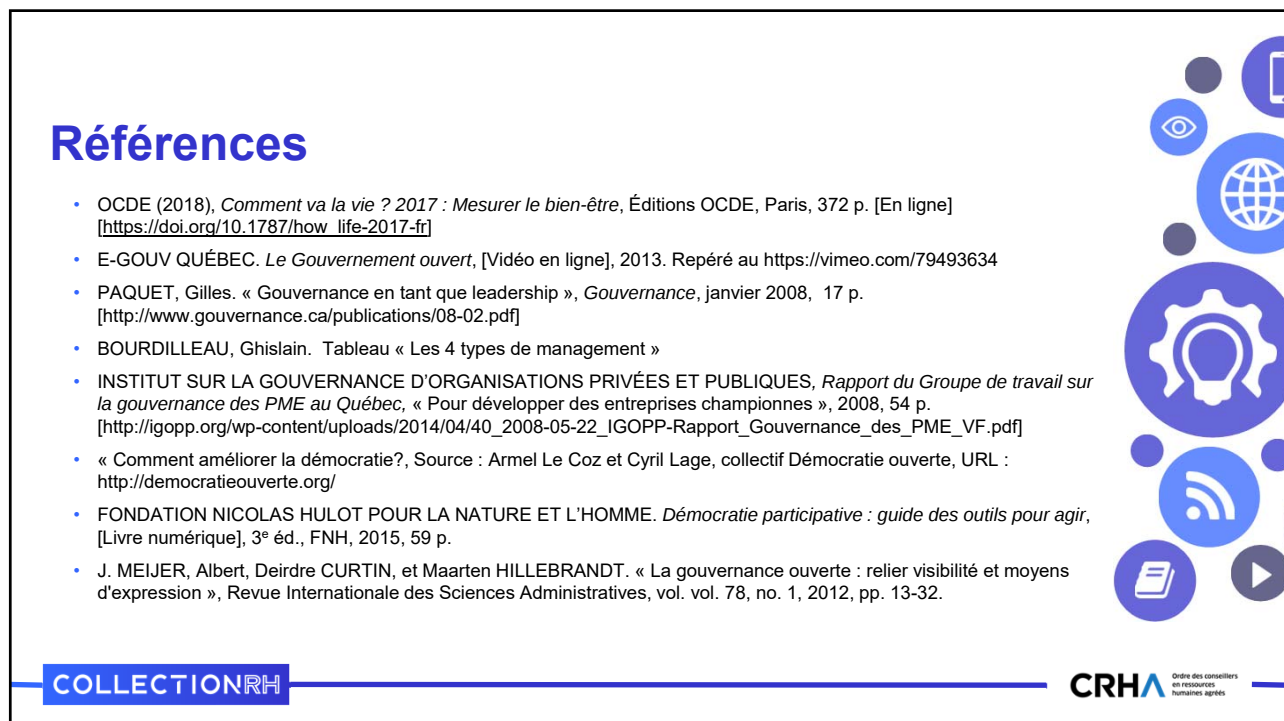
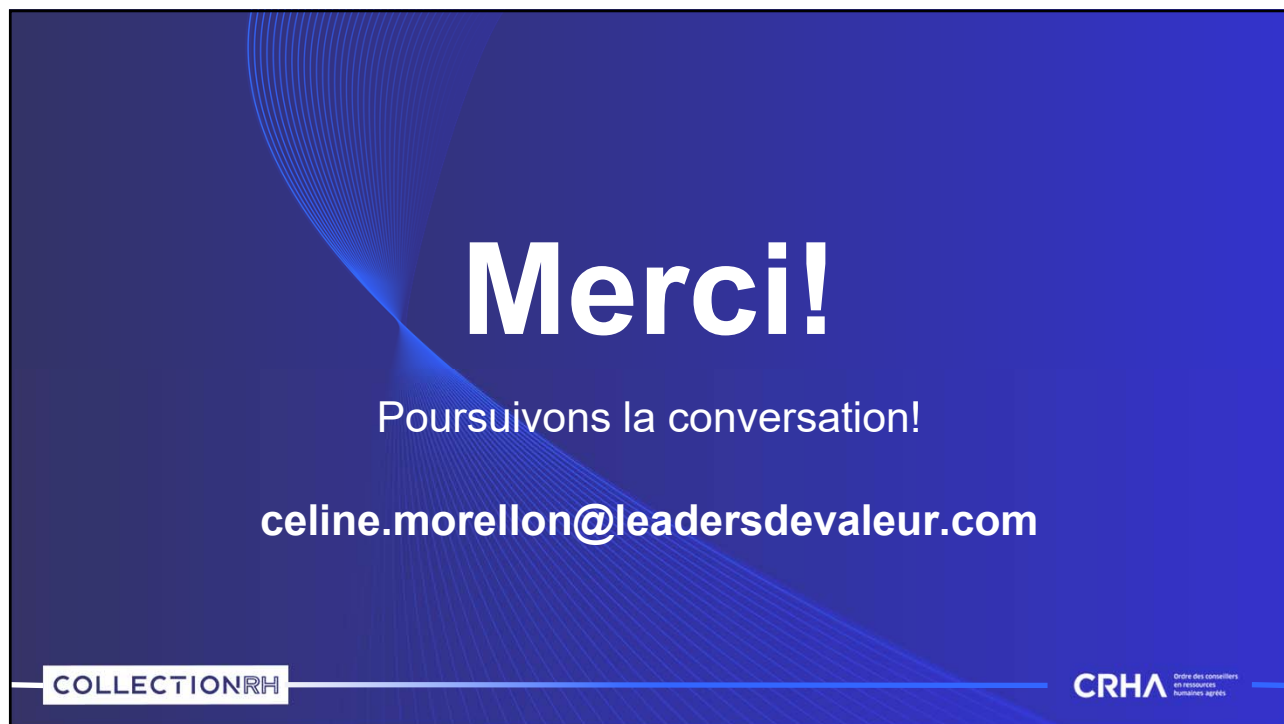




«La singularité du chef ne tient pas à ses caractéristiques individuelles, c'est un effet de système .»

Jean-Pierre Dupuy

COLLECTIONRH CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés



Références (suite)

- PETERSEN, Normand et Josée ST-PIERRE. « Mener une PME au succès : quelles sont les compétences requises selon les dirigeants de PME et leur entourage », *Bulletin d'information LaRePe laboratoire de recherche sur la performance des entreprises*, avril 2005, 7 p. [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/14868/3/F468315092_InfoPME_v5n2.pdf]
- Extrait #6 du Compte rendu officiel de la Conférence COLLABORATION du 23 sept.2015--©Blanc & Lauzon, [En ligne], [http://recherche.enap.ca/cerberus/files/nouvelles/documents/La_recherche/BL_06_PP26-39_Conf_COLLABORATION_Rapport_BLANC_LAUZON_VF1b.pdf]
- BONNEAU, Isabelle. *Le développement du leadership partagé dans les équipes de projets*, Thèse (Ph. D.), Université du Québec à Montréal, 2015, 584 p. [En ligne]. [<https://archipel.uqam.ca/8479/1/D2998.pdf>]
- DEMERS, Marc-André (2020). État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2019, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 47 p. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2019.pdf].
- OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL. *Rapport final de consultation publique - Plan directeur d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau*, 27 mars 2019, 182 p. [En ligne] [https://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P94/rapport_final_parc_jean-drapeau.pdf]
- CALAME, Pierre. « Questions sur la gouvernance et la subsidiarité active », postface à l'édition arabe *l'État au cœur* (Débats du Caire, 23- 24 novembre 1999), 2003. [En ligne] [<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-22.html>]

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Références (suite et fin)

- Icônes de Flaticon : [ultimatearm](https://www.flaticon.com/free-vector/ultimatearm)
- Manifestation à l'initiative des proches d'Adama Traoré devant le tribunal de Paris, AFP/Stéphane de Sakutin (photo) [<https://www.i24news.tv/fr/actu/france/1591128538-france-incidents-a-paris-en-marge-de-la-manifestation-contre-les-violences-policieres#:~:text=AFP%20%2F%20STEPHANE%20DE%20SAKUTINDes,Paris%20le%20%20juin%202020.>]
- ZARA, Olivier. *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, [2e éd.], Paris, M21 Éditions, 2008, 195 p.
- THÉBERGE, Jacinthe. *Le leadership éthique dans la fonction publique québécoise : concilier éthique et performance en contexte de changement*, Mémoire (M.A.), Université du Québec à Rimouski, 2010, 205 p. [En ligne]. [http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/429/1/Jacinthe_Theberge_juillet2010.pdf]
- MINTSBERG, Henry. *Les trois niveaux de travail du manager : Out the Manager's Job*, Sloan Management Review, 1995.
- ARNAL, Juliette, et Jean-Pierre GALAVIELLE. *Entre gouvernance et leadership : la palabre et le chef*, Université Panthéon-Sorbonne (Paris 1), 2004, 28 p. [En ligne]. [<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00194731>]

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés