

# Questionnements réflexifs et RÉTROACTION

ENTRE GOUVERNANCE ET LEADERSHIP  
RÊVER D'UN FUTUR MANAGÉRIAL  
PLUS NOURRISSANT

CÉLINE MORELLON, CRHA  
CHEFFE RH, SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU  
PRÉSIDENTE DE LEADERSDEVALEUR.COM

COLLECTION RH



[15:28] **Trois questions nourrissantes :**

**La gouvernance ouverte sonne-t-elle la fin de la gouvernance hiérarchique pyramidale?**

*NON! Bien que la gouvernance ouverte atteint des sommets dans les organisations holocratiques, en mode agile, ou sociocratiques, elle est complémentaire à la gouvernance pyramidale plus formelle et plus répandue.*

**Le gestionnaire perd-il des pouvoirs en intégrant une gouvernance plus ouverte?**

*NON! Le gestionnaire reste responsable de l'atteinte des résultats et de l'encadrement de son équipe (quel que soit le type de gouvernance). La gouvernance ouverte lui donne simplement accès à l'intelligence collective et lui permet ainsi de mitiger les risques.*

*La gouvernance ouverte permet d'adopter une posture managériale plus cohérente avec l'exercice du leadership attendu. Elle nourrit également le courage du gestionnaire, car la structure formelle de réflexion collective vient l'outiller dans sa navigation dans des zones à risques ou des environnements complexes.*

**Parle-t-on encore de gouvernance ouverte sans l'une de ses trois composantes ?**

*OUI! À condition que les intentions de l'organisation ou du gestionnaire soient de gérer les processus de façon **collective** (quel que soit le nombre), **inclusive** (tous les acteurs concernés par les impacts) et en **sécurité** (respect, ouverture, sans représailles).*

[28:20] **Une autre question nourrissante et 4 mises en situation :**

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

***Le leadership des gestionnaires est au service de la gouvernance!** Mais, assurer l'équilibre entre le contrôle et l'influence ou entre résilience et expérimentation nécessite des règles fermes qui punissent les omissions comme les commissions. La gouvernance ouverte vient nuancer cette équation en libérant les gestionnaires d'une forme de pression. Elle formalise le vase communicant entre gouvernance et leadership. Le gestionnaire doit gérer son énergie et avec énergie en gouvernance ouverte; sa présence comme facilitateur et régulateur est fondamentale.*

## 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.**

*NON! Même si Benoît consulte son équipe, il n'intègre pas les parties prenantes concernées et se prive de l'intelligence situationnelle de son équipe en proposant des idées préformatées.*

### MISE EN SITUATION 2

**Martine est chef de produits. Elle a eu une idée! Mais il s'agit du champ 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.**

*NON! Martine n'évolue pas dans une culture de participation. Son gestionnaire ne lui inspire pas l'ouverture nécessaire pour expérimenter et prendre des risques mesurés. Ses collègues semblent avoir les mêmes appréhensions.*

### 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.**

*NON! Chantal semble évoluer dans une culture de partage et de convivialité avec ses collègues. Aucun élément ne permet de croire à une gouvernance ouverte. Mettre la technologie à la disposition des employés n'est pas suffisant pour parler de transparence, de participation ou de collaboration.*

### 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? ».**

*OUI! Fadwa a le réflexe de solliciter ses collègues et utilise l'intelligence situationnelle de son équipe et de ses partenaires d'affaires afin de circonscrire la problématique. Une boucle de validation subséquente lui permettra d'évaluer si elle doit passer de la collégialité de cette conversation à des méthodes plus larges de concertation.*