

## LES MOYENS DE LA TRANSFORMATION

### Parfaire les habiletés de gouvernance générative des dirigeants

Notes de John Dalla Costa

- Il existe de nombreuses initiatives pour aider les dirigeants à composer avec une surveillance plus étroite du public ainsi que les attentes plus élevées des intervenants qui ont entraîné un « surmenage de la gouvernance ». Les leçons importantes et les nouvelles techniques sont dignes d'attention, mais pour être plus efficaces, les dirigeants ne doivent pas en faire plus, mais agir différemment. Ensemble, ils doivent réfléchir *avec* intention et bon sens.
- C'est ce que les experts (Chait, Ryan et Taylor, 2005) appellent la « gouvernance générative », c'est-à-dire une approche moins dogmatique et plus créative du pouvoir. Le terme « génératif » est relativement nouveau, mais il se rapporte aux promesses originales de la direction ou de l'administration dont le but était de préserver les ressources pour qu'elles profitent aux prochaines générations autant qu'à la génération actuelle. Il s'agit généralement de stratégies de trois à cinq ans qui comprennent une « vision ». Ceci est utile, mais la gouvernance générative sert la cible définie par la vision du futur. Ce « rêve » crée un potentiel humanisant dans un futur lointain.
  - Erik Erickson (le psychologue qui a baptisé la théorie du souci de pérennité, ou générativité, dans les années 50) nommait la responsabilité en vue du futur « la découverte qui devient héritage. »
  - Quels sont les principaux bénéfices dont nous avons hérité de des bâtisseurs et des innovateurs du sport? Quels étaient leurs rêves? Si nous imitons cette audace, quel rêve désirons-nous laisser à nos enfants en héritage?

# «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>

(Dong, Garbuio, & Lovallo 2016)

- La seule chose actuellement certaine est l'incertitude, et les conseils d'administration ne peuvent plus se servir de l'attitude conventionnelle « commander et contrôler » pour réaliser leur vision et encore moins pour rêver. Ils doivent faire preuve d'une audace prenant racine dans l'intégrité qui permet d'innover, d'improviser et de gagner en confiance, et cette dernière est de plus en plus précieuse. Cette responsabilité dynamique d'intégrité repose sur les membres du conseil d'administration qui forment une « communauté de conscience ».
  - Ce n'est pas au moment d'une crise que le conseil d'administration doit découvrir l'éthique ou les différences de ses administrateurs. Pour entraîner les muscles nécessaires aux dilemmes difficiles ou imprévus, des examens pratiques doivent figurer à l'ordre du jour.
  - Ensemble, définissez la véritable éthique du conseil d'administration (et il ne s'agit pas d'un code de conduite qui prescrit ou interdit des comportements, mais d'une charte éthique qui établit les principes d'intégrité et de confiance dont les membres conviennent).
  - Les défis éthiques sont souvent de nature sociale et partagés par les sports. Il faut donc développer des occasions de conversation et de collaboration réunissant tous les acteurs du milieu. Par définition, la confiance est une

ressource sociale, et elle gagne en force avec le partage de connaissances et de sagesse.

- Tous les ans, revisitez la charte éthique et les valeurs dans le cadre de l'examen stratégique et recomposez l'histoire pour aider les administrateurs et les dirigeants à traduire la vision en comportements créateurs de confiance.

## EXAMEN DE LA CONFIANCE

Attributs générateurs de confiance (-5 étant le plus bas et +5, le plus élevé)		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Compétence	• Expérience et expertise du secteur											
Compétence	• Connaissance des règles et du rôle											
Compétence	• Vision et planification stratégique											
Compétence	• Délibérations et prise de décision											
Compétence	• Suivi et évaluation											
Attention	• Attentif aux intervenants											
Attention	• Engagement à partager le positif											
Attention	• Encouragement des liens											
Attention	• Volonté d'aider											
Attention	• Sensibilité à ceux qui ont moins de pouvoir											
Intégrité	• Honnêteté											
Intégrité	• Courage d'être fidèle à ses principes											
Intégrité	• Prêt à assumer les coûts éthiques											
Intégrité	• Responsabilité des résultats											
Intégrité	• Conscience et perfectionnement											

- Les recherches sur la gouvernance dans le sport sont rares. Des thèmes en émergent cependant : la « légitimité » repose sur « la création de valeur pour le public » et deuxièmement les capacités stratégiques ne sont pas suffisantes particulièrement lorsqu'il s'agit d'équilibrer la complexité et l'ambiguïté pour arriver à « l'excellence et la participation ».
- Tout comme la « création de valeur pour le public » est la raison d'être d'un « rêve » inspirant, la « conscience » est essentielle à l'équilibre des priorités antagonistes de la haute performance et de l'inclusivité.
- Une fois de plus, la tâche est centrée sur le gros bon sens (ainsi que sa définition). Les réponses des administrateurs au sondage révèlent que :
  - Les deux tiers pensent que les conseils d'administration sont trop concentrés sur les problèmes à court terme et ne consacrent pas assez de temps à la planification;
  - Les ordres du jour sont trop chargés et rigides pour permettre de discuter en profondeur des préoccupations à long terme;

- Si neuf personnes sur dix croient que les membres des conseils d'administration sont très qualifiés sur le plan opérationnel ou financier, huit sur dix croient qu'ils sont sous-développés sur le plan éthique, de la responsabilité sociale et du dialogue.
- Les soupçons sont le symptôme d'un effondrement systémique. Qu'on étudie les systèmes dans la nature ou les réseaux dans la technologie, la qualité de l'ensemble dépend de l'équilibre dynamique des intérêts variés ou même opposés. La qualité de la confiance tend à être reliée à la viabilité et à la vitalité du système, parce que l'adaptabilité qui nourrit le succès repose autant sur la collaboration que sur la compétition.
- Les résultats déséquilibrés sont des indicateurs d'irrégularité et d'échec éthique. La majorité des théories éthiques (peu importe leur origine) tendent vers l'équilibre, ce qu'Aristote appelait le « juste milieu ».
- La loi canadienne sur les sociétés par actions stipule que « les intérêts de l'un ne doivent pas avoir préséance sur les intérêts de l'autre. » Les conseils d'administration peuvent aborder les impératifs de l'équilibre de deux façons : le compromis et la réconciliation.
- Comme l'indique le modèle de confiance, le compromis est une compétence tandis que la réconciliation est une marque de caractère. Le compromis implique normalement des concessions mutuelles. Même dans la meilleure situation « gagnant – gagnant », ce genre de collaboration pratique n'est *pas* garante de la confiance. La réconciliation exige un engagement plus profond envers les principes, où l'intégrité et l'attention mutuelle sont la base du surplus de bonne volonté nécessaire à la confiance.
- Dans le compromis, chacune des parties se contente de moins sans résoudre ses différences. La réconciliation est plus créative. Il y a une compréhension mutuelle et un engagement commun envers un résultat positif et partagé.

# 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

- Si vous avez des questions ou pour obtenir davantage de renseignements à propos des ateliers, contactez : [jdallacosta@ceo-ethics.com](mailto:jdallacosta@ceo-ethics.com)