

# atelier 6

La bonne raison, quand  
la gouvernance devient  
un moteur de croissance  
et de sens

**Guy April**

consultant développement  
et gouvernance d'OBNL



COLLOQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



toujours  
la bonne  
saison

TOURISME  
BAS-SAINT-LAURENT

UNE RÉUNION CORRECTE

Ordre du jour lu et adopté

Procès-verbal adopté

Documents envoyés à l'avance

Rapport des comités

Quelques questions et décisions



**Mais, est-ce que ce CA vient réellement de faire avancer l'organisation ?**

COLLOQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



toujours  
la bonne  
saison

TOURISME  
BAS-SAINT-LAURENT

LE MIROIR DU CA



Allez sur [wooclap.com](https://wooclap.com)

Entrez le code d'événement dans le bandeau supérieur

Code d'événement

**SLGOPL**



**En attente de participants...**

 Copier le lien de participation

VICA

FANI

## UNE MISE À JOUR DE LA GOUVERNANCE !

*Nous ne gouvernons plus dans un monde stable où il suffit de suivre l'ordre du jour. Nous gouvernons dans un monde mouvant, nerveux et parfois déroutant. Et cela change profondément le rôle et les **comportements** du CA, des administrateurs et de la direction générale.*



COLLOQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



toujours  
la bonne  
saison

TOURISME  
BAS-SAINT-LAURENT

AU-DELÀ DE LA STRUCTURE, DES RÔLES ET DES  
RESPONSABILITÉS ...

## Ils sont compétents, ça va fonctionner !



- Un bon CA ne se décrète pas à la nomination, il se construit dans le temps ;
- Sans but commun, pas de gouvernance... Seulement des sièges autour d'une table ;
- Se connaître, comprendre son rôle et celui des autres est essentiel à la performance ;
- Humanité, bienveillance et sécurité psychologique ;
- La collaboration ne naît pas d'une activité ponctuelle, mais d'un travail constant.

# Du CA dysfonctionnel au CA mature

La différence ne tient pas seulement aux rôles. **Elle tient aux comportements qui s'installent autour de la table.**

## CA dysfonctionnel

- Les rôles sont connus, mais peu incarnés.
- Préparation inégale, réactions émotives, écoute fragile.
- Le CA subit les dossiers plus qu'il ne les gouverne.



## CA en transition

- Le CA prend conscience de ses écarts.
- Il commence à nommer les comportements à renforcer.
- Les pratiques s'améliorent, mais demeurent inconstantes.



## CA mature

- Les rôles deviennent visibles dans les comportements.
- La discussion est rigoureuse, respectueuse et orientée mission.
- Le CA voit loin, décide mieux et agit avec discipline.

La maturité d'un CA se mesure moins à ce qu'il sait qu'à la manière dont il se comporte quand vient le temps de gouverner.



# Si la gouvernance est un repas gastronomique...

Est-ce que les  
administrateurs sont :



Ou...



**VALEUR AJOUTÉE**

# Le vrai test d'un CA

Les rôles donnent le cadre. **Les comportements donnent la qualité et la valeur ajoutée**



## ADMINISTRATEUR

### Être présent

Arrive préparé, a lu les documents et participe activement.

### Exercer son jugement

Pose les vraies questions et ne suit pas le groupe automatiquement.

### Agir dans l'intérêt supérieur

Laisse ses intérêts personnels ou relationnels à la porte.

### Contribuer aux décisions

S'exprime avec respect, écoute, puis soutient la décision collective.

### Assurer une vigilance stratégique

Garde l'oeil sur les risques, les enjeux majeurs et l'avenir.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Définir les grandes orientations

Prend du recul et regarde plus loin que les urgences. Approche par scénarios .

### Assurer une saine gouvernance

Clarifie les règles du jeu et respecte les rôles de chacun.

### Soutenir et encadrer la DG

Soutient sans microgérer et formule des attentes claires.

### Veiller à la pérennité

Anticipe les risques, les besoins et les signaux faibles.

### Décider dans l'intérêt de la mission

Débat avec rigueur, puis s'aligne collectivement.

Un CA mature ne se reconnaît pas seulement à ce qu'il sait,  
**mais à la façon dont il se comporte.**

COLLOQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



toujours  
la bonne  
saison

TOURISME  
BAS-SAINT-LAURENT

LES LIGNES DE COMMUNICATION

# Lignes de communication au CA



**La DG envoie son rapport quelques jours avant le CA.  
Un administrateur, mécontent d'un sujet présenté, répond à tous par courriel... et en copie conforme à des personnes externes au CA.**

## Pourquoi c'est problématique ?

- ✓ Contourne les lignes de communication ;
- ✓ Amplifie la tension;
- ✓ Fragilise la confiance ;
- ✓ Expose des externes à une discussion de gouvernance.

## Ce qu'il aurait dû faire

- ✓ Communiquer avec la présidence ;
- ✓ Convenir, avec la présidence, de la meilleure façon d'en parler au CA et à la DG.

## Question de réflexion

À partir de quel moment une préoccupation légitime devient-elle un comportement nuisible ?

# Lignes de communication au CA



**Après le CA, une administratrice appelle directement la responsable marketing pour demander des explications sur une campagne touristique.**

## Pourquoi c'est problématique ?

- ✓ Elle entre dans l'opérationnel;
- ✓ Elle court-circuite la DG ;
- ✓ Elle place l'employée dans une situation inconfortable : elle répond à qui ?

## Ce qu'il aurait dû faire

- ✓ Adresser ses questions à la présidence;
- ✓ La présidence en parle à la DG;
- ✓ Le CA pose des questions à la DG, il ne dirige pas les employés.

## Question de réflexion

À quel moment une demande d'information devient-elle de la microgestion ?

## Lignes de communication au CA



**Le président rencontre, lors d'un événement régional, un représentant d'une municipalité et lui laisse entendre que l'organisme touristique va supporter, en priorité, leur projet de circuit gourmand. Or, le CA n'a jamais discuté de cette orientation.**

### Pourquoi c'est problématique ?

- ✓ Le président parle comme si une décision avait été prise ;
- ✓ Il crée des attentes externes ;
- ✓ Il compromet la délibération du CA.

### Ce qu'il aurait dû faire

- ✓ Rappeler que le dossier devra être analysé par la direction ;
- ✓ Le cas échéant, il sera présenté au CA ;
- ✓ Le président peut écouter, mais ne peut pas engager le CA.

### Question de réflexion

Le président a-t-il plus de pouvoir que les autres administrateurs ?

COLLOQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



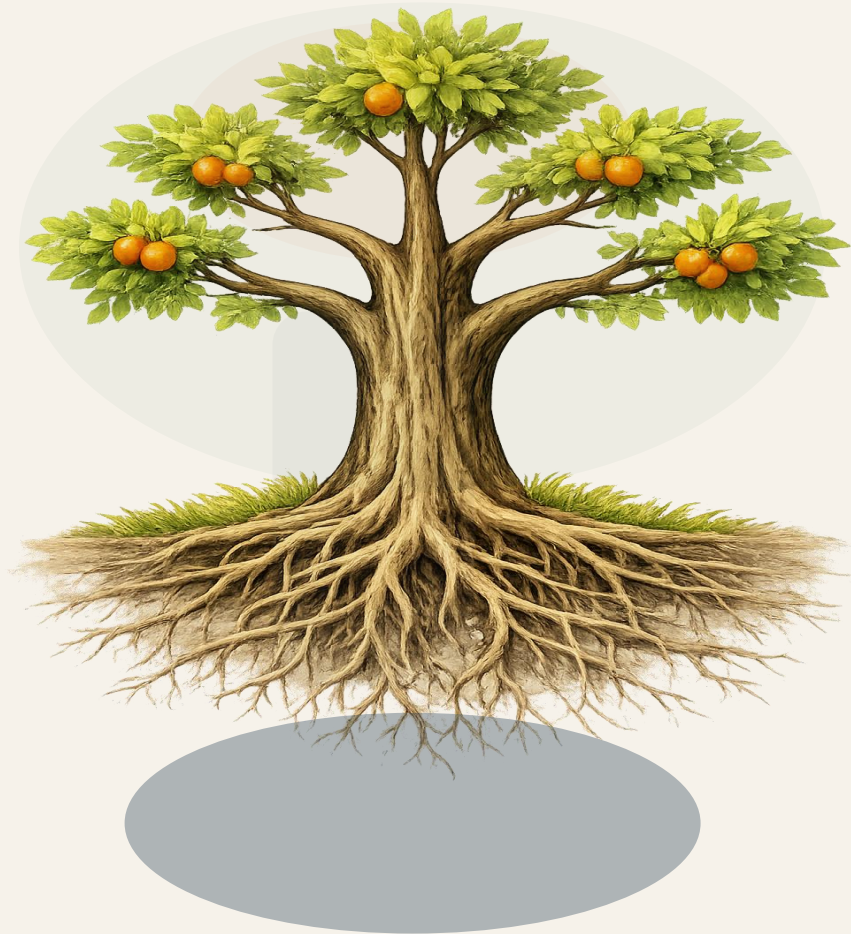
toujours  
la bonne  
saison

TOURISME  
BAS-SAINT-LAURENT

L'ARBRE DE CROISSANCE DU CA

# L'arbre de croissance du CA

## Niveau 1 : ce qui nourrit le CA



RETOMBÉES  
**Comportements • Décisions • Impacts** 4

GOUVERNANCE DE LEADERSHIP  
**Fiduciaire • Stratégique • Prospective** 3

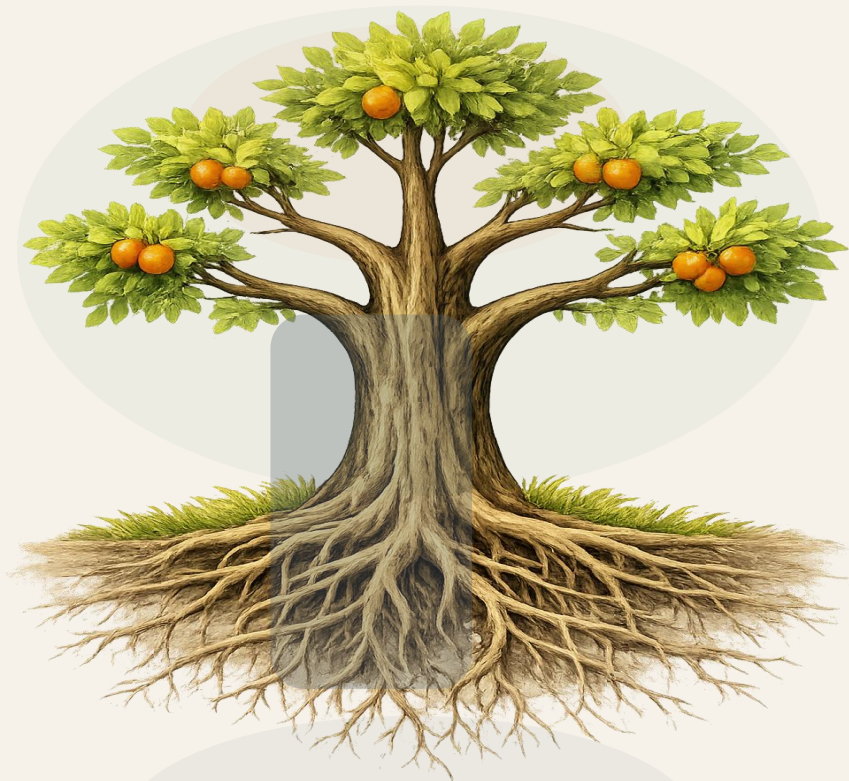
STRUCTURE  
**Rôles clairs • Culture saine** 2

FONDATIONS  
**Mission • Valeurs • Confiance et collaboration** 1  
*Les racines ancrent le sens, la cohérence et la légitimité.*

**Pas de croissance durable sans racines solides.**

# L'arbre de croissance du CA

## Niveau 2 : ce qui tient le CA debout



### RETOMBÉES

**Comportements • Décisions • Impacts**

4

### GOUVERNANCE DE LEADERSHIP

**Fiduciaire • Stratégique • Prospective**

3

### STRUCTURE

**Rôles clairs • Culture saine**

*Le tronc soutient la clarté, la discipline et la tenue du CA.*

2

### FONDATIONS

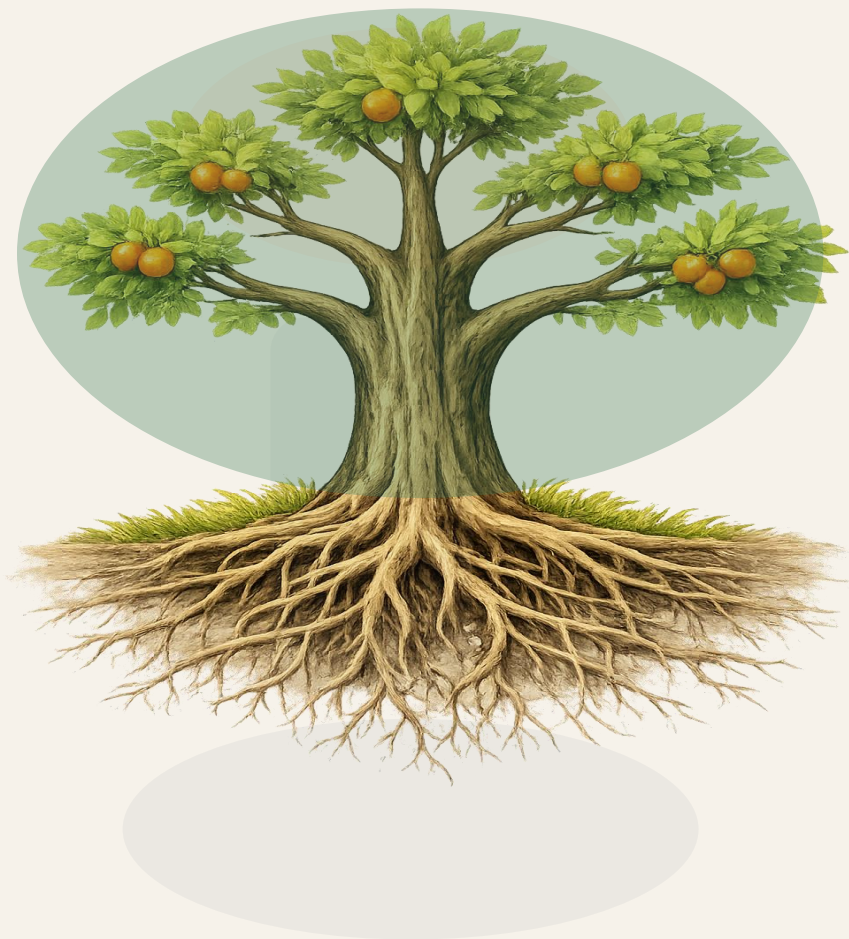
**Mission • Valeurs • Confiance**

1

**Quand le tronc est faible, le CA se disperse.**

# L'arbre de croissance du CA

## Niveau 3 : ce qui donne de l'ampleur au CA



### RETOMBÉES

Comportements • Décisions • Impacts

4

### GOVERNANCE DE LEADERSHIP

**Fiduciaire • Stratégique • Prospective**

*Les branches ouvrent l'espace de réflexion et d'orientation.*

3

### STRUCTURE

Rôles clairs • Culture saine

2

### FONDATIONS

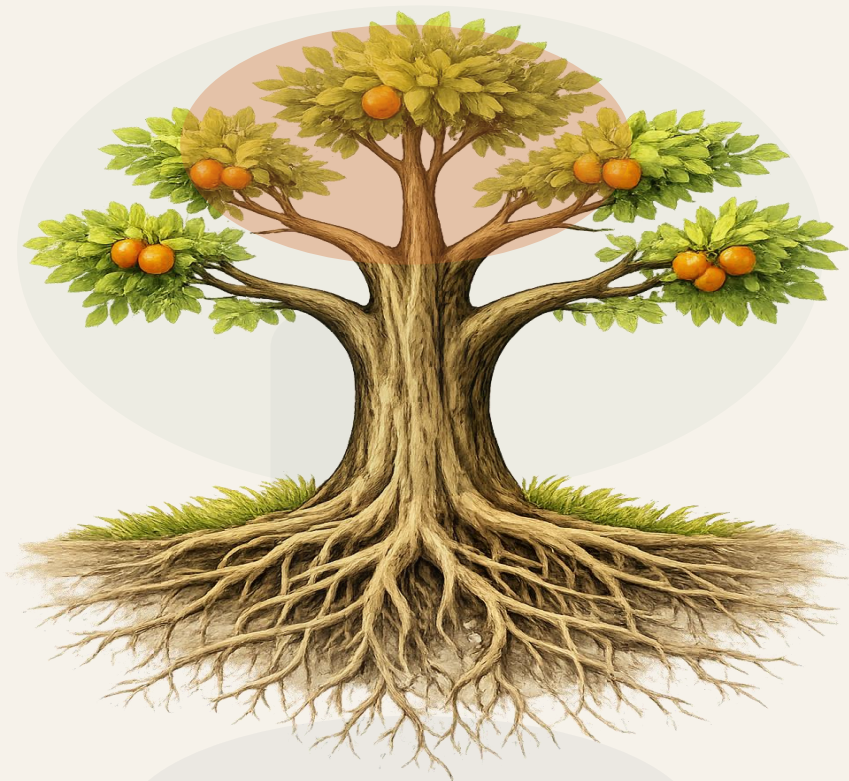
Mission • Valeurs • Confiance

1

**Un CA mature ne gère pas seulement : il oriente.**

# L'arbre de croissance du CA

## Niveau 4 : ce que le CA donne au monde



### RETOMBÉES

#### Comportements • Décisions • Impacts

*Les fruits révèlent ce que la gouvernance produit réellement.*

4

### GOUVERNANCE DE LEADERSHIP

#### Fiduciaire • Stratégique • Prospective

3

### STRUCTURE

#### Rôles clairs • Culture saine

2

### FONDATIONS

#### Mission • Valeurs • Confiance

1

**La vraie preuve de la gouvernance, ce sont ses fruits.**

COLLOQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



toujours  
la bonne  
saison

TOURISME  
BAS-SAINT-LAURENT

LES 5 PHRASES ET LES 7 COMPORTEMENTS QUI  
CHANGENT LE NIVEAU D'UN CA

## Partie 1

# Les 5 phrases qui transforment une discussion de CA

Le langage qui fait basculer le niveau de la conversation

## LES PHRASES QUI FONT CROÎTRE UN CA

**Quel problème sommes-nous vraiment en train de résoudre ?**

Le CA cesse de commenter les symptômes

**Du réactif au stratégique**

## LES PHRASES QUI FONT CROÎTRE UN CA

**Quelles sont les conséquences de cette décision pour la mission, les parties prenantes et l'avenir de l'organisation ?**

Le débat revient à la portée réelle de la décision

## LES PHRASES QUI FONT CROÎTRE UN CA

**Qu'est-ce que nous ne voyons pas encore, ou qu'est-ce que nous ne nous disons pas ?**

Les angles morts peuvent être discutés avant de devenir des crises

**Du conformiste au vigilant**

## **LES PHRASES QUI FONT CROÎTRE UN CA**

---

**Est-ce un sujet de gouvernance, de gestion, ou un sujet à traiter ensemble mais à des niveaux différents ?**

Le CA sort de la confusion des rôles

**Du mélange à la juste responsabilité**

**Avant de décider, quels critères allons-nous utiliser pour dire que c'est une bonne décision ?**

La discussion devient un exercice de jugement.

**De l'opinion à la rigueur**

**Mais une phrase ne vaut  
que par le comportement  
de celui qui la porte.**

**Le bon langage a besoin de la bonne posture**

Autrement dit : la qualité d'un CA dépend aussi des  
comportements qui deviennent normaux autour de la table

## LE RISQUE DU FAUX CONSENSUS

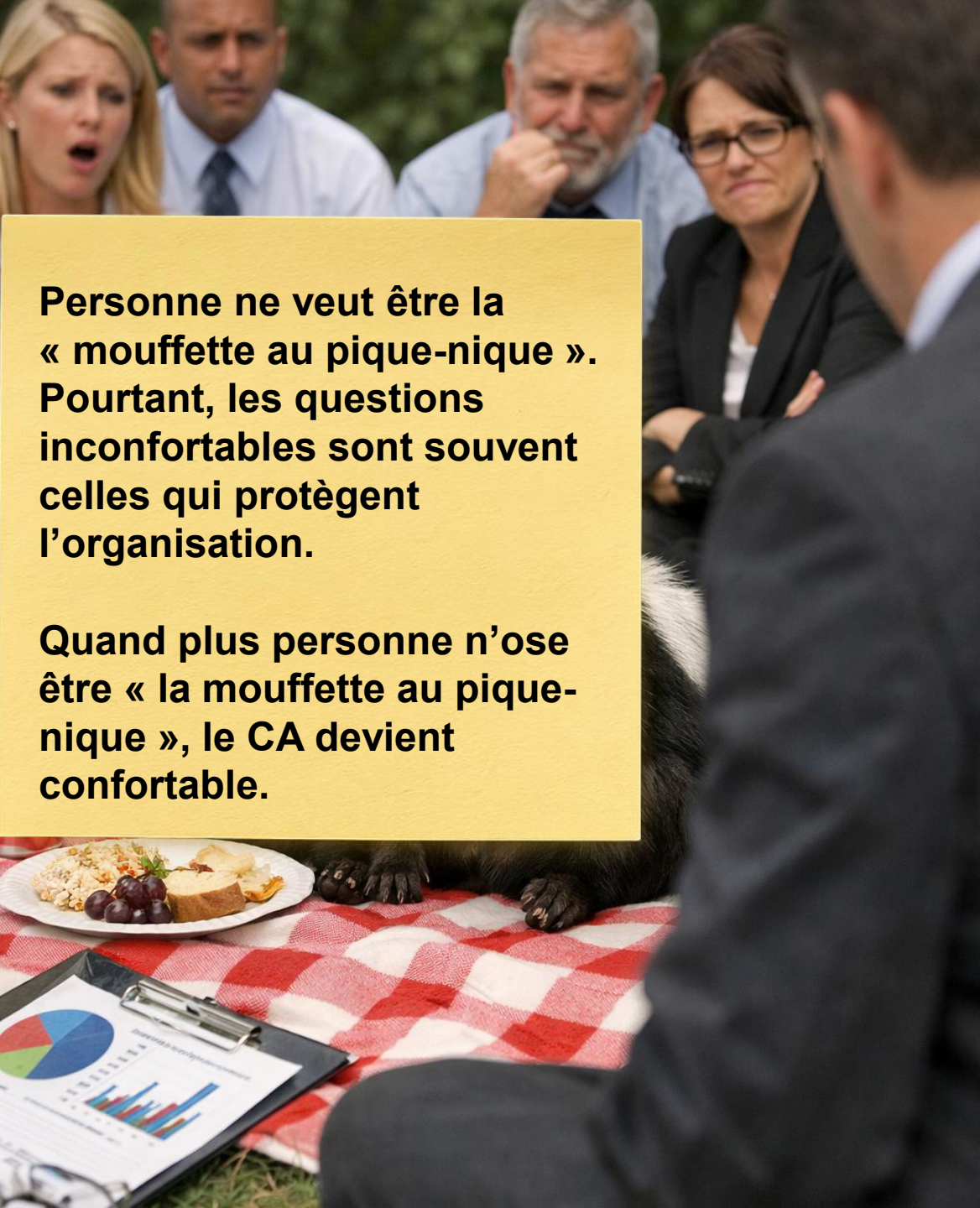
Quand le climat empêche d'exprimer un désaccord, le silence devient un risque de gouvernance.

n'ose

ge aujourd'hui  
de demain.

Un CA faible protège le confort.  
Un CA fort protège la vérité.

*Créer un espace où le désaccord peut être dit.*



Personne ne veut être la « mouffette au pique-nique ». Pourtant, les questions inconfortables sont souvent celles qui protègent l'organisation.

Quand plus personne n'ose être « la mouffette au pique-nique », le CA devient confortable.



## Partie 2

# Les 7 comportements d'un administrateur qui fait la différence

Le comportement utile, la dérive opposée, et le signal d'un CA mature

# LES COMPORTEMENTS QUI CHANGENT UN CA

## 01 Il se prépare vraiment

Il arrive en ayant lu, annoté, comparé et repéré les zones floues.

### COMPORTEMENT

Il arrive prêt à faire avancer la réflexion.

### DÉRIVE OPPOSÉE

Il improvise sur place et découvre le dossier en direct.

### MARQUEUR DE MATURITÉ

Les questions portent sur l'enjeu, pas sur ce qui aurait dû être lu avant.

Quand la préparation est réelle, la discussion commence à un niveau supérieur.

# LES COMPORTEMENTS QUI CHANGENT UN CA

## 02 Il pose des questions qui éclairent

Il parle pour faire progresser le jugement du CA, pas pour occuper l'espace.

### COMPORTEMENT

Ses questions clarifient le problème, les options et les conséquences.

### DÉRIVE OPPOSÉE

Il commente pour exister ou répète ce qui est déjà dit.

### MARQUEUR DE MATURITÉ

Après son intervention, le CA voit plus clair qu'avant.

Une bonne question vaut parfois plus qu'une longue prise de parole.

# LES COMPORTEMENTS QUI CHANGENT UN CA

## 03 Il exerce une contestation constructive

**Il ose nommer un doute, un risque ou un angle mort sans entrer dans l'attaque (Gentille mouffette)**

### COMPORTEMENT

Il introduit du courage et du discernement au service de la décision.

### DÉRIVE OPPOSÉE

Il se tait par conformisme ou attaque de façon abrasive.

### MARQUEUR DE MATURITÉ

Le désaccord est possible sans briser la confiance et la collaboration.

Un CA mature n'a pas peur du désaccord utile.

# LES COMPORTEMENTS QUI CHANGENT UN CA

## 04 Il reste à son niveau de gouvernance

Il distingue les orientations, les critères et la surveillance des opérations.

### COMPORTEMENT

Il ramène la discussion sur le rôle du CA.

### DÉRIVE OPPOSÉE

Il glisse dans la microgestion ou s'absente de la vision macro.

### MARQUEUR DE MATURITÉ

Les sujets sont traités au bon niveau de responsabilité.

La maturité passe par une frontière saine entre gouvernance et gestion.

## 05 Il pense mission, impact et long terme

Il relie les décisions à la mission, aux parties prenantes et à l'avenir.

### COMPORTEMENT

Il aide le CA à sortir du point technique pour revenir à la portée réelle.

### DÉRIVE OPPOSÉE

Il se limite au court terme ou au seul point à approuver.

### MARQUEUR DE MATURITÉ

Le CA parle des conséquences, pas seulement de la mécanique de décision.

Un administrateur utile élargit l'horizon.

# LES COMPORTEMENTS QUI CHANGENT UN CA

06

Il agit comme membre d'une équipe de gouvernance

Il écoute, construit sur les propos des autres et nourrit l'intelligence collective.

## COMPORTEMENT

Il cherche la qualité de la délibération, pas la victoire de son point de vue.

## DÉRIVE OPPOSÉE

Il agit comme franc-tireur, lobbyiste interne ou porte-voix isolé.

## MARQUEUR DE MATURITÉ

Les échanges deviennent plus cohérents, respectueux et productifs.

Un grand CA n'est pas une somme d'ego forts.

# LES COMPORTEMENTS QUI CHANGENT UN CA

## 07 Il agit avec courage et intégrité

Quand quelque chose inquiète, il demande, signale et insiste au besoin.

### COMPORTEMENT

Il assume sa responsabilité d'administrateur.

### DÉRIVE OPPOSÉE

Il se cache derrière le groupe, la routine ou le désir de ne pas déranger.

### MARQUEUR DE MATURITÉ

Les enjeux sensibles remontent plus tôt, avant de devenir des crises.

Le courage n'est pas de faire du bruit. C'est faire ce qui doit être fait.

# Du CA dysfonctionnel au CA mature

La différence ne tient pas seulement aux rôles. **Elle tient aux comportements qui s'installent autour de la table.**

## CA dysfonctionnel

- Les rôles sont connus, mais peu incarnés.
- Préparation inégale, réactions émotives, écoute fragile.
- Le CA subit les dossiers plus qu'il ne les gouverne.



## CA en transition

- Le CA prend conscience de ses écarts.
- Il commence à nommer les comportements à renforcer.
- Les pratiques s'améliorent, mais demeurent inconstantes.



## CA mature

- Les rôles deviennent visibles dans les comportements.
- La discussion est rigoureuse, respectueuse et orientée mission.
- Le CA voit loin, décide mieux et agit avec discipline.

La maturité d'un CA se mesure moins à ce qu'il sait  
**qu'à la manière dont il se comporte quand vient le temps de gouverner.**



Allez sur [wooclap.com](https://wooclap.com)

Entrez le code d'événement dans le bandeau supérieur

Code d'événement

**SLGOPL**



**En attente de participants...**

 Copier le lien de participation

**Dans un monde complexe comme le nôtre, la force d'une organisation dépend souvent de la qualité des conversations aux réunions du CA.**

Les bonnes questions  
font monter la conversation.

Les bons comportements  
font monter la gouvernance.

Quand les deux se rencontrent, le niveau de maturité du CA est atteint

COLLOQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



**toujours  
la bonne  
saison**

**TOURISME  
BAS-SAINT-LAURENT**

**QUESTIONS  
MERCII!**

# Quand un CA se dérègle

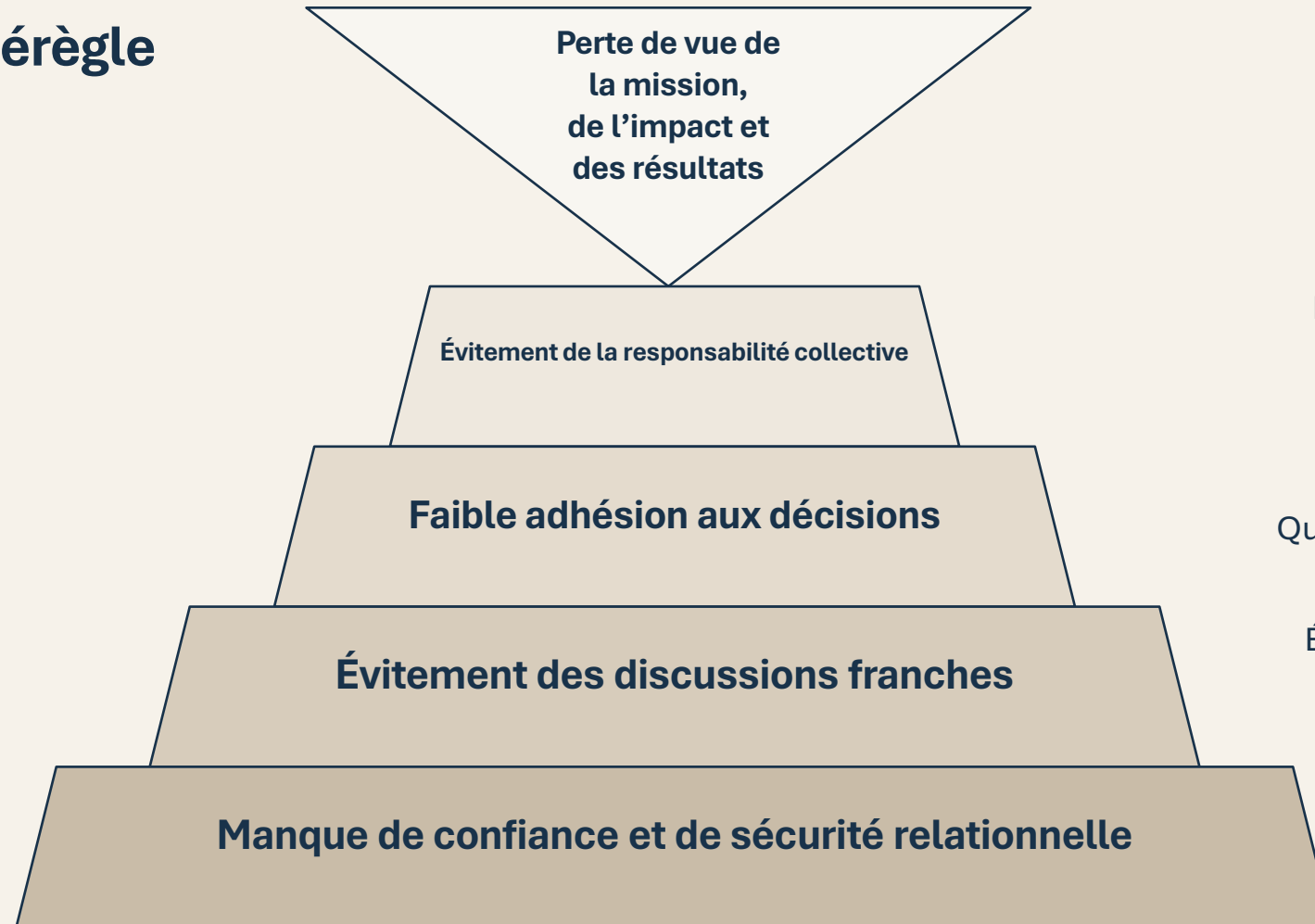


## Ce qui mine le CA

- Postures défensives
- Harmonie de façade
- Flou des rôles
- Tolérance des écarts
- Statut et ego

## Ce qu'on observe

- Peu de recadrage
- Décisions tièdes
- Questions retenues
- Énergie dispersée
- Mission oubliée



**Sans confiance, pas de collaboration ;  
Sans débat, pas d'engagement ;  
Sans engagement, pas de responsabilité ;  
Sans responsabilité, pas de résultats.**

Patrick Lencioni  
Optimisez votre équipe