

Institut des administrateurs de sociétés

## Sujet de la baladodiffusion : « **Be It Resolved : La concurrence a bâti le monde d'aujourd'hui, mais c'est la collaboration qui trace la voie de l'avenir.** »

Page | 1

### **Rahul Bhardwaj (0:06 - 2:39)**

Bienvenue à Be It Resolved, saison 2, où les idées audacieuses rencontrent un leadership courageux. Je suis Rahul Bhardwaj, président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Chaque épisode explore les enjeux qui influencent les administratrices et administrateurs, la gouvernance et la prise de décision en salle du conseil.

Mon invité aujourd'hui est Stephen de Boer, membre du conseil consultatif stratégique de Wellington Partners, ancien ambassadeur du Canada auprès de l'Organisation mondiale du commerce et conseiller principal en affaires étrangères auprès du premier ministre. La résolution du jour est la suivante: Soit résolu que la compétition est bien ancrée aujourd'hui, mais que la collaboration est la voie à suivre. Pour nos auditeurs, de quel côté voteriez-vous?

Et Stephen, bienvenue. Vous pourrez voter un peu plus tard. Merci, Rahul.

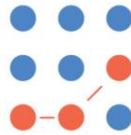
Alors, pour planter le décor de la conversation d'aujourd'hui, nous évoluons dans un environnement plus complexe, plus interconnecté et, à la fois, plus fragmenté que bien des administratrices et administrateurs n'en ont connu auparavant. Pour les conseils d'administration, cela soulève une question importante. Comment demeurer stable dans la surveillance tout en faisant preuve d'adaptabilité dans la réflexion?

Comment passer de la surveillance à la prospective? Aujourd'hui, nous allons explorer une idée qui n'est peut-être pas immédiatement familière à tous nos auditeurs. Certains l'ont appelée la stratégie du dauphin.

On m'y a initié lors d'un voyage à Singapour l'an dernier, à l'occasion de réunions d'administrateurs. Ce que j'y ai appris — et que Stephen et moi allons approfondir — c'est que la stratégie du dauphin reflète l'approche des économies de l'ASEAN, les pays d'Asie du Sud-Est: elle illustre une façon de naviguer dans des environnements complexes et en constante évolution, grâce à l'intelligence, à l'adaptabilité et à la collaboration. Mais cela soulève également une question importante pour les conseils d'administration d'aujourd'hui.

Alors que les pays misent de plus en plus sur la réduction des risques par la diversification, comment et quand passer du réflexe bien ancré de la compétition à celui, nouveau, de la collaboration? Stephen, vous et moi avons évoqué Singapour comme un endroit très intéressant. Nous reviendrons sur la façon dont ce pays répond à son environnement géopolitique et aux changements qu'il a traversés, mais peut-être pouvez-vous d'abord nous donner un aperçu de ce à quoi le Canada pourrait être confronté.





Nous avons l'ACEUM, nous avons l'ALENA, nous avons bénéficié de cette bulle de certitude pendant un bon moment, mais les choses ont vraiment changé, n'est-ce pas?

### **Stephen de Boer (2:40 - 7:38)**

Tout à fait. Et je crois que le milieu des affaires ne devrait pas sous-estimer l'ampleur de ce changement. C'est, comme l'appelle le premier ministre Carney, une rupture dans les relations internationales.

Page | 2

C'est très profond. C'était un pilier fondamental de l'économie canadienne. Environ 80 ans de solides relations commerciales avec les États-Unis.

Les 40 dernières années, presque 40 ans, dans un environnement sans droits de douane, et une grande partie des entreprises canadiennes s'étaient organisées autour de ce principe du commerce nord-américain. Et ce qu'a fait le président Trump, et la nouvelle politique commerciale américaine, a essentiellement renversé la plupart de ces principes fondamentaux. Ainsi, cette idée d'Amérique d'abord et la création de cette forteresse américaine représentent un défi colossal pour le Canada, et je ne vois pas comment cela pourrait être renversé, même en cas de changement politique aux États-Unis.

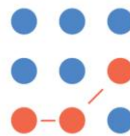
C'est une rupture profonde, et le milieu des affaires doit y répondre. Je dois également préciser que cela ne signifie pas que le commerce avec les États-Unis va cesser, mais le modèle de croissance que nous avons — qui consistait à utiliser les États-Unis comme premier marché d'entrée pour les entreprises canadiennes, ou comme seul marché étranger — est révolu. Cela doit changer.

Ce changement nous est imposé. Je trouve très intéressant que vous souleviez l'exemple de l'ASEAN, car il y a d'importantes leçons à tirer de cette région du monde. Et en particulier, Singapour en est l'exemple le plus fascinant.

C'est une économie très prospère, mais je crois que beaucoup oublient que lorsque Singapour a été, pour ainsi dire, chassée de la Malaisie dans les années 1960, les Singapouriens se demandaient réellement s'ils allaient survivre. C'était un changement profond pour Singapour et un défi majeur à sa survie même. Ils devaient agir rapidement et penser différemment pour réussir.

L'autre élément à considérer concernant Singapour est qu'elle présentait des désavantages considérables. Elle est petite, manque de ressources naturelles et, surtout, évoluait dans un voisinage assez instable. Rappelons que cette région du monde était alors largement le terrain de jeu de la rivalité entre les grandes puissances.





Et autant sa situation géographique pouvait constituer un désavantage, Singapour l'a transformée en atout et a su valoriser sa position en tant que carrefour d'une importance capitale. Singapour a également accompli plusieurs autres choses qui, je crois, s'appliquent bien au contexte d'une salle du conseil et aux conseils d'administration d'entreprises confrontées à des défis importants, comme les entreprises canadiennes. Singapour n'a pas réinventé la roue en matière d'options politiques.

Elle a allègrement copié les réponses politiques qui fonctionnaient, les a adaptées à sa situation unique et n'a pas reproduit celles qu'elle jugeait inadéquates à son contexte. En somme, elle a cherché à tirer des leçons des expériences des autres et à ne pas reproduire leurs erreurs. Elle a également adopté une politique étrangère qualifiée de réaliste.

Singapour est unique en ce qu'elle entretient de solides relations à la fois avec les États-Unis et la Chine, ce qui est rare et difficile à équilibrer et à maintenir, mais elle a réussi à faire le pont entre la rivalité des grandes puissances et à mener des politiques constructives à l'égard de chacun tout en gardant une distance adéquate. Mais je dois aussi dire que rien de tout cela n'est facile et que cela exige une attention et un entretien constants. Cela exige de la flexibilité, une vision à long terme, de la patience et un travail assidu sur les relations.

Et ce qui est vraiment significatif ici aussi, c'est la volonté de mettre de l'eau dans son vin. Ainsi, même si j'ai dit qu'ils ont réussi à équilibrer la rivalité des grandes puissances, il ne faut pas croire que les États-Unis ou la Chine sont toujours nécessairement à l'aise avec ce que fait Singapour. Singapour doit donc parfois adopter des positions impopulaires.

Singapour doit parfois édulcorer ses ambitions pour pouvoir avancer. C'est donc un peu une démarche en crabe qu'elle emprunte parfois. Et lorsqu'elle traite avec ses partenaires de l'ASEAN, certains d'entre eux sont très différents d'elle.

Rappelons que le Myanmar et le Laos font partie de l'ASEAN, avec des niveaux de développement très différents et des systèmes politiques très différents. Et Singapour doit d'une façon ou d'une autre gérer tout cela. Cela signifie aussi qu'elle doit parfois se mordre la langue, ce pour quoi elle est critiquée.

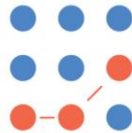
Ce n'est pas toujours une position facile pour Singapour, mais je crois vraiment que c'est un exemple très intéressant.

### **Rahul Bhardwaj (7:38 - 8:44)**

Vous avez beaucoup mis sur la table et offert une excellente introduction à une autre région du monde où des puissances petites et moyennes apprennent à réussir. Commençons à décortiquer tout cela. Nous parlons de passer de la compétition à la collaboration.

Et bien sûr, il y aura un peu des deux. Beaucoup de bonnes entreprises, organisations ou pays doivent faire les deux. Revenons au contexte canadien un moment.





Vous avez raison de souligner que nous nous éloignons des États-Unis, mais pas entièrement. Et en matière de diversification des échanges commerciaux, tout conseil d'administration sait que c'est une sage décision de ne pas dépendre d'une seule entité, qu'il s'agisse d'un client ou d'un fournisseur. Mais parlons un peu du type de diversification et de commerce qui était accessible aux entreprises canadiennes même avant les droits de douane américains. Avons-nous la culture qui a pleinement tiré parti de toutes ces relations commerciales que le Canada construisait en cours de route? Et franchement, de celles auxquelles vous avez grandement contribué à mettre en place.

### **Stephen de Boer (8:45 - 10:13)**

Vous avez raison. Le Canada a consacré beaucoup d'énergie à établir d'autres relations commerciales. Une série complète d'accords de libre-échange ont été développés.

Le plus important, à mon avis — en fait, il y en a deux importants en dehors de l'espace ACEUM —, c'est l'AECG Canada-UE. Mais aussi le PTPGP, qui est tout aussi significatif. Je crois que ce que nous avons vu par le passé, c'est que les entreprises canadiennes utilisaient soit le marché américain comme tremplin ou zone d'essai pour leurs produits ou services avant de s'élargir, soit simplement en s'appuyant sur le marché américain parce qu'il est proche et le plus facile à appréhender. Cela doit changer.

Ainsi, dans une certaine mesure, le gouvernement du Canada a dressé la table et maintenant les entreprises doivent venir y prendre place et tenter de profiter de ce qui a été préparé. Et ce que nous avons constaté en ce qui concerne les échanges commerciaux, c'est que peu d'entreprises en profitent.

Lorsque nous examinons le contexte Canada-UE, ce sont les entreprises de l'UE qui bénéficient considérablement de l'AECG plutôt que les entreprises canadiennes. La table est dressée, le défi nous a été lancé par les récents changements de politique commerciale des États-Unis, et maintenant les entreprises doivent venir à la table et tirer parti de ces avantages.

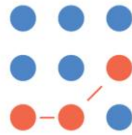
### **Rahul Bhardwaj (10:14 - 10:43)**

Stephen, tirons ce fil encore un peu. Il semble que nous ayons besoin d'une plus grande impulsion des entreprises canadiennes pour profiter de ces occasions. J'aimerais avoir votre avis sur ce que les entreprises canadiennes et, par le fait même, leurs conseils d'administration pourraient faire pour améliorer leur accès à ces relations commerciales. Et pour celles qui y ont réussi, existe-t-il une recette que vous avez observée et qui leur a été très utile pour assurer leur succès?

### **Stephen de Boer (10:44 - 12:34)**

Je crois que l'approche du gouvernement canadien a toujours été de chercher à tirer parti des communautés diasporiques ici au Canada. Ainsi, si l'on extrapole à partir de cela, ce à quoi les entreprises devraient réfléchir, c'est à quels avantages elles disposent ici au Canada vis-à-vis des marchés tiers — et non pas du marché américain — qu'elles peuvent utiliser à leur





avantage. Et je crois que cela nécessitera de la créativité dans bien des cas pour déterminer quel est l'avantage dont on dispose, ou quel levier on peut activer.

Et pour revenir à l'exemple de Singapour, c'est comme si Singapour se disait: nous sommes à un carrefour en Asie du Sud-Est, alors comment pouvons-nous nous en servir comme levier? Les entreprises doivent donc réfléchir à la façon de créer ce levier. Je crois que cela signifie que les entreprises devraient également consacrer beaucoup plus de temps à réfléchir au contexte géopolitique, à imaginer ce qui se passe dans le monde, puis à chercher à en tirer parti ou à trouver comment elles peuvent tirer avantage de ce qui se déroule dans ce contexte géopolitique.

Page | 5

Un exemple vraiment évident, qui est familier à tous, concerne les minéraux critiques. C'est quelque chose que tout le monde veut, et c'est un avantage que possède le Canada. C'est évidemment d'un grand intérêt pour les États-Unis, mais aussi pour beaucoup d'autres.

Le discours autour du pipeline vers l'océan Pacifique en est un autre exemple: c'est d'une certaine façon une pensée créative qui consiste à dire, d'accord, ce n'est plus le marché américain. Quels sont les autres marchés? Nous savons qu'il y a une demande énorme en Asie pour notre pétrole et notre gaz.

Ce sont des exemples vraiment évidents, mais il y en a de moins évidents, et les entreprises doivent commencer à y réfléchir.

#### **Rahul Bhardwaj (12:35 - 13:06)**

Sacrifier ces avantages à court terme pour des relations stratégiques à long terme est toujours un défi pour les conseils d'administration. Quel serait votre conseil à un conseil d'administration pour s'engager dans cette voie? Parce qu'il semble que, comme vous l'avez mentionné un peu plus tôt, le gouvernement fait sa part à ce stade en dressant la table à cet effet.

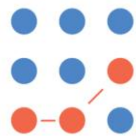
Mais il semble y avoir une certaine réticence. Les conseils d'administration font finalement partie du processus d'élaboration des stratégies ou du moins de leur approbation au sein des entreprises. Quel serait votre conseil aux conseils d'administration à cet égard?

#### **Stephen de Boer (13:08 - 14:27)**

Eh bien, je crois que les conseils d'administration doivent comprendre — et c'est ce qu'ils devraient partager avec l'équipe de direction de ces entreprises — que cette rupture que nous observons, ce changement qui s'opère, va, dans la plupart des cas, affecter les résultats nets. Les entreprises pourraient ne pas être, du moins à court terme, aussi rentables qu'elles l'étaient par le passé. Il sera presque impossible d'y parvenir.

Je crois que les conseils d'administration doivent encourager les entreprises à penser à plus long terme pour une croissance plus durable, mais pas nécessairement la croissance





vertigineuse qu'elles ont peut-être connue lorsqu'elles traitaient simplement avec les États-Unis. C'était facile et probablement plus rentable. Je crois que nous devons reconnaître cela et, une fois de plus, c'est ce qui explique pourquoi les entreprises ne profitaient pas de ces autres accords: parce que la rentabilité était excellente sans avoir à s'aventurer dans ces marchés.

Je crois que nous devons reconnaître l'inverse, c'est-à-dire accepter que ce ne sera peut-être pas aussi rentable qu'avant, mais que nous n'avons pas le choix. Je crois que les actionnaires doivent comprendre cela, que l'équipe de direction doit le comprendre, et que le conseil d'administration doit le communiquer en disant: nous savons que ce sera difficile, nous savons qu'il y aura des coûts, nous savons que cela pourrait affecter les résultats nets, du moins à court terme, mais nous devons être à l'aise avec cela pour aller de l'avant.

### **Rahul Bhardwaj (14:28 - 15:36)**

En effet. C'est toujours une question épineuse pour les conseils d'administration. Nous avons entendu bien des administratrices et administrateurs dire: nous regardons toujours à long terme, mais si vous ne réalisez pas le prochain trimestre ou le suivant, vous n'avez pas de long terme.

Trouver ce juste équilibre et intégrer cette résilience à l'organisation pour être en mesure de naviguer à travers ces changements, c'est loin d'être une mince affaire — c'est très difficile pour les conseils d'administration. Nous en parlerons plus en détail dans un moment, mais je veux d'abord nous ramener à Singapour un instant.

Et la notion entourant cette stratégie du dauphin, telle qu'elle m'a été rapportée, semblait très intéressante lorsqu'on entend comment ces petits pays et ces économies qui se faisaient auparavant beaucoup concurrence entre eux examinent maintenant cette notion de collaboration, notamment pour travailler ensemble afin de faire face, disons, à la puissance de la Chine dans leur région et à la façon dont ils utilisent la collaboration. Et dans leur esprit, comme les dauphins nagent ensemble, ils nageraient ensemble.

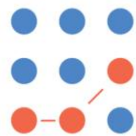
J'aimerais avoir votre avis là-dessus. Vous avez une perspective sur la façon dont cela a pu fonctionner pour les pays de l'ASEAN. Qu'est-ce que nous pouvons en apprendre ici?

### **Stephen de Boer (15:37 - 17:11)**

Il y a quelques choses que j'ai certainement remarquées concernant les pays de l'ASEAN. Ce sont des choses qui semblent intuitivement logiques, mais auxquelles on ne pense pas vraiment avant de les voir en action. La collaboration prend beaucoup de temps.

C'est beaucoup de discussions, beaucoup de séances communes à travailler sur les enjeux. Beaucoup d'échanges pour comprendre d'où vient l'autre partie. Dans le contexte de l'OMC, par exemple, les pays de l'ASEAN se réunissaient chaque semaine pour tenter de se coordonner.





Ils ne formaient pas un bloc au sein de l'OMC, mais c'est ce qui était nécessaire pour s'assurer qu'ils tiraient tous dans la même direction. Et parfois, cette traction dans la même direction était vraiment très difficile à mesurer. Mais le niveau de collaboration et de dialogue requis pour avancer même un peu, c'était tout à fait considérable.

Ainsi, la collaboration semble être une excellente idée. Ça ressemble à une vérité universellement reconnue, à une évidence que personne ne conteste. Mais je crois que nous devons reconnaître que la collaboration est un travail ardu.

Beaucoup d'efforts pour comprendre d'où vient l'autre partie et comment nous pouvons travailler ensemble. Et pour revenir à une remarque que j'ai faite plus tôt, cela signifie aussi que vous allez devoir mettre de l'eau dans votre vin. Vous ne gagnerez pas toujours, ou votre approche préférée ne sera peut-être pas celle que tout le monde adopte.

Il y a donc beaucoup de travail exigé dans tout cela.

### **Rahul Bhardwaj (17:11 - 18:06)**

La notion de collaboration — vous avez raison, vous l'avez qualifiée d'énoncé de principe universel. Et tout le monde l'apprécie. Notre expérience a été vraiment complexe, vraiment chronophage.

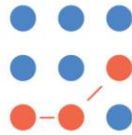
Je pense également, et je dois le souligner, qu'un des chefs de la direction de banques américaines parlait la semaine dernière de collaboration et commentait qu'il y en avait trop, que ça ralentit les choses. Et il y avait une teinte quelque peu transactionnelle là-dedans: pour des organisations très habituées à fonctionner de manière transactionnelle et à agir rapidement, la transition vers des approches collaboratives à plus long terme représente un grand défi. Et je me demande si ce défi commence avec le conseil d'administration dans la façon dont il envisage sa stratégie et ses facteurs de succès pour l'avenir. Je me demande si vous avez des observations sur la façon dont on pourrait composer un conseil d'administration pour être en mesure de commencer à penser à la collaboration.

### **Stephen de Boer (18:07 - 19:16)**

Je crois que cela implique une plus grande diversification dans le contexte du conseil d'administration. Et je ne parle pas seulement de diversification dans le contexte de l'IED et du genre de choses auxquelles la plupart des conseils pensent déjà, mais de compétences et de perspectives différentes. Ainsi, avoir quelqu'un qui peut apporter une perspective géopolitique au conseil, des personnes qui comprennent le comportement organisationnel, des personnes qui comprennent les approches psychologiques aux problèmes, afin de créer une plus grande diversification.

Et donc, ne pas seulement avoir une série de profils MBA, par exemple, assis autour de la table du conseil, qui ne regardent que les résultats nets ou les tableurs, mais avoir ceux qui peuvent penser de façon un peu plus créative et qui ont la capacité de communiquer de





différentes manières — qui résonneraient auprès des concurrents, qui résonneraient au sein de l'industrie elle-même de différentes façons. Je crois que si vous envisagez des approches différentes sur la façon de gérer votre entreprise ou votre conseil d'administration, vous devez alors réfléchir à des approches différentes quant aux personnes qui y siègent.

### **Rahul Bhardwaj (19:17 - 19:35)**

Vos commentaires sur la façon dont les pays de l'ASEAN se réunissaient dans le cadre de l'OMC ou autour de cela — que c'était une partie de ce qu'ils faisaient — m'ont vraiment intrigué. Y avait-il autre chose que vous avez observé et que vous considérez comme des indicateurs de succès que les entreprises canadiennes pourraient envisager d'adopter?

### **Stephen de Boer (19:36 - 21:18)**

Je crois que, dans une certaine mesure — et cela a beaucoup de sens dans un contexte de conseil d'administration —, les pays de l'ASEAN sont assez mercenaires en ce sens qu'ils se limitent, dans la mesure du possible, aux enjeux économiques. C'est aussi l'une des critiques adressées à l'ASEAN. Ils ne veulent pas s'engager ni commenter les développements politiques d'autres pays.

Ils ne veulent pas se prononcer sur d'autres enjeux tels que les droits de la personne, par exemple. Les choses que nous attendons parfois qu'ils fassent ou disent, ils s'efforcent de garder les yeux sur la balle, c'est-à-dire la croissance économique. Ils doivent aussi jongler avec le fait que, parfois, ils se font concurrence tout en essayant d'avancer.

Cela signifie que certaines conversations sont un peu guindées et que d'autres sont un peu plus difficiles, et cela signifie aussi qu'ils ne progressent pas toujours d'une façon qui aurait du sens pour ceux d'entre nous qui regardent de l'extérieur, mais cela a du sens pour eux pour maintenir de bonnes relations. Ce qui est également intéressant avec l'ASEAN, c'est que le niveau de développement au sein des membres est vraiment très différent. Singapour se qualifie de pays en développement, mais soyons sérieux: c'est un pays développé.

C'est de loin l'économie la plus forte au sein de l'ASEAN. Il y a un aspect d'elle-même par lequel elle doit se montrer un peu humble. Elle doit parfois se mordre la langue pour rester en bons termes avec les autres membres de l'ASEAN.

Beaucoup de tact est donc également requis de sa part.

### **Rahul Bhardwaj (21:19 - 21:49)**

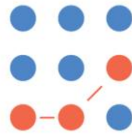
Intéressant. Alors, alors que nous approchons de la fin de cette émission, je réfléchis à votre utilisation du mot mercenaire tout à l'heure. Et il me semble que ce que nous disons en quelque sorte, c'est que pour être compétitif dans ce nouveau monde, il faut collaborer — si l'on adopte l'approche des pays de l'ASEAN, être véritablement compétitif signifie être vraiment doué pour la collaboration, ce qui pourrait représenter un changement d'accent assez nouveau pour beaucoup d'entreprises.

Serait-ce juste?

T. 416.593.7741 | Toll-Free 1.877.593.7741  
1601-250 Yonge Street, Toronto, ON M5B 2L7

[icd.ca](http://icd.ca)





**Stephen de Boer (21:49 - 22:10)**

Je crois que cela a beaucoup de sens. Et mercenaire, je crois, c'est un mot intéressant dans le contexte où l'on parle de pays. Lorsqu'il s'agit de sociétés et de conseils d'administration, c'est exactement ce à quoi ils devraient penser.

Page | 9

Je ne suis pas tout à fait sûr qu'un conseil d'administration soit nécessairement mercenaire dans son approche. Cela parle simplement de leurs résultats nets. Mais je crois que ce que vous dites a beaucoup de sens.

**Rahul Bhardwaj (22:11 - 22:57)**

Stephen, c'était très intéressant. Je crois que nous allons devoir y revenir sous peu et voir comment les entreprises canadiennes se sont adaptées à ce nouvel appel à la diversification. Ce sera vraiment intéressant de voir comment les pays de l'ASEAN s'en sortent alors que leur région continue d'évoluer.

Et nous pourrions alors voir si la collaboration est effectivement un catalyseur de la compétition ou si, comme certains le craignent, elle ralentit la capacité à réussir et à être compétitif. Mais je crois que le prochain chapitre sur ce sujet reste à écrire. Cela dit, Stephen, je dois vous donner la parole. Vous avez eu la chance de voter sur la résolution aujourd'hui. Permettez-moi donc de la reformuler pour vous.

Soit résolu que la compétition est bien ancrée aujourd'hui, mais que la collaboration est la voie à suivre. De quel côté voteriez-vous?

**Stephen de Boer (22:58 - 23:01)**

Je souscris tout à fait à cet énoncé. Je voterais oui.

**Rahul Bhardwaj (23:01 - 23:35)**

Ravi de l'entendre. Stephen, c'était un plaisir de vous avoir en conversation aujourd'hui. J'apprécie vraiment que vous ayez partagé la richesse de votre expérience, qui semble si pertinente dans cet environnement.

Je sais que nos auditeurs apprécieront. À nos auditeurs, nous espérons que vous avez apprécié cet épisode de Be It Resolved et que vous en avez tiré de précieuses perspectives pour votre salle du conseil. Si vous avez trouvé la discussion d'aujourd'hui stimulante, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un commentaire sur votre plateforme de baladodiffusion préférée.

De la part de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada, je suis Rahul Bhardwaj. À la prochaine.

