

## Institut des administrateurs de sociétés

### Transcription de la baladodiffusion : **Be It Resolved : La personnalité doit être intégrée à la grille des compétences du conseil d'administration.**

**Rahul Bhardwaj** (0:06 - 1:50): Bienvenue à la deuxième saison de la baladodiffusion *Be It Resolved*, qui est le point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Dans chaque épisode, je m'entretiendrai avec des experts pour étudier des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

Aujourd'hui, mon invité est M. Bill Furlong. M. Furlong est cadre en résidence à l'Ivey Business School, où il s'intéresse depuis plus de 10 ans à la personnalité de dirigeant. Ses travaux ont paru dans la *MIT Sloan Management Review*, le *Business Law International* et le *Global Risk Institute*.

Il est coauteur du livre *The Character Compass* et a créé sa propre baladodiffusion intitulée « Question of Character ». Il a précédemment occupé des postes de haute direction chez Valeurs Mobilières TD, où il a terminé sa carrière en tant que vice-président du conseil. Il a siégé à divers conseils d'organismes de réglementation et du secteur public, notamment à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et au Tribunal des marchés financiers.

M. Furlong détient le titre IAS.A, ainsi qu'un MBA de l'Ivey Business School. La résolution d'aujourd'hui est la suivante : *Be It Resolved*, la personnalité doit être intégrée à la grille des compétences du conseil d'administration. Aujourd'hui, nous allons examiner pourquoi la personnalité de dirigeant est de plus en plus reconnue comme un atout stratégique pour la gouvernance de sociétés.

Les conseils sont confrontés à des attentes accrues, à une complexité croissante et à un public qui s'interroge davantage sur le jugement, la confiance et la responsabilité. Mais est-ce que cela devrait être inclus dans la grille des compétences du conseil? Vous aurez aussi la possibilité de voter.

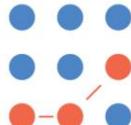
Bienvenue M. Furlong.

**Bill Furlong** (1:34 – 1:35): Merci M. Bhardwaj. Je suis ravi d'être ici.

**Rahul Bhardwaj** (1:36 – 1:50): C'est un plaisir de vous recevoir. Vous aurez l'occasion de voter un peu plus tard. Entrons sans plus attendre dans le vif du sujet et lançons la discussion.

Nous avons parlé ensemble de cette fameuse phrase selon laquelle on embauche pour les compétences et on congédie pour la personnalité. Quel est le lien avec tout ça?

**Bill Furlong** (1:51 - 2:37): Donc, les gens se contentent souvent de l'idée d'embaucher pour les compétences et de congédier pour la personnalité, parce qu'ils prennent en compte la



personnalité. Ils ont diverses idées préconçues à propos de la personnalité. Tout d'abord, ils accordent une certaine importance à la personnalité, mais pas autant qu'aux compétences.

C'est la première idée que les gens ont en tête. La deuxième est que la personnalité est perçue comme une notion très subjective, et non comme un critère objectif.

Tout le monde a une perception différente de la personnalité. Puis, la troisième idée est la suivante : en raison de son caractère subjectif, la personnalité ne peut pas vraiment être développée, un peu comme le tempérament.

Il est impossible de le développer ou de le modifier. C'est un de ces traits avec lesquels on naît et qu'on doit simplement accepter.

Selon moi, ces idées sont erronées, et c'est la raison pour laquelle il n'est pas judicieux de penser de cette manière. Ces idées erronées représentent toutefois une occasion pour les conseils.

**Rahul Bhardwaj** (2:38 - 2:55): Alors, commençons à décortiquer tout ça, car je pense que vous avez raison : la plupart des gens diront que c'est trop subjectif. En fait, lorsqu'on évoque le fait d'évaluer la personnalité des personnes, cela peut donner l'impression de juger. Vous dites aussi que ce n'est pas une stratégie gagnante pour les conseils. Que voulez-vous dire exactement?

**Bill Furlong** (2:55 - 5:05): Je crois que la clé est de remettre en cause ces trois idées que les gens entretiennent. D'ailleurs, M. Bhardwaj, j'avais exactement les mêmes idées avant de commencer ce travail il y a plus de 10 ans. Premièrement, la personnalité n'est pas particulièrement importante.

La plupart des gens associent la personnalité à l'éthique, à la moralité ou à la gentillesse. Selon moi, la perspective la plus exacte, et celle que j'applique, est celle d'Aristote : le caractère est le fondement de l'épanouissement humain.

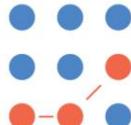
C'est un peu une approche philosophique, pour ainsi dire. Au fil du temps, cette approche philosophique a influencé la psychologie. On commence donc à s'intéresser aux comportements vertueux.

Encore une fois, Aristote mettait en avant des vertus, comme le courage, l'humilité et la tempérance. Le mouvement de psychologie positive d'il y a 20, 30 ou 40 ans a désormais trouvé sa place dans les organisations et le leadership.

Quels sont donc les comportements vertueux qui sont les plus efficaces pour le leadership et la performance? L'idée est de s'éloigner de la morale et l'éthique pour se concentrer sur la prise de décision, la performance et le bien-être. Les données vont dans ce sens.

En fait, elles démontrent que la force et la personnalité génèrent des résultats supérieurs à ce que l'on pourrait imaginer en se limitant à la morale et à l'éthique. Nous y reviendrons plus tard. C'est la première partie.





La deuxième partie : est-ce objectif ou subjectif? De nombreuses données soutiennent que la personnalité est un critère objectif, et ce, parce que l'attention est portée ici sur les comportements, et non sur ce qui se passe dans la tête des gens.

Il s'agit d'un des comportements visibles au quotidien. Enfin, puisque la personnalité est observable, et que les habitudes de comportements peuvent être changées, comme n'importe quelle habitude, il est possible de la changer, positivement ou négativement.

Page | 3

Pensez à la forme physique. C'est une habitude. Si on se laisse aller – comme cela m'est arrivé dans le passé –, cela devient une habitude.

Si on décide de vraiment investir dans sa forme physique, cela devient aussi une habitude. De la même façon, il existe des techniques pour développer et renforcer la personnalité, comparables à celles utilisées en athlétisme ou en nutrition. Ces techniques transforment bel et bien les comportements.

Lorsqu'on sait précisément ce qu'on cherche à atteindre, c'est-à-dire un ensemble optimal de comportements, on peut alors réellement influencer ses résultats.

**Rahul Bhardwaj** (5:05 - 5:39): M. Furlong, je tiens, avant tout, à vous remercier d'avoir cité Aristote dans cette baladodiffusion, c'est une première! Revenons maintenant au conseil d'administration. Comment la personnalité influence-t-elle les décisions du conseil?

En un sens, la plupart des gens supposent que la personnalité va de soi chez les administratrices et administrateurs qui siègent au conseil. Cela fait partie du niveau de compétence attendu, que l'on soit cadre ou dirigeant. Mais j'ai l'impression que vous suggérez que cela compte peut-être encore davantage dans la salle du conseil.

Parlons un peu de la façon dont elle influence les décisions du conseil.

**Bill Furlong** (5:39 - 10:00): Oui, exactement, M. Bhardwaj. C'est exactement ce que je pense. Avant d'aborder la question de personnalité, j'aimerais revenir sur la notion de compétences.

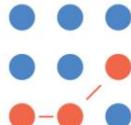
Les compétences sont absolument essentielles. Quand on siège à un conseil, on apporte une expertise en la matière, mais aussi des compétences en gouvernance – ce qui est d'ailleurs au cœur de la mission de l'IAS. Les compétences sont vraiment essentielles.

Par exemple, lorsqu'on retient les services d'un avocat, on veut que celui-ci soit compétent. Nous croyons – et les données le démontrent – que la personnalité est tout aussi importante que les compétences. Revenons à l'exemple de l'avocat.

On peut avoir un avocat très compétent, mais si cet avocat manque complètement d'humilité, ne tient pas compte du point de vue des autres et qu'on ne peut pas vraiment le faire changer d'avis, cela va altérer son jugement et, au bout du compte, les résultats.

À nos yeux, la personnalité conditionne l'usage des compétences et, par là, les résultats. Dans le contexte d'un administrateur, qu'est-ce qui constitue l'apport le plus fondamental dans la salle du conseil?





Je pense que ce que nous apportons, c'est notre jugement et notre capacité à décider. Nous avons généralement de l'expérience dans les PME, avec une certaine expertise spécialisée. Par exemple, j'ai de l'expérience en titrisation, mais souvent, ces compétences sont obsolètes.

Il existe également cette idée de symétrie entre la direction et le conseil. Donc, la première chose à retenir, c'est que la compétence est vraiment importante en matière de gouvernance, mais c'est la personnalité qui prime. Le jugement et la capacité à prendre des décisions sont au cœur même de ce que nous entendons par personnalité.

Pensez maintenant aux situations où elle fait défaut. Prenons l'exemple des ingénieurs de Volkswagen il y a quelques années. Ils avaient un niveau de compétences énorme.

Je parle ici du contexte d'une salle du conseil, mais pour illustrer l'exemple : ces ingénieurs de Volkswagen avaient un niveau de compétences énorme, mais ils l'ont employé pour contourner les tests d'émissions.

C'est un exemple illustrant le rôle de la personnalité et le problème touchait l'ensemble de l'organisation. Il a été largement documenté.

C'est un problème organisationnel majeur : sans personnalité, la compétence, l'engagement et le travail acharné des ingénieurs ont été utilisés pour obtenir des résultats négatifs. La même chose s'est produite lors de la crise financière mondiale. C'est exactement ce que l'on a observé chez Enron.

C'est ce qui se passe lorsque la personnalité fait défaut ou est faible, alors que les compétences et l'éthique de travail sont élevées. On obtient de mauvais résultats. Où peut-on voir la personnalité se manifester?

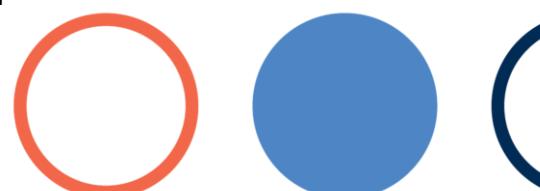
Prenons l'exemple de la crise de la listériose chez McCain. C'est un exemple où la personnalité a permis à l'organisation, dans un moment critique, de générer un excellent résultat, transformant ainsi une situation négative, à bien des égards, en une situation positive.

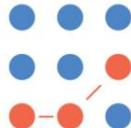
Ce qu'il faut retenir ici, dans le contexte de la personnalité, c'est que les vertus peuvent se transformer en vices. Ainsi, une vertu, comme le courage ou la responsabilité, qui est trop prononcée peut se transformer en défaut.

Je pense qu'en fait, M. Bhardwaj, vous avez beaucoup travaillé avec l'Ivey. L'une des études menées il y a plusieurs années a montré que les conseils ont tendance à accorder trop d'importance à la dimension de la personnalité liée à la collaboration.

Maintenant, imaginez une salle du conseil où les membres sont extrêmement collaboratifs, mais où la responsabilité fait défaut. Le danger, c'est que chacun se contente d'acquiescer : « Oui, c'est bon. »

Et à quoi cela mène-t-il? Au phénomène de pensée de groupe, qui est absolument néfaste dans la salle du conseil.





Maintenant, prenons la responsabilité. Renforçons-la au maximum. Imaginez maintenant que votre sens de la responsabilité est très élevé, mais que vous avez peu de tempérance, comme la patience.

Ce qui va se passer, c'est que lorsque des problèmes seront soulevés dans la salle du conseil, vous allez vous sentir responsable. Vous allez tenter de les résoudre, mais vous n'aurez ni la patience, ni le calme, ni le temps nécessaires pour permettre à la direction de les régler.

Je dois admettre, M. Bhardwaj, que c'est un de mes problèmes. Je donne trop d'importance à la responsabilité, et la tempérance est vraiment un de mes points faibles.

L'un des points sur lesquels je dois rester vigilant – je ne suis certainement pas le seul – c'est de m'assurer de mettre en pratique ce que j'ai appris à l'IAS : « On y met le nez, mais pas les doigts! »

On examine ce cadre et on se dit : « OK, on y met le nez, mais pas les doigts! » Comment peut-on gérer la situation? L'important, c'est de ne jamais diminuer la responsabilité d'une personne.

C'est une très bonne chose. L'enjeu est de développer la capacité d'une personne ou ses comportements de tempérance afin de favoriser l'équilibre et la sagesse.

Il s'agit de savoir quand s'impliquer ou ne pas s'impliquer plutôt que de réagir par réflexe à chaque situation. Ces comportements sous-optimaux dont nous parlons ne relèvent pas de la compétence, mais de la personnalité et du jugement.

Je crois fermement que les administrateurs et les conseils doivent être conscients de ces types de déséquilibres. Quel est l'ensemble de traits qui composent la personnalité? Ces dimensions révèlent les forces, les points faibles et les situations qui pourraient poser problème.

Cela permet d'être un meilleur administrateur et de contribuer à un meilleur conseil. Je crois que c'est là le lien avec ce qui se passe dans la salle de conseil, M. Bhardwaj.

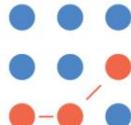
**Rahul Bhardwaj** (10:00 - 10:26): Je pense que nous avons vraiment exploré le sujet de la personnalité, et je crois que cela convaincra les auditeurs. C'est important.

Plus de personnalité est toujours mieux que moins. Ils doivent aussi comprendre que le manque de personnalité entraîne un risque, et le risque n'est pas souhaitable, du moins ici.

À présent, les administrateurs vont se demander : « Comment peut-on l'évaluer? » Tout le monde est à la recherche de cette information. Comment mesurer la personnalité?

Rapidement, à quoi est-ce que cela ressemblerait?





**Bill Furlong (10:27 - 12:37):** Il existe plusieurs angles pour aborder la question. Quand on pense à l'évaluer, il y a peut-être deux aspects dont on peut parler. Le premier concerne la manière de mesurer l'impact de la personnalité. C'est un concept qui semble assez vague.

Cela peut paraître abstrait. Est-ce réellement important? Je crois que vous avez déjà eu l'occasion de voir certaines de ces données.

Page | 6

Pour vous en faire part, les données suggèrent que la personnalité compte réellement : les preuves soutiennent son importance dans les organisations et les résultats. M. Fred Kiel a écrit un livre intitulé *Return on Character*, dans lequel il a analysé 44 entreprises comptant 4 000 employés.

Il cherchait à savoir s'il y avait un lien entre la personnalité et les résultats financiers. Ses observations, même si elles ne sont pas spécifiquement liées aux recherches de l'Ivey et au cadre que je connais, constituent néanmoins un excellent indicateur de la personnalité. Il a mesuré la perception des employés au sujet de leur chef de la direction dans ces entreprises concernant l'honnêteté, la compassion, le sens des responsabilités et la capacité à pardonner.

Il a constaté que les chefs de la direction qui se classaient dans le quintile supérieur selon l'évaluation de leurs employés – appelés chefs de la direction virtuoses – avaient un rendement de l'actif (RDA) cinq fois plus élevé sur deux ou trois ans que celui des chefs de la direction classés dans le quintile inférieur – appelés chefs de la direction centrés sur eux-mêmes. La corrélation entre la force du chef de la direction et la force des résultats était assez directe. La relation est linéaire.

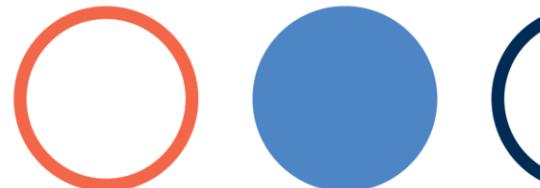
Un autre exemple de résultats provient des recherches menées par l'Ivey. Elle a publié il y a quelques années un mémoire de recherche évalué par les pairs, qui expliquait la différence entre les leaders ayant une grande force de caractère et ceux qui en manquent.

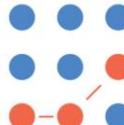
Elle a constaté que cela influençait de nombreux indicateurs internes : motivation à diriger, efficacité perçue, engagement organisationnel, engagement des employés. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que l'indicateur qui a le plus changé était la sécurité psychologique.

Il a été démontré que la sécurité psychologique, je pense par un professeur d'Harvard, est la clé de l'efficacité organisationnelle. La force de caractère d'un dirigeant augmente de 16 % le sentiment de sécurité psychologique. Il existe des preuves concrètes des avantages réels qui en découlent.

Ce n'est pas juste un atout agréable à avoir, quelque chose à expérimenter. Les effets sur les résultats sont bien réels.

**Rahul Bhardwaj (12:38 - 13:20):** Arrêtons-nous un instant là-dessus. Ce n'est pas juste un atout supplémentaire, c'est vraiment un atout indispensable, n'est-ce pas? Essayons de nuancer un peu, car les administratrices et administrateurs soulignent qu'ils ont déjà énormément de responsabilités dans la salle du conseil.





La responsabilité juridique est là. Il y a cette règle appelée l'appréciation commerciale, qui stipule que, si le travail est accompli de manière diligente, en toute bonne foi et sans conflit d'intérêts, tout est en règle.

En ajoutant ce concept quelque peu abstrait de personnalité, ne mettons-nous pas la barre trop haut pour les administrateurs en matière de composition du conseil et de délibérations de bonne foi? Ne leur imposons-nous pas simplement davantage de responsabilités?

Page | 7

**Bill Furlong (13:20 - 15:07):** C'est une excellente question. J'ai quelques idées à ce sujet. La première, c'est que vous avez préalablement évoqué, M. Bhardwaj, que les attentes envers les conseils d'administration augmentent.

Que peuvent faire les conseils pour satisfaire à ces attentes croissantes? La norme de diminution que vous mentionnez représente, par définition, le strict minimum.

Je crois que la plupart des administrateurs aspirent en fait à plus. Ils cherchent réellement à faire mieux. Ils souhaitent voir leur organisation croître et s'épanouir.

Pour ceux qui se contentent du minimum, ce qui représente, je crois, un petit groupe d'administrateurs – je ne pense pas à m'adresser à beaucoup d'entre eux parmi notre public aujourd'hui – alors oui, dans ce cas, l'ajout du critère de personnalité va probablement aider à atteindre ce minimum, ce seuil minimal.

Cela donne un peu plus de latitude. Quoi qu'il en soit, la barre est placée plus haut, et je pense qu'elle va continuer de monter. Comme vous l'avez mentionné plus tôt, la prise de conscience de la valeur de la personnalité ne cesse de croître.

Il y a beaucoup de recherches en cours, qui vont bien au-delà de ce que je viens de mentionner. Soit vous laissez la personnalité entrer en jeu d'elle-même, soit vous choisissez de prendre les devants. C'est un peu comme choisir d'agir ou subir – c'est ainsi que je le vois.

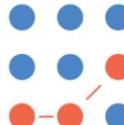
L'autre point à considérer, M. Bhardwaj – et c'est un sujet qui, à mon avis, intéresse beaucoup l'IAS et auquel il aspire réellement –, c'est cette ambition que nous partageons tous : faire du Canada un modèle mondial en matière de gouvernance des conseils. Je pense que beaucoup d'entre nous reconnaissent que le Canada se trouve à un moment charnière. Nous devons tous passer à la vitesse supérieure.

Alors, où trouver ce petit plus? Comment améliorer nos performances? À mon avis, la personnalité est ce petit plus.

C'est un sujet souvent discuté dans le cadre du leadership et des organisations. Les conseils d'administration ne sont que des microcosmes de ces organisations. Qu'est-ce qui pourrait permettre au Canada de se démarquer des autres pays en matière de gouvernance?

Selon nous, c'est la personnalité. Elle représente un véritable avantage concurrentiel durable, capable de placer le Canada en tête de la gouvernance des conseils et de conserver cette position.





**Rahul Bhardwaj** (15:07 - 15:42): Allez Canada! C'est super. Nous pouvons tous nous rallier à cette idée.

Maintenant, laissez-moi jouer les sceptiques un instant. Est-ce que la personnalité a vraiment sa place sur la grille des compétences du conseil? Abordons cette question, puisque nous y avons tous été confrontés au sein de comités de gouvernance.

Page | 8

Il faut s'assurer que le conseil a les compétences et les capacités nécessaires pour assurer la surveillance de la culture, de la stratégie et du risque. Il faut avoir les bonnes personnes en place pour toutes les raisons habituelles : la diversité et tout autre objectif. Maintenant, quelqu'un va suggérer d'inclure la personnalité dans la grille de compétences du conseil d'administration.

Voyons d'abord qui est réellement à l'origine de cette demande.

**Bill Furlong** (15:42 - 17:20): Qui en fait la demande? Dans mon conseil, c'est moi. En fin de compte, je crois que c'est au président du conseil que revient la responsabilité de l'inclure à l'ordre du jour,

et, avec les comités de gouvernance et des candidatures, de réfléchir à la gouvernance, aux processus et aux méthodes de recrutement. Les organismes de réglementation s'y intéressent également.

J'ai présenté des exposés à divers organismes de réglementation, dont la Federal Reserve Bank of New York, le BSIF, l'ARSF et la Financial Conduct Authority au Royaume-Uni. Les organismes de réglementation peinent vraiment à comprendre le concept de culture – nous pouvons y revenir si vous le souhaitez. Ils ont particulièrement du mal à comprendre certaines organisations, en particulier les institutions financières, lorsqu'ils examinent leurs résultats et observent que ces organisations répètent sans cesse les mêmes erreurs. Ils mettent alors en cause la culture et tentent de comprendre les causes profondes.

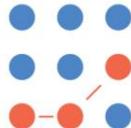
C'est pour cela que les organismes de réglementation portent un réel intérêt à la personnalité. S'ils s'intéressent à la personnalité ou à la culture dans le contexte de l'organisation, ils vont certainement aussi l'examiner du point de vue du conseil. Par exemple, le BSIF a récemment mis en place des règles encadrant la culture et précisant la responsabilité du conseil et de la direction à cet égard.

Cela a toujours été un problème très difficile à gérer pour les organisations et les conseils. Selon nous, la personnalité offre des perspectives précieuses et peut enrichir considérablement ce débat.

**Rahul Bhardwaj** (17:15 - 17:28): Revenons à la grille des compétences du conseil un instant, M. Furlong. Est-ce que vous connaissez des conseils qui ont effectivement réussi à intégrer la personnalité dans leur grille des compétences après avoir exploré cette question?

**Bill Furlong** (17:28 - 18:03): Non, M. Bhardwaj, je n'en connais pas. À mon avis, c'est une occasion en or. Cependant, jusqu'à présent, la plupart des recherches sur la personnalité ont surtout porté sur l'individu.





Avec la consolidation des recherches sur l'individu, l'attention se tourne désormais sur les organisations et sur la mise en œuvre stratégique des concepts. Cela mène naturellement à des discussions sur les conseils. Comme vous l'avez mentionné plus tôt, les organismes de réglementation à l'échelle mondiale commencent à s'intéresser aux conseils pour obtenir des analyses pertinentes et pour assurer la surveillance de la culture et des comportements.

Page | 9

**Rahul Bhardwaj** (18:04 - 18:37): M. Furlong, vous êtes un véritable précurseur dans ce domaine. Il faudra reprendre cette discussion à un autre moment. Je suis convaincu qu'elle suscitera des réactions, car il s'agit d'une nouvelle approche en matière de réduction des risques, et je pense que tout le monde considère cela comme très important. Peut-être avons-nous aussi ouvert la voie à une manière différente d'aborder la personnalité.

Je vous remercie pour cela. À notre public, vous pouvez désormais vous prononcer sur la résolution : « *Be It Resolved*, la personnalité doit être intégrée à la grille des compétences du conseil d'administration. » M. Furlong, la parole est à vous. Ce n'est pas encore fait.

Quel est votre vote?

**Bill Furlong** (18:37 - 18:44): M. Bhardwaj, je suis clairement d'avis que la personnalité doit faire partie de la grille des compétences du conseil d'administration.

**Rahul Bhardwaj** (18:45 - 19:59): Ce n'est pas étonnant, mais je suis ravi de vous voir aussi catégorique. M. Furlong, merci de votre présence aujourd'hui et du partage de vos connaissances et de votre expertise. Votre contribution a été grandement appréciée. Vous avez permis de faire avancer cette importante discussion pour notre communauté des conseils d'administration. Je vous en suis très reconnaissant.

**Bill Furlong** (19:00 - 19:03): Ce fut un plaisir, M. Bhardwaj. Merci infiniment. Je me suis beaucoup amusé.

**Rahul Bhardwaj** (19:03 - 19:25): À notre public, j'espère que vous avez aimé l'épisode *Be It Resolved* d'aujourd'hui, que vous avez pu approfondir vos connaissances en ce qui a trait aux salles du conseil et que cela vous aidera à rester au fait des nouvelles tendances. Si vous avez trouvé la discussion d'aujourd'hui inspirante, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un commentaire sur votre plateforme de baladodiffusion préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada.

À la prochaine fois.

