

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : « **Be It Resolved: Le nez dedans, les doigts dehors demeure la voie à suivre pour les administratrices et administrateurs.** »

Page | 1

Rahul Bhardwaj (0:05 - 1:41)

Bienvenue à Qu'il soit résolu, Saison 2, là 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 au Canada. Chaque épisode explore les enjeux qui influencent les administratrices et administrateurs, la gouvernance et la prise de décision dans la salle du conseil.

Mon invité aujourd'hui est Richard Powers, IAS.A., qui enseigne à l'École de gestion Rotman de l'Université de Toronto depuis 1992. Rick est un expert reconnu à l'échelle internationale en gouvernance de sociétés et en gouvernance des organismes à but non lucratif. Rick est également le directeur académique national du Programme de perfectionnement des administrateurs, aussi connu sous le sigle PPA, et du Programme de principes essentiels de gouvernance des organismes à but non lucratif, aussi connu sous le sigle PPEG, tous deux offerts en partenariat avec l'Institut des administrateurs de sociétés.

Rick a dirigé et enseigné dans le cadre du PPA et du PPEG pendant plus de 20 ans. Il a participé à la conception et à la mise en œuvre des programmes dans 13 universités partout au Canada. Il est également un administrateur très expérimenté.

Il a présidé le comité de gouvernance et de rémunération de Pivotree Inc., cotée à la Bourse de croissance TSX, et siège aux conseils d'administration et aux comités de plusieurs organisations à but non lucratif, notamment Commonwealth Sport Canada et le Comité olympique canadien. Il a reçu le Prix Peter Dey pour réalisation en gouvernance et a été intronisé au Temple de la renommée de Rugby Canada. Bienvenue.

Richard Powers (1:42 - 1:43)

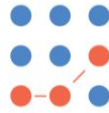
Merci beaucoup, Rahul. C'est un plaisir d'être ici.

Rahul Bhardwaj (1:44 - 2:55)

Ravi de t'avoir parmi nous. Pour tout le monde, voici notre résolution du jour — Qu'il soit résolu : Le nez dedans, les doigts dehors demeure la voie à suivre pour les administratrices et administrateurs. Vous pourrez voter, et Rick, je reviendrai vers toi un peu plus tard, et tu pourras voter sur cette résolution.

Mais pour mettre en contexte la discussion d'aujourd'hui, l'expression « le nez dedans, les doigts dehors » guide les administratrices et administrateurs depuis des décennies. Elle leur rappelle de rester bien informés sans empiéter sur le rôle de la direction. Mais l'environnement d'aujourd'hui est bien différent.





Nous avons l'intelligence artificielle, l'incertitude géopolitique, les cybermenaces, les attentes des parties prenantes, un environnement réglementaire de plus en plus complexe. Tout cela exige encore plus des conseils d'administration. Certains administrateurs se demandent maintenant si le modèle traditionnel de gouvernance de sociétés fonctionne encore, ou si les réalités d'aujourd'hui exigent un équilibre différent — quelque chose d'autre que le nez dedans, les doigts dehors.

Alors, Rick, commençons par là. Mais si on approfondissait un peu le concept du nez dedans, les doigts dehors, parce que c'est vraiment au cœur du PPA également.

Richard Powers (2:56 - 3:18)

Merci, Rahul. Je pense que l'énoncé est toujours pertinent, mais alors qu'il servait autrefois à définir une ligne claire entre la direction et le conseil, aujourd'hui, je le décrirais plutôt comme une ligne mouvante ou ondulante. Les nouveaux enjeux que tu as mentionnés exigent des administratrices et administrateurs qu'ils soient plus introspectifs qu'avant.

Et je pense que cela les amène naturellement vers ce que nous qualifierions habituellement de fonctions de direction.

Rahul Bhardwaj (3:19 - 3:38)

Alors, quand on parle du « nez dedans, les doigts dehors », les gens adorent citer ça tout le temps parce que ce n'est pas une ligne fixe. C'est une ligne ondulante, mais est-ce que ça tient la route? L'idée, je crois — et corrige-moi si je me trompe — c'est de dire aux conseils : ne faites pas le travail de la direction.

L'idée, c'est juste de voir si ça tient la route. C'est bien ça?

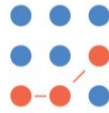
Richard Powers (3:38 - 4:26)

Oui, je suis d'accord. La principale raison pour laquelle je crois qu'il est encore important de garder ça à l'esprit, c'est que la direction consacre souvent jusqu'à 2 500 heures par année, voire plus, à gérer l'organisation. Les administratrices et administrateurs, en revanche, y consacrent bien moins de temps — peut-être 250 à 300 heures dans le contexte d'une société ouverte.

Le double pour le président ou la présidente du conseil, cependant. Les administratrices et administrateurs ne sauront jamais autant que la direction. Et malgré leur expertise dans diverses fonctions — comme la comptabilité, les finances, les ressources humaines, la gestion des risques, etc. — ils n'ont pas les perspectives ni le bénéfice des nombreuses discussions qui ont eu lieu avant qu'une recommandation soit présentée au conseil par la direction.

À mon avis, c'est la première raison pour laquelle les administratrices et administrateurs devraient rester en dehors des opérations. Ils ne les comprennent pas aussi bien qu'ils le souhaiteraient, ni aussi bien qu'ils le croient.





Rahul Bhardwaj (4:26 - 4:48)

Tu as dit que c'était la première raison, et je suis d'accord. Cette asymétrie d'information est importante et elle s'accroît, mais il y a d'autres raisons également. Abordons-les brièvement.

Il y a d'abord le fait que la direction est profondément impliquée dans le quotidien de l'organisation, et les conseils ne le sont pas autant. Je me demande — y a-t-il aussi des questions de responsabilité qui entrent en jeu ici? Si les conseils dépassent trop les limites?

Page | 3

Richard Powers (4:49 - 5:52)

Non, je ne crois pas. Les deux principaux principes dont nous traitons dans notre programme de perfectionnement des administrateurs — et qui font partie de la responsabilité de chaque administrateur — sont l'obligation fiduciaire et la norme de diligence qu'ils doivent respecter dans ce rôle. L'obligation fiduciaire, comme nous le savons au Canada, est envers la société ou l'organisation.

Ils doivent prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt de la société ou, dans d'autres secteurs, de l'organisation. Il n'y a rien de mal à représenter les intérêts de différents groupes de parties prenantes, mais en fin de compte, les administratrices et administrateurs doivent prendre une décision qui est dans le meilleur intérêt de l'organisation ou de la société, comme je l'ai dit. L'autre aspect important à garder à l'esprit est la norme de diligence.

Au Canada, c'est une norme de diligence raisonnable, mais elle tient compte des compétences que cet administrateur apporte au conseil. Par exemple, si tu es comptable, on évaluerait : était-ce une décision raisonnable compte tenu de ton rôle ou de ton expérience de 15 ou 20 ans en comptabilité? C'est la norme de diligence.

Les administratrices et administrateurs peuvent avoir différentes normes de diligence lorsqu'ils siègent autour de la table.

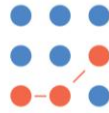
Rahul Bhardwaj (5:53 - 6:28)

Exact. Tout est dans le contexte, ce qui est vraiment important. Et je suppose qu'une partie de ce qu'on observe dans le monde de la gouvernance de sociétés — et dans le monde en général — c'est que le contexte ne cesse de changer.

Si on remonte 25 ou 30 ans en arrière, on parlait un peu d'incertitude géopolitique et de transformation numérique. Nous sommes dans un tout nouveau monde en ce moment, surtout en ce qui a trait à l'IA et à l'augmentation du risque géopolitique. Est-ce que ça amène certaines personnes à se poser des questions sur le fait que le nez dedans, les doigts dehors soit encore le bon principe?

Est-ce que ça s'efface? Devrait-il être remplacé par quelque chose de différent, selon toi?





Richard Powers (6:29 - 7:38)

C'est une excellente question, mais je m'appuierais quand même sur mes commentaires précédents pour répondre. Le conseil arrive à la table avec de bonnes intentions, mais comme je l'ai mentionné, il ne saura jamais autant que la direction, étant donné la différence de temps — 2 500 heures contre environ 250 heures par année. Mais dans le cadre d'un conseil axé sur les compétences — et je pense que c'est ce dont tu parles aujourd'hui, ce que j'estime essentiel dans l'environnement actuel — ils peuvent certainement poser des questions plus approfondies, remettre en question les affirmations de la direction et pousser la direction à s'assurer qu'elle a épuisé toutes les options alternatives dans sa recommandation.

Tu parles d'il y a 25 ou 30 ans. À cette époque, on se retrouvait vraiment dans un conseil en fonction de son carnet d'adresses ou de ses relations. Souvent, l'AGA approchait et le président ou la présidente regardait autour de la table en posant quatre mots : est-ce que quelqu'un connaît quelqu'un?

Ce n'est plus aussi courant aujourd'hui. Bien sûr, les contacts sont utiles, mais les conseils cherchent certainement plus de compétences, et c'est pourquoi ces enjeux deviennent de plus en plus présents dans les discussions des conseils — parce qu'ils ont les compétences pour les approfondir davantage. Ce n'est plus seulement de la surveillance générale.

Ça peut être très ciblé, surtout en situation de crise.

Rahul Bhardwaj (7:39 - 8:17)

Ça ouvre toute la conversation sur quelque chose — une matrice du conseil est vraiment importante maintenant, d'une façon qui ne l'était peut-être pas auparavant. Et si tu fais vraiment bien ta matrice du conseil et que tu as recruté des administratrices et administrateurs très compétents, il va y avoir une tendance ou peut-être une invitation à vraiment s'engager à fond. Et on ne veut pas d'administratrices et administrateurs passifs.

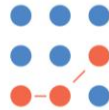
On veut des administratrices et administrateurs actifs. C'est pour ça qu'on les recrute — pour qu'ils s'impliquent. Mais je suppose que la conversation que nous avons, c'est : peut-on s'impliquer trop?

Et que peuvent faire les conseils pour gérer ce nez dedans, les doigts dehors, pour ne pas aller trop loin et ne pas empiéter sur l'espace de la direction?

Richard Powers (8:17 - 9:13)

Je pense que c'est le rôle des comités. Les comités peuvent avoir une discussion beaucoup plus approfondie sur bon nombre de ces enjeux. Mais une fois que l'enjeu parvient au conseil avec une recommandation, c'est la responsabilité du président ou de la présidente de s'assurer que ça reste au niveau du nez dedans, les doigts dehors.





Il peut y avoir des administratrices et administrateurs qui veulent approfondir un peu plus. Dans le temps limité dont ils disposent pour poser des questions et vraiment apporter de la valeur dans leur rôle, la position ou le rôle du président ou de la présidente devient tellement important pour guider cette conversation et les garder loin des détails. Si un administrateur ou une administratrice veut vraiment plonger dans les détails, ça peut éventuellement se faire en dehors de la réunion.

Mais au niveau du conseil, la discussion se tient vraiment au niveau du comité. Une fois qu'elle parvient au conseil, d'autres membres du conseil peuvent avoir des questions ou vouloir la certitude que la direction a examiné d'autres options.

Mais en fin de compte, c'est la responsabilité du président ou de la présidente de s'assurer que la discussion reste au niveau de la gouvernance ou de la surveillance, et ne s'aventure pas trop loin dans les opérations.

Rahul Bhardwaj (9:14 - 9:35)

Tu as mentionné le niveau du comité. Je pense que nous avons tous participé à des réunions de comité où l'on entre dans un peu plus de détails, c'est certain. Mais il y a toujours un risque que certaines de ces questions deviennent des questions existentielles et qu'elles envoient la direction dans des démarches sans issue qui ne sont pas nécessairement dans le meilleur intérêt de l'organisation, surtout dans les organisations aux ressources limitées.

Est-ce que tu vois ça se produire?

Richard Powers (9:36 - 10:53)

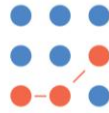
Ça arrive. Et mon conseil dans de telles situations, d'abord, il devrait y avoir des protocoles en place. Les administratrices et administrateurs ne devraient pas téléphoner à la direction pour lui demander de faire des choses pour eux.

L'équipe de direction ne relève pas du conseil. Le chef de la direction, oui. L'équipe de direction relève du chef de la direction.

Et la dernière chose qu'on veut — je peux vous dire que lorsqu'un cadre supérieur reçoit un appel d'un administrateur ou d'une administratrice et essaie de décider de quel travail faire en premier, son travail selon les directives du chef de la direction ou celui du membre du conseil, il fera celui du membre du conseil en premier. Et c'est injuste pour lui, car ça le met dans une position de conflit avec son patron. Donc, toute conversation plus approfondie que les administratrices et administrateurs souhaitent avoir avec la direction devrait passer par le chef de la direction.

Je suggère souvent qu'il y ait aussi une sorte de lien indirect avec le président ou la présidente du conseil, juste pour les tenir informés. Le chef de la direction peut connaître la réponse et peut mettre fin à la discussion sur-le-champ ou fournir la réponse immédiatement. Mais dans





bien des cas, si l'on veut s'entretenir avec la direction, ça devrait passer par le chef de la direction — car ce dernier sait alors que son gestionnaire ou son membre principal de l'équipe de direction effectue un travail pour le compte d'un administrateur ou d'une administratrice et pourrait être en retard ou incapable de remplir ses propres responsabilités pendant un certain temps.

Page | 6

Mais ces situations sont rares, je crois, Rahul. Je pense que les administratrices et administrateurs d'aujourd'hui comprennent, pour la plupart, qu'ils sont là pour la surveillance, pas les opérations.

Rahul Bhardwaj (10:54 - 11:26)

Rick, tu es impliqué dans la formation des administrateurs probablement plus longtemps que quiconque au Canada en ce moment. Et l'un des grands outils que tu utilises, ce sont les dilemmes d'administrateur. Tu as un vrai talent pour distiller des scénarios fantastiques — à la fois sur ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire.

Je me demande s'il y a un thème que tu pourrais dégager de ceux-ci pour décrire des situations courantes où les conseils franchissent involontairement cette ligne entre gouvernance et direction. En d'autres termes, quand tu vois que le nez dedans, les doigts dehors n'est pas bien respecté, à quoi ça ressemble?

Richard Powers (11:27 - 12:51)

Souvent, le conseil cherche une solution. Il y a une crise ou un problème, et ils veulent le voir réglé. Et encore une fois, dans le temps limité qu'ils ont à consacrer à leurs fonctions, ils veulent que ce soit fait rapidement lorsqu'il y a un problème sérieux.

Et quand tu parles de ces dilemmes d'administrateur, ce sont de vrais cas tirés des médias. C'est intéressant. On ouvre le journal le matin ou on écoute les nouvelles, et souvent je reçois des courriels d'anciens participants à notre programme — au Programme de perfectionnement des administrateurs — qui disent : as-tu vu ce cas? Ce serait un excellent dilemme d'administrateur. Et souvent, ils le sont.

Ces cas, à mon avis, défient vraiment les conseils et la direction à réfléchir à leurs responsabilités.

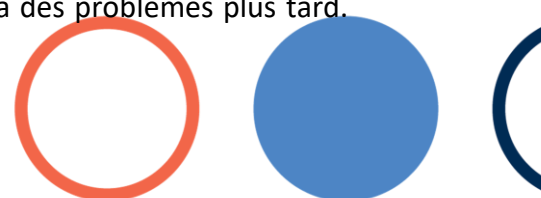
Et il devrait y avoir des processus en place. Et ça peut vraiment mettre le frein aux administratrices et administrateurs qui s'impliquent trop. L'erreur que commettent beaucoup de conseils, je crois, c'est d'essayer d'agir trop vite.

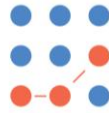
Il y a une session intéressante avec Navigator où l'on souligne qu'il vaut mieux être rapide et dans l'erreur que lent et dans le vrai. Mais ça ne veut pas dire aller trop vite.

Nous avons vu plusieurs cas où le conseil a réagi sans avoir toute l'information — voire sans en avoir vraiment beaucoup du tout. Et ça peut souvent mener à des problèmes plus tard. Des protocoles doivent être mis en place.

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

icd.ca





La gestion des risques est une partie tellement importante de la responsabilité d'un conseil. Et elle ressort vraiment lors d'une crise ou d'un problème qui doit être résolu.

Rahul Bhardwaj (12:52 - 13:10)

On te demande souvent de fournir aux conseils des points de discussion sur la façon d'être plus efficaces — sur ce qui fonctionne, sur ce que sont les bonnes pratiques et les meilleures pratiques. De ton point de vue, quelles pratiques contribuent vraiment à créer la confiance, la reddition de comptes et de saines limites en matière de gouvernance?

Page | 7

Richard Powers (13:10 - 14:59)

Je pense qu'il est important que l'équipe de direction supérieure soit impliquée avec le conseil dans une certaine mesure. Souvent, comme nous le savons, le chef de la direction siège généralement à un conseil d'entreprise et dispose également d'un vote. Mais un bon chef de la direction amènera des membres de l'équipe de direction à la réunion du conseil pour fournir de l'information, donner du contexte et être là pour répondre aux questions.

Certains conseils veulent uniquement rencontrer le chef de la direction, et c'est bien pour un certain temps. Mais je pense qu'il est important que l'équipe de direction soit présente. Ce que ça fait, c'est de développer une certaine familiarité avec l'équipe de direction.

Ça développe la confiance. C'est la première chose que je dirais : simplement s'assurer de regarder qui est dans la salle. Deuxièmement, je pense que c'est d'avoir un bon président ou une bonne présidente du conseil.

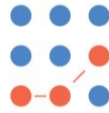
Le président ou la présidente du conseil est tellement essentiel pour s'assurer que le conseil agit efficacement et avec efficience. On parle de comment un conseil apporte de la valeur? Il apporte de la valeur en posant de meilleures questions.

En arrivant bien préparé aux réunions du conseil. Je sais que par le passé, les réunions du conseil avaient davantage un caractère social, et souvent les administratrices et administrateurs prenaient connaissance des documents ou les examinaient pour la première fois lors de la réunion. Ce n'est généralement plus le cas.

Être administrateur ou administratrice, surtout dans un conseil d'entreprise, c'est un travail sérieux. Arriver bien préparé à la réunion du conseil est essentiel, et la plupart des administratrices et administrateurs le reconnaissent. Ce sont, je crois, les deux facteurs essentiels.

Comprendre qui est dans la salle, développer cette confiance et cette familiarité avec l'équipe de direction supérieure. Un bon chef de la direction donnera à ses cadres supérieurs l'occasion de présenter au conseil et créera des situations de réseautage. Les parties apprennent à se connaître.





Ça crée de la confiance et de la camaraderie au sein des équipes. Les membres du conseil et la direction se sentent plus à l'aise pour poser des questions et fournir de l'information dans le temps limité dont les administratrices et administrateurs disposent pour apporter de la valeur. Je crois que ce temps est bien investi avec la direction.

Rahul Bhardwaj (14:59 - 15:45)

Page | 8

C'est intéressant de t'entendre le décrire comme ayant autrefois un caractère social. Et je comprends que ça l'était pour les membres du conseil. Je suis assez sûr que la direction ne le voyait pas de la même façon à l'époque.

Mais c'est une dynamique importante où beaucoup de travail vraiment important se fait. Et si ces principes sont suivis, on peut obtenir des résultats vraiment intéressants et efficaces — ce qui est l'objectif ici. Mais Rick, si on regarde un peu vers l'avenir — il est difficile d'avoir une boule de cristal ici — les choses changent vraiment très vite.

La technologie joue un tout nouveau rôle. Tu sais, le rôle du Canada en géopolitique, dont nous parlions, est en train de changer ce que les entreprises canadiennes pourraient considérer comme une réussite à l'avenir. Penses-tu que ça a un impact sur ce principe du nez dedans, les doigts dehors?

Ou penses-tu que ça va résister à l'épreuve du temps?

Richard Powers (15:46 - 16:07)

Je pense que ça va résister. Je pense que c'est important. Les situations changeront, comme tu l'as mentionné, mais on doit quand même garder à l'esprit le temps dont dispose le conseil par rapport à la direction.

Et cette idée — et pas seulement une idée, un fait — c'est que le conseil ne saura jamais autant que la direction. Je crois toujours que c'est la première raison pour laquelle le nez dedans, les doigts dehors reste une bonne politique à suivre.

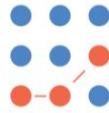
Rahul Bhardwaj (16:08 - 16:34)

Rick, nous avons eu une très bonne conversation — en revenant sur certains principes fondamentaux — et j'ai l'impression qu'il est temps de revenir à la résolution. À nos auditeurs,

de ce que vous avez entendu : Le nez dedans, les doigts dehors demeure la voie à suivre pour les administratrices et administrateurs. L'appuieriez-vous ou non?

Rick, de ton point de vue, j'ai l'impression que tu penses que ça résiste bien à l'épreuve du temps — mais dans quel sens voterais-tu sur cette résolution?





Richard Powers (16:36 - 17:25)

Je voterais en faveur du maintien de la résolution, compte tenu des différences de temps que les administratrices et administrateurs ont par rapport à la direction pour consacrer à leurs fonctions, et des diverses compétences que nous voyons autour des conseils aujourd'hui. Les administratrices et administrateurs sont bien placés pour surveiller et poser des questions approfondies, mais il y a toujours une bonne raison pour eux de rester en dehors des détails opérationnels. En terminant, Rahul, je comprends que c'est ton dernier balado.

Page | 9

Je voudrais simplement te remercier au nom de moi-même, de l'École de gestion Rotman, et des nombreux diplômés du Programme de perfectionnement des administrateurs de partout au pays. Ton travail en collaboration avec l'École Rotman et ton implication dans la gouvernance au cours des dix dernières années à titre de président et chef de la direction de l'IAS ont été un succès remarquable. Merci beaucoup et bonne chance pour la suite.

Rahul Bhardwaj (17:26 - 18:32)

Rick, merci pour cette conversation aujourd'hui et merci pour tout ce que tu as fait pour la formation des administrateurs de sociétés au Canada. Et à nos auditeurs, j'espère que vous avez apprécié l'épisode d'aujourd'hui de Qu'il soit résolu et que vous avez acquis de précieuses perspectives pour votre propre salle du conseil. Si la discussion d'aujourd'hui vous a donné matière à réflexion, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un avis sur votre plateforme de baladodiffusion préférée.

De la part de l'Institut des administrateurs de sociétés, je suis Rahul Bhardwaj. En signant comme animateur de Qu'il soit résolu, je remercie nos invités remarquables, nos auditeurs dévoués et la communauté de gouvernance qui a rendu ce parcours si enrichissant. Ce fut un privilège de m'entretenir avec certaines des voix les plus influentes en gouvernance de sociétés au Canada et dans le monde, et de me connecter avec un auditoire qui compte maintenant plus de 80 pays dans le monde.

Ceci est peut-être la fin de mon chapitre comme animateur, mais la conversation continue. Une nouvelle saison, de nouvelles perspectives et un nouvel animateur arriveront, apportant de nouveaux éclairages sur les enjeux qui façonnent les salles du conseil aujourd'hui et demain. Prenez soin de vous.

