

## Institut des Administrateurs de Sociétés

La transcription de la baladodiffusion : Il est résolu que les décisions éthiques constituent la dernière ligne de défense des sociétés.

**Rahul Bhardwaj** (00:02): Bienvenue à 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 explorer des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

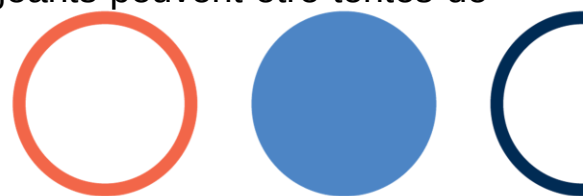
Page | 1

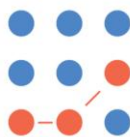
Aujourd'hui, mon invité est le D<sup>r</sup> José Hernandez, fondateur et chef de la direction d'Ortus Strategies. C'est un expert reconnu à l'échelle mondiale en gouvernance de sociétés, en éthique et en gestion de crise. José a accompagné des organisations du monde entier dans leurs efforts pour lutter contre la fraude, prévenir la corruption et gérer les risques de réputation, tout en établissant une relation de confiance durable avec les parties prenantes. Aujourd'hui, nous allons explorer les raisons qui font que le leadership éthique constitue non seulement un choix moral, mais aussi une priorité stratégique pour les conseils d'administration, en particulier lorsqu'ils sont confrontés à des défis organisationnels complexes.

Maintenant, pour nos auditeurs, la résolution d'aujourd'hui est la suivante : il est résolu que les décisions éthiques constituent la dernière ligne de défense des sociétés. Réfléchissez bien à votre vote.

José, je suis ravi de vous avoir parmi nous. Nous allons vous demander de vous prononcer sur la résolution un peu plus tard. Maintenant, personne ne sera surpris d'entendre que les auditeurs considèrent l'éthique comme très importante – je ne pense pas que quelqu'un va remettre cela en question – mais je crois que l'un des points que vous souhaitez souligner, c'est que l'éthique n'est pas simplement un avantage, mais une nécessité. C'est bien cela?

**Jose Hernandez** (01:27): Tout à fait. Surtout dans des situations comme celle d'aujourd'hui, où les entreprises sont mises à rude épreuve par les droits de douane. Elles se trouvent face à des perspectives différentes, ce qui accroît la pression. Et quand la pression monte, certains dirigeants peuvent être tentés de prendre des raccourcis.





C'est justement dans ces moments-là que l'éthique revêt une importance capitale. Mais c'est aussi un repère : un repère pour les employés, pour les fournisseurs, pour les clients – un repère pour les personnes qu'on représente. Donc, quand on parle d'éthique, il faut mettre ce concept en parallèle avec la valeur de la marque. Elle est d'une importance cruciale, mais ce n'est pas quelque chose à quoi on peut simplement aspirer. Il faut la mettre en œuvre concrètement : l'intégrer dans les processus, dans la stratégie, dans la culture de l'organisation. Je suis certain que nous allons approfondir ce sujet au fil de la discussion.

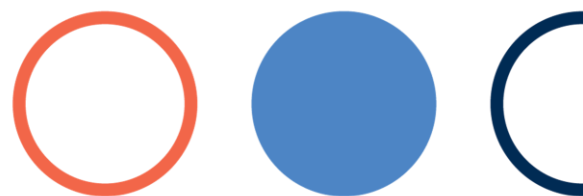
Page | 2

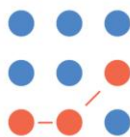
**Rahul Bhardwaj** (02:09): Effectivement. L'objectif, c'est aussi d'intégrer cette notion comme une véritable dernière ligne de défense des sociétés. Vous avez mentionné rapidement les raisons pour lesquelles l'éthique est importante dans l'ensemble. Y a-t-il un lien à faire avec la création de valeur pour la société?

**Jose Hernandez** (02:24): Oui, bien sûr. En théorie, il serait difficile d'affirmer que les entreprises les plus éthiques génèrent généralement plus de valeur pour les actionnaires. Toutefois, compte tenu de l'attention portée à la gestion des effets externes et à la valorisation de l'image de marque, que se passe-t-il lorsqu'une entreprise est accusée dans les médias d'avoir recours au travail des enfants au Bangladesh? Quel impact cela a-t-il sur le cours des actions?

Je pense que nous savons très bien mesurer les impacts négatifs : les clients, les entreprises et les agents de financement cherchent à éviter toute association avec des entreprises impliquées dans ce genre de controverses. En revanche, il existe aussi des exemples remarquables d'entreprises qui, après un scandale, ont su se redresser et ont vu leur valeur actionnariale dépasser de loin les niveaux atteints dans le passé.

**Rahul Bhardwaj** (03:08): Il semble que les gens prennent souvent des décisions éthiques discutables pour un bénéfice à court terme. Mais ce que vous soulignez, je crois, c'est que tout cela a des répercussions sur la marque, donc la valeur à long terme – ce qui compte beaucoup pour les conseils d'administration, soit dit en passant, et nous allons y revenir dans un instant. Cela touche également à la question de confiance et à la réduction des coûts de transaction. Pouvez-vous en dire plus là-dessus?





**Jose Hernandez (03:33):** Oui, par exemple, dans plusieurs dossiers majeurs de corruption sur lesquels j'ai travaillé, il y avait toujours un problème à Moscou. À Moscou, et plus largement en Russie, la méfiance règne entre les gens. Pour une transaction, il fallait parfois de 10 à 20 signatures sur une facture pour autoriser le paiement. Cela illustre un contexte de faible confiance. Puis, après ces 10 ou 20 signatures, on pourrait penser que les paiements seraient sécurisés, sans risque de pots-de-vin ou de détournements. Mais en réalité, c'était souvent l'inverse.

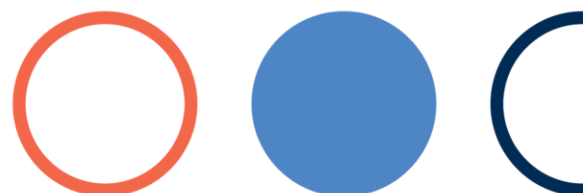
Page | 3

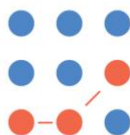
En fin de compte, on ajoute des étapes, on double les procédures et les processus, tout ça parce qu'on ne fait pas confiance à l'autre partie. Il y a donc plus de formalités et de lourdeurs administratives, ce qui n'aide pas forcément à améliorer l'efficacité. J'ai aussi travaillé dans des pays comme Cuba, où le même principe s'applique : il faut plus de procédures, plus de processus et davantage de validations avant de pouvoir réellement faire confiance aux autres parties et les croire sur parole.

**Rahul Bhardwaj (04:29):** Votre description est intéressante, José, car la confiance est depuis longtemps considérée comme l'essence même de la gouvernance de sociétés, et beaucoup de gens semblent la tenir pour acquise, comme si c'était une évidence. Je trouve intéressante la façon dont vous mettez l'accent sur les frictions, les inefficacités dans les processus opérationnels et leur impact au quotidien. Ce n'est pas souvent mis de l'avant. Pourquoi, selon vous?

**Jose Hernandez (04:56):** Je pense que c'est parce que, par nature, nous sommes de bonnes personnes, portées à vouloir nous entourer de personnes intègres, ce qui conduit à tenir la confiance pour acquise. Cependant, dans le monde des affaires, particulièrement lorsqu'il s'agit de relations interculturelles et d'importantes sommes d'argent, il est indispensable d'instaurer des mécanismes de contrôle, pour les actionnaires et pour que le projet avance bien.

Ce que j'ai souvent constaté dans le passé, c'est que l'éthique et la confiance ne sont pas juste des valeurs auxquelles on aspire; il faut les intégrer dans des processus. Par exemple, dans une région géographique complexe, quand je cherche des partenaires commerciaux, je vais faire des vérifications, et pas seulement me demander s'il s'agit d'une bonne personne.





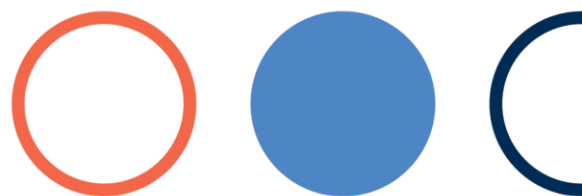
Même si on entend souvent ce genre de phrase : « C'est un homme de confiance, José, tu peux faire affaire avec lui sans problème. » Il est essentiel de mener une véritable enquête : « Qui est cette personne? D'où vient son argent? Quelles sont ses pratiques commerciales? » Vous appliquez cette logique de vigilance à vos contrats, et vous faites une vérification dans un an ou deux pour voir si tout est conforme. Page | 4

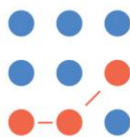
Ça ne se fait pas tout seul, ça demande un effort. Quand on sait comment s'y prendre, c'est là que les programmes d'éthique et de conformité prennent tout leur sens. L'objectif est avant tout de mettre en place des mécanismes de protection efficaces, sans pour autant remettre en question tout ce qui se présente.

Par contre, au Canada, en raison de notre culture très portée sur la confiance, j'ai constaté qu'on a tendance à croire que ces démarches sont intuitives et qu'on ne pense pas forcément avoir besoin de toute cette complexité. Pourtant, comme l'ont montré certains scandales, notre naïveté et notre culture de la confiance peuvent parfois nous jouer des tours.

**Rahul Bhardwaj (06:19):** Intéressant. Vous avez mentionné quelques mots clés que nous pouvons explorer ensemble : processus, cadre et, pour ce qui est des conseils d'administration, surveillance par le conseil. On sait que les conseils d'administration ont le devoir d'agir dans l'intérêt de leur société. Les administrateurs sont également tenus d'assurer la surveillance de la culture, de la stratégie et des risques. L'éthique semble être au cœur de tous ces aspects. Bien sûr, il y a une dimension de conformité juridique et de respect de la loi, mais lorsqu'on parle spécifiquement de prise de décision éthique au sein des conseils, quelles sont les premières étapes à envisager? Par où commencer, que ce soit pour structurer une démarche de diligence raisonnable ou pour mettre en place un cadre de gouvernance éthique?

**Jose Hernandez (07:00):** La première chose, et la plus importante, c'est de bien connaître son chef de la direction et l'équipe de direction : savoir ce qu'ils font et la manière dont ils mènent leurs affaires. Par exemple, au Forum économique mondial, il y a eu des allégations concernant des tactiques d'intimidation, ce qui a conduit à une enquête et au départ du chef de la direction.





À mon avis, l'essentiel, c'est que les organisations sont faites de personnes, et ces personnes prennent exemple sur leurs dirigeants. Si l'équipe de direction prend des raccourcis, détourne des fonds ou agit comme si les fonds de la société lui appartenaient, c'est là que le test décisif est mis à l'épreuve et qu'on voit vraiment où se situe la boussole morale de l'organisation. C'est donc le premier aspect.

Page | 5

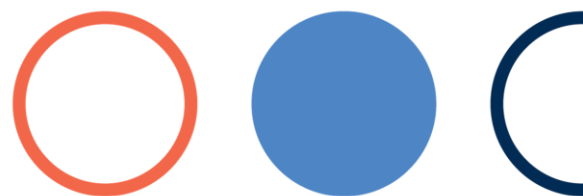
Le deuxième aspect, c'est que, en tant que comptable, j'ai naturellement tendance à m'intéresser aux exceptions. Quelles sont les exceptions? Que disent les rapports de vérification? Il ne s'agit pas seulement du contenu, mais aussi du ton employé pour décrire la manière dont l'organisation met en place ses contrôles internes et réagit aux problèmes. Il faut aussi prêter attention aux enquêtes et aux allégations : des cas de harcèlement, d'utilisation abusive des ressources de l'entreprise ou encore des conflits d'intérêts potentiels avec certains fournisseurs.

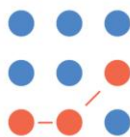
Je pense qu'il est essentiel de bien connaître ses dirigeants, ainsi que ses principaux partenaires. Toutefois, cela ne suffit pas : il faut aussi valider ces connaissances en examinant les rapports de vérification interne, les rapports d'enquête et les informations relayées par les médias afin d'avoir une vision complète de la situation.

On part souvent du principe que les gens sont fondamentalement bons. Ce que j'ai constaté – en étant né au Salvador – c'est qu'il arrive souvent que les bonnes personnes posent des gestes répréhensibles. Cela s'applique autant au Salvador, qu'à l'Europe, où je me trouve aujourd'hui, et au Canada où j'ai longtemps vécu.

**Rahul Bhardwaj (08:41):** Oui. Examinons cela de plus près, parce qu'on sait bien qu'il existe une asymétrie de l'information. Le conseil s'appuie principalement sur les rapports de la direction pour comprendre ses actions. C'est avant tout une question de confiance, mais une confiance qu'il faut aussi savoir vérifier. J'aimerais donc que nous parlions un peu plus de cette étape de vérification.

Si vous êtes administrateur ou administratrice et que quelque chose vous paraît suspect ou que vous souhaitez simplement approfondir le sujet, quelles sont les premières démarches à entreprendre pour vous assurer que l'équipe de direction et l'entreprise respectent bien les normes éthiques attendues?





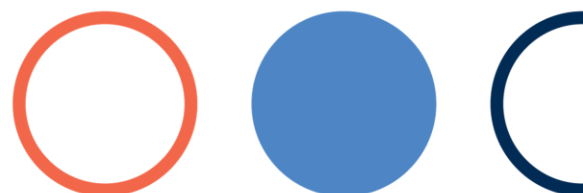
**Jose Hernandez (09:14):** Oui. Dans bien des cas, lorsqu'une entreprise fait l'objet d'une enquête criminelle, les administrateurs se demandent s'ils en font assez, s'ils doivent renforcer les procédures ou s'ils doivent s'impliquer davantage. Ce que nous recommandons souvent, c'est de rencontrer individuellement les responsables de la conformité, des vérifications internes et de l'approvisionnement et de se rendre sur le terrain pour parler aux chefs de la direction. Page | 6

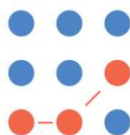
L'enjeu, en tant qu'administrateur ou administratrice, c'est de trouver le juste équilibre : ne pas empiéter sur les fonctions et les obligations de la direction, tout en s'assurant de bien comprendre ce qui se passe et d'échanger directement avec les personnes concernées. Il ne faut pas passer des heures avec le responsable des risques ou de la vérification pour se faire une idée. Il suffit de consacrer une demi-heure ou une heure par trimestre à ces rencontres pour établir un lien personnel qui encourage à soumettre les problèmes au conseil, même lorsque cela implique la direction.

Le fait que le chef de la direction et le directeur financier valident l'existence de ces canaux de communication envoie un signal d'ouverture et de volonté de traiter les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. À mon avis, c'est vraiment important. Toutefois, réussir à instaurer ces pratiques de manière adaptée à la culture de l'organisation que l'on supervise relève souvent d'un véritable savoir-faire.

**Rahul Bhardwaj (10:26):** Et les fournisseurs éthiques... ou devrais-je dire les fournisseurs non éthiques constituent souvent un véritable point faible pour les entreprises mondiales, et ce sont précisément ces situations qui peuvent gravement nuire à la réputation de la marque. Alors, que peuvent faire les conseils d'administration, et en particulier les administrateurs? Dans les faits, ils ne disposent que du dossier fourni par le conseil et dépendent largement des informations qui y figurent. Peuvent-ils – ou devraient-ils – aller au-delà de ces informations?

**Jose Hernandez (10:49):** Je pense qu'il suffit de poser des questions simples comme : « Combien de fournisseurs avons-nous? » Étonnamment, Rahul, de nombreuses entreprises sont incapables de donner un chiffre précis. Or, le fait de connaître ce nombre donne déjà un bon aperçu : cela signifie qu'une personne les a bien répertoriés, qu'on sait combien ils sont.





Ensuite, il faut poser les questions suivantes : « Avons-nous procédé à une évaluation de nos fournisseurs? A-t-on fait un minimum de vérification, par exemple en consultant ce qui se dit dans les médias, pour détecter d'éventuelles problématiques? Et ces problématiques font-elles bien l'objet d'un suivi approprié? En cas de problématiques, quel mécanisme permet de les porter à l'attention de la direction, puis du conseil d'administration? »

Page | 7

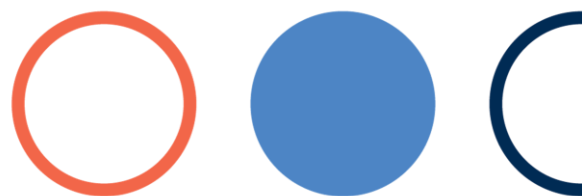
Parfois, ce sont les choses les plus simples qui s'avèrent les plus difficiles à faire. J'ai travaillé avec une grande entreprise d'ingénierie qui comptait environ 600 filiales, chacune ayant son propre système comptable. L'un des principaux défis concernait la gestion des tiers, car, comme vous le savez, la grande majorité des cas de corruption impliquent des intermédiaires. Autrefois, on payait directement en espèces. Aujourd'hui, les paiements sont en grande partie délégués à des tiers, ce qui ajoute un niveau de complexité.

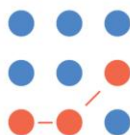
Dans presque tous les cas sur lesquels j'ai travaillé depuis 25 ans, il a fallu contacter les fournisseurs, examiner leurs livres et arriver à comprendre où les fonds ont été détournés. Selon les lois pénales en vigueur au Canada, aux États-Unis et à l'étranger, une entreprise peut être tenue légalement responsable des actes commis par ses agents, ses consultants ou des tiers agissant en son nom.

Encore une fois, cela nous ramène aux principes de base : comprendre ce que fait la direction pour gérer ces enjeux et les risques. Si elle est incapable de dire le nombre de fournisseurs qu'elle emploie, parce qu'elle a 600 filiales qui utilisent 200 systèmes comptables, cela révèle un problème de contrôle interne bien plus important.

**Rahul Bhardwaj (12:25):** On peut comprendre que, pour les administrateurs, surtout dans les sociétés ouvertes et mondiales, l'environnement est particulièrement complexe. Ils doivent assumer bien plus de responsabilités. La charge liée à la conformité et aux exigences réglementaires est lourde, et ils pourraient passer énormément de temps à explorer ces aspects, au risque d'en négliger d'autres. Il est donc essentiel de se concentrer sur les échanges.

Que diriez-vous à un conseil qui affirme être certain de respecter toutes les exigences juridiques et que cela lui suffit? Que lui répondriez-vous?





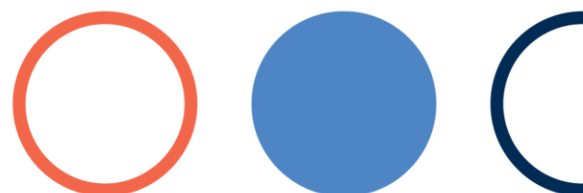
Quelle place tient l'éthique dans tout ça? L'éthique est-elle un simple supplément? Est-ce que le fait de se conformer à la loi suffit?

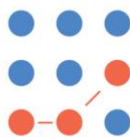
**Jose Hernandez (13:06):** Très bonne question. J'ai été confronté à une situation où une très grande entreprise m'a dit : « Nous sommes convaincus de faire tout ce qu'il faut. Nous connaissons bien nos équipes et nous exerçons des activités qui limitent notre profil de risques. » L'entreprise m'a alors demandé ce qu'elle devait faire ensuite. J'ai lui ai conseillé de procéder à une seconde vérification, de sélectionner quelques régions géographiques et de réaliser un examen approfondi de certains enjeux propres à ces régions. En tant qu'administrateur, vous n'avez ni le temps ni l'expertise requise pour le faire vous-même. C'est pourquoi il est utile de procéder à des analyses ciblées et régulières sur les régions ou les enjeux jugés prioritaires, surtout en ce qui concerne l'éthique, les risques et la culture d'entreprise. Je pense que c'est une bonne approche.

Page | 8

Comme vous l'avez souligné, il est bien dommage de voir que la gouvernance des conseils d'administration se réduit souvent à des cases à cocher et à des protocoles interminables, laissant peu de place aux vraies discussions. Malheureusement, dans le contexte actuel, avec la pression sur les entreprises canadiennes et mondiales, je constate que l'éthique est souvent la dernière de leurs préoccupations, parce qu'elles sont en mode survie. Pourtant, la première question qu'elles devraient se poser, c'est : « Comment innover et être concurrentiel dans ce contexte difficile, et ce, sans prendre de raccourcis qui, tôt au tard, mèneront à un scandale? » Ce « et » est plus que jamais essentiel, surtout face aux tensions répandues, notamment avec ce qui se passe actuellement aux États-Unis.

Nous faisons face à des technologies de rupture, à des guerres commerciales, et nous ne pouvons plus compter sur l'ordre mondial tel que nous le connaissions. Cela rend la question de l'éthique d'autant plus pertinente. Si des ajustements stratégiques majeurs sont nécessaires, qu'il s'agisse d'un partenariat, d'une acquisition ou d'une filiale, il est essentiel de savoir exactement dans quoi l'on s'engage, pour éviter d'avoir des regrets dans quelques années.



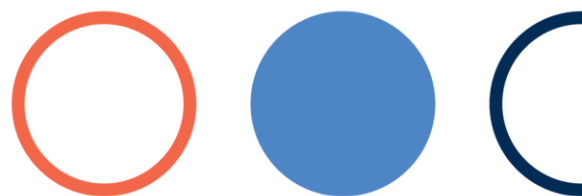


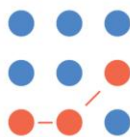
**Rahul Bhardwaj (14:49):** Ce que je trouve particulièrement intéressant, du point de vue d'un administrateur, c'est que lorsqu'on cherche à établir un climat de confiance, il ne s'agit pas simplement de faire confiance aveuglément. Il faut savoir faire confiance, mais aussi vérifier. Cela peut paraître un peu incohérent, mais c'est en fait très pragmatique. C'est une conversation vraiment pertinente à avoir. D'ailleurs, à l'IAS, nous avons créé une boîte à outils sur la confiance à l'intention des conseils d'administration. Elle permet d'explorer l'importance de la confiance au sein des stratégies, ce qui peut être fait dans le cadre de retraites où il est possible de mener des conversations plus approfondies. Page | 9

José, j'aimerais aborder un autre point. Étant donné votre vaste expérience internationale auprès de vos clients, vous avez certainement observé des entreprises qui ont su bien s'y prendre, et d'autres qui ont moins bien réussi. Pourriez-vous nous en donner quelques exemples?

**Jose Hernandez (15:35):** J'ai été associé chez PwC jusqu'en 2008, puis j'ai lancé une entreprise avec l'ancien directeur du FBI. Nous avons décidé de l'établir en Suisse, puisque ce serait une société européenne. Nous avons choisi d'utiliser le Credit Suisse comme banque. Il s'agit d'une institution vieille de 150 à 160 ans qui a traversé plusieurs crises dans les 10 ou 15 dernières années. En 2008, cette banque était considérée comme un géant, notamment parce que la Banque UBS connaissait moins de difficultés et que d'autres banques avaient disparu. Il est évident que l'échec ne résulte pas d'une seule crise, mais de l'accumulation de plusieurs crises sur une décennie, associée à une culture qui a fini par prendre le contrôle de la banque. Ce genre de situation reste plutôt une exception, et non la norme.

Un deuxième exemple : j'ai rencontré l'ancien chef de la direction de Siemens il y a quelques mois. En 2006, je travaillais encore chez PwC et nous étions aux côtés de Siemens pour aider l'entreprise à surmonter un véritable séisme : des accusations de corruptions à l'échelle mondiale. Manifestement, il n'y avait qu'une voie à suivre : enquêter, établir les faits, mettre de l'ordre dans les pratiques et s'assurer que cela ne se reproduise plus. Ce qui a été vraiment déterminant dans le cas de Siemens, c'est qu'à ce moment-là, l'entreprise cherchait à se hisser au niveau de General Electric, qui faisait figure de référence. L'entreprise a pris un virage stratégique décisif.



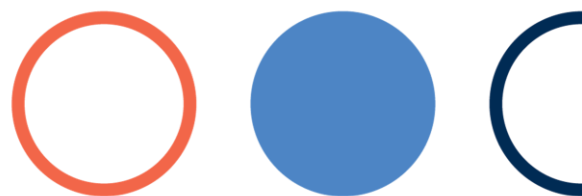


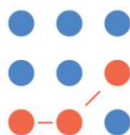
Elle a décidé de miser sur la numérisation et sur les technologies vertes. La transition s'est concrétisée progressivement sur cinq à huit ans. C'est assez remarquable de voir une entreprise, qui était proche de la faillite entre 2006 et 2008 en raison de problèmes survenus en 2003, générer plus de valeur pour les actionnaires que l'ensemble des sociétés ouvertes allemandes réunies. Évidemment, les problèmes que l'entreprise a rencontrés étaient dus à des fautes commises par certaines personnes au sein de l'organisation. Certaines mauvaises habitudes existaient sans doute. L'entreprise était cotée sur le marché américain depuis 2001; elle aurait dû faire preuve d'un meilleur jugement. Il peut parfois y avoir une perte de confiance qui fait en sorte qu'on pense qu'on ne pourra pas y arriver sans tricher ou prendre des raccourcis.

En réalité, les organisations de grande marque qui disposent de talents expérimentés peuvent innover et devenir concurrentielles, à condition de ne pas rester figées dans la nostalgie du passé. Cela demande beaucoup de travail. Encore une fois, si l'on observe ce processus sur 20 ans, cela représente, selon moi, un excellent exemple de création de valeur pour les actionnaires et de redressement après une expérience presque catastrophique.

**Rahul Bhardwaj** (18:02): Avec les bouleversements actuels dans l'ordre mondial, notamment avec les guerres tarifaires, la pression monte pour les entreprises et les personnes concernées. Dans ce contexte de concurrence accrue, elles devront faire des choix éthiques. Comme vous l'avez souligné, ces choix ne seront pas sans conséquences. Parlons d'un point en particulier : vous avez affirmé qu'il y a un coût d'abaisser ses normes éthiques. On pourrait citer l'exemple du Credit Suisse. Peut-être souhaitez-vous développer davantage ce point?

**Jose Hernandez** (18:33): Oui. Très souvent, dans les grandes organisations, même lorsqu'il y a une enquête ou que l'affaire fait les gros titres, cela les ébranle, mais ne les détruit pas vraiment. Ce qui se passe, à mon avis, c'est que les personnes au sein de l'entreprise observent et reproduisent les comportements du chef de la direction et de l'équipe de direction. Si une culture du « tout est permis » ou du « foncer sans se soucier des conséquences » s'installe durablement, il devient presque impossible de redresser la situation sans changer l'équipe de direction.





Bien souvent, il y a différentes manières de procéder. Je travaillais avec une organisation scandinave issue d'une fusion un peu comme celle de SNC et Lavalin il y a quelques années. Une certaine culture a fini par dominer, mais là, c'était celle de Telia Sonera, avec un esprit entrepreneurial qui prenait le dessus. Or, cet esprit entrepreneurial peut parfois conduire à choisir des partenaires ou des marchés dans des régions géographiques pour lesquels on n'est pas forcément préparé du point de vue des risques ou de la conformité, même si ces choix peuvent être très rentables.

Page | 11

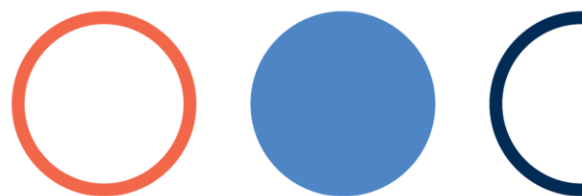
À mon avis, ce sont souvent ces situations complexes qui posent des problèmes. Si vous faites un mauvais choix, la situation peut vite devenir délicate. Par exemple, si vous investissez minoritairement dans une coentreprise pour extraire des minerais au Congo, vous êtes par définition coincé, car vous n'avez pas le contrôle. Des événements peuvent survenir sans que vous puissiez intervenir, et souvent, la seule solution est de vous retirer en subissant de lourdes pertes, ce qui aura également un impact négatif sur la perception du marché.

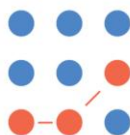
Il y a des situations qui sont faciles à rectifier, par exemple quand des employés falsifient leur compte de frais. D'autres, en revanche, sont beaucoup plus compliquées à corriger, surtout lorsqu'un choix stratégique expose l'entreprise et sa réputation à des risques indus.

**Rahul Bhardwaj** (20:15): Exactement. Cela renvoie directement aux responsabilités des administrateurs : agir dans l'intérêt de leur société. En pratique, la règle d'or reste de ne pas compromettre la pérennité de l'entreprise. Si l'éthique est votre dernier recours pour éviter cette situation, il serait judicieux de mettre en place un cadre et de l'appliquer de manière délibérée.

Merci José pour aujourd'hui. Ce fut un échange enrichissant. Je tiens à vous rappeler notre résolution : il est résolu que les décisions éthiques constituent la dernière ligne de défense des sociétés. Quel serait votre vote aujourd'hui?

**Jose Hernandez** (20:43): Je suis tout à fait d'accord, car quand on se pose cette question, c'est souvent parce qu'on sait déjà qu'une décision ne viole aucune règle interne. On a probablement aussi obtenu un avis juridique qui confirme qu'elle ne contrevient à aucune loi.





Mais pour finir, il ne reste plus que l'éthique comme repère : « Est-ce que cette décision ne va pas nous nuire un jour? Va-t-elle compromettre la durabilité à long terme de notre entreprise? » C'est là que tout se joue. On espère toujours que l'éthique passe en premier, mais dans les organisations, les gens travaillent souvent sous pression. Bref, oui, je suis d'accord : l'éthique est la dernière ligne de défense – et elle devrait être la première – mais ce n'est pas comme cela qu'une organisation, en particulier une grande organisation, devrait fonctionner.

Page | 12

**Rahul Bhardwaj** (21:25): C'est clair : l'éthique d'abord! Si vous avez une vision à long terme, c'est essentiel. Ce fut un plaisir d'échanger avec vous, José. À notre public, j'espère que vous avez apprécié l'épisode Be It Resolved d'aujourd'hui, que vous avez pu approfondir vos connaissances en ce qui a trait aux conseils d'administration et que cela vous aidera à rester au fait des nouvelles tendances.

Si vous avez apprécié l'épisode, veuillez-vous abonner, évaluer l'épisode et laisser un commentaire sur votre plateforme de diffusion en continu préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. À la prochaine fois.

