

Institut des Administrateurs de Sociétés

Épisode 11 : Le conseil d'administration doit maîtriser la géopolitique

Rahul Bhardwaj (00:03): 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'entretiens avec des spécialistes pour étudier à fond 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. Drew Fagan. Il est professeur à la Monk School of Global Affairs and Public Policy de l'Université de Toronto. Il passera l'année universitaire 2025-2026 à l'Université Yale en tant que professeur invité grâce à la bourse Fulbright. Il est également conseiller principal chez McMillan Vantage, une société d'affaires publiques affiliée au cabinet de droit commercial McMillan et a occupé pendant de nombreuses années des postes de direction au sein du gouvernement du Canada et de la province de l'Ontario.

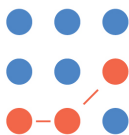
Nous discuterons avec M. Fagan dans un instant. La résolution d'aujourd'hui est la suivante : il est résolu qu'il incombe aux conseils d'administration de maîtriser la géopolitique. Quel serait votre vote? M. Fagan, vous aurez l'occasion de voter un peu plus tard. Je suis ravi de vous accueillir aujourd'hui.

Drew Fagan (01:13): Merci M. Bhardwaj.

Rahul Bhardwaj (01:14): J'entends déjà les membres du conseil d'administration dire « s'il vous plaît, pas un autre point à l'ordre du jour » ou « s'il vous plaît, ne transformez pas les réunions du conseil d'administration en débats politiques » à la mention de la maîtrise de la géopolitique. Tout le monde pense être un expert. Mais pourquoi les conseils d'administration doivent-ils maîtriser la géopolitique?

Drew Fagan (01:34): Parce que le monde change et que la géopolitique change de plus en plus. Nous vivons actuellement des changements extraordinaires après une période d'environ 40 ans de domination du marché. Aujourd'hui, les gouvernements dominent de plus en plus. Il ne s'agit donc pas de conversations





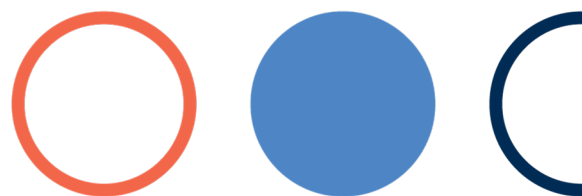
politiques ou de débats politiques autour de la table du conseil d'administration. Nous parlons en fait de l'évolution rapide des intérêts concrets des sociétés dans un contexte mondial, continental et national.

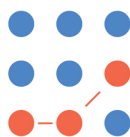
Pensez-y de la manière suivante. Au cours des 80 ans qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, les États-Unis ont prédominé pendant la guerre froide, puis pendant la période qui a suivi. Aujourd'hui, nous constatons que les États-Unis se retirent de la scène mondiale et deviennent plus nativistes, protectionnistes et interventionnistes, politiquement et économiquement. Ces tendances ont une incidence beaucoup plus importante sur le Canada en particulier. Probablement plus que sur les autres pays développés. Il ne s'agit pas seulement des États-Unis, mais de la montée d'autres pays et du fait que la structure de la politique mondiale ou de la géopolitique change avec la montée en puissance d'autres pays, comme la Chine.

Rahul Bhardwaj (03:04): Exactement. Et si je suis directeur, je crois à tout cela, mais n'est-ce pas le rôle de la direction? C'est à elle de comprendre les implications de la chaîne d'approvisionnement et les implications réglementaires et d'évaluer les paysages et les marchés concurrentiels. Mon rôle consiste à superviser. Pourquoi devrais-je m'en inquiéter? De plus, nous parlons de maîtrise et non pas seulement de connaître le sujet.

Drew Fagan (03:29): Parce que c'est particulièrement important maintenant. Pour poser les bonnes questions en fonction du secteur, de l'entreprise, de l'endroit où l'on exporte, si l'on exporte, de l'endroit où l'on investit, si l'on investit à l'échelle mondiale, il faut comprendre le contexte dans lequel ces décisions sont prises. En effet, une grande partie de ce qui se passe aujourd'hui a changé par rapport à cette période de domination du marché.

Les administrateurs qui occupent aujourd'hui ces fonctions ont donc grandi et travaillé dans un monde marqué par la mondialisation et le déclin de l'importance de l'État. Il existe toutes sortes de mesures pour examiner cela. Plus particulièrement, l'essor de l'ère du libre-échange et, comme je l'ai dit, de la mondialisation est en train de changer. Comme nous le constatons au Canada, l'état de la sécurité nationale domine les négociations américaines avec l'administration Trump.





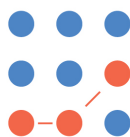
On constate donc des cas où les investissements sont refusés et où les gouvernements interviennent d'une manière sans précédent, car cela est important pour la souveraineté nationale. C'est un aspect auquel nous ne pensions pas autant il y a une génération. Les directeurs qui ont passé leur carrière dans une période de domination du marché doivent donc repenser cet équilibre. Pour le conseil d'administration, la maîtrise a le même sens que le risque, la stratégie ou toute autre chose. Il s'agit de la capacité de poser des questions intelligentes.

Rahul Bhardwaj (05:12): Il s'agit donc d'un point très important, car nous devons intégrer cela aux fonctions des administrateurs. Les administrateurs connaissent très bien leur obligation fiduciaire, qui consiste à agir dans l'intérêt de la société et à surveiller la culture, la stratégie et les risques. Si j'analyse ce dont vous avez parlé, la compréhension ou la maîtrise de la géopolitique et de la politique, et j'aimerais développer davantage cet aspect, sera essentielle pour assurer une surveillance de la stratégie adéquate ainsi que du risque inverse. Et cela est fondamentalement différent aujourd'hui par rapport à l'année dernière.

Drew Fagan (05:47): La responsabilité du conseil d'administration change dans la mesure où l'équilibre de l'environnement dans lequel il évolue change, mais le rôle du conseil d'administration ne change pas énormément. Dans une économie comme la nôtre, où deux tiers du PIB sont constitués d'exportations et d'importations, dont près de 70 % sont étroitement liées aux États-Unis, vous devez être au courant de l'état des négociations avec l'administration Trump. Vous devez aussi vous assurer que votre société est bien représentée à Ottawa et à Washington, où se déterminent les priorités et la stratégie en ce qui a trait aux accords ou à l'absence d'accord. Il s'agit simplement de la relation bilatérale. Le Canada a de nombreux autres intérêts au niveau mondial, mais il est essentiel que les sociétés comprennent les changements de l'environnement dans lequel elles évoluent.

Rahul Bhardwaj (06:51): Cela devient intéressant. Cela me rappelle cette phrase qu'on entend souvent dernièrement : si vous n'êtes pas à table, vous êtes probablement sur le menu. Dans le cas d'un administrateur de conseil en particulier, il faut être attentif. Le travail de la direction est grandement lié à cela. Ce que je comprends c'est que vous voulez être informé. Lorsque nous parlons des administrateurs souhaitant être au courant de l'actualité, la question se pose





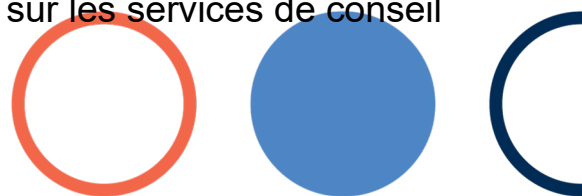
de savoir où trouver la bonne information. Nous savons tous qu'il existe une asymétrie importante de l'information entre les conseils d'administration et la direction. Les membres de la direction travaillent des milliers d'heures par année. Les administrateurs travaillent des centaines d'heures par année et comptent sur la direction pour leur fournir ces informations. Il y a une asymétrie. Mais, compte tenu de l'importance de cela, comment les administrateurs peuvent-ils s'assurer qu'ils reçoivent des informations exactes?

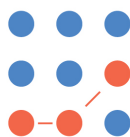
Drew Fagan (07:42): C'est intéressant parce que l'asymétrie, dans ce cas, et c'est la raison pour laquelle nous en parlons, existe parce que nous reconnaissons que le monde change et que cela doit être au « menu ». C'est le monde dans lequel nous évoluons de plus en plus. Les administrateurs qui sont bien informés de ce qui se passe autour d'eux l'auront reconnu rien qu'en lisant les journaux du matin, qui existent toujours, même en ligne. En fait, il est plus facile d'accéder à ces informations qu'il y a 20 ans, lorsqu'elles étaient sur papier. Évidemment, tout cela est souvent instantané. De nombreuses sociétés ont l'habitude d'ajouter à leur conseil d'administration un dirigeant politique de haut niveau.

Nous ne parlons pas de politique, encore une fois. Pourquoi font-ils cela? Parce qu'ils reconnaissent que, même dans le passé, à l'époque de la domination du marché, le gouvernement jouait un rôle fondamental. Au Canada, le secteur public représente 40 % du PIB, sans compter les industries réglementées, comme les banques, les télécommunications ou les compagnies aériennes. C'était donc une tradition.

Je pense que cette tradition était essentiellement axée sur le gouvernement fédéral, principalement en ce qui concerne la politique nationale. Aujourd'hui, il est probablement nécessaire d'élargir le champ d'action des personnes siégeant aux conseils d'administration. L'importance générale de la politique publique ne fait que croître, qu'il s'agisse d'une personne ou deux. Évidemment, comme pour tout administrateur, il s'agit du contexte dans lequel vous évoluez. Que lisez-vous? The Economist. Que lisez-vous d'autre? Chacun peut choisir ce qui est important à cet égard. Et puis, bien sûr, les conseillers aussi.

La plupart des sociétés, les grandes sociétés, ont des conseillers qui travaillent sur les relations et les affaires gouvernementales et sur les services de conseil





en matière de politique publique. Il ne s'agit pas seulement des personnes que vous connaissez, même si c'est important, mais de ce que vous savez. La situation au-delà de nos frontières est de plus en plus fondamentale dans l'ensemble. Ainsi, en pensant à ces conseillers dans ce contexte, vous devez également poser les bonnes questions à ces personnes, y compris en ce qui concerne les tendances qui évoluent rapidement, comme l'IA.

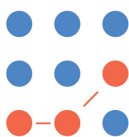
Rahul Bhardwaj (10:17): Nous nous éloignons donc de l'administrateur qui possède une bonne optique des relations de gouvernance. Nous ne voulons pas d'un conseil d'administration qui joue les stratèges de salon et les liaisons avec le gouvernement. Nous voulons des administrateurs qui sont au courant de la situation géopolitique, afin qu'ils puissent surveiller la stratégie, atténuer les risques et inciter la direction à fournir des informations pour les évaluer. Quels types de questions doivent-ils poser?

Drew Fagan (10:45): Ils doivent poser des questions sur l'environnement dans lequel l'entreprise opère et anticiper les défis qui pourraient se présenter en ce qui concerne la politique publique à l'échelle nationale et internationale ainsi que la manière dont cet environnement pourrait évoluer. La situation sera différente pour les entreprises du secteur des ressources naturelles et pour les banques. C'est un grand pays très diversifié et dont les intérêts sont très variés. Il y aura également une grande différence entre les entreprises de taille moyenne qui sont moins concentrées sur les marchés mondiaux que les grandes entreprises. Il ne s'agit pas d'une mesure extraordinaire. Il s'agit d'une étape naturelle dans l'environnement.

Si l'on regarde les données économiques, nous recevons les données du PIB tous les mois et d'autres données tous les trimestres. C'est l'environnement dans lequel vous opérez. Nous dirigeons-nous vers une récession ou non? Assistons-nous à une accélération? Assistons-nous à un ralentissement? Nous devons poser le même type de questions en ce qui concerne l'environnement mondial dans lequel nous opérons.

J'ai mentionné l'IA, par exemple. L'IA va devenir prédominante. Nous comprenons tous que cela aura un impact sur tout le monde. L'IA a été largement laissée au secteur privé. Des questions se posent à ce sujet en matière d'efficacité et de moralité en ce qui concerne l'incidence de ces mesures.





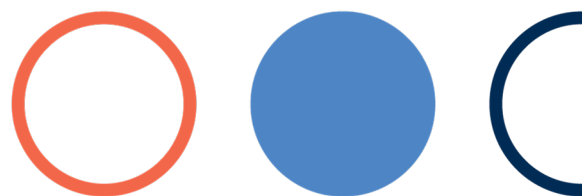
Mais il y a autre chose, évidemment. L'IA sera une question incroyablement importante pour le commerce mondial et le protectionnisme. Les guerres commerciales vont s'étendre à des secteurs que nous ne considérons pas nécessairement comme étant à l'ordre du jour des négociations bilatérales ou multilatérales. L'IA y est une question de sécurité et de souveraineté nationale aussi importante que d'autres secteurs traditionnellement considérés comme tels.

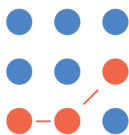
Rahul Bhardwaj (12:51): Cela me rappelle une conversation avec un administrateur de société ouverte après l'annonce de la première ronde de droits de douane. Il faisait remarquer à quel point il était surpris de devoir devenir un tel expert en gestion de la chaîne d'approvisionnement. Son conseil d'administration, a-t-il ajouté, n'a jamais eu à explorer aussi profondément le problème, qui est aujourd'hui d'une importance capitale. Cela a suscité une conversation très intéressante au sein de son conseil, autour de sa composition dans ce nouvel et soudain environnement, que l'on peut désormais nommer l'environnement du commerce et des droits de douane. Le conseil devait déterminer si les bonnes personnes étaient en place.

Nous ne disons pas que chaque administrateur doit devenir un expert en la matière, mais plutôt qu'il y a un sentiment que la composition du conseil d'administration doit être telle qu'elle montre que ce dernier est encadré adéquatement et a les compétences et les capacités nécessaires pour aborder cet enjeu. Comment peut-on y parvenir?

Drew Fagan (13:47): La plupart des conseils d'administration ont un président des finances et de l'audit ayant le titre de CPA. C'est inscrit dans le mandat et dans les documents de gouvernance. Bien souvent, nous ne définissons pas autant les compétences, mais dans ce domaine, il est essentiel d'avoir une certaine expertise. Et je demanderais à votre interlocuteur pourquoi il a été surpris par cela.

Bien entendu, en ce qui concerne la politique, nous avons eu de nombreuses surprises de Washington au quotidien, et pas seulement du côté des résultats électoraux. Nous constatons également l'émergence d'une tendance à moyen terme. Il faut être en mesure de l'observer, d'analyser les répercussions pour la





société et de faire entendre nos voix. La chaîne d'approvisionnement est donc fondamentale.

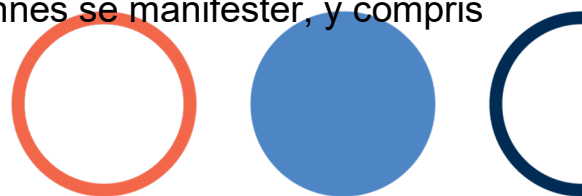
Un aspect intéressant des exportations canadiennes vers les États-Unis par rapport aux exportations de la plupart des autres pays est que la grande majorité de celles-ci concerne les biens intermédiaires ou intra-sociétés, ainsi que les services. Les services connaissent une croissance extraordinaire et ne font pas face aux mêmes problèmes douaniers que les biens; c'est une différence peu mentionnée.

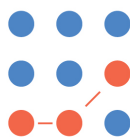
Il ne faut donc pas être surpris par ces événements. Ou du moins, il faut avoir une idée que cela pouvait être possible. Ce n'était pas un programme secret. L'automne dernier, les personnes qui travaillaient pour Donald Trump et écrivaient ses discours ont mentionné ce programme commercial. Une partie de celui-ci a eu lieu au cours du premier mandat. Il n'y a pas de surprise. Mais l'autre point est de faire entendre sa voix. Vous pouvez vous exprimer au sein d'un conseil sectoriel. Vous pourriez agir indépendamment comme voix d'entreprise, en fonction de vos propres intérêts. Prenons comme exemple l'examen, qui sera probablement une renégociation, de l'accord de libre-échange avec les États-Unis et le Mexique, où le gouvernement mettra en place toutes sortes de conseils.

Les membres du gouvernement veulent des conseils, mais ils veulent aussi comprendre où se situent leurs priorités d'intérêts nationaux, régionaux, sectoriels et, bien franchement de leur côté, de politique. Mais vous n'êtes pas responsable de ce dernier point. Vous ne faites pas de politique. Votre tâche consiste à définir au gouvernement votre intérêt dans le contexte de l'intérêt national. Vous devez donc comprendre les enjeux et vous exprimer au besoin.

Rahul Bhardwaj (16:38): Effectivement. Je suppose que dans ce contexte, vous ne suggérez pas que les conseils d'administration ou les directeurs participent activement à ces conversations, mais qu'ils doivent être bien informés. Ils doivent savoir qu'il existe une ligne de démarcation entre la direction et le conseil d'administration.

Drew Fagan (16:51): C'est une responsabilité de la direction. Au cours des prochains mois, vous verrez toutes sortes de personnes se manifester, y compris





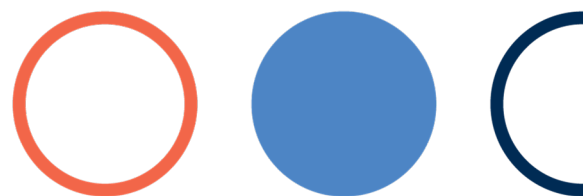
le premier ministre et les ministres, et parcourir le pays pour tenter de comprendre au mieux les intérêts nationaux. Donc non, ce n'est pas une responsabilité des administrateurs, mais bien de la direction. Et dans certains cas, comme je l'ai dit, cette fonction peut être affectée à un conseil sectoriel. Il y a toujours beaucoup de pressions et de tiraillements entre les sociétés au sein de ces conseils parce qu'elles veulent toutes que leurs intérêts soient bien représentés. Sinon, vous pouvez y aller par vous-mêmes.

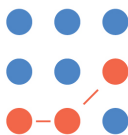
Rahul Bhardwaj (17:29): Le mot « maîtrise » figure donc dans cette résolution; nous y reviendrons sous peu. Nous disons donc qu'un intérêt passager ou passif ne suffit pas. Et si vous n'y prêtez pas attention à cet enjeu, ce sera à vos risques et périls.

Drew Fagan (17:42): C'est l'atmosphère actuelle, et il change plus rapidement que tout ce qui nous entoure. Il évolue plus vite que les considérations commerciales et les enjeux géopolitiques, et les relations entre les pays évoluent extraordinairement vite. Et le Canada, qui se trouve un peu au bout du monde, entouré d'océans, avec comme voisin la puissance la plus dominante du monde, une puissance qui, dans l'ensemble, a traité notre pays comme un petit frère, a subi d'énormes répercussions. Le gouvernement d'Ottawa est aux prises avec ce problème.

C'est une question essentielle. Cela ne signifie pas que tous les administrateurs de conseil doivent avoir une grande maîtrise de ce domaine, mais on peut espérer que certains d'entre eux s'y intéressent. Sur la liste de capacités que nous établissons tous, vous voudrez quelques membres qui possèdent peut-être cinq compétences, mais que l'ensemble des administrateurs peut affirmer en avoir au moins trois.

Rahul Bhardwaj (18:56): Nous voici ainsi de retour à la matrice du conseil. Il s'agit d'un point de départ important lors de l'établissement d'un conseil. Regardons un peu ce qui nous attend à l'avenir. Les choses changent si vite, mais vous avez un point de vue et des renseignements uniques sur ce sujet. Quelles sont les tendances politiques auxquelles les conseils d'administration devraient penser pour les prochaines années à venir, si vous pouviez jouer au devin pendant quelques instants?





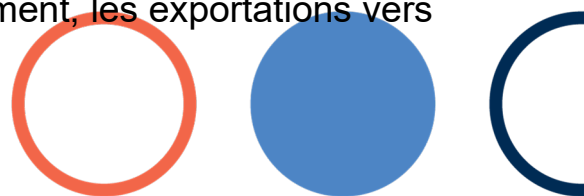
Drew Fagan (19:18): Pour les sociétés canadiennes, les négociations avec les États-Unis seront cruciales. Que se passera-t-il si le président décide de jeter l'accord de libre-échange conclu? C'est son droit, comme c'était le droit du président dans le cadre de l'ALENA avec un préavis de six mois. Quelles seront les répercussions?

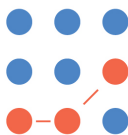
Il est probable qu'Ottawa s'oriente vers une négociation dans laquelle le gouvernement reconnaît, selon ce qu'il a dit à mes souvenirs, que certains droits de douane seront maintenus et qu'il négociera ensuite des accords sectoriels, en se penchant d'abord sur les secteurs qui présentent le plus d'intérêt bilatéral pour les deux pays. Les conseils des sociétés dont nous parlons sont-ils conscients de la place que leurs entreprises occupent dans ces secteurs? Quelles sont les priorités d'Ottawa à cet égard? Quelles sont les sociétés dont Ottawa pense avoir absolument besoin dans le contexte commercial changeant avec les États-Unis? En faites-vous partie? Et d'autres questions de ce genre.

De plus, il reste des questions plus larges, comme la façon dont la société, les marchés et la technologie évoluent. Nous avons récemment parlé de l'IA, des progrès technologiques qu'elle génère et de la manière dont elle influencera les secteurs publics et privés et entraînera d'énormes changements dans la société, mais aussi du fait qu'elle représente un enjeu capital de sécurité nationale.

D'éminentes figures canadiennes ont adressé des lettres au gouvernement pour l'avertir que la souveraineté nationale est primordiale lorsqu'il est question d'IA et que nous devons bâtir nos propres plateformes. C'est ce à quoi on peut s'attendre d'un pays moyen et combatif comme le Canada. On voit ce type de discussions partout. Les États-Unis ont une exemption de sécurité nationale en ce qui concerne l'IA et la haute technologie. Allons-nous suivre cette voie ou allons-nous collaborer avec les États-Unis sur ce point? Il y a 20 ans, j'aurais choisi la deuxième option, mais aujourd'hui, je ne suis plus certain. Où en sommes-nous maintenant?

Il y a de nombreuses questions à se poser en fonction de sa situation, de ses marchés et de la nécessité de discuter de diversification. Une fois que nous aurons réussi à stabiliser les relations avec les États-Unis, ou peut-être pendant cette période, nous pourrions demander au premier ministre s'il est bien préparé pour lancer les investissements et, plus particulièrement, les exportations vers





l'Europe et l'Asie, ces dernières étant fortement mises à l'avant. Est-il bien préparé à l'égard des investissements importants prévus dans les projets majeurs et en infrastructure principalement, mais pas exclusivement, à l'est et à l'ouest du pays, et celles au nord en matière de minéraux critiques?

L'économie naturelle joue un rôle important au Canada. C'est une de nos traditions. Elle est constituée des minerais et des ressources agricoles et forestières. Mais l'économie de la propriété intellectuelle joue également un rôle essentiel. Et nous le constatons de bien des manières.

Rahul Bhardwaj (22:41): Autant de questions, autant d'incertitudes. Nous allons donc revenir sur ce sujet, car je sais qu'il va continuer à évoluer. M. Fagan, merci beaucoup d'avoir été des nôtres aujourd'hui. Maintenant que vous connaissez notre résolution, je vais vous demander de voter. J'ai l'impression de connaître votre réponse, mais pour rappel, la résolution est : il est résolu qu'il incombe aux conseils d'administration de maîtriser la géopolitique. Votez-vous pour la résolution?

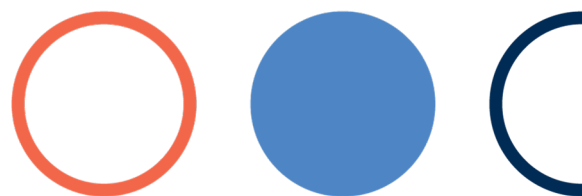
Drew Fagan (23:07): Absolument. Selon notre définition, il incombe au conseil d'administration de poser des questions intelligentes sur les aspects fondamentaux qui touchent la société. Et la géopolitique en fait maintenant partie.

Rahul Bhardwaj (23:21): C'est un excellent moment de terminer la conversation. M. Fagan, merci de vous joindre à nous.

Drew Fagan: Merci de me recevoir.

Rahul Bhardwaj: 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. Cet épisode conclut la première saison de la série. Ce fut un privilège de faire part de ces conversations.

Si vous avez été inspiré par la discussion d'aujourd'hui, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un commentaire sur votre plateforme de

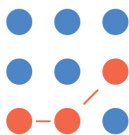


INSTITUTE OF
CORPORATE
DIRECTORS

THINK BEYOND
THE BOARDROOM.

INSTITUT DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

PENSER AU-DELÀ
DE LA SALLE DU CONSEIL.



baladodiffusion préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. À la prochaine fois.

