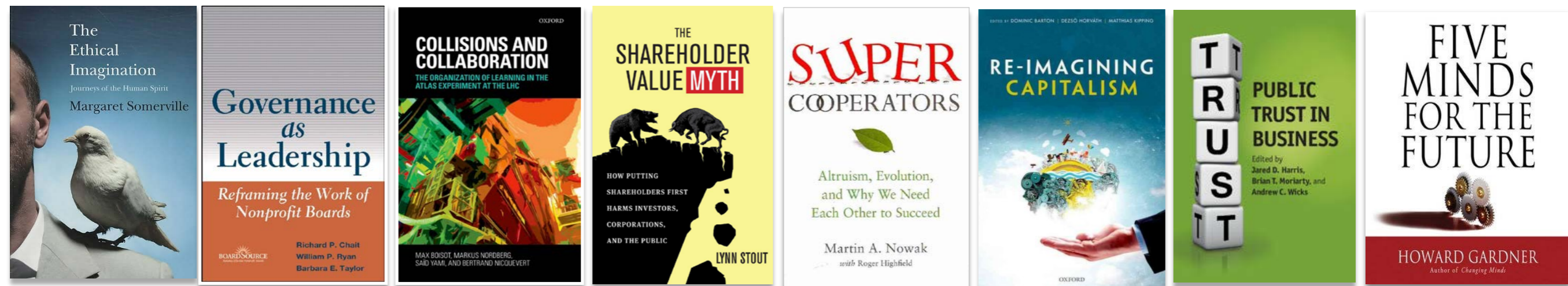


# DILEMMES DES ADMINISTRATEURS

Les défis de la gouvernance ou comment redonner  
confiance

John Dalla Costa | Directeur fondateur | Centre for Ethical Orientation





# RECHERCHE ET RESSOURCES

COMMENT LES CONSEILS ET LES DIRIGEANTS DÉVELOPPENT-ILS LA CAPACITÉ MORALE NÉCESSAIRE POUR EXERCER LA RESPONSABILITÉ À MULTIPLES FACETTES QU'EXIGE LA COMPLEXITÉ DE LA PÉRIODE ACTUELLE?

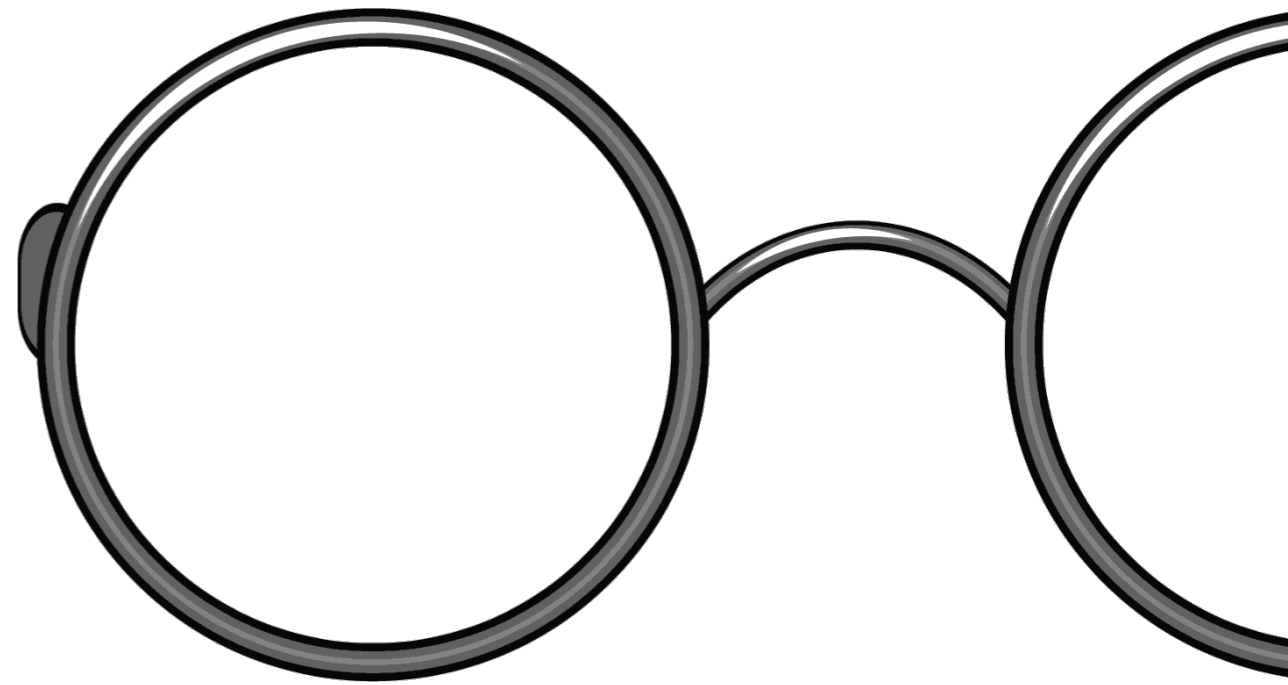
LES PROBLÈMES SOCIAUX LES PLUS TROUBLANTS ET QUI CONTRIBUENT LE PLUS À NOUS DIVISER NE PEUVENT ÊTRE RÉSOLUS SANS L'INGÉNIOSITÉ, LES CONTRIBUTIONS ET LA CONSCIENCE DES CONSEILS ET DES LEADERS DE TOUS LES SECTEURS.



QUESTIONS **ET** PERSPECTIVE

# DÉFINITION

- Dilemme : un choix entre deux possibilités défavorables; un des choix est *conjonctif*, et l'autre est *disjonctif*.





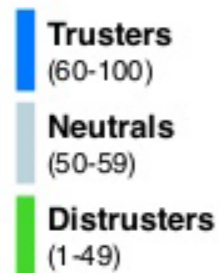
Forum économique mondial  
Global Economic Risks  
2017

# FORCES DISJONCTIVES

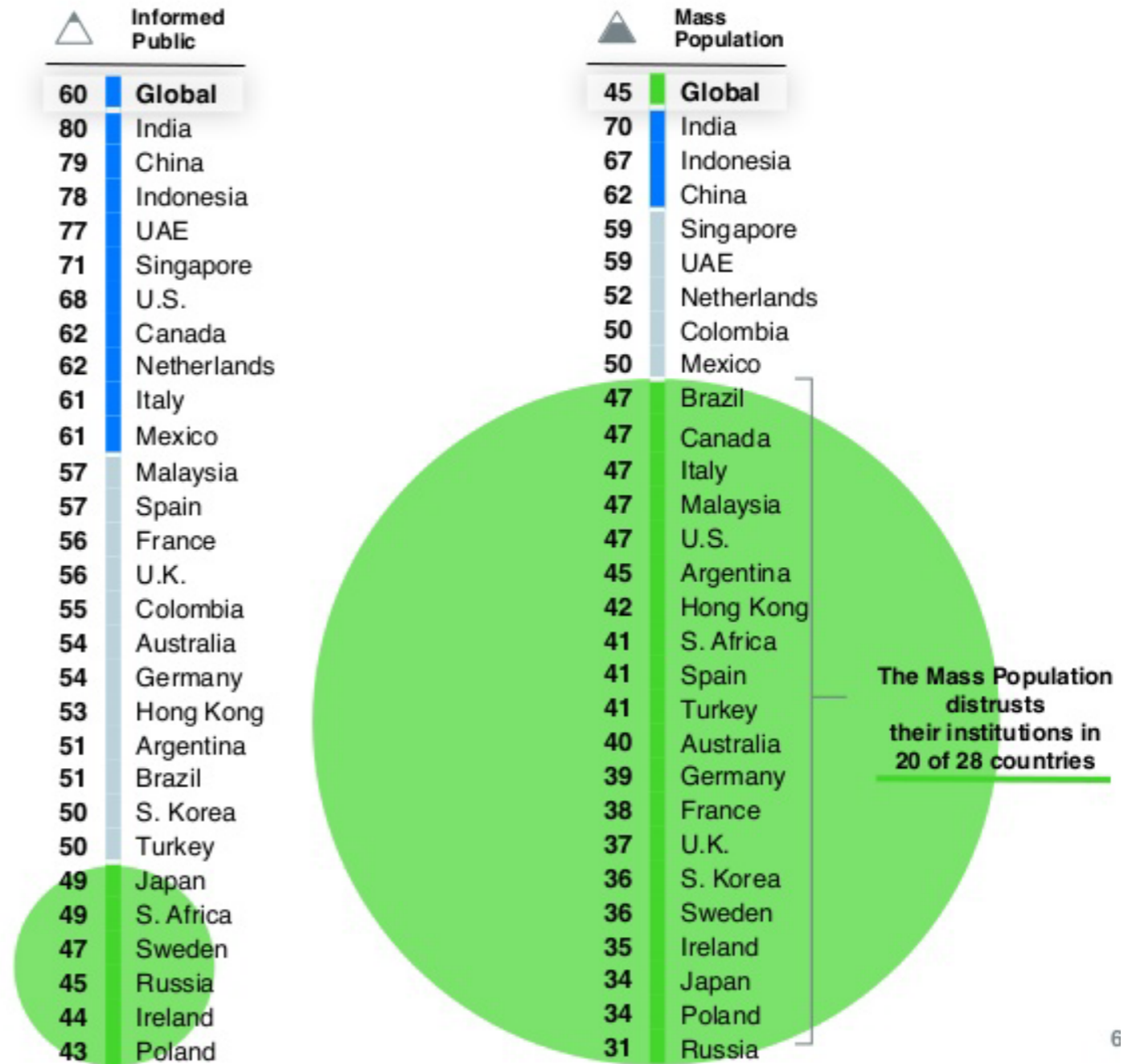


# Trust Index Mass Population Left Behind

Average trust in institutions,  
Informed Public vs. Mass Population



Source: 2017 Edelman Trust Barometer.  
The Trust Index is an average of a country's trust in the institutions of government, business, media and NGOs. Informed Public and Mass Population, 28-country global total.



# RÉSULTATS DISJONCTIFS

Edelman  
Baromètre mondial de la  
confiance  
2017

## Ethics is the Measurable Differentiator

Performance of 2016 Honorees as Compared to the S&P 500 Over the 2015 Calendar Year



Sondage mondial Ethisphere  
2017

# POSSIBILITÉS CONJONCTIVES

# (ANXIEUX) SIGNES DES TEMPS

- Les conseils et les organisations ont superbement maximisé la performance – à l'exclusion des retombées des avantages sociaux;
- Le sport, dans sa forme optimale, sollicite les principes mêmes dont la société a le plus besoin pour développer sa résilience, sans l'intentionnalité d'équilibrer la focalisation sur la performance.





# IMPLICATIONS

- Tous les conseils font face à d'énormes pressions – et risques – quant à leur transformation dans une réalité opérationnelle caractérisée par un épuisement du capital social;
- Les principes actuels de gouvernance ont été développés dans les années 1970 et sont aujourd'hui largement reconnus comme étant inadéquats pour les complexités du 21<sup>e</sup> siècle;
- Le problème n'est pas que les conseils aient eu une performance médiocre, mais que cette responsabilité financière a été définie de façon trop étroite;
- Des changements progressifs dans les politiques et processus ne suffisent pas. D'ailleurs, aujourd'hui plusieurs pratiques exemplaires utilisent les ressources du conseil qui, par la nature du rôle de ce dernier, doivent être investies dans le façonnement d'un but, le renforcement de la résilience et la création d'une conscience.
- Comme dans d'autres secteurs sans but lucratif, la gouvernance du sport a été « professionnalisée » à des fins de performance pour faire face à la perte du « dessein public ».

# LEÇONS TIRÉES DES CONSEILS QUI FAÇONNENT L'AVENIR

- Aller au-delà de la vision et de la stratégie pour définir un dessein plus élevé;
- Cerner la complexité avec conscience et par la collaboration en vue de générer la clarté nécessaire pour guider les dirigeants;
- Se montrer volontiers disponible pour les intervenants, les critiques et dans certaines situations en vue d'intensifier l'empathie et la compréhension;
- Comme l'intégrité est le seul antidote à la volatilité, mettre l'accent sur les principes et raviver les valeurs;
- Faire preuve de diligence en faisant des recherches sur les pires crises imaginables et les meilleures possibilités imaginables;
- Échapper à l'inertie des chiffres en faisant davantage appel à l'intelligence émotionnelle pour les questions éthiques.



# LEÇONS TIRÉES DES CONSEILS QUI FAÇONNENT L'AVENIR

- Le conseil d'administration de huit sociétés les plus éthiques sur dix programme des réunions à différents endroits afin de permettre aux administrateurs d'acquérir une meilleure connaissance des questions sur le terrain;
- Les trois quarts créent des occasions d'interaction directe entre les administrateurs et les intervenants afin d'amener les intérêts divergents à l'avant-plan;
- Neuf sur dix fournissent un accès direct aux administrateurs pour leur permettre d'apprendre et de comprendre les préoccupations des employés;
- Neuf sur dix examinent formellement les mesures trimestrielles sur l'éthique et la confiance;
- Six sur dix utilisent des critères éthiques pour fixer la rémunération des dirigeants;
- Quatre sur dix offrent une formation officielle aux administrateurs sur les codes et les valeurs.



Unilever

3M





# DILEMMES DES ADMINISTRATEURS

ENJEU	SYMPTÔME	DILEMME	ACTION
1. Réviser la surveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trop de vérifications et pas assez de découvertes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux attentes de la veille tout en améliorant la gouvernance du lendemain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une définition partagée de la gouvernance pour ce qui émerge et pour les étapes suivantes.</li> </ul>
2. Le paradoxe de la confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures de conformité plus strictes n'ont fait qu'accélérer la suspicion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remplir ses obligations fiduciaires techniques tout en retrouvant leur portée morale et éthique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant que fiduciaires, rédiger une charte d'éthique à titre d'assurance dans la réalité volatile d'aujourd'hui.</li> </ul>
3. Stabiliser l'instabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VICA* + L&amp;D (la nouvelle normalité aujourd'hui : Vulnérabilité/Incertitude /Complexité/ Ambiguïté + Limites et durabilité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisser tomber les habitudes de « commandement et contrôle » tout en apprenant à « improviser pour le bien commun ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un comité de recherche et développement en matière de gouvernance afin de développer de nouvelles pratiques de résilience et d'inclusion.</li> </ul>
4. Suivre les leaders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoupement avec le rôle du chef de la direction pour valider la stratégie et surveiller la performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la supervision tout en créant le contexte dans lequel les organisations se démarqueront à l'avenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une « crise sans crise ». Imaginer les meilleurs et les pires scénarios et examiner les impératifs qui les sous-tendent.</li> </ul>
5. Des intervenants qui restent silencieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins des générations futures sont négligés pour les priorités à court terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir les actifs hérités tout en transmettant les nouveaux potentiels à la nouvelle génération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se servir des peurs, de la division et du désespoir d'aujourd'hui pour imaginer courageusement de nouvelles possibilités à partir de nos valeurs.</li> </ul>

# EMBRASSER LES DILEMMES



## PRÉVOYANCE

- Établir le but vers lequel tendent la vision et les plans :
- Faire plus d'audits de l'avenir que du passé;
- Créer la clarté et le contexte pour résoudre les ambiguïtés pour les leaders et les dirigeants;
- Expérimenter (R et D en matière de confiance) afin d'anticiper les attentes changeantes en matière de gouvernance.

## CONNAISSANCE

- Développer la capacité morale nécessaire pour « improviser avec intégrité » :
- Créer des « communautés de conscience »;
- Rappeler la mission fondatrice et se faire le reflet de la sagesse durement gagnée des précédents succès ou de l'adversité;
- Établir le ton éthique pour la culture et servir de modèle.

## SURVEILLANCE

- Être responsable de tout ce qui a un impact sur la confiance :
- Relations fiables;
- Plans, processus et pratiques fiables;
- Mesures du risque et de la résilience fiables;
- Résultats fiables.



# RESSOURCES POUR LES PROCHAINES ÉTAPES

- Ateliers d'une demi-journée/journée complète des conseils dans le cadre de la gouvernance du 21<sup>e</sup> siècle;
- But et promesse du conseil (répondre aux urgences à caractère éthique à partir des principes et de la morale de base du devoir fiduciaire);
- Guide et cahier d'exercices « La gouvernance en transition » (à venir).



Contact :  
John Dalla Costa - [jdallacosta@ceo-ethics.com](mailto:jdallacosta@ceo-ethics.com)