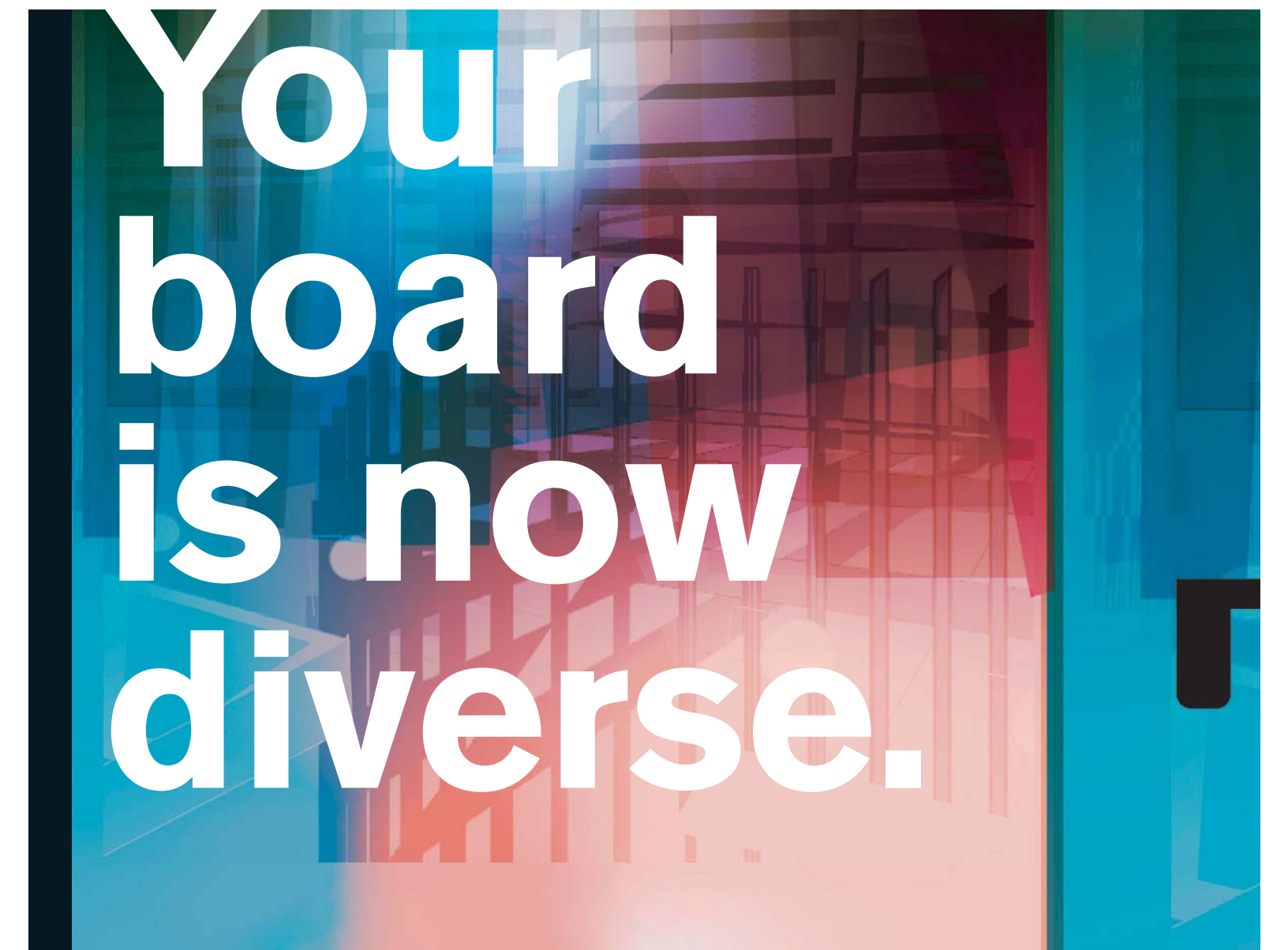




**Your
board
is now
diverse.**

**What
happens
next?**



Many boards have opened up their ranks, but few have tapped the full power of that broader experience. Fortunately, some are showing the way, **Virginia Galt** writes **Beaucoup de conseils ont ouvert leurs rangs, mais peu d'entre eux ont exploité le plein potentiel de cette expérience élargie. Heureusement, certains montrent la voie, écrit Virginia Galt**

ILLUSTRATIONS BY Judith Rudd

AS MORE DIRECTORS from underrepresented populations take their seats at the table, boards at the vanguard of this cultural evolution are reimagining onboarding to ensure everyone has a shot at advancing to clout positions as committee chairs and board chairs. They're revising succession plans, addressing board practices that perpetuate the dominant culture, and conducting audits to identify barriers to equity and inclusion.

ALORS QUE DE PLUS en plus d'administrateurs issus de populations sous-représentées accèdent à la table, les conseils à l'avant-garde de cette évolution culturelle effectuent les changements nécessaires pour s'assurer que chacun ait la chance d'accéder à des postes d'influence. Ils révisent les plans d'orientation et de succession, remettent en question les pratiques perpétuant la culture dominante et mènent des contrôles afin d'identifier les obstacles à l'équité et à l'inclusion.

Boards in the broader governance community are under pressure to follow suit. Most have made slow, steady progress on board diversity, but less on inclusion, governance researchers say.

It's not sufficient to "put the pencil down" once the representation numbers are up, says veteran director L. Robin Cardozo, co-author of a recent study on best practices in inclusive governance in the not-for-profit sector. "Board diversity is unlikely to be effective without a parallel commitment to inclusion," says Cardozo, a Fellow of the Chartered Professional Accountants of Ontario, board chair at Toronto's Soulpepper Theatre Co., and a governance training consultant with the Institute of Corporate Directors.

Global leadership advisory firm Egon Zehnder, which has tracked board diversity in publicly traded companies for the past 18 years, reports much the same: Inclusion remains a challenge for many corporate boards. "While it is more difficult to measure, inclusion is what brings the power of diverse representation to life. You can gather a diverse group of people in the boardroom, but if the environment is not fully welcoming of their perspectives, then you have missed the opportunity to create a more effective board," the firm said in its 2022-23 Global Diversity Tracker, which included Canada in its survey of almost 1,800 companies in 44 countries.

The next level

Expanding disclosure requirements and investor/stakeholder/funder expectations about diversity representation has prompted boards to gradually become more reflective of society. The scrutiny now is shifting to inclusion "as boards face increasing external pressures to modernize their operations," Egon Zehnder says. Some of the key questions boards face include: How well are these diversified boards functioning? What are they doing with this assembled talent? Do their decisions reflect the broader range of experience and perspectives in their ranks? Are they keeping up with the times?

This resonates with financial technology entrepreneur Michael Katchen, co-founder and CEO of online investment management service Wealthsimple Inc. and a board member at Intact Financial Corp., a major provider of property and casualty insurance. "A diverse, intergenerational boardroom helps address complex corporate issues, inspires innovation and, in today's market – where many companies serve diverse audiences – helps you understand the clients you aim to serve," Katchen said in an interview following the ICD's 2023 national conference, where he was the youngest participant in a panel discussion on age diversity and intergenerational boards.

Katchen raised the importance of inclusion at the ICD assembly. As someone new to the world of public company boards, he said, "I've felt integration would be one of the more challenging components. There is a group, a cohort of people, who have been doing this for a long time ... and if you are not from that world, it takes some time to get comfortable, understanding how to build relationships when you are not necessarily part of the same social circuits."

It takes extra effort by sitting directors to ensure that newcomers are made to feel supported, confident and – in the parlance of today's workplace – psychologically safe, so "they can actually be showing up as themselves, with their own diverse perspectives and

Les conseils de la communauté élargie de la gouvernance ressentent la pression de suivre ce mouvement. Les recherches sur la gouvernance indiquent que des progrès lents mais constants sont réalisés en matière de diversité, mais moins pour l'inclusion.

Il ne suffit pas de poser son crayon une fois que les chiffres sur la représentation augmentent, affirme le vétéran administrateur L. Robin Cardozo, co-auteur d'une récente étude sur les meilleures pratiques de gouvernance inclusive dans le secteur des organisations à but non lucratif. « La diversité aux conseils a peu de chances d'être efficace sans un engagement similaire envers l'inclusion », affirme celui qui est aussi un membre des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, président du conseil du Soulpepper Theatre Co. de Toronto et consultant en formation en gouvernance de l'Institut des administrateurs de sociétés.

La société mondiale de conseil sur le leadership Egon Zehnder, qui a étudié la diversité au conseil des sociétés cotées en bourse au cours des 18 dernières années, fait le même constat : l'inclusion demeure un défi pour beaucoup. « Même si elle est plus difficile à mesurer, l'inclusion est ce qui donne vie au pouvoir d'une représentation diversifiée. On peut réunir au conseil un groupe diversifié de gens, mais si l'environnement n'accueille pas pleinement leurs points de vue, on rate l'occasion de créer un conseil plus efficace », lit-on dans le récent Global Diversity Tracker, d'après un sondage mené auprès de 1 800 entreprises dans 44 pays, dont le Canada.

Le prochain niveau

Les exigences croissantes sur la divulgation et les attentes de la part d'investisseurs, parties prenantes et bailleurs de fonds concernant la diversité a incité les conseils à devenir graduellement plus représentatifs de la société. L'attention se déplace désormais vers l'inclusion, « à mesure que les conseils font face à des pressions externes croissantes afin de se moderniser », écrit Egon Zehnder. Parmi les questions qui se posent figurent celles-ci : dans quelle mesure des conseils diversifiés fonctionnent-ils bien? Que font-ils avec cette réunion de talents? Leurs décisions reflètent-elles le large éventail d'expérience et de points de vue qu'on trouve dans leurs rangs? Réussissent-ils à suivre le rythme?

Ces questions trouvent un écho chez l'entrepreneur en technologie financière Michael Katchen, co-fondateur et chef de la direction du service en ligne de gestion de l'investissement Wealthsimple Inc. et administrateur d'Intact, un fournisseur majeur d'assurance générale. « Un conseil diversifié et intergénérationnel facilite la gestion d'enjeux complexes, inspire l'innovation et, dans le marché d'aujourd'hui, vous aide à mieux comprendre les clients », a-t-il souligné en entrevue après le congrès national 2023 de l'IAS, dont il était le plus jeune participant.

Lors de l'assemblée de l'IAS, M. Katchen a soulevé l'importance de l'inclusion. Comme nouveau venu aux conseils d'entreprises cotées en bourse, il a déclaré : « J'ai senti que l'intégration serait l'un des éléments les plus difficiles à faire valoir. Il existe un groupe, une cohorte de gens qui sont là depuis longtemps et si vous n'êtes pas de cet univers, il faut du temps pour vous sentir à l'aise et comprendre comment établir des rapports. »

‘One of the most important things for the board to get right is the onboarding of all board members and not just board members from designated groups. Everyone has something to learn.’

« L’une des choses les plus importantes pour que le conseil s’acquitte bien de sa tâche consiste à intégrer tous les membres du conseil et pas seulement ceux provenant de groupes désignés. Chacun a quelque chose à apprendre. »

—L. Robin Cardozo, chair of Souleppper Theatre Co.

background, and participate as a full director,” says Katchen, who is still in his mid-30s.

Intact recruited Katchen to its board in July, 2022, with an eye to the future as the company “continues to invest in transforming its competitive advantages through digital acceleration and artificial intelligence,” the appointment notice said. Having grown up digital, Katchen says he also brings a different perspective on “just how fast the world is changing, the relationship with customers is changing, the workforce is changing.

“But I am still in the phase of learning how to be a great board member.” Intact’s extensive integration process is welcoming and supportive, he says. “They set me up when I came in with the expectation that ‘Hey, we really want you to lean into these things’ and they actively seek my input. ... That’s made it really easy for me to step in with whatever insights I might have to share. There’s been the structure around it to be receptive to those ideas and I think that’s really important to making it work.”

Successful inclusion depends on a strong and determined chair, observes Cardozo, who collaborated with governance researcher Matt Fullbook on the report “From Window Dressing to Real Change: Success Stories from Boards on a Journey of Diversity & Inclusion.” Their work was published by the University of Toronto’s Rotman School of Management in 2022. Real change takes time, commitment and buy-in, Egon Zehnder says in its Diversity Tracker report. Boards recognize the need for directors who bring a mix of perspectives. Taking it to the next level involves heavy lifting, as they now “must build and sustain an inclusive culture that requires them to rethink old practices and styles of operating.”

Les administrateurs en place doivent consentir des efforts supplémentaires pour que les nouveaux venus se sentent soutenus, en confiance et – dans le jargon actuel – psychologiquement en sécurité pour « pouvoir se montrer comme ils sont, avec leurs propres points de vue et leur bagage d’expérience et ainsi assumer pleinement leur tâche d’administrateur », explique Michael Katchen, un homme à la mi-trentaine.

Intact a recruté M. Katchen en juillet 2022, ayant à l’esprit l’avenir d’une entreprise qui « continue d’investir dans la transformation de ses avantages concurrentiels par l’accélération numérique et l’intelligence artificielle », soulignait-on dans l’avis de nomination. Ayant grandi dans le monde numérique, le jeune homme affirme qu’il apporte aussi un point de vue différent sur le fait que « comme le monde change rapidement, la relation avec les clients change aussi, tout comme la main-d’œuvre. »

Le processus d’orientation d’Intact est accueillant et encourageant, dit-il. « Je sens les gens réceptifs à mes idées et je pense que c’est vraiment important pour que les choses fonctionnent. »

La réussite de l’inclusion doit s’appuyer sur un président du conseil solide et déterminé, observe M. Cardozo, qui a collaboré avec le chercheur en gouvernance Matt Fullbook à l’élaboration du rapport « From Window Dressing to Real Change: Success Stories from Boards on a Journey of Diversity & Inclusion » (« De la façade au véritable changement : histoires à succès de conseils d’administration sur la route de la diversité et de l’inclusion »). Leur rapport a été publié par la Rotman School of Management de l’Université de Toronto l’an dernier. Il faut du temps, de l’engagement et de l’adhésion pour que le vrai changement arrive, explique Egon Zehnder

In Canada, progressive boards are benchmarking themselves against best practices in their sectors and sharing their own successful strategies in governance forums and academic circles. *Director Journal* spoke to Cardozo and other boardroom diversity, equity and inclusion champions about what's making a difference so far.

Board buddies and field trips

At Soulpepper Theatre Co., the year-long onboarding process is all-inclusive. Jane Doe doesn't get a pass because she is senior vice-president of a bank with experience on other boards, Cardozo says.

"One of the most important things for the board to get right is the onboarding of all board members and not just board members from designated groups. Everyone has something to learn."

The learning and development process is tailored to each newcomer's individual needs (Jane Doe can likely skip the governance basics workshops). However, all new directors are paired with board buddies who check on them before and after board meetings. Is there anything they would like explained, anything they wondered about but didn't want to raise in front of the entire board? All directors go to the opening nights of plays. New directors are also encouraged to attend events that will give them a better feel for the organization – graduation ceremonies for the theatre's educational programs, for instance. At Centennial College, where Cardozo previously served as a director, board meetings were sometimes held at satellite campus locations across the Greater Toronto Area so directors could see specialized programs such as auto body repair or aerospace manufacturing engineering in action.

Corporate director Brenda LaRose says her first year and a half on the board of First Nations Bank of Canada has been incredibly immersive. "There's lots to learn, and my steepest learning curve is on the regulatory side," says LaRose, a former director at the Canadian Chamber of Commerce and a human resources professional specializing in leadership development, change management, and diversity and inclusion. Board colleagues with banking expertise and regulatory knowledge "are very good at explaining processes, policies and compliance rules to me individually." The board meets once or twice a year in Saskatoon, where the head office is located, and holds the rest of its meetings to be closer to other bank operations or stakeholders. "We try and stay at Indigenous-owned hotels and resorts, and meet with CEOs or board chairs and members of Indigenous corporations." Pre-meeting dinners, road trips, and get-togethers with clients and shareholders make for a great board culture, says LaRose. "We are a really good combination of different board members, Indigenous and non-Indigenous, men and women and different perspectives. And we have fun, too," says LaRose, an Indigenous woman and a member of the board's human resources and compensation committee.

Pathways to leadership

Proactive and comprehensive succession plans are critical to inclusion, says corporate director Anita Braha, a lawyer, board chair and faculty member with the ICD's effective governance educational program. "As new directors come in, you need to make sure that you

dans son rapport sur la diversité. Les conseils reconnaissent la nécessité pour les administrateurs d'être en présence d'une mixité de points de vue. Le passage au prochain niveau exigera beaucoup de travail, dans la mesure où on doit maintenant « bâtir et soutenir une culture inclusive qui les oblige à repenser les vieilles pratiques et les styles d'opération. »

Au Canada, les conseils progressistes se mesurent aux meilleures pratiques dans leurs secteurs et partagent leurs propres réussites stratégiques dans des forums de gouvernance et des cercles académiques. Le *Director Journal* a discuté avec M. Cardozo et d'autres champions de la diversité, de l'équité et de l'inclusion de ce qui fait la différence.

Les copains du conseil et les visites sur le terrain

Au Soulpepper Theatre Co., le processus permanent d'orientation est tout axé sur l'inclusion. Mme Unetelle n'obtient pas de passe-droit parce qu'elle est vice-présidente principale d'une banque avec de l'expérience à d'autres conseils, explique M. Cardozo.

« L'une des choses les plus importantes pour que le conseil s'acquitte bien de sa tâche consiste à intégrer tous les membres du conseil et pas seulement ceux provenant de groupes désignés. Chacun a quelque chose à apprendre. »

Le processus d'apprentissage et de développement est conçu pour répondre aux besoins individuels de chaque nouveau venu. Toutefois, tous les nouveaux administrateurs sont jumelés à des copains administrateurs qui les suivent avant et après les réunions du conseil. Ont-ils besoin d'une explication quelconque, une question qu'ils n'ont pas osé soulever devant tout le conseil? Tous les administrateurs vont aux premières des pièces. Les nouveaux sont aussi incités à assister à des événements qui leur donneront une meilleure appréhension de l'organisation. Au Collège Centennial, dont M. Cardozo a été administrateur, les réunions du conseil étaient parfois tenues à des campus satellites du Grand Toronto, de façon que les administrateurs puissent être informés des programmes spécialisés qui y étaient dispensés.

L'administratrice de sociétés Brenda LaRose affirme que sa première année et demie au conseil de la Banque des Premières Nations du Canada fut incroyablement immersive. « Il y a beaucoup à apprendre et ma courbe d'apprentissage la plus abrupte est celle touchant la réglementation », explique Mme LaRose, ancienne administratrice de la Chambre de commerce du Canada et professionnelle des ressources humaines spécialisée dans le développement du leadership et la gestion du changement, de la diversité et de l'inclusion. Les membres du conseil se rencontrent une ou deux fois l'an à Saskatoon, où est situé le siège social, et tiennent le reste de leurs réunions de manière à être proches des autres opérations de la banque ou des parties prenantes. « Nous tentons de demeurer dans des hôtels ou des lieux appartenant à des Autochtones et de rencontrer des dirigeants ou membres du conseil de sociétés autochtones. » Les dîners précédant les réunions, les voyages en auto et les rencontres avec les clients et actionnaires permettent aussi aux administrateurs de baigner



have supported these directors, encouraged them to think about future leadership roles [as committee chairs and board chairs] and provided them with the education, resources and pathways to become future leaders – whether that’s tighter mentorship with the chair of a committee they might eventually chair, or whether that’s offering external help,” says Braha, chair of the Vancity Community Investment Bank board and past chair of Vancouver City Savings Credit Union (Vancity). Inclusive governance is woven into all the modules of the ICD course she conducts for board chairs.

Egon Zehnder notes that most companies it works with have historically used informal processes to determine committee leaders, “perhaps through natural inclinations for some directors to raise a hand or through the chair unsystematically gauging individual interest.” Board chairs can do better by talking to current committee chairs about current and future needs and creating a formal process. An intentional, strategic succession plan gives chairs the opportunity to consider diverse representation across leadership roles and helps avoid biases in the selection process, the firm says.

A bold proponent of targets

By 2022 – during Braha’s final term as chair – Vancity Savings Credit Union achieved its goal of having a leadership team representative of the community it serves. More than 40 per cent of board members and senior managers identify as Indigenous, Black, People of Colour, 2SLGBTQIA+, or people living with a disability. (2SLGBTQIA+ is an acronym for Two-Spirit, Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer or Questioning, and additional sexual orientations and gender identities.) In the 2021 annual report, Braha said another of the board’s goals was to become “a proactively anti-racist governing body.” Doing more to identify and remove systemic barriers is a board priority, she says. It’s equally important to monitor the effectiveness of anti-racist and other DEI initiatives. “I am a bold proponent of targets around equity and diversity,” says Braha, who has addressed social and economic inequities throughout her career as a lawyer, educator and director.

Soulpepper Theatre has set a goal that 40 per cent of the board be BIPOC (Black, Indigenous, People of Colour), says Cardozo, a retired not-for-profit executive who was born in Pakistan and educated in Pakistan and Britain. “It’s really helpful to not just say you want to be diverse, but to specifically have a goal, which will vary from organization to organization.” The starting point for boards is to figure out what diversity means to them and why they need to diversify. The diversity needs of an organization serving the farming community in Western Ontario will be different than the diversity needs of an organization serving youth in downtown Toronto. Francophone representation will be a priority for some, young people for others. From there, the board can identify the gaps and recruit.

The Canadian Securities Administrators, an umbrella organization that harmonizes securities regulations in the provinces and territories, recently issued a discussion paper with two options to expand diversity disclosure requirements, one more prescriptive than the other. In addition to gender diversity, already covered under current

dans une magnifique culture, souligne-t-elle. « Nous formons vraiment une bonne combinaison, Autochtones et non-Autochtones, hommes et femmes qui offrent chacun des points de vue différents. Et nous avons aussi beaucoup de plaisir ensemble », dit Mme LaRose, une Autochtone qui siège aussi au comité des ressources humaines et de la rémunération du conseil.

Les voies vers le leadership

Des plans de succession proactifs et complets sont essentiels à l’inclusion, affirme l’administratrice de sociétés Anita Braha, avocate, présidente du conseil et membre du corps enseignant du programme de formation de l’IAS sur l’efficacité de la gouvernance. « À mesure qu’on accueille de nouveaux administrateurs, on doit s’assurer de les appuyer, de les encourager à envisager éventuellement des rôles de leadership et de leur fournir la formation, les ressources et les voies leur permettant de devenir de futurs leaders », explique celle qui préside le conseil de la Vancity Community Investment Bank et a aussi présidé le conseil de la Vancouver City Savings Credit Union (Vancity). La gouvernance inclusive est intégrée à tous les modules des cours qu’elle dispense à l’IAS à l’intention des présidents du conseil.

Egon Zehnder observe que la plupart des entreprises avec qui elle travaille ont historiquement eu recours à des processus informels pour désigner les leaders des comités. Or, les présidents du conseil peuvent faire mieux en discutant avec les présidents actuels des comités sur les besoins présents et futurs et en créant un processus formel. Un plan de succession intentionnel et stratégique donne aux présidents du conseil l’occasion d’envisager une représentation diversifiée pour les fonctions de direction et d’éviter les biais dans le processus de sélection.

Partisane de cibles audacieuses

En 2022, durant le dernier mandat de Mme Braha comme présidente du conseil, la Vancity Savings Credit Union a atteint son objectif d’avoir une équipe de leadership représentative de sa communauté. Plus de 40 pour cent de ses administrateurs et des membres de son équipe de direction s’identifient comme Autochtones, Noirs, gens de couleur, 2SLGBTQIA+ ou gens vivant avec un handicap. La nécessité de faire plus pour identifier et lever les obstacles systémiques est une priorité pour le conseil, affirme Mme Braha. Il est aussi important de vérifier l’efficacité des initiatives antiracistes et celles touchant la diversité, l’équité et l’inclusion.

Le Soulpepper Theatre a aussi fixé pour son conseil un objectif de 40 pour cent de membres issus des communautés noires, autochtones et de couleur, explique M. Cardozo, un dirigeant à la retraite d’organismes à but non lucratif né au Pakistan et formé au Pakistan et en Grande-Bretagne. « Il est vraiment pertinent non seulement d’exprimer son désir de diversité, mais aussi de fixer des objectifs précis, qui peuvent varier d’une organisation à l’autre. » Le point de départ pour le conseil consiste à déterminer ce que signifie la diversité en fonction de la communauté qu’on dessert.

Les autorités canadiennes en valeurs mobilières, une organisation parapluie chargée d’harmoniser la réglementation entre les

‘It’s really helpful to not just say you want to be diverse, but to specifically have a goal, which will vary from organization to organization.’
« Il est vraiment pertinent non seulement d’exprimer son désir de diversité, mais aussi de fixer des objectifs précis, qui peuvent varier d’une organisation à l’autre. »

regulations, the more rigorous proposal would require securities issuers to report on the representation of Indigenous people, racialized people, people with disabilities, and LGBTQ+ people. The more flexible approach would require issuers to define “identified groups” – in addition to women – that are meaningful to their organizations’ diversity strategies and report on their representation.

Either way, it’s prudent for boards to be early adapters and get ahead of the regulators, says LaRose.

From fitting in to adding perspectives

There is a tendency on many boards, still, to minimize the differences and seek common ground with new directors from diverse backgrounds. The unwitting consequence is that incoming board members “are often subtly encouraged to subscribe to the dominant culture of the board – to ‘fit in’ rather than to add their own unique perspectives to the discussion,” Cardozo and Fullbrook wrote in their “From Window Dressing to Real Change” report. The insights came from corporate director Hamlin Grange, past chair of the Responsible Gambling Council, a former member of the Toronto Police Services board and co-founder of DiversiPro Inc., a Black-owned consulting firm that provides strategic advice on inclusion,

provinces et territoires, ont récemment publié un document de discussion proposant deux options pour élargir les exigences relatives à la divulgation en matière de diversité, l’une plus prescriptive que l’autre. En plus de la diversité de genre, déjà couverte en vertu des règles actuelles, la proposition la plus rigoureuse exigerait des émetteurs de titres de rapporter leurs taux de représentation des Autochtones, des gens racisés, des gens souffrant de handicaps et des membres des communautés LGBTQ+. L’approche plus flexible exigerait des émetteurs qu’ils définissent des « groupes identifiés » – en plus des femmes – significatifs pour les stratégies de diversité de leurs organisations.

Quoi qu’il en soit, il est prudent pour les conseils d’adopter tôt de telles mesures et de devancer la réglementation, estime Brenda LaRose.

De l’intégration à l’ajout de points de vue

Néanmoins, il existe une tendance chez beaucoup de conseils à minimiser les différences et à rechercher un dénominateur commun chez les nouveaux administrateurs provenant de divers milieux. L’effet pervers d’une telle attitude est que les nouveaux membres du conseil « sont souvent encouragés subtilement à souscrire à la

diversity, equity, anti-racism and change management. Grange was recently inducted into the Order of Canada for his pioneering work on diversity and inclusion.

There's nothing wrong with boards wanting to find common ground, Grange says, as long as directors have also developed intercultural competence, and the capacity to understand, adapt and work effectively with peers from a range of backgrounds. "By understanding the differences, you can make policy changes, program changes, changes in your products and services, changes in how you communicate to a community."

Another common barrier to inclusion is the dominant director who takes up all the air time. This is where a strong chair steps in, modelling inclusive behaviour by ensuring that every voice and perspective is heard, says Grange. It's also important that candidates from diverse backgrounds understand what they are getting into before signing on. Prospective directors deserve clarity on why, exactly, they are being recruited and the value they are expected to bring to the table.

"Obviously we want to get away from tokensim [and] we want to get away from putting the burden on members of disadvantaged groups having to educate the rest of us," says Braha. This is a sensitive issue. Recruitment must, first and foremost, be based on the matrix of professional expertise, skills and abilities needed to enhance the board's oversight, says LaRose. Then the board's recruitment experts can be instructed to find a diverse slate of candidates who meet the qualifications.

Katchen concurs on the issue of clarity: "Being clear on the value I bring in those early days of joining a board is important and allows me to pick moments where I should actively contribute, while getting up to speed on other aspects of the business."

Creativity and courage

It takes skill, resolve, diplomacy, creativity and courage to successfully manage the changing composition of boards and get everyone working as a team, say board chairs who are leading the transition. The old order has been disrupted. In its Diversity Tracker report, Egon Zehnder suggests that, in addition to the onboarding of new directors, current directors "may benefit from a reorientation, opening their minds to operate in a new way."

At the recent ICD convention, board chair Kimberly Keating of Major Drilling Group International Inc. and Jean St-Gelais, chair of the board at Caisse de dépôt et placement du Québec, talked about the importance of inclusive leadership and finding the right alchemy on today's increasingly diverse boards. They were co-panelists with Katchen, who observed: "The key is a balanced perspective around the table; nothing replaces wisdom."

Under Quebec law, the Caisse is now required to have one director under age 35 on board. These are one-term appointments that prepare a new generation for future board service. It's a good initiative, says St-Gelais. "The younger ones bring curiosity, a fresh breath of air. ... We need to be more involved in looking at what's new."

While not all organizations deem it essential to have a millennial on board – some create shadow boards or advisory councils to gain insights from younger demographic groups – the trend is definitely

culture dominante du conseil – à « s'intégrer » plutôt que de faire valoir leur propre point de vue au cours d'une discussion, soulignent MM. Cardozo et Fullbook dans leur rapport. L'idée est venue de l'administrateur de sociétés Hamlin Grange, ancien président du conseil du Conseil du jeu responsable, ancien membre du conseil des Services de police de Toronto et cofondateur de DiversiPro Inc., un cabinet conseil appartenant à des personnes noires qui offre des conseils stratégiques sur l'inclusion, la diversité, l'équité, l'antiracisme et la gestion du changement. M. Grange a récemment été intronisé à l'Ordre du Canada pour son travail de pionnier en matière de diversité et d'inclusion.

Il n'y a rien de mal à ce que les conseils cherchent à établir des valeurs communes, dit M. Grange, dans la mesure où les administrateurs développent aussi une compétence interculturelle et la capacité de comprendre et de dialoguer avec leurs partis sur un éventail de sujets. « En comprenant les différences, on peut susciter des changements, que ce soit dans les politiques, les programmes, les produits et services et la manière de communiquer avec une communauté. »

Un obstacle commun à l'inclusion est l'administrateur dominant qui monopolise toute l'attention. C'est là que doit intervenir un président du conseil fort pour donner l'exemple d'un comportement inclusif en s'assurant que chaque voix et chaque point de vue soient entendus, explique M. Grange. Il est aussi important que les candidats issus d'horizons divers comprennent dans quoi ils s'engagent. Les administrateurs éventuels méritent qu'on soit clair avec eux sur les raisons exactes pour lesquelles on les recrute et les valeurs qu'on s'attend à les voir mettre de l'avant.

Michael Katchen est aussi d'accord sur la question de la clarté. « Le fait qu'on soit clair sur les valeurs que j'apporte dans les premiers moments de mon accession au conseil est important et me permet de choisir les moments où je devrais apporter une contribution active, tout en intégrant d'autres aspects des activités de l'organisation. »

Créativité et courage

Il faut du talent, de la détermination, de la diplomatie, de la créativité et du courage pour gérer avec succès la composition changeante des conseils et faire en sorte que tout le monde travaille en équipe, affirment les présidents du conseil qui mènent la transition. L'ordre ancien a été perturbé. Dans son rapport sur le traçage de la diversité, Egon Zehnder suggère qu'en plus de l'orientation des nouveaux administrateurs, les administrateurs en poste « puissent profiter d'une réorientation, ouvrir leur esprit à de nouvelles façons de faire. »

Lors du récent congrès de l'IAS, la présidente du conseil Kimberly Keating du Major Drilling Group International Inc. et Jean St-Gelais, président du conseil de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CPDQ), ont évoqué l'importance d'un leadership inclusif et de la recherche d'une chimie adéquate au cœur de conseils de plus en plus diversifiés. Ces deux personnes étaient dans le même panel que Michael Katchen, qui a souligné : « La clé réside dans l'équilibre des points de vue au conseil; rien ne remplace la sagesse. »

En vertu des lois québécoises, la CPDQ est maintenant tenue d'avoir au moins un administrateur de moins de 35 ans. « Les jeunes

toward recruitment of more directors from diverse backgrounds. The wise old board veterans provide historical perspective and continuity, “but we also have others who are bringing different dimensions that are equally important,” says Keating. As a board, you have “to set yourself up so that you are ready for growth opportunities and more sustainable opportunities. ... It takes some time, some courageous leadership to push this, and some very honest conversations.”

As the population ages, a lot of people are retiring and looking for directorships, says St-Gelais. Many will be disappointed. While boards used to be heavily populated with retired executives, priorities and needs have shifted. The moderator of the ICD’s intergenerational boards panel asked St-Gelais whether – in their efforts to be inclusive – boards are excluding older people who are equally knowledgeable about AI, changing consumer needs, different cultures and emerging trends.

“I agree with you,” said St-Gelais, “but that’s always the challenge when you want to change things in society, when you want to bring more justice with respect to the treatment of women and others. ... The balance will shift.” **DJ**

VIRGINIA GALT, a former business and education reporter for The Globe and Mail, covers legal, education and management issues for a number of publications.

amènent de la curiosité, un souffle frais », souligne M. St-Gelais.

Même si toutes les organisations ne considèrent pas comme essentiel de compter un membre de la génération du millénaire parmi leurs administrateurs, la tendance est claire vers le recrutement accru d’administrateurs issus d’horizons divers. « On a besoin de gens qui apportent des dimensions différentes », affirme M. Keating.

À mesure que la population vieillit, bien des gens prennent leur retraite et recherchent des postes d’administrateurs, constate M. St-Gelais. Même si les conseils ont été largement peuplés de dirigeants à la retraite, les priorités devaient changer. Le modérateur du panel sur les conseils intergénérationnels de l’IAS a demandé à celui-ci si, dans leurs efforts pour être inclusifs, les conseils excluaient aujourd’hui les gens plus âgés qui ont des connaissances sur l’intelligence artificielle, les besoins changeants des consommateurs, des cultures différentes et les tendances en émergence.

« Je suis d’accord avec vous, a-t-il répondu. Il y a toujours un défi quand on veut changer les choses, apporter plus de justice quant au traitement des femmes et d’autres groupes. ... Les ajustements se feront. » **DJ**

VIRGINIA GALT, ancienne journaliste du Globe and Mail spécialisée en économie et en éducation, couvre les questions juridiques, d’éducation et de gestion pour un certain nombre de publications.

ODYSSEY TRUST COMPANY

*We make things simple, fast, and easy
for you and your securityholders.*

As a leading North American transfer agent with one of the most experienced teams in the business, Odyssey has redefined the market’s expectations for transfer agent and trust services. Our team of industry experts leverage the latest technology, anticipate needs before they arise, understand the market, and are not afraid to do things differently.



CALGARY • VANCOUVER • TORONTO



EXCEPTIONAL SERVICE

- Dedicated & Experienced Directors
- 24 Hour Response Times
- Live Local Agents



PAPERLESS SOLUTIONS

- Virtual Medallion Guarantees
- Online Client Portal
- Email and Electronic Delivery



ADDED VALUE

- Employee Plans
- DTC Fast Agent & SEC Registered
- Whistleblower Services

WWW.ODYSSEYTRUST.COM

(888) 290-1175