



LEADERS DU CHANGEMENT

UN BULLETIN PUBLIÉ PAR WOMEN IN THE LEAD INC. VOLUME 2 NUMÉRO 4 OCTOBRE/NOVEMBRE 2008

Célébrez avec nous les femmes inscrites au répertoire 2008

Annette Verschuren, présidente de The Home Depot au Canada et en Asie, et la **sénatrice Vivienne Poy** figureront parmi les principales conférencières à l'occasion des événements qui célébreront les 800 femmes accomplies inscrites à la quatrième édition du répertoire *Femmes de Tête/Women in the Lead*.



Organisées par l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et Women in the Lead (WIL), les réceptions auront lieu au University Club of Toronto, à Toronto, le jeudi 23 octobre, et dans les bureaux de Gowling, Lafleur Henderson LLP, à Ottawa, le mercredi 29 octobre. Les deux événements commenceront à 16 h 30 et se termineront à 18 h 30.

Annette Verschuren, la dirigeante dynamique qui a supervisé l'expansion rapide et le leadership subséquent de The Home Depot sur le marché, a choisi le thème « Osez la différence » (*Dare to be Different*). Récemment, elle a dirigé la première expansion de la société de l'autre côté de l'océan Pacifique. Le premier ministre l'a nommée au Conseil nord-américain de la compétitivité. En outre, elle occupe le poste de vice-présidente du Conseil canadien des chefs d'entreprise et siège au conseil d'administration du Groupe Liberty Mutual, ainsi qu'au Conference Board du Canada.



La sénatrice Poy, qui donnera une conférence à Ottawa, est reconnue comme l'une des porte-parole des droits de la femme et des nouveaux citoyens au Canada les plus éminents. Sa conférence portera sur le sujet suivant : « La diversité à dessein : choisir des dirigeants pour le 21^e siècle » (*Diversity by Design: Choosing Leaders for the 21st Century*). Elle siège présentement au Comité permanent du Sénat sur les droits de la personne et est chancelière émérite de l'Université de Toronto. De plus, elle est aussi auteure, entrepreneure, historienne, dessinatrice de mode et bénévole. Bref, c'est une femme de tête.

« Le fait de siéger à un conseil nous permet d'ouvrir les portes derrière lesquelles se cache une multitude de nouvelles occasions d'apprentissage et de croissance »

Lors d'un dîner-conférence de la série Women Who Lead à Toronto, organisé par Women in the Lead, **Irene Rosenfeld**, présidente du conseil et présidente et chef de la direction de Kraft Foods, a parlé des avantages d'un mandat à un conseil d'administration en matière de leadership.

Pour obtenir un résumé de ses remarques judicieuses, veuillez consulter les pages 2 et 3. Pour consulter l'ensemble du texte (en anglais), rendez-vous sur notre site Internet au www.womeninthelead.ca/docs/IreneSpeech092208.pdf



Calendrier des lancements et des conférences spéciales *Femmes de tête / Women in the Lead* :

Toronto

Conférencière : **Annette Verschuren**, présidente de The Home Depot au Canada et en Asie

Réception : le jeudi 23 octobre de 16 h 30 à 18 h 30

Lieu : The University Club of Toronto, 380 University Avenue

Organisée par : l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et WIL dans le cadre des événements **Women Who Lead**, financés par la CIBC

Ottawa

Conférencière : **Sénatrice Vivienne Poy**, comité permanent du Sénat sur les droits de la personne

Réception : le mercredi 29 octobre de 16 h 30 à 18 h 30

Lieu : les bureaux de Gowling, Lafleur Henderson LLP, 160, rue Elgin, bureau 2600

Organisée par : la succursale d'Ottawa de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et WIL dans le cadre des événements **Women Who Lead**, financés par la CIBC

Québec

Dîner-conférence : le jeudi 23 octobre à midi

Lieu : hôtel Château Laurier, 1220, place George-V Ouest, Québec

Organisée par : le Cercle des administrateurs de sociétés certifiés et le Collège des administrateurs de sociétés, avec un groupe de conférencières sur le sujet suivant : « Comparaison de la gouvernance dans les secteurs public et privé : les problèmes et les intérêts sont-ils les mêmes? » (*Public vs. Private Sector Governance: Same Issues? Same Relevance?*)

Montréal

Conférencière : **Monique Jérôme-Forget**, ministre des Finances, Québec

Réception : le jeudi 30 octobre de 17 h 30 à 19 h

Lieu : CDP Capital 1000, place Jean-Paul Riopelle

Organisée par : l'Association des femmes en finance du Québec

Vancouver

Conférencière : **Carol Stephenson**, doyenne de la Richard Ivey School of Business

Réception : le lundi 17 novembre de 16 h 30 à 18 h 30

Lieu : The Vancouver Club, 915 West Hastings Street

Organisée par : La Ivey Alumni Association of B.C. et WIL dans le cadre des événements **Women Who Lead**, financés par la CIBC



Pour vous inscrire en ligne, veuillez utiliser les liens suivants :

Toronto: www.womeninthelead.ca/Oct23Toronto

Ottawa: www.womeninthelead.ca/Oct29Ottawa

Vancouver:

www.womeninthelead.ca/Nov17Vancouver

Les frais d'inscription sont de 40 \$ pour chaque événement

Un guide sur la gouvernance du régime de retraite

Par Annette Dupré, consulter la page 4.

Les avantages d'un mandat au conseil d'administration en matière de leadership



Irene Rosenfeld, présidente du conseil d'administration et présidente et chef de la direction de Kraft Foods, a récemment donné une conférence à Toronto à l'occasion du deuxième dîner-conférence de la série « Women Who Lead », organisé par WIL et financé par la CIBC.

Irene a été nommée présidente et chef de la direction de Kraft Foods en juin 2006, et dirige le conseil d'administration de l'entreprise depuis mars 2007. De 1996 à 2000, à titre de présidente de Kraft Foods Canada, elle a été la première Américaine à être nommée présidente de Produits alimentaires et de consommation du Canada (PACC).

Apprendre au Canada

En 1996, lorsque je suis devenue la première femme présidente de Kraft Canada, tous mes subordonnés directs étaient des hommes qui travaillaient tous dans le domaine depuis longtemps.

Ils avaient très peu d'expérience pour ce qui est de travailler **avec** des femmes et n'avaient certainement jamais eu l'occasion de travailler **pour** une femme. En toute franchise, comme si le choc n'était pas déjà suffisant, l'équipe n'était pas non plus friande des Américains.

Malgré toutes ces difficultés, ou peut-être grâce à elles, cet environnement m'a permis d'en apprendre beaucoup sur :

- l'importance de l'écoute
- le pouvoir de permettre aux gens de prendre des décisions par eux-mêmes, et
- le fait que la communication honnête et franche est essentielle à l'évolution des entreprises

Mais, plus important encore, mon séjour au Canada m'a appris la différence entre la gestion et la direction, ce qui m'amène à parler du rôle d'un mandat à un conseil d'administration dans le

développement du leadership.

En raison du poste que j'occupe, on me demande souvent de parler de leadership. En fait, il y a environ un an, j'étais l'une des conférencières principales à la conférence de l'association communautaire des femmes de Kraft Canada et, il y a quelques semaines, j'ai discuté avec quelques-unes des employées les plus performantes chez Wal-Mart.

Apprendre à connaître le leadership

Lorsque je parle de leadership, je me rappelle que peu importe où en est notre carrière, il est toujours possible de s'améliorer. Le développement du leadership est un processus qui dure toute une vie.

Tous les jours, j'apprends et je grandis, et pas seulement au travail. Vous pouvez tirer vos leçons de leadership de tous les aspects de votre vie, y compris de l'éducation de vos enfants qui, selon moi, est la meilleure école pour le développement du leadership.

Le fait de siéger à un conseil nous permet d'ouvrir les portes derrière lesquelles se cache une multitude de nouvelles occasions d'apprentissage et de croissance. Lorsqu'un membre du conseil convient à une organisation, et vice-versa, la situation ne peut être que gagnante. Vous évoluez en tant que dirigeant et l'organisation évolue grâce à vos contributions.

Voici cinq avantages importants qui, selon moi, peuvent résulter d'une nomination à un conseil d'administration :

• Inspiration

Le fait de siéger à un conseil peut être inspirant et formateur. Bien que chacun doive développer son propre style de leadership, l'expérience amassée en regardant les autres diriger peut vous encourager à essayer quelque chose de nouveau ou à vous épanouir dans une direction à laquelle vous n'aviez peut-être jamais songé.

Je siége au conseil de mon *alma mater*, l'Université Cornell. Il est incroyablement inspirant d'écouter ces dirigeants extraordinaires lorsqu'ils partagent leurs expériences et leurs points de vue.

• Perspective

Le deuxième avantage du mandat au conseil d'administration est qu'il permet aux dirigeants de disposer d'un forum où ils peuvent apprendre les uns des autres, partager de nouvelles idées et se familiariser avec celles-ci.

L'extraordinaire diversité des talents et des expériences que l'on trouve au sein du conseil d'administration de Kraft m'est d'une aide précieuse. Que ce soit pour bénéficier de l'expertise financière des membres pendant une acquisition ou pour tirer profit de leur expérience au moment de mettre en place des initiatives de changements organisationnels, les membres qui ont passé leurs carrières dans des sociétés de produits de consommation de premier plan offrent d'excellents conseils.

• Réseautage

Le réseautage est le troisième avantage d'un mandat à un conseil



Irene Rosenfeld (gauche) écoute attentivement les questions de **Karen Murtan**, directrice de Branksome Hall, au sujet du leadership chez les jeunes. À sa droite, on aperçoit **Karrie Weinstock**, dirigeante de l'école secondaire. Elles sont accompagnées d'élèves de Branksome qui ont pu assister au dîner-conférence grâce au soutien d'un commanditaire qui est convaincu que les qualités de leadership doivent être développées et encouragées dès le plus jeune âge. « Je suis encore aujourd'hui très fière de mon premier poste de leadership, c'est-à-dire trésorière de ma *Brownie Patrol* à l'âge de 8 ans », a affirmé Mme Rosenfeld.

d'administration. Myra Hart, membre du conseil de Kraft, a récemment affirmé lors d'une réunion que « la seule chose que vous devriez toujours avoir avec vous lors d'une réunion du conseil est votre Rolodex. »

Nous utilisons des firmes de recrutement pour identifier les candidats potentiels lorsque nous devons combler des postes importants, mais les meilleures pistes proviennent toujours de ceux qui connaissent le mieux notre entreprise et notre industrie, y compris les membres de notre conseil d'administration.

• **Pratique**

Le quatrième avantage d'un mandat au conseil d'administration est l'occasion de mettre en pratique vos compétences en matière de leadership dans un nouvel environnement. À titre de présidente et chef de la direction, l'une des compétences dont j'ai le plus besoin, et dont tout bon dirigeant a besoin, est la capacité de créer un consensus entre les groupes et les individus en désaccord.

En siégeant à un conseil, j'ai appris comment diriger une réunion de conseil d'administration, produire un cahier préparatoire et interagir avec les représentants du gouvernement.

• **Donner en retour**

Le dernier avantage d'un mandat à un conseil d'administration concerne la réciprocité. En

effet, on se sent merveilleusement bien quand on a l'occasion de partager nos compétences et nos expériences avec des organisations qui nous tiennent à cœur.

Le fait de pouvoir siéger au conseil de fiduciaires de mon *alma mater* a été pour moi une excellente occasion de rendre la pareille à une organisation que j'aime et qui a joué un rôle important dans ma réussite. Il a été fascinant d'apprendre à connaître cette institution de l'intérieur et, en tant que fière maman d'une membre de la classe de 2008 de l'Université Cornell, j'ai trouvé tout aussi pratique de pouvoir en apprendre davantage sur ce qui s'y passe réellement!

Je suis encore aujourd'hui très fière des premiers postes de leadership que j'ai occupés, c'est-à-dire trésorière de ma *Brownie Patrol* à l'âge de 8 ans, capitaine d'une patrouille de sécurité scolaire à l'école primaire et présidente d'un conseil étudiant à l'école secondaire.

Ces expériences m'ont inculqué d'importantes leçons en ce qui concerne le leadership, la responsabilité, le travail d'équipe, l'art de parler en public et le développement de mon instinct de compétition. Elles m'ont également donné la confiance nécessaire pour affronter des défis de plus en plus importants tout au long de ma vie. Sans elles, je ne serais pas la dirigeante que je suis aujourd'hui.

Les questions que vous devez vous poser lorsque vous songez à vous joindre à un conseil d'administration :

Quel est mon objectif?

Qu'est-ce qui me pousse à le faire?
Qu'est-ce que j'espère retirer de cette expérience?

Qui sont les autres membres du conseil?

Lorsque vous acceptez de siéger à un conseil, vous prenez place au sein d'une communauté. Assurez-vous de bien connaître les autres membres.

Quel impact puis-je avoir sur le conseil?

Il existe plusieurs types de conseils d'administration; il est donc souvent difficile de répondre à cette question. Plusieurs entreprises ont été atteintes du virus de la diversité et cherchent des femmes parce qu'elles y sont obligées, et non parce qu'elles le souhaitent. Les petits et les grands conseils d'administration impliquent des tâches différentes, mais dans le cadre de gouvernance actuel, la quantité de travail à accomplir est toujours importante.

Obligations/gouvernance

Assurez-vous de comprendre vos responsabilités fiduciaires et vos obligations légales. Même si je ne dissuaderais jamais personne de siéger à un conseil d'administration, il est important de savoir que, dans le cadre de gouvernance actuel, un siège à un conseil d'administration doit être pris au sérieux. Assurez-vous donc d'apprendre tout ce qu'il y a à savoir au sujet de la santé financière de l'organisation ainsi que de l'intégrité de la direction et des autres membres du conseil.

Cet article est une version modifiée aux fins de publication de son discours. Pour accéder à son discours complet (en anglais), veuillez consulter le : www.womeninthelead.ca/docs/IreneSpeech092208.pdf

Gouvernance des caisses de retraite pour les non-initiés

de Annette Dupré

Le 13 décembre 2007 était la date limite à laquelle les caisses de retraite du Québec devaient avoir complété leur plan de gouvernance en établissant un règlement intérieur.¹ En effet, la Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite (« Loi RCR »), adoptée un an plus tôt, rend cet exercice obligatoire.

Selon Statistique Canada, les actifs des régimes complémentaires de retraite s'établissent à 966 milliards \$. Environ 4,6 millions de travailleurs y cotisent.

Que sont les caisses de retraite et comment sont-elles gérées ?

Les caisses de retraite sont des fiducies qui détiennent des actifs gérés distinctement de ceux des employeurs qui y cotisent. En cas d'insolvabilité, l'employeur ne peut donc y puiser des fonds et les actifs de la fiducie sont ainsi protégés.

Au Québec, les caisses de retraite sont gérées par un comité de retraite qui en est à la fois l'administrateur et le fiduciaire.² Habituellement, le comité de retraite est composé de sept à neuf membres, dont des membres désignés par l'employeur, les employés, les retraités et, parfois aussi, le syndicat. Dans les autres provinces, les fiduciaires des caisses de retraite assument un rôle similaire à celui du comité de retraite.

Comité de retraite, équivalent à un conseil d'administration

Le comité de retraite s'apparente à un conseil d'administration. Celui-ci doit agir avec prudence, diligence et compétence et ce, dans le meilleur intérêt des participants.³ De plus, les membres du comité de retraite sont personnellement et solidairement responsables des décisions prises.

Contenu du plan de gouvernance

Le gouvernement a voulu s'assurer de la bonne gouvernance des régimes de retraite en insérant dans la Loi RCR les éléments suivants à couvrir dans le règlement intérieur¹ :

1. les fonctions et les obligations des membres du comité ;
2. un code de déontologie ;
3. les procédures à respecter lors des réunions, leur fréquence et les règles pour désigner le président, le vice-président et le secrétaire du comité ;
4. les contrôles internes, ainsi que les mesures à prendre pour gérer les risques et pour former les membres du comité ;
5. les livres et registres à tenir ;
6. les règles à suivre pour choisir et surveiller les fournisseurs de services, les représentants et les délégataires ; et
7. les normes de qualité pour les services rendus et les communications aux membres du régime.

¹Loi sur les régimes complémentaires de retraite (Loi RCR), art. 151.2. Notons que la Loi RCR est aussi désignée par L.R.Q., c. R-15.1. La Loi modifiant la Loi RCR décrite dans cet article est aussi appelée Projet de loi n° 30.

²L.R.C.R., art. 147 et 150

³L.R.C.R., art. 151



Annette Dupré, est Chef, Budgets et trésorerie à la Ville de Westmount

Pourquoi avoir obligé le comité de retraite à se doter d'un plan de gouvernance ?

Le gouvernement du Québec a voulu outiller les membres des comités de retraite en spécifiant les éléments de régie interne à couvrir dans le règlement intérieur.

René Beaudry, associé chez Normandin Beaudry actuaires conseil, confirme : « L'établissement du règlement intérieur s'est avéré un excellent exercice éducatif pour les membres de comités de retraite qui, pour un bon nombre, n'ont pas réellement d'expérience en gouvernance d'entreprises. »

Auparavant, les lignes directrices de l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR) représentaient le standard de l'industrie en termes de régie interne. Toutefois, la Loi RCR va plus loin en obligeant les comités de retraite à adopter des règles de gouvernance.

Qu'en est-il en Ontario?

L'Ontario est en pleine réforme de sa loi des régimes de retraite, le *Pension Benefits Act*. Une commission d'experts doit déposer ses recommandations en octobre 2008.

J. David Vincent, associé principal de Ogilvy Renault, pense que l'Ontario pourrait mettre en place une structure de gestion des caisses de retraite similaire aux comités de retraite du Québec avec une participation obligatoire des employés et des retraités dans leur gestion. Toutefois, il est peu probable que la loi en Ontario soit modifiée pour indiquer quels éléments de gouvernance couvrir. La loi et la jurisprudence indiquent déjà que les fiduciaires doivent agir avec prudence, diligence et compétence.

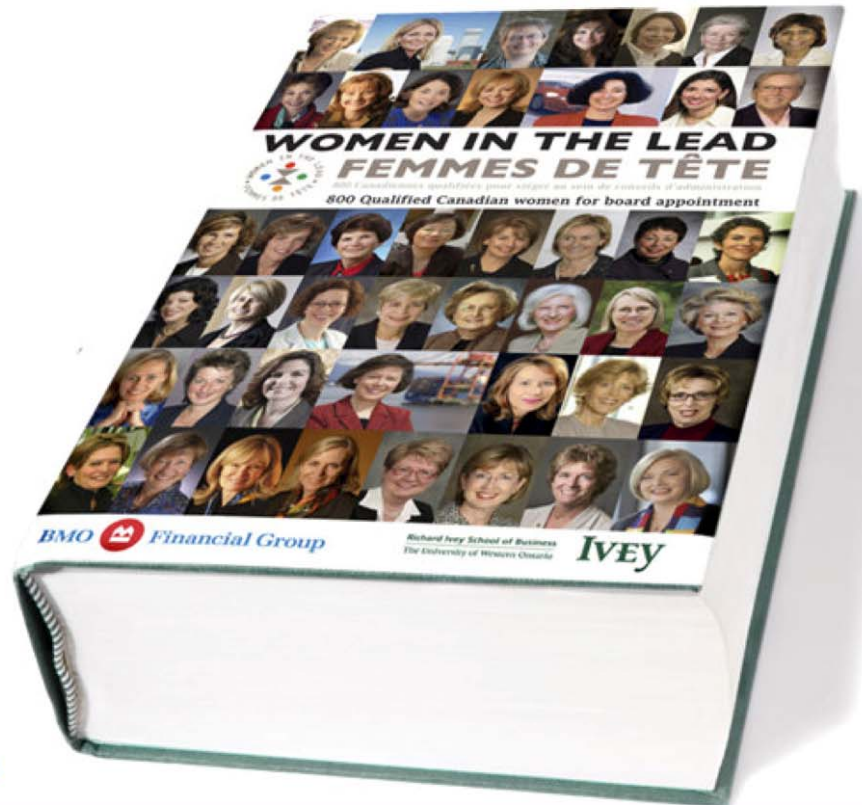
	Québec	Autres provinces
Règles de gouvernance obligatoires	Oui	Non
Participation obligatoire de représentants des employés et des retraités (ou bénéficiaires) dans la gestion des caisses de retraite	Oui	Non pour les régimes avec un seul employeur. Oui pour les régimes multi-employeurs en Ontario.

Annette Dupré, CMA, MBA, est Chef, Budgets et trésorerie à la Ville de Westmount. Elle est aussi secrétaire-trésorière du comité de retraite. En tant que membre de l'Association des femmes en finance du Québec, elle a reçu une bourse du Collège des administrateurs de l'Université Laval. Mme Dupré peut être contactée à annette_dupre@yahoo.com.

CES FEMMES SONT DES LEADERS

QUI SONT-ELLES? OÙ SONT-ELLES? QUELLES SONT LEURS COMPÉTENCES?

Elles sont des leaders dans leur travail et dans leurs collectivités.
La quatrième édition du répertoire *Women in the Lead/Femmes de tête* dresse la liste de 800 curriculum vitae de femmes d'affaires accomplies.



Maintenant disponible

Ce répertoire constitue une source d'information unique pour les sociétés et organismes à la recherche de femmes qualifiées à qui confier un poste de haute direction ou un siège à leur conseil d'administration.

Pour commander le répertoire et la base de données en ligne, visitez :
www.womeninthelead.ca/ordering.htm

D'un contenu national, il donne la liste des domaines d'expertise, des responsabilités, contributions et reconnaissances de plus de 800 femmes accomplies. Comme le démontre leur curriculum vitae, elles se sont distinguées dans de nombreux secteurs, dont l'entreprise, le droit, la finance, la technologie, la médecine, le génie civil, les études supérieures, le gouvernement, les médias, le divertissement, l'entrepreneuriat et les organismes à but non lucratif. Trente-cinq langues, autres que l'anglais, y sont représentées. Le curriculum vitae des femmes qui exercent leur profession au Québec est rédigé en français et en anglais.

Elles possèdent une vaste expérience des conseils d'administration et elles siègent ou ont siégé à plus de 3 000 conseils d'entreprises, du gouvernement et d'organismes à but non lucratif.

Doreen McKenzie-Sanders, C.M.
Directrice générale
Éditrice/rédactrice
Courriel : d_sanders@telus.net

Bureau de rédaction :
P2-1348 Barclay Street
Vancouver, C.-B. V6E 1H7
Téléphone : (604) 602-0907

Shi Qi (Shirley) Wang
Administration et technologie
Courriel : sqwang@telus.net