

HEATHER MUNROE-BLUM, a 2019 Fellow of the Institute of Corporate Directors and chair of the Canada Pension Plan Investment Board, talks to business writer Gordon Pitts about her love of complexity, her fear of boredom, and her life's journey from foster care to the heights of academia and corporate governance

A complex life

HEATHER MUNROE-BLUM, l'une des fellows de 2019 de l'Institut des administrateurs de sociétés et présidente du conseil de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada, s'entretient avec le journaliste économique Gordon Pitts à propos de son amour de la complexité, de sa crainte de l'ennui et de son parcours d'enfant en famille d'accueil jusqu'au sommet du monde académique et de l'univers de la gouvernance



Despite her work with icons such as Royal Bank of Canada, the Canada Pension Plan Investment Board and McGill University, Heather Munroe-Blum keeps her feet solidly planted on the ground.

Her career represents a triumph of that elusive intangible called ‘character,’ a qualification not easily captured in bare-bones bios or point-form CVs.

Sa carrière représente le triomphe de ce qu’on appelle le « caractère », issu de toute une mosaïque d’expériences de vie.

OVER THE PAST TWO DECADES, Heather Munroe-Blum has taken on director assignments at such storied icons as Royal Bank of Canada, Four Seasons Hotels, Alcan, and the Canada Pension Plan Investment Board, where she is now the chair. She served for a “glorious decade” as principal of McGill University, following leadership roles at the University of Toronto.

It would be easy to be awestruck by these “golden brands” and their trappings of institutional history and power, but Munroe-Blum keeps her feet solidly planted on the ground. Whatever the organization, she deploys the same tools: Ask questions, be respectful, learn and adapt, and dare to range outside conventional thinking, knowing that the oldest and most entrenched businesses are the most vulnerable to disruption.

“I have never been overly impressed,” she says, capturing the mindset of cool appraisal she brings to the boardrooms of some of Canada’s most hallowed institutions.

In a sense, her career represents a triumph of that elusive intangible called “character,” a qualification not easily captured in bare-bones bios or point-form CVs. It flows from the tapestry of life experience: an array of big, complicated jobs, a harrowing childhood health crisis, and, she says fondly, “growing up in a big, smart family that was always living in a bit of a state of chaos.”

In that family environment, “there was no appetite for phony-baloney.”

That hard-wired attitude helped lift her from a financially stretched childhood to the top of the Canadian governance pantheon, reflected in her induction as a 2019 Fellow of the Institute of Corporate Directors.

UNIQUE LABORATORIES

Montreal-born and largely Hamilton-raised, Munroe-Blum began her career as a social worker, and then as an epidemiologist and researcher, before shifting into university administration, notably at the University of Toronto, where she rose to vice-president of research and international relations.

At U of T, her service under then-president Robert Prichard put her in the middle of collaborative projects with governments and other public institutions, as well as corporations and new startups.

« JE N’AI JAMAIS ÉTÉ IMPRESSIONNÉE OUTRE MESURE », affirme Heather Munroe-Blum, résumant ainsi l’esprit de froide analyse qu’elle apporte aux conseils de certaines des institutions canadiennes parmi les plus vénérables.

Au cours des deux dernières décennies, Mme Munroe-Blum a assumé des mandats d’administratrice au sein d’icônes aussi chargées d’histoire que la Banque Royale du Canada, les Hôtels Four Seasons, Alcan et l’Office d’investissement du Régime de pensions du Canada, dont elle préside aujourd’hui le conseil d’administration. Elle a connu par la suite sa « décennie glorieuse » à titre de rectrice de l’Université McGill, occupant par la suite des rôles de leadership à l’Université de Toronto.

Mais quelle que soit l’organisation, elle déploie toujours la même approche à la table du conseil : poser des questions, faire preuve de respect, apprendre et s’adapter et oser sortir des sentiers battus de la sagesse conventionnelle, sachant que les entreprises les plus ancrées dans la tradition sont les plus vulnérables aux perturbations.

En un sens, sa carrière représente le triomphe de ce qu’on appelle le « caractère », issu de toute une mosaïque d’expériences de vie : divers emplois importants et complexes; une enfance marquée par une crise de santé douloureuse; et, souligne-t-elle avec joie, « le fait d’avoir grandi dans une grande famille futée où l’on vivait toujours plus ou moins en situation de chaos ».

DES LABORATOIRES UNIQUES

Heather Munroe-Blum, qui est née à Montréal et a passé le gros de son enfance à Hamilton, a entrepris sa carrière comme travailleuse sociale et ensuite comme épidémiologiste et chercheuse avant de se tourner vers l’administration universitaire, notamment à l’Université de Toronto, où elle s’est hissée au poste de vice-présidente à la recherche et aux relations internationales.

Comme beaucoup d’administrateurs, elle n’envisageait pas une carrière au conseil, mais était ouverte à de nouvelles expériences présentant une synergie relativement à son emploi quotidien. Ainsi, lorsque Nestlé Canada, la filiale du géant suisse de l’alimentation, lui a offert un siège à son conseil consultatif, elle s’est montrée réceptive. Son expérience souligne d’ailleurs la valeur des conseils consultatifs comme élément de formation pour les nouveaux administrateurs.



ICD Fellow Heather Munroe-Blum served for a 'glorious decade' as principal of McGill University.

It was also superb background in stakeholder management, which remains one of her strengths.

Like many directors, she didn't plan on a career in the boardroom but she was open to new experiences that allowed her to bring a fresh perspective to her day job. Thus, when Nestlé Canada, a subsidiary of the Swiss food and beverage giant, offered her a seat on its advisory board, she was receptive. Her experience underlines the value of advisory boards as training wheels for new directors. She gained insight into the Nestlé business worldwide, as a company with a strong science component dealing with hard global issues.

She was pleased that this consultative body actually mirrored aspects of the best fiduciary boards. Members were encouraged to speak out, and bring their own experience and judgment to the discussion. "It was an amazing laboratory for me," she says.

As an epidemiologist, she dug into the company's reputation-damaging history of selling infant formula in the developing

Elle a tiré beaucoup de satisfaction du fait que cette expérience lui a permis d'aborder certains aspects des meilleurs organismes fiduciaires. « Ce fut un incroyable laboratoire pour moi », assure-t-elle.

À titre d'épidémiologiste, elle a voulu explorer l'histoire très néfaste pour la réputation de l'entreprise de la vente de lait maternisé dans les pays du tiers-monde. L'entreprise a répondu à son appel. « On m'a décrit l'affaire comme une expérience de vie et d'apprentissage pour Nestlé », dit-elle. L'entreprise n'avait pas compris que comme leader de l'industrie alimentaire, elle évoluait également dans l'industrie de la santé. « J'ai été impressionnée par la manière dont ses dirigeants ont appris leur leçon et en ont fait une part essentielle de leur mission. »

À partir de cette première expérience, elle a appris que chaque conseil avait sa propre histoire. Elle a ainsi accumulé différents acquis d'apprentissage et différentes occasions de contribuer à chaque cas.

Dans ce contexte, son premier poste d'administratrice s'est avéré « une plongée rapide et en profondeur dans l'importance de l'in-



In her governance career, Heather Munroe-Blum has often drawn the thorny assignments of organizations in transition.



world. And the company responded. “It was described to me as corporate living and learning,” she says. Nestlé had failed to understand that as a leader in the food and beverage business, it was also in the human health business. “It was impressive to me that they took that learning and built it into a big part of their mission.”

From that first experience, she learned that every board has its own story. She has had a different learning outcome and a different opportunity to contribute in each case.

Accordingly, her first corporate board turned out to be a “a quick, deep dive into the importance of the independence of directors.” In 1998, she became the only independent board member, and sole female director, of Livent, the entertainment business co-founded by controversial impresario Garth Drabinsky.

She had been recruited by Hollywood superagent Michael Ovitz, who had just taken over Livent. She remembers vividly the day that the new chief financial officer informed the board that, in the process of due diligence, he had found problems in the financial statements.

That set off a chain of investigations. “It was both tragic and informative,” says Munroe-Blum, who resigned from the board after an eventful five months. “It was my short course in conduct and culture, independence and corporate restructuring.” Livent also provided experience in “having a voice at the table in a crisis context.”

The inquiries ultimately led to fraud convictions for Drabinsky and his Livent co-founder Myron Gottlieb and prison time for both of them. A bankrupt Livent was liquidated.

FEARLESS

Over time, Munroe-Blum has noticed a pattern in her governance career: She has drawn the thorny assignments of organizations in transition. She was an independent director during the sale of Alcan, RBC’s rise as a global financial force, the privatization of Four Seasons Hotels, and the explosive growth and diversification of the Canada Pension Plan Investment Board, a massive pension-fund investor that is charting a forceful presence in emerging markets these days.

She also landed on a hot seat at McGill, which occupies a unique place as a global English-language institution in the officially French-speaking province of Quebec. She navigated the intricate Quebec politics, the challenges of university funding, and the debate over the place of international students in the school.

She believes she has always been guided by the principle that “boredom is death. Looking over my career, it’s clear I like to be challenged and I love to learn.”

Through it all, she says, “I have never been afraid,” and that is perhaps understandable, given the trials she encountered before she even turned five years old.

Born to parents who were in the process of splitting up, she was almost immediately placed into foster care, along with her slightly older brother. She and her brother were reunited with their mother in Toronto when she was almost three – just as she was diagnosed with polio and admitted to hospital. She was confined to an iron lung for six months and the outlook was grim. Her family was told that if she survived, she might not walk again.

But “a guardian angel” to her mother arranged for intensive

dépendance des administrateurs ». En 1998, elle est devenue la seule membre indépendante du conseil ainsi que la seule femme administratrice chez Livent, l’entreprise de divertissement cofondée par le controversé impresario Garth Drabinsky.

Elle se souvient parfaitement du jour où le nouveau chef de la direction financière de l’entreprise a informé le conseil que, dans le cadre du processus de diligence raisonnable, il avait découvert des problèmes dans les états financiers.

Cela a déclenché une série d’enquêtes. « C’était à la fois tragique et instructif, se rappelle Mme Munroe-Blum, qui a démissionné du conseil au bout de cinq mois mouvementés. Ce fut pour moi un cours accéléré sur les comportements et la culture, l’indépendance et la restructuration d’entreprise. » Livent lui a aussi permis de vivre l’expérience consistant à « avoir voix au chapitre dans un contexte de crise ».

Les enquêtes ont finalement mené à des condamnations de fraude et des séjours en prison pour Drabinsky et l’autre cofondateur de Livent, Myron Gottlieb. Par la suite, l’entreprise en faillite a été liquidée.

SANS PEUR

Au fil du temps, Mme Munroe-Blum a remarqué une tendance dans sa carrière en gouvernance : elle a assumé des mandats épineux d’organisations en transition. Elle a été notamment administratrice indépendante durant la vente d’Alcan, l’émergence de RBC comme force financière mondiale, la privatisation des Hôtels Four Seasons ainsi que la croissance explosive et la diversification de l’OIRPC, un investisseur massif de régimes de retraite qui, à la dernière étape de son évolution stratégique, se prépare à une présence solide dans les marchés émergents.

Elle a aussi hérité d’un mandat difficile à l’Université McGill, qui occupe une place unique à titre d’institution mondiale anglophone dans un Québec officiellement francophone. Elle a dû naviguer entre les méandres complexes de la politique québécoise, les défis du financement universitaire et le débat sur la place des étudiants internationaux à l’université.

Dans ce contexte, elle estime avoir toujours été guidée par le principe que « l’ennui est mortel. Quand je jette un regard à ma carrière, il est clair que j’aime les défis et que j’adore apprendre. »

« Je n’ai jamais eu peur », affirme Heather Munroe-Blum. On peut le comprendre, quand on sait les épreuves qu’elle a vécues alors qu’elle n’avait pas encore cinq ans.

Née de parents en instance de séparation, presque aussitôt après sa naissance elle a été confiée à une famille d’accueil en compagnie de son frère légèrement plus vieux. Les deux enfants ont été réunis auprès de leur mère à Toronto alors qu’elle avait presque trois ans – juste au moment où elle fut diagnostiquée d’un grave cas de polio et admise à l’hôpital. Heather étant limitée à un poumon d’acier pendant six mois, son avenir s’annonçait sombre. Sa famille a été avisée que si jamais elle s’en sortait, elle pourrait ne plus jamais retrouver l’usage de ses jambes.

Mais un « ange gardien » que connaissait sa mère organisa un traitement intensif chez un physiothérapeute non conformiste et dévoué et, contre toute attente, elle a recouvré sa mobilité.

Elle a trouvé une stabilité accrue grâce à l’union de sa mère avec un homme qui a accueilli ses beaux-enfants comme les siens. Elle a



HEATHER MUNROE-BLUM

Chair of the Canada Pension
Plan Investment Board

Born in Montreal in 1950, Munroe-Blum earned three degrees: a combined BA and bachelor of social work from McMaster University, a master of social work from Sir Wilfrid Laurier, and a PhD in epidemiology from the University of North Carolina.

In academia, she rose steadily from assistant professor at McMaster and York University to dean of the faculty of social work at the University of Toronto. In 1994, she was appointed professor and vice-president of research and international relations at U of T, a position she held until 2002. From 2003 to 2013, she was principal and vice-chancellor at McGill University in Montreal.

Her current directorships include: Royal Bank of Canada (chair of the governance committee); Canada Pension Plan Investment Board (chair of the board); Gairdner Foundation (vice-chair); the Centre for Advanced Study in the Behavioral Sciences at Stanford University; Canadian Children's Literacy Foundation (co-chair); Bensadoun School of Retail Management at McGill University (member of the advisory committee); Tannenbaum Open Science Initiative (co-founder and co-chair of the leadership council).

Past directorships include: Livent, CGI, Alcan, Four Seasons, Hydro One, Yellow Pages Group, and the Conference Board of Canada.

Non-profits have included the Association of American Universities, the Pierre Elliott Trudeau Foundation, and the Conference of Montreal.

She chaired the Association of Universities and Colleges of Canada's Standing Advisory Committee on University Research and was a member of the U.S. National Research Council's Committee on Research Universities.

She was a member of the Science, Technology and Innovation Council of Canada, the Canada Foundation for Innovation and the Trilateral Commission.

She is an Officer of the Order of Canada.

Présidente du conseil de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada

Née à Montréal en 1950, Heather Munroe-Blum est détentrice de trois diplômes : un baccalauréat combiné ès arts et en travail social de l'Université McMaster; une maîtrise en travail social de l'Université Sir Wilfrid Laurier; et un doctorat en épidémiologie de l'Université de la Caroline du Nord.

Dans le domaine universitaire, après avoir été professeure adjointe à l'Université McMaster et l'Université York, elle est devenue doyenne de la faculté de travail social de l'Université de Toronto. En 1994, elle a été nommée professeure et vice-présidente à la recherche et aux relations internationales de l'Université de Toronto, un poste qu'elle a conservé jusqu'en 2002. De 2003 à 2013, elle a été rectrice et vice-chancelière de l'Université McGill.

Elle siège présentement aux conseils d'administration des organisations suivantes : Banque Royale du Canada (présidente du comité de gouvernance); Office d'investissement du Régime de pensions du Canada (présidente du conseil); Fondation Gairdner (vice-présidente du conseil); Centre d'études avancées en sciences comportementales de l'Université Stanford; Fondation pour l'alphabétisation des enfants canadiens (co-présidente du conseil); Bensadoun School of Retail Management, Université McGill (membre du comité consultatif); Institut de science ouverte Tannenbaum (co-fondatrice et co-présidente du conseil de leadership).

Elle a également occupé par le passé des postes d'administratrice chez Livent, CGI, Alcan, Four Seasons, Hydro One, Groupe Pages Jaunes et le Conference Board du Canada.

Parmi les organismes à but non lucratif, elle a siégé aux conseils de l'Association of American Universities, de la Fondation Pierre Elliott Trudeau et de la Conférence de Montréal.

Elle est Officière de l'Ordre du Canada.

Be more impressed by the substance of people and things than by fad and celebrity.

Sois plus impressionnée par la substance des gens et des choses que par les modes et la célébrité.

treatment in the home of an unconventional and devoted physiotherapist and, remarkably, she was able to recover her mobility.

She found increased stability from her mother's union with a man who embraced his stepchildren as his own, and they grew into a big, boisterous family with a love of reading and ferocious debate. They didn't have a lot, she notes, but her parents did the best they could.

NO QUICK FIXES

Among the lessons learned from her upbringing: "Hold your head high. Trust your judgment." Learn through trial and error, but be prepared to study deeply. Be more impressed by the substance of people and things than by fad and celebrity.

Her entire adult life, she has relied on one constant, her 49-year marriage to her high-school sweetheart, a teenage rock 'n' roller named Len Blum. His career path has been equally unconventional, as he evolved through music into writing, first as a screenwriter for a rare Canadian-made international hit movie, *Meatballs*. That was followed by a string of writing credits on such films as *Stripes*, *Heavy Metal*, *Private Parts*, *The Pink Panther* (2006 version) and, recently, a documentary with filmmaker Ron Mann, *Carmine Street Guitars*.

Munroe-Blum clearly appreciates the balance he brings to her life. While she revels in complexity, he follows "a deep channel" as an artist, she says. They have one married daughter, Sydney.

Through an event-packed life, Munroe-Blum has gained perspective on what makes good boards. She thinks directors can too readily believe that good governance comes from quickly applied instruments aimed at short-term results. Someone cries "cyber" and the immediate response is to add technology specialists; mention "diversity," and the antidote is to raise the percentage of female directors and officers.

All good aims, but not enough by themselves. Boards should always be thinking in real time and in multidimensional ways about the "changing world, changing country, changing demographics."

Serving on boards is a complex assignment in a complex world, where directors should never be lured by one-off solutions. When assembling a board, companies must look at formal credentials – but also consider the real-world experience of someone who, like Munroe-Blum, can claim to have had "an almost impossible life." **DJ**

GORDON PITTS is a business author and writer-in-residence at the DeGroote School of Business, McMaster University.

ainsi grandi dans une grosse et turbulente famille où on lisait beaucoup et où on se livrait aussi à des débats passionnés. Il n'y a jamais eu beaucoup de ressources, souligne-t-elle, mais ses parents ont fait de leur mieux.

PAS DE SOLUTIONS FACILES

L'une des leçons durables qu'elle a tirées de cette époque se résume à ceci : « Garde la tête haute et fait confiance à ton jugement. Apprends de tes erreurs, mais prends le temps d'étudier les choses en profondeur. Sois plus impressionnée par la substance des gens et des choses que par les modes et la célébrité ».

Tout au long de sa vie adulte, elle a aussi été inspirée par ses 49 années de mariage avec son amour de jeunesse, un enfant du rock 'n roll nommé Len Blum. Son parcours de carrière a aussi été peu conventionnel, passant de la musique à l'écriture, notamment comme scénariste de films à succès. Elle apprécie l'équilibre qu'il apporte à sa vie. Ils sont les parents d'une fille aujourd'hui mariée, Sydney.

Au cours d'une vie fertile en événements, Mme Munroe-Blum a acquis une bonne idée de ce qui fait les bons conseils d'administration. Elle pense qu'il arrive trop fréquemment aux administrateurs de croire que la bonne gouvernance tient à des instruments rapidement appliqués en vue de résultats à court terme. Quelqu'un s'écrie « cyber » et aussitôt on ajoute des spécialistes en technologie au conseil; un autre mentionne « diversité » et l'antidote consiste à hausser la proportion de femmes au conseil ou à la direction.

Les conseils devraient toujours penser en temps réel et de façon multidimensionnelle aux défis qui se posent et à la manière dont les entreprises, tout comme les organismes à but non lucratif, peuvent profiter d'une approche axée sur les parties prenantes et non pas seulement sur les actionnaires.

Le poste d'administrateur engage son titulaire dans un mandat complexe qui se déploie dans un univers complexe. Les membres du conseil ne devraient jamais se laisser séduire par des solutions ponctuelles, mais plutôt travailler au quotidien à bâtir une culture continue d'apprentissage et d'adaptation.

Lorsqu'elles assemblent un conseil d'administration pour faire face à un avenir perturbant, les entreprises doivent s'appuyer sur des compétences formelles, mais aussi considérer les diverses expériences de vie de gens qui, comme Heather Munroe-Blum, peuvent affirmer qu'ils ont vécu « une vie presque impossible ». **DJ**

GORDON PITTS est un journaliste d'affaires et écrivain en résidence à la DeGroote School of Business, de l'Université McMaster.