

Institut des Administrateurs de Sociétés

La transcription de la baladodiffusion : Il est résolu que les conseils d'administration canadiens soient trop réfractaires au risque pour stimuler la croissance économique.

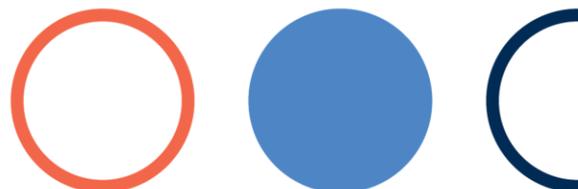
Page | 1

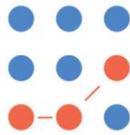
Rahul Bhardwaj (00:03) : Bienvenue à la baladodiffusion Be It Resolved, qui est le point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Dans chaque épisode, je m'entreprendrai avec des experts pour étudier à fond des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

Mon invité aujourd'hui est Nik Nanos, scientifique en chef des données et fondateur du Nanos Research Group of Companies. Nik dirige également l'équipe à l'origine de l'indice de confiance canadien Nanos Bloomberg, qui mesure la confiance des consommateurs dans l'économie canadienne et transmet des données aux terminaux de Bloomberg chaque semaine. Il occupe plusieurs postes au sein de conseils d'administration, dont celui de l'Université Carlton, dont il a été le président. Nik va nous faire part de ses réflexions sur la manière dont les conseils d'administration peuvent mieux gérer les risques, participer aux discussions politiques et aider à stimuler l'innovation au service de la compétitivité économique.

La résolution d'aujourd'hui est la suivante : Il est résolu que les conseils d'administration canadiens sont trop réfractaires au risque pour stimuler la croissance économique. Pour nos auditeurs, quel serait votre vote? Souhaitons maintenant la bienvenue à Nik Nanos. Je vous demanderai quel serait votre vote, mais un peu plus tard. Tout d'abord, je vous souhaite la bienvenue à notre baladodiffusion d'aujourd'hui.

Nik Nanos (01:15) : Je suis ravi de me joindre à vous et à tous les autres membres de l'IAS.



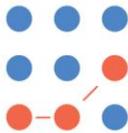


Rahul Bhardwaj (01:19) : Super. Nik, nous allons parler de risque, mais en toute justice, étant donné tous les gros titres de l'actualité ces jours-ci et certaines pratiques de gouvernance de sociétés laxistes que l'on observe, je pense que certaines personnes sont enclines à dire que nous faisons déjà peser trop de risques sur les conseils d'administration. J'ai l'impression que votre approche du risque a un point de départ différent. Page | 2

Nik Nanos (01:38) : Non, absolument pas. Je pense qu'il est un peu ironique que vous invitiez un statisticien qui œuvre dans le domaine du calcul des probabilités de différents résultats à parler du risque. Et vous savez, le fait est que, bien souvent, lorsque les conseils d'administration pensent aux risques – j'ai siégé et siège à un certain nombre de conseils d'administration, ils le considèrent dans le cadre de la gouvernance, des procédures, etc. Je pense qu'il est vraiment essentiel d'élargir notre compréhension du risque et de la manière dont le conseil d'administration l'aborde. Il s'agit d'inclure des éléments comme le risque d'innover ou de ne pas innover, le risque d'être compétitif ou de ne pas l'être, le risque de ne pas être productif, et de s'engager dans des discussions plus larges, qui sont fondamentalement des discussions plus stratégiques et qui ont un lien direct avec le rendement global de l'organisation. Ces discussions vont au-delà de certaines des affaires traditionnelles que beaucoup de conseils d'administration gèrent. Et comme vous le savez, le monde change tous les jours, et nos calculs de risque et nos tolérances au risque changent aussi en conséquence. Je mets donc cette question en tête de liste, mais je pense que nous devons avoir une vision un peu plus large quant aux types de risques d'action et d'inaction sur lesquels les conseils d'administration devraient se poser des questions.

Rahul Bhardwaj (02:55) : Génial. Décortiquons un peu tout cela. Votre point de départ, si j'anticipe votre définition, est davantage axé sur l'opportunité inhérente au risque, qu'il est important d'atténuer, nous en parlerons un peu plus tard, mais touche également la compétitivité de l'entreprise et, plus largement, la compétitivité d'une nation également. Pouvez-vous nous parler de ce lien entre le risque et la compétitivité et nous dire ce que vos sondages et vos données nous apprennent sur ce que les gens pensent à ce sujet?

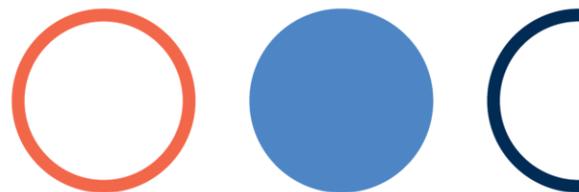


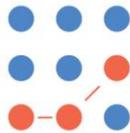


Nik Nanos (03:22) : Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a ce que j'appellerais le risque évident, ou le risque dont on sait pertinemment qu'il va se matérialiser, et le risque possible. Et pourquoi ne pas utiliser un exemple qui fait l'actualité en ce moment? Donald Trump a menacé d'imposer des tarifs de 25 %, non seulement au Canada et au Mexique, mais aussi en Europe, et il parlera de tarifs en général. Il y a donc un risque explicite qu'il passe à l'acte. Le risque implicite est que le simple fait d'en parler a un effet particulièrement dissuasif sur les investissements au Canada, par exemple. Il crée un effet dissuasif ou a une incidence directe sur les décisions concernant les emplacements de création d'emploi ou d'implantation d'usines ou d'installations de production pour différentes entreprises établies au Canada et aux États-Unis. Page | 3

Il faut donc penser à ces événements exogènes ou externes qui échappent totalement au contrôle de l'organisation et du conseil d'administration et à la manière dont les conseils réagissent et calculent les risques d'action et d'inaction dans ce domaine. Regardons la situation dans son ensemble, puisque mon équipe et moi-même réalisons des sondages dans le monde entier et sur différents types de marchés et ainsi de suite. Donc, si nous regardons les choses dans leur ensemble, nous traversons en ce moment même une phase où le système international fondé sur des règles est sous pression, ce qui signifie tout ce que nous avons appris depuis 1945, après la Seconde Guerre mondiale, comme le libre-échange, la résolution des conflits commerciaux, un ordre fondé sur des règles, est actuellement mis à l'épreuve.

Je pense que les conseils d'administration doivent se rendre compte que les procédures qu'ils ont utilisées dans le passé ne sont peut-être plus adaptées ou ne répondent plus aux critères de simulation de crise concernant les enjeux auxquels ils vont devoir faire face parce qu'il y aura de nouveaux moyens et de nouvelles réponses à un grand nombre de ces enjeux. Souvent, c'est comme dans le passé où on disait : « Allons voir l'avocat, faisons venir les avocats, nous ferons appel aux avocats pour régler ce problème ». Eh bien, parce que de nouveaux enjeux se profilent aux États-Unis, au Canada, en Europe et ailleurs, en particulier avec les politiques populistes, les tribunaux ne seront plus le recours qu'ils ont été par le passé.





Rahul Bhardwaj (05:32) : Vos données vous apprennent-elles ce que pensent les dirigeants d'entreprise de ce contexte en ce qui a trait à leur niveau de confiance et, peut-être plus encore, sur la manière dont ils gèrent les risques?

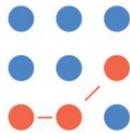
Nik Nanos (05:43) : Oui, et bien, vous savez, le fait est que je me souviens de l'un des conseils d'administration auquel j'ai siégé, je me rappelle avoir dit à la cheffe de la direction qu'elle avait une équipe de direction très compétente qui la soutenait. Et elle m'avait répondu : « Oui, vous savez, c'est tout simplement génial ». Et je me souviens qu'elle avait ajouté : « J'ai une équipe fantastique. Les membres de mon équipe sont tous experts dans leur domaine. Ils connaissent tous les risques auxquels nous sommes confrontés. Ils peuvent gérer le quotidien. Ils savent aujourd'hui exactement ce qui se passe parce que ce sont des professionnels. Ils sont exceptionnels dans ce qu'ils font. Et je suis très confiante dans le travail que je fais. Cependant, en tant que dirigeante, je dois savoir ce dont je devrais m'inquiéter à l'avenir. Quels sont les risques auxquels je vais être confrontée? Quelles sont les occasions que je n'ai pas anticipées?

Page | 4

En tant que dirigeante, je dois penser aux risques dans 5, 10, 15, 20 ans et des possibilités sur un horizon de 20 ans. » Je me souviens qu'elle m'avait dit que c'était là qu'intervenait le conseil d'administration. Le conseil peut faire appel à des experts externes qui font également entendre leur voix à la table du conseil pour renforcer cette expertise. Je pense que c'est ainsi que nous devons envisager le rôle des conseils d'administration, non seulement du point de vue de la surveillance, mais aussi du point de vue de la mise à l'épreuve de ces plans à long terme et de ces hypothèses de risque, et ce, de manière positive afin de contribuer à de meilleurs résultats pour l'ensemble de l'organisation.

Rahul Bhardwaj (07:06) : Bien. Je suis heureux d'entendre que vous adoptez une optique stratégique et que vous restez à l'écart de la tactique quotidienne, qui est le travail de gestion. Je vais vous demander de vous exprimer en qualité de président de conseil d'administration pendant un moment. Lorsque vous êtes président d'un conseil d'administration et que vous examinez les horizons potentiels et les risques, que vous atténuez les mauvais, que vous voulez saisir les opportunités et les bonnes, je suis sûr que vous faites le tour de la table du conseil et que vous vous demandez si vous pouvez compter sur les bonnes personnes autour de cette table pour faire face à ces risques qui pourraient être des variables connues ou inconnues ou dont vous avez déjà entendu parler.



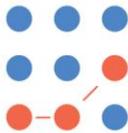


Comment avez-vous réfléchi à cette question lorsque vous avez examiné la composition de votre conseil d'administration en tant que président?

Nik Nanos (07:44) : Vous savez, lorsque j'étais président, nous avons fait ce que toutes les bonnes organisations font. Nous avons procédé à une évaluation des compétences, nous avons en quelque sorte dressé le profil des compétences déjà présentes à la table et de celles qui ne l'étaient pas. Fondamentalement, j'y penserais toujours dans une perspective de diversité, mais une diversité dans un certain nombre de dimensions. Diversité d'opinions, diversité de compétences. Mais vous savez, ce qui est important, c'est ce que j'ai constaté. Pensez-y de cette façon : la cybersécurité des mégadonnées. Beaucoup de ces facteurs étaient considérés il y a 10 ou 20 ans comme étant... Je ne voudrais pas les qualifier « d'enjeux de table ». Disons qu'ils n'étaient pas des facteurs fondamentaux qui pouvaient avoir une incidence sur le rendement d'une organisation. Et étant donné que « l'oiseau rare » possédant toutes ces compétences n'existe pas, vous avez besoin de quelqu'un qui est évidemment très compétent, surtout en fonction du type d'organisation que vous dirigez, et qui comprend l'environnement réglementaire dans lequel vous menez vos activités. Vous avez besoin de quelqu'un qui comprend le contexte commercial. Vous avez besoin de quelqu'un qui comprend la mission principale de votre organisation, comme un expert en contenu dans ce domaine. Vous avez besoin de quelqu'un qui comprend les données parce qu'elles constituent maintenant les assises sur lesquelles un grand nombre de ces organisations sont érigées et la base sur laquelle elles prennent des décisions, ce qui signifie que c'est un peu comme avoir un comptable. Vous voulez qu'un comptable soit à la tête de votre comité de vérification parce que vous avez besoin de quelqu'un qui comprend la comptabilité pour pouvoir poser les bonnes questions, de la même manière que si on vous présente des données ou un problème réglementaire, ou autre, vous voulez avoir un conseil d'administration qui est suffisamment informé pour poser les bonnes questions.

Je pense donc que, lorsque nous examinons le conseil d'administration et les conseils d'administration que j'ai essayé de mettre en place et auxquels j'ai siégé, j'ai toujours encouragé une plus grande diversité de compétences au-delà des intervenants habituels. Et nous avons toujours besoin de ces intervenants habituels : avocats, comptables, technologues et autres.

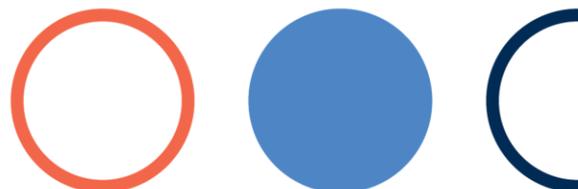


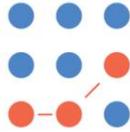


Mais si nous avons à l'esprit la gestion des risques et la capacité du conseil d'administration à remplir sa fonction, nous devons penser à poser les bonnes questions. Il faut s'assurer d'avoir autour de la table des experts suffisamment intelligents pour savoir quelles sont les bonnes questions à poser afin de s'assurer qu'il y a une voie positive à suivre.

Rahul Bhardwaj (09:53) : D'accord. Revenons donc à la résolution elle-même. Est-ce que les conseils d'administration canadiens sont trop réfractaires au risque? Partons du principe qu'en général, les organisations et les sociétés sont très bien gérées au Canada. Nous avons de très bonnes équipes de direction compétentes, des présidents et des conseils d'administration compétents. Et disons qu'ils sont sensibles à l'environnement géopolitique. Le fait que l'ordre fondé sur les règles soit en train de changer, que la perturbation numérique soit partout et toujours à l'ordre du jour, la question est de savoir si les conseils d'administration sont encore trop réfractaires au risque, même s'ils peuvent compter sur les bonnes personnes et ont établi les bons objectifs. Y a-t-il quelque chose dans la culture d'entreprise canadienne qui vous donne à penser que nous avons peut-être encore une tendance à être réfractaires au risque?

Nik Nanos (10:41) : Eh bien, je pense que certains pourraient dire que notre aversion pour le risque nous a bien servis par rapport à ce qui s'est passé aux États-Unis. Nous n'avons pas connu la faillite des grandes banques ni celle des grandes industries. Nous n'avons pas eu les mêmes problèmes de gouvernance que ceux de nombreuses entreprises américaines, parce qu'elles ont une culture du risque différente. Je pense donc qu'il y a de très bonnes raisons de dire que nous ne sommes pas trop réfractaires au risque. Mais ce que j'aimerais soulever dans le cadre de la discussion, c'est qu'il ne s'agit pas seulement d'aversion pour le risque, mais aussi de tolérance au risque et d'une discussion sur le niveau de risque que nous pouvons tolérer, pour revenir à ce dont j'ai parlé plus tôt. Quel type de risque les organisations peuvent-elles tolérer lorsqu'il s'agit d'investir dans l'innovation? Parce que si vous devez innover, cela signifie que vous pourriez ne pas réussir? En effet, vous n'obtiendrez pas toujours de bons résultats chaque fois que vous chercherez à innover. Tout comme lorsque vous envisagez de prendre des risques ou d'investir dans l'amélioration de la productivité ou de la compétitivité, les actions menées ne seront pas toujours couronnées de succès.





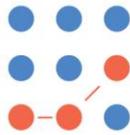
Je pense donc que, lorsque nous parlons de risque et d'aversion pour le risque, nous devons également parler du revers de la médaille, qui est en fait tout aussi important, à savoir la tolérance au risque. Je pense qu'il y a lieu de dire qu'une tolérance au risque fondée sur des données probantes, ciblée et intelligente devrait faire partie d'une organisation à rendement élevé. Ce sont également les questions que les membres du conseil d'administration devraient se poser lorsqu'il est question de risques. Il ne s'agit pas seulement d'avoir une aversion pour le risque, mais de se demander quels pourraient être les éventuels résultats? Quelles sont les probabilités d'obtenir les différents résultats? Qu'est-il prudent d'accepter et que doit-on rejeter lorsqu'il s'agit de certaines de ces décisions possiblement risquées?

Rahul Bhardwaj (12:32) : Nous avons abordé quelques-uns de ces sujets, mais j'aimerais revenir sur ce que vous pensez qu'un conseil d'administration pourrait faire pour se préparer à réussir dans le contexte que vous venez de décrire.

Nik Nanos (12:40) : Je sais que, dans les conseils où j'ai siégé, l'une des meilleures choses, il faut l'admettre, c'est de se mettre au service du conseil. Les conseils sont occupés, il y a un ordre du jour à respecter, il y a beaucoup d'affaires à traiter. Dans les conseils auxquels j'ai siégé ou que j'ai présidés, j'ai toujours été convaincu qu'ils devaient avoir l'occasion de réfléchir de façon plus informelle qu'ils le font généralement. Ils doivent réfléchir à la situation dans son ensemble, aux affaires qu'ils devront gérer au cours des cinq prochaines années. Sommes-nous préparés à ce genre de choses? Ils doivent, de plus, engager plus de conversations sur les risques perçus ou même sur les opportunités éventuelles perçues et sur la manière dont l'organisation s'y prépare éventuellement, par rapport aux conversations sur les questions commerciales.

Mon point de vue a toujours été, chaque fois que j'ai siégé à un conseil d'administration, que ce n'était pas à vous de diriger, mais de poser des questions. Des questions comme : *Avez-vous pensé à cela? Comment cela va-t-il fonctionner? Quelles sont les différentes options?* Et que les membres du conseil d'administration doivent participer à ces conversations où ils posent des questions sur les risques et les possibilités à long terme de l'organisation. Y a-t-il quelque chose dont nous devons discuter et dont il serait pertinent de discuter en tant que conseil d'administration dans le cadre des responsabilités d'un membre du conseil?



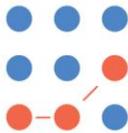


Il ne s'agit donc pas de prendre les choses en main, d'élaborer des tactiques ou de donner des directives, mais d'être des partenaires et des conseillers, d'effectuer des exercices de simulation de crise et de faire preuve de la diligence raisonnable dont les conseils d'administration ont besoin.

Rahul Bhardwaj (14:07) : J'ai parlé comme un vrai président. J'ai toujours entendu dire qu'il ne fallait pas en faire plus, mais faire mieux. Et c'est une conversation très importante pour un conseil d'administration que de se poser la question suivante : Qu'est-ce que cela veut dire, « être meilleur » dans notre contexte? Et comme cela finit toujours par être une conversation sur la stratégie et le risque, c'est donc un sujet important. Je voudrais m'attarder un peu sur un domaine connexe, à savoir les politiques publiques. Vous avez un pied dans la salle du conseil d'administration et parfois les deux pieds dans le monde des politiques publiques. Mais je crois que vous avez un point de vue selon lequel, dans la gestion des risques, les conseils d'administration et les sociétés en général, ainsi que leurs dirigeants, bénéficieraient d'une meilleure compréhension des politiques publiques ou d'un meilleur lien avec ces dernières. Voulez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

Nik Nanos (14:50) : Oui, et en fait, cela va dans les deux sens. Les gouvernements en bénéficieraient également, et les résultats des politiques publiques bénéficieraient de l'engagement des entreprises canadiennes et de leur travail. S'il y a une initiative de politique publique que le gouverneur du jour veut prendre pour les sociétés canadiennes, effectuez des exercices de simulation de crise et dites, d'accord, c'est ce que vous voulez faire. Nous ne sommes pas là pour gouverner, car c'est leur travail et non le nôtre. Mais si vous vous engagez dans une voie particulière, voici quelques éléments ou conséquences non intentionnelles possibles que le gouvernement devrait envisager. Et je pense que ce que les conseils d'administration doivent faire, c'est s'assurer, lorsqu'il est question de politiques publiques qui sont directement liées à leur fonctionnement et à l'environnement réglementaire, qu'ils participent à la conversation et qu'ils s'assurent ou essaient de réduire au minimum les conséquences négatives ou imprévues qui en découlent.

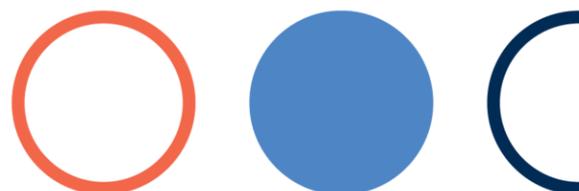


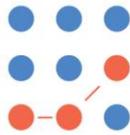


Mais le problème, et la chose la plus importante, c'est que je constate que de nombreux conseils d'administration ne parviennent pas à faire la distinction entre la politique et les politiques publiques. Je vais vous dire, et ce n'est que mon opinion qui repose sur mon expérience. Et vous savez quoi, je réalise des sondages pour de grandes organisations, je passe aux nouvelles pour parler de ce que font les gouvernements. Je siége à des conseils d'administration de société. J'ai toujours dit que nous ne voulons pas empiéter sur cet espace parce que c'est l'espace de la politique. Et bien souvent, des pressions sont exercées sur les organisations pour qu'elles fassent des déclarations publiques sur des questions politiques. Et lorsque ces pressions s'exercent, la première chose qu'elles devraient se demander, c'est si cette question est liée à leur mission? Est-ce lié à ce qu'elles font ou s'agit-il simplement d'une autre chose à laquelle on leur a demandé de participer?

Et je pense qu'il faut avoir cette sensibilité au niveau de la direction, et aussi au niveau du conseil d'administration, de sorte que les engagements pris dans les politiques publiques les plus efficaces, selon moi, sont ceux dont vous n'en entendrez jamais parler dans les nouvelles, jamais. Il s'agit de réunions au cours desquelles des dirigeants d'entreprise ont examiné une politique gouvernementale et ont dit que si le gouvernement voulait suivre cette voie, il y avait certaines choses qu'il devait s'assurer ou qu'il devrait envisager d'inclure dans la mise en œuvre pour que sa politique soit couronnée de succès. La participation des entreprises au processus d'élaboration des politiques publiques présente donc des avantages pour les entreprises canadiennes et également pour les Canadiens, mais aussi pour les gouvernements, qui bénéficient de meilleurs résultats en matière de politiques publiques et de politiques plus judicieuses.

Si je peux me permettre une petite parenthèse, je me souviens d'avoir travaillé sur un projet pour un grand groupe industriel et de m'être assis avec le chef de la direction, qui discutait de politiques gouvernementales dans une province donnée. Il avait dit qu'il pouvait s'accommoder d'une mauvaise politique publique, car si elle était cohérente, il pouvait essayer de trouver un moyen de gagner de l'argent. Mais l'incohérence, l'incertitude, nous ne pouvons pas y faire face. Et cela nous ramène au risque. Le chef de la direction m'avait dit qu'une mauvaise politique publique cohérente présentait moins de risques dans la mesure où il savait à quoi s'en tenir.



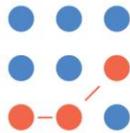


Et cela, parce que, comme il l'avait affirmé, il prenait des décisions sur la construction d'installations de production qui ont des horizons de 10, 20 ou 30 ans. Il ne pouvait donc pas se demander chaque année si la politique gouvernementale allait être modifiée? Selon lui, cela représentait trop de risques. Mais si les organisations savent que les gouvernements sont cohérents, elles peuvent alors diriger.

Et je terminerai sur un point, vous pourriez être surpris d'apprendre que les Canadiens pensent sensiblement comme les chefs de la direction. Si je devais résumer 35 ans d'écoute des Canadiens et de ce qu'ils disent aux politiciens, je dirais qu'il ne faut pas faire n'importe quoi. Ce serait aussi simple que cela. Nous voulons travailler dur, nous voulons payer nos factures, nous voulons construire l'avenir. Ne faites pas de choses qui gâchent tout. Et vous savez quoi, les chefs de la direction et les conseils d'administration ont des propos très semblables au sujet des gouvernements. Oui, vous allez faire des choses, mais ne les gâchez pas parce que nous voulons continuer à créer de la richesse, de la prospérité et des emplois.

Rahul Bhardwaj (18:50) : Bien. L'incertitude est un tel casse-tête pour beaucoup, en particulier pour les conseils d'administration lorsqu'il s'agit de surveiller la culture, la stratégie et les risques. Mais vous savez, je voudrais juste souligner quelques arguments que vous avez avancés. Lorsque vous parlez de politiques publiques, soyons clairs, cela va bien au-delà de la fonction de relations de gouvernance, il est question d'un élément de gestion. Et il y a l'aspect de la réduction au minimum des risques réglementaires. Il serait donc judicieux de participer au processus d'élaboration de politiques publiques, simplement pour ne pas avoir à s'en préoccuper. Et je pense, d'après ce que j'ai entendu de vous aujourd'hui et dans le passé, que la participation au processus d'élaboration de politiques publiques est également un moteur de la stratégie. Il ne s'agit pas seulement de réduire au minimum les risques, mais c'est la clé de stratégies réussies. Ce qui m'amène en quelque sorte au dernier point. Il s'agit en quelque sorte de la différence entre le Canada et les États-Unis en ce qui concerne le lien entre les entreprises et les politiques publiques.

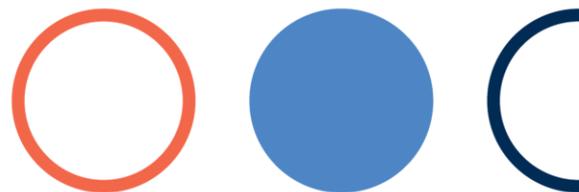


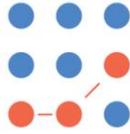


Et la question que j'aimerais vous poser est la suivante : que pouvons-nous faire de plus au Canada pour améliorer cet équilibre? Cela part du principe qu'au Canada, le secteur privé ne connaît pas très bien le secteur public et que le secteur public ne comprend pas toujours le secteur privé. Mais lorsque nous regardons au sud de la frontière, nous constatons une intégration beaucoup plus poussée, qui donne de très bons résultats, mais aussi de très mauvais résultats, que vous souhaitez vraiment voir réduits au minimum. Vous connaissez le contexte canadien mieux que quiconque. Que pourrions-nous faire, selon vous, pour augmenter les chances de réussite d'atteinte de cet équilibre au Canada?

Nik Nanos (20:16) : Eh bien, je vais simplement parler des observations que de nombreux élus ont faites. Chaque fois qu'une organisation vient parler de quelque chose, la dynamique est très différente que lorsqu'il y a un front uni sur une question particulière. En effet, lorsqu'une organisation intervient, que le politicien s'exprime ou non, il se demande s'il fait quelque chose qui ne fait qu'avantager un acteur d'une industrie par rapport à un autre. C'est alors que des entités comme le Conseil canadien des affaires, dirigé par Goldy Hyder, et la Chambre de commerce du Canada, ainsi que divers groupes formels et informels de dirigeants d'entreprise et d'organisations qui s'engagent dans un échange avec le gouvernement sur des questions de politique publique pourraient entrer en jeu. Et d'un point de vue canadien, je pense que c'est la voie à suivre sur ce plan.

Vous savez, l'une des choses qui n'existent pas au Canada, mais qui existent aux États-Unis, c'est qu'il y a beaucoup plus d'échanges entre le secteur privé et le gouvernement, comme c'est le cas pour les fonctionnaires, où vous avez de hauts fonctionnaires qui peuvent avoir travaillé dans le secteur privé, des cadres de banque qui dirigent la Réserve fédérale et d'autres portefeuilles clés au sein de l'administration américaine. Ce n'est pas le cas chez nous, car nous disposons d'une fonction publique distincte, indépendante et professionnelle. Mais je dirais que la chose essentielle que nous pourrions faire très différemment des États-Unis est de faire en sorte que les entreprises canadiennes travaillent sur ce que j'appellerais un sens commun de l'objectif. Parce que le fait est que nous devons penser à la compétitivité du Canada par rapport à celle des États-Unis et d'autres pays du point de vue de la productivité. Parce qu'à l'heure actuelle, les mouvements de capitaux sont tellement fluides que votre avantage est essentiellement celui dont vous disposez aujourd'hui. Et si vous laissez le train de





la compétitivité et de la productivité passer, cela pourrait prendre des décennies pour rattraper votre retard.

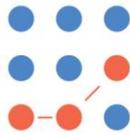
Je pense donc que nous devons veiller à encourager les dirigeants d'entreprise au Canada à partager le même objectif, à reconnaître l'importance de leur participation à la conversation sur les politiques publiques, et ensuite à également réfléchir à la manière dont ils contribuent à améliorer le Canada. Comment créons-nous un environnement propice à l'emploi? Comment jetons-nous les bases de la prospérité et d'un pays positif, meilleur et plus fort? Et pour élargir nos horizons au-delà du prochain résultat trimestriel.

Page | 12

Rahul Bhardwaj (22:45) : Passer des activités de lobbying de base à un même objectif et à une compréhension commune, je pense que c'est vraiment un bon objectif, ambitieux et qui est de plus tout à fait réalisable. Et je sais que ceux qui y parviennent à le faire consacrent du temps à y réfléchir sérieusement. Nik, nous parlons de risque, et on ne peut pas parler de risque de façon responsable ces jours-ci sans au moins aborder le risque climatique. Dans le contexte de ce dont nous parlons, l'aversion pour le risque, que pensez-vous du risque climatique?

Nik Nanos (23:12) : Eh bien, la difficulté liée aux discussions sur le risque climatique est qu'en l'espace d'une minute à New York, par exemple, ce débat devient politisé parce qu'on parle alors de changements climatiques, d'énergie renouvelable, d'énergie à base de carbone et de tout le reste. Et c'est un problème très complexe parce que les gens, et en particulier les médias sociaux, projettent des idées politiques sur quelque chose qui n'est pas censé être une position politique. Sur ce, je dois préciser que les opinions exprimées sont celles de Nik Nanos, et non celles de l'IAS. D'accord. Maintenant que j'ai énoncé mon propre avis de non-responsabilité juridique à ce sujet, je pense qu'une approche à deux volets du risque climatique est probablement la meilleure option. Les organisations doivent se demander ce qu'elles font en tant qu'organisation pour faire partie d'une solution liée au risque climatique? Parce que chacun doit assumer ses responsabilités. Les entreprises et les sociétés doivent assumer leurs responsabilités. De plus, les gouvernements doivent assumer la responsabilité des déchets et vous savez comment ils s'en sortent, tout comme les particuliers. Les personnes doivent assumer la responsabilité de leur empreinte carbone.



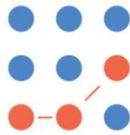


Je pense donc que la première voie à suivre, et probablement la plus importante pour une organisation, est de dire qu'elle passe des paroles aux actes et d'expliquer ce qu'elle fait dans les domaines qu'elle contrôle pour réduire au minimum les répercussions des changements climatiques. Il s'agit donc de la personne. Et puis, de façon générale, elle doit soutenir d'autres organisations et groupes animés du même esprit qui cherchent à aller de l'avant pour faire face aux changements climatiques en menant des actions climatiques. Il faut donc se dire que l'on veut être un bon joueur d'équipe, mais qu'en même temps, pour être un bon joueur d'équipe, il faut indiquer quelle sera sa contribution pour gagner la partie.

Je pense donc que les organisations et les conseils d'administration devraient se poser la question suivante : « Que faisons-nous, en tant qu'organisation, pour lutter contre les changements climatiques quant à la façon de consommer l'électricité plus intelligemment? » Et ce qui est admirable dans cette discussion, c'est que, lorsque vous regardez les chiffres, la meilleure façon de réduire votre empreinte carbone est tout simplement d'être plus efficace sur le plan énergétique. Si vous êtes plus efficace sur le plan énergétique, vous économiserez de l'argent. Nous devons rétablir le lien entre l'efficacité énergétique et l'incidence positive sur le résultat net. Je pense que c'est là où les intérêts environnementaux, financiers, de politique publique et sociétaux plus larges se croisent parce qu'il y a un monde, et vous savez quoi, à l'époque où j'ai grandi, nous parlions tous d'éteindre les lumières. C'est ce que mon père nous disait, éteignez les lumières, vous n'avez pas besoin que les lumières restent allumées tout le temps.

Je pense que les organisations doivent réfléchir aux répercussions positives d'un comportement plus écologique à l'interne afin de démontrer que c'est ce qu'elles font, puis de comprendre les avantages financiers qui en découlent, mais aussi de faire partie d'une équipe plus large pour s'assurer qu'elles participent aux conversations sur les politiques publiques à venir en matière de changements climatiques.





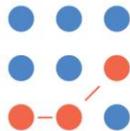
Rahul Bhardwaj (26:15) : Bien. Merci. Cela est vraiment cohérent avec ce que j'entends de la part de nombreux conseils d'administration, et ce à plusieurs égards. Tout d'abord, les conseils discutent de ce problème et s'y attaquent, mais ils en discutent. Et je le dis ainsi parce que je pense qu'il y a un fil conducteur pour la grande majorité des administrateurs, dont j'ai déjà parlé, voulant que le fait d'éviter la discussion sur le risque et le climat crée son propre risque pour l'entreprise. Et c'est pour cela que vos conseils d'administration responsables font vraiment face aux risques. Nous y reviendrons dans une autre baladodiffusion. Nik, j'ai vraiment eu une conversation intéressante avec vous aujourd'hui. Mais le moment est maintenant venu où je dois revenir à la résolution d'aujourd'hui voulant que les conseils d'administration canadiens soient trop réfractaires au risque pour stimuler la croissance économique. Quel est votre vote aujourd'hui?

Nik Nanos (26:58) : Eh bien! J'aimerais ajouter une modification favorable à la résolution.

Rahul Bhardwaj (27:03) : Je vous en prie.

Nik Nanos (27:04) : Je ne pense pas que les conseils d'administration soient trop réfractaires au risque, mais ils doivent être plus judicieux lorsqu'il s'agit de tolérance au risque, car c'est la seule façon pour eux de réussir et d'être plus compétitif. C'est la seule façon pour eux d'être plus productif et de devenir plus innovant. Je ne pense donc pas que l'on puisse être trop réfractaire au risque, mais il faut l'être de manière intelligente. Il faut se demander quels sont les risques que nous sommes prêts à tolérer afin d'être plus performants, plus innovants et plus productifs. Je pense que les conseils d'administration qui parviennent à cet équilibre seront récompensés par des dividendes, non seulement du point de vue de l'équipe, mais aussi des résultats, parce qu'ils seront en mesure de réussir et d'affronter ce monde vraiment complexe.





Rahul Bhardwaj (27:48) : Eh bien, qui pourrait s'opposer à une proposition voulant que plus c'est futé, mieux c'est. C'est une excellente conclusion. Nik, j'ai vraiment apprécié vos commentaires aujourd'hui. Quant à nos auditeurs, j'espère que vous avez apprécié l'épisode d'aujourd'hui de Be It Resolved, et que vous avez approfondi vos connaissances sur la salle de conseil pour rester à l'avant-garde de ces nouvelles tendances. Si vous avez apprécié l'épisode, veuillez-vous abonner, évaluer l'épisode et laisser un commentaire sur votre plateforme de diffusion en continu préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. À la prochaine fois.

