

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : **Be It Resolved : Les conseillers en vote sont une autre victime de l'IA**

Rahul Bhardwaj (0:06 - 2:48) : Bienvenue à la deuxième saison de 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. Chaque épisode explore les questions qui influencent les administratrices et administrateurs, la gouvernance et la prise de décision dans la salle du conseil.

Page | 1

Mon invité aujourd'hui est Victor Li, vice-président directeur, conseil en matière de gouvernance, chez Kingsdale Advisors. Fort de plus de vingt ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance de sociétés et des marchés financiers, il est conseiller principal auprès des conseils d'administration et des investisseurs institutionnels sur les décisions de gouvernance sensibles pour les actionnaires, la défense activiste et la contestation de fusion et acquisition. Victor a fondé et dirigé les services consultatifs en matière de gouvernance de Kingsdale et a passé quatre ans à Institutional Shareholder Services.

Vous avez peut-être entendu parler d'ISS qui travaille directement avec les investisseurs institutionnels mondiaux sur le vote par procuration et l'engagement. Victor, je vous souhaite la bienvenue. C'est un plaisir.

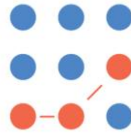
La résolution d'aujourd'hui est la suivante : « Il est résolu que les conseillers en vote sont une autre victime de l'IA. » Quel sera votre vote? Je viendrai vers vous un peu plus tard, Victor.

Vous aurez aussi l'occasion de voter. Aujourd'hui, nous examinons comment l'utilisation de l'IA et le vote par procuration influencent les pratiques de gérance et de gouvernance de sociétés. La décision de J.P. Morgan d'utiliser un outil interne piloté par l'IA à la place des conseillers en vote soulève des questions importantes pour les conseils d'administration, les investisseurs et les sociétés ouvertes.

Nous examinerons ce que cette évolution peut signifier pour le contrôle, la responsabilité et la prise de décision, en particulier pour les administrateurs. N'oublions pas que nous nous trouvons également dans le contexte d'un décret présidentiel de la Maison-Blanche, qui a en fait chargé le régulateur fédéral d'analyser le rôle du conseiller en vote au sein du secteur lui-même. Victor, certains diront que tout ceci conduit vers l'IA comme la réponse aux secteurs des conseillers en vote.

Tout d'abord, on pourrait penser qu'il ne s'agit peut-être que d'une remise en cause du rôle des conseillers en vote. D'un autre côté, c'est exactement le type de perturbation que l'IA engendrera dans l'économie et le marché. Il s'agit simplement d'un secteur qui y est confronté en ce moment.





D'autres diront qu'il faut ralentir. Quel est le problème? Les conseillers en vote ont toujours effectué l'échantillonnage, l'analyse prédictive, et l'IA ne fera que réaliser ces tâches plus rapidement, mais peut-être en apportant une vision différente.

Nous approfondirons toutes ces questions au cours de la conversation d'aujourd'hui, mais commençons par une petite introduction. Pour les personnes qui ne sont pas très au fait, que pouvez-vous nous dire sur le rôle des conseillers en vote? Page | 2

Victor Li (2:49 - 3:12) : Ils ont des analystes qui couvrent tous les marchés. Ils possèdent une compréhension des normes de gouvernance de tous les pays, et leur rôle est d'obtenir ces données, de fournir des analyses et des recommandations à nos actionnaires. Vous pouvez juste espérer que vos actionnaires suivent ou non leurs conseils.

S'ils ne les suivent pas, et ils peuvent avoir leur propre avis, ils s'abonnent à ces services pour ne pas avoir à lire vos documents de procuration.

Rahul Bhardwaj (3:12 - 3:28) : Effectivement. En tant qu'ancien avocat de société, je me souviens avoir rédigé des circulaires de procuration, et les seules personnes qui les lisent vraiment sont les analystes et les juristes, parce qu'elles sont assez denses. Les services de Glass Lewis ou d'ISS sont donc engagés par les entreprises pour leur fournir des renseignements sur le contenu des circulaires.

Victor Li (3:28 - 3:44) :

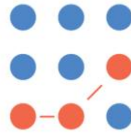
Auparavant, il n'y avait que des administrateurs et des vérificateurs. Aujourd'hui, nous avons notre mot à dire en tant que payeurs et nous avons de nombreuses propositions d'actionnaires. Certaines entreprises peuvent recevoir jusqu'à 10 propositions d'actionnaires, certaines sont nouvelles, d'autres sont anciennes, et les conseillers en vote doivent déterminer quelle recommandation formuler.

Rahul Bhardwaj (3:45 - 4:03) : Ce secteur a évolué pour fournir ces recommandations. Les conseillers en vote fournissaient donc un véritable service aux investisseurs, mais tout le monde n'appréciait pas ce service, notamment le président des États-Unis et, plus précisément, Jamie Dimon. Quelles étaient les préoccupations concernant le secteur des conseillers en vote?

Victor Li (4:03 - 5:32) : Je peux paraphraser Jamie Dimon. Il y a environ deux ans, il a envoyé une lettre à son actionnaire chez J.P. Morgan, dans laquelle il déclarait que les conseillers en vote avaient fait du bon travail dans le passé en compilant des données, mais qu'ils étaient allés trop loin en incorporant trop d'idéologies dans leurs recommandations. C'est l'une des raisons pour lesquelles J.P. Morgan a lancé ce projet il y a deux ans.

Les conseillers en vote sont totalement hors jeu, et la raison pour laquelle il faut résoudre ces questions à leur sujet concerne le conflit d'intérêts, ainsi qu'une méthodologie qui n'est pas transparente ni personnalisée. Il n'y a pas de contexte spécifique à l'entreprise dans leurs recommandations d'analyse, et les conseillers en vote subissent des pressions de





toutes parts, du Congrès, du président, de l'État et des gestionnaires de patrimoine. La pression exercée sur les gestionnaires de patrimoine repose sur la question suivante : « Pourquoi vous en remettez-vous à d'autres pour savoir comment exercer les droits de vote attachés à vos actions? »

Pourquoi ne pouvez-vous pas faire votre propre travail pour remplir votre obligation fiduciaire envers vos investisseurs? » Avant J.P. Morgan, les trois grandes sociétés de placement, BlackRock, Vanguard et State Street, avaient déjà retiré leurs recommandations d'ISS. Elles disposent d'une politique interne et de personnel interne pour effectuer ces recherches et formuler des recommandations.

Page | 3

Elles permettent même à leurs investisseurs de choisir la manière dont ils votent. C'est ce qu'on appelle le choix du vote ou le vote de passage. D'autres gestionnaires de patrimoine ont adopté une approche différente.

Ils utilisent encore ISS dans une certaine mesure pour recueillir des données, mais ISS n'est pas à l'origine de la recommandation.

Rahul Bhardwaj (5:33 - 6:31) : Il semble que le secteur des conseillers en vote soit en mutation depuis un certain temps, mais l'introduction de cette nouvelle technologie apparaît comme une période très spéciale. Et si j'ai bien compris, parmi plusieurs préoccupations, il y en a deux principales concernant le secteur des conseillers en vote. La première concerne la transparence, et notamment la méthodologie qui leur a permis de formuler leurs recommandations.

La seconde concerne les conflits d'intérêts. Si nous réfléchissons à ce que l'IA essaie de résoudre ici, selon moi, et corrigez-moi si je me trompe, c'est éliminer le conflit d'intérêts puisqu'elle ne fournira pas de services supplémentaires à l'investisseur. C'est donc simple.

Abordons maintenant l'autre volet de la transparence. Nous savons que dans le monde avant l'IA, les conseillers en vote avaient leurs propres préjugés, pas nécessairement négatifs, mais certains de ces préjugés pouvaient influencer leurs recommandations. Ai-je raison jusqu'à présent?

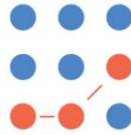
Victor Li (6:31 - 6:32) : Oui.

Rahul Bhardwaj (6:32 - 6:38) : Maintenant, l'IA devrait théoriquement mettre de côté ces préjugés ou en utilisera-t-elle simplement d'autres?

Victor Li (6:38 - 7:42) : Ce sera la même chose. Il y aura une tendance selon les mêmes normes de gouvernance ou croyances, quel que soit l'investisseur. Prenons l'exemple de J.P. Morgan. J.P. Morgan a des politiques différentes de celles d'ISS ou de Glass Lewis.

Lorsque ces sociétés configureront l'IA, ils tiendront compte de ces politiques. Mais la politique de J.P. Morgan n'est pas aussi transparente que celle d'ISS ou de Glass Lewis, parce qu'ISS et Glass Lewis offrent leurs services à un très grand nombre d'investisseurs. Le marché exige qu'ils soient aussi transparents que possible.





Mais J.P. Morgan ne subit pas encore cette pression. Je vais vous donner un exemple. La politique d'ISS pour le Canada compte probablement une soixantaine de pages.

Leur politique pour les États-Unis comprend 100 pages. Mais les lignes directrices mondiales de J.P. Morgan en matière de vote par procuration ne comptent que 60 pages. Et leur politique concernant le Canada et les États-Unis est compilée dans un document de 10 pages.

Page | 4

On peut imaginer que la transparence ne fera que diminuer, à moins que les investisseurs ne les poussent à être plus transparents.

Rahul Bhardwaj (7:42 - 7:56) : Nous allons commencer à parler un peu plus de ce à quoi nous devons penser en tant qu'administrateurs canadiens. Avant d'entrer dans la salle du conseil canadien, quelles sont les implications de cette décision au sud de la frontière sur les marchés financiers canadiens?

Victor Li (7:57 - 8:41) : À court terme, la situation reste inchangée, car les décisions de J.P. Morgan n'ont d'incidence que sur le vote par procuration des entreprises américaines. Je pense que l'une des raisons est que la communication des informations sur les entreprises américaines est plus favorable à l'IA. L'IA peut mieux lire les informations concernant les États-Unis que celle concernant le Canada, car nous n'avons pas de communication des informations structurée au Canada.

Les administrateurs d'entreprises canadiennes n'ont pas à se préoccuper de cette question. Mais il y aura une pression pour qu'à l'avenir, le Canada ou d'autres pays adoptent une norme de communication des informations, car, si l'IA peut le faire aux États-Unis, nous y serons confrontés. Les entreprises doivent se préparer à une modification prochaine des exigences en matière de divulgation des normes.

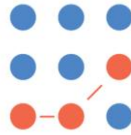
Rahul Bhardwaj (8:42 - 9:01) : Cela veut-il donc dire que le fait que nous n'ayons pas d'organisme national de régulation des valeurs mobilières constitue en réalité une protection dans ce cas précis? N'est-ce pas là l'ironie de toute cette affaire? Mais vous dites que ce n'est qu'une situation à court terme, qu'à un moment donné, l'IA sera capable de prendre en compte ces éléments ou qu'il y aura une conformité à une forme plus standard.

Victor Li (9:01 - 9:23) : Oui, j'espère que l'IA sera plus intelligente et qu'elle pourra lire nos informations non structurées afin que nous n'ayons pas à modifier notre façon de faire. Je peux imaginer que cela arrive, en fait, car auparavant, la façon dont l'IA récupérait les données issues de la divulgation était moins sophistiquée. Aujourd'hui, avec le GML, l'IA peut lire et analyser ces données.

Même si les données ne sont pas structurées, elle est capable de les lire.

Rahul Bhardwaj (9:23 - 9:43) : Intéressant. Passons maintenant aux salles de conseil d'administration. Les administrateurs étaient habitués à un certain type d'implication des actionnaires.





Ils étaient habitués à un certain type d'implication des conseillers en vote, certains plus productifs que d'autres, diraient certains. Mais nous nous trouvons aujourd'hui dans un nouvel environnement d'IA. Comment les administrateurs doivent-ils changer leur façon de penser?

Victor Li (9:43 - 10:56) : Je veux dire par là qu'ils devront comprendre si leurs investisseurs utilisent l'IA pour décider de leur rôle, tout comme J.P. Morgan. Mais la bonne nouvelle pour J.P. Morgan, c'est que la société n'a pas été une grande adepte du dialogue avec ses économistes investisseurs. Nous n'avons jamais rencontré d'implication de ventes, marketing et adhésions de J.P. Morgan au niveau du conseil d'administration dans le passé.

Page | 5

Les trois grandes sociétés de placement, BlackRock, State Street et Vanguard, sont toutes en faveur d'une implication. Dans ce cas, le RPC est ouvert à une implication. Mais je pense que J.P. Morgan a toujours considéré le vote par procuration comme un simple centre d'appel et non comme un outil de gestion du capital des clients qui lui font confiance.

Nous n'avons jamais fait appel à J.P. Morgan par le passé. Bien sûr, avec l'IA, J.P. Morgan peut libérer des ressources, de sorte que ses gestionnaires de projets ou son équipe d'intendance seront plus enclins à collaborer avec les administrateurs. Quant aux autres sociétés, comme de plus en plus d'investisseurs copient ce type de modèle, en utilisant l'IA pour prendre des décisions ou voter des recommandations, ces dernières ont probablement besoin d'un meilleur conseiller qui peut utiliser un autre outil d'IA pour évaluer l'origine de ces recommandations.

Nous y réfléchissons encore, mais je pense qu'il est trop tôt pour en connaître l'impact à l'heure actuelle.

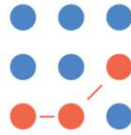
Rahul Bhardwaj (10:57 - 11:03) : Victor, je vous comprends et je me demande si nous ne sommes pas à la veille d'un jour où une société aura un agent conversationnel?

Victor Li (11:03 - 11:04) : Oui.

Rahul Bhardwaj (11:04 - 11:49) : Son propre agent conversationnel d'IA qui va dialoguer avec l'agent conversationnel d'IA de J.P. Morgan sur ces questions? Depuis quelques années, la notion d'implication des parties prenantes est au cœur des préoccupations des conseils d'administration, qui doivent la comprendre à de nombreux niveaux, qu'ils soient géopolitiques ou autres. Évidemment, il y a eu toute une période où les facteurs ESG, les autochtones et les propositions de tous les actionnaires étaient présentés et où les administrateurs se concentraient vraiment sur la compréhension des besoins des actionnaires et des parties prenantes afin de pouvoir les équilibrer.

Beaucoup d'efforts ont été déployés pour que l'équipe de direction soit sensibilisée à cette question, non seulement du point de vue de la réputation, mais aussi du point de vue de la croissance. Cela va-t-il obliger les administrateurs à se tourner vers une tout autre source de données?





Victor Li (11:49 - 12:43) : Je veux dire que l'IA peut les aider à analyser ces données. Je pense qu'avec cela, en particulier dans l'espace d'ESG, l'IA peut effectuer ces analyses dans l'ensemble des travaux faits et des marchés facilement. Je pense qu'avec l'IA, de nombreuses choses qui ne se produisaient pas dans le passé sont plus faciles à réaliser et que l'on peut continuer à poser des questions à l'IA.

Page | 6

C'est si facile à faire. Si vous vous préparez, vous pouvez poser de meilleures questions ou l'IA peut vous aider à poser des questions. Avant de venir ici, j'ai même demandé à l'IA d'élaborer des lignes directrices sur le vote par procuration pour J.P. Morgan.

Et sur la base des lignes directrices actuelles sur le vote par procuration de la société, qui est un peu dépassée – elle les a publiées en avril de l'année dernière. En ce qui concerne la transparence, si vous ne publiez des lignes directrices pour le vote par procuration qu'en avril, les sociétés ont déjà préparé leurs procurations. Il est donc un peu tard.

Mais l'IA peut accélérer la mise à jour des politiques. L'IA peut être plus interactive qu'un être humain, car elle ne dort pas.

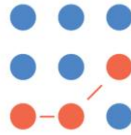
Rahul Bhardwaj (12:44 - 13:18) : Si je siége au conseil d'administration d'une société publique canadienne, et je sais que c'est ce qui se passera à l'avenir, nous avons beaucoup d'administrateurs très expérimentés qui siègent dans des conseils d'administration. Mais l'IA est quelque chose de tellement nouveau que, quelle que soit la quantité de travail que vous avez effectuée ces deux dernières années pour vous y habituer, aucun d'entre nous n'est un parfait natif numérique dans cet espace. Conseilleriez-vous à ces administrateurs de s'adresser à leurs équipes de direction et peut-être à leurs professionnels des relations avec les investisseurs pour les aider à comprendre comment mieux interagir et s'impliquer davantage grâce à l'IA?

Victor Li (13:19 - 14:19) : Oui, je pense qu'ils devraient également faire un tour de table pour voir quels administrateurs peuvent être remplacés par l'IA s'ils contribuent maintenant à la discussion au sein du conseil d'administration. Ce serait une question intéressante à soumettre à l'évaluation du conseil d'administration. Ils doivent également s'assurer que leur équipe de direction les informe régulièrement des opportunités et des risques liés à l'introduction de l'IA dans la société.

Car l'IA présente à la fois des opportunités et des risques. Lorsqu'une nouvelle technologie est introduite, il y a toujours deux facettes. Et je pense que cette année ou dans les deux prochaines années, nous avons tous entendu Elon Musk dire que les médecins pourraient être remplacés dans trois ans, n'est-ce pas?

Il n'est plus nécessaire de faire des études de médecine. Et les administrateurs... j'ai presque l'impression que plus j'utilise l'IA, plus j'ai l'impression que nous formons l'IA pour qu'elle nous remplace. Devons-nous travailler si dur pour les former?





Où allons-nous nous offrir quelque chose directement? Et il en est de même des administrateurs. Devriez-vous avoir ces collègues? Je pense qu'un conseil d'administration de trois personnes, comme nous en avons discuté, devrait suffire.

Pourquoi trois? Ils peuvent voter pour décider de suivre ou non les conseils de l'IA.

Page | 7

Rahul Bhardwaj (14:19 - 14:48) : Un conseil d'administration de trois personnes, cela peut être considéré comme un effet domino de l'IA. Nous avons commencé la conversation d'aujourd'hui en parlant de la façon dont l'IA a perturbé les conseillers en vote. Et maintenant, nous parlons de l'effet domino, qui pourrait être la réduction de la taille des conseils d'administration.

Et c'est une tendance qui se dessine depuis un certain temps. Nous avons observé les conseils d'administration et ils sont de plus en plus petits. Mais quand peut-on dire qu'ils sont trop petits?

Trois semble être la direction que nous prenons. Pensez-vous que cela soit réaliste?

Victor Li (14:49 - 14:55) : J'aime les chiffres trois ou cinq. Je ne peux pas aller jusqu'à cinq, mais je pense que trois est le minimum à avoir. Un seul, c'est juste deux.

Rahul Bhardwaj (14:56 - 15:25) : Nous en reparlerons peut-être un jour et nous verrons quel serait le nombre optimal d'administrateurs. Je pense qu'un grand nombre d'administrateurs examineront cette évolution de très près et se diront qu'elle pourrait également permettre de réaliser des gains d'efficacité extraordinaires. Et vous avez raison, le type de questions et d'implication qu'ils recherchent, ils peuvent en fait obtenir ces réponses beaucoup plus rapidement.

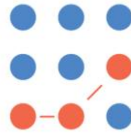
Il sera très intéressant de voir comment cela se passe, en particulier dans les différents secteurs d'activité. Car je ne suis pas sûr que l'IA aura le même impact sur chaque secteur. Avez-vous un point de vue à ce sujet?

Victor Li (15:25 - 15:43) : Je veux dire que tous les secteurs d'activité peuvent maintenant être... c'est comme lorsque nous parlons des mandataires de sociétés, quelles sont les sociétés les moins vulnérables. Mais après que ces grandes sociétés ont été contestées par les actionnaires, nous constatons que personne n'est à l'abri des mandataires. En ce qui concerne les secteurs, je pense qu'aucun secteur n'est à l'abri du défi de l'IA.

Rahul Bhardwaj (15:44 - 16:04) : Si je reviens à la situation actuelle de J.P. Morgan, vous avez parlé de transparence, de méthodologie, de biais potentiels sous-jacents à ces recommandations. A-t-on parlé de la manière dont les conseils d'administration peuvent comprendre les méthodologies qui vont soutenir les recommandations qui leur sont adressées?

Victor Li (16:05 - 18:23) : Je veux dire que pour comprendre la méthodologie, j'ai dû étudier longtemps pour comprendre la politique d'un actionnaire. Je pense que le conseil





d'administration se situe à un niveau élevé. Il lui suffit juste, parfois, de défendre l'information.

Il existe des règles communes en matière de gouvernance de sociétés. Qu'il s'agisse d'un être humain ou d'une IA choisissant le vote, il existe des facteurs communs. C'est la raison pour laquelle, dans le passé, les conseillers en vote avaient cette politique de référence.

Page | 8

Il se peut que cette politique de référence change, mais il se peut aussi que nous en ayons une nouvelle. Mais il y a toujours une norme communément acceptée. Le conseil d'administration doit être à la hauteur.

Il faut que le conseil d'administration dispose de connaissances et d'expériences diverses, qu'il soit performant et qu'il évite les conflits d'intérêts. Il existe de nombreuses normes. J'ai demandé à l'IA de comparer les différences entre la politique de J.P. Morgan et celle d'ISS.

Aujourd'hui, ils expriment des différences, mais aussi des points de vue très similaires. Par exemple, en tant qu'administrateur, vous devez assister à plus de 75 % des réunions du conseil d'administration et vous ne pouvez pas siéger à un trop grand nombre d'entre eux. Ce chiffre peut être différent, mais l'idée est la même.

Le conseil d'administration doit être indépendant à la majorité ou aux deux tiers. Certaines choses se font au cas par cas. Que ces informations soient mûres pour la société, qu'il s'agisse d'une proposition d'actionnaire, d'une proposition d'ESG ou d'un autre type de proposition visant à limiter les droits des actionnaires ou à leur donner trop de droits.

Il y a toujours un équilibre à viser à ces niveaux. Je pense que la politique de J.P. Morgan, d'après ce que j'ai compris, est d'être favorable aux droits des actionnaires, mais qu'elle ne veut pas s'immiscer trop profondément dans le fonctionnement de la société, ce qui est un équilibre. Mais sa politique est moins ambitieuse que la politique de référence d'ISS.

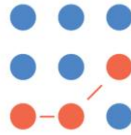
La politique de référence est plus stricte. Et peut-être qu'à cause de l'IA, le niveau de référence sera plus bas. Il sera donc plus favorable à la direction.

Le modèle d'IA simple auquel je peux penser, c'est que si votre philosophie est d'investir dans cette société, je voterai toujours pour elle. Mon modèle d'IA est donc très simple. Votez toujours pour.

À partir de ce point de départ, vous pouvez dire : « bien, il y a peut-être quelque chose que je n'aime pas. » L'investisseur peut être différent. Vous pouvez ajouter deux choses ou en soustraire deux autres.

Il peut y avoir une centaine de versions différentes de ces politiques de vote par procuration, mais pour obtenir le soutien de la majorité, il faut se rapprocher du milieu ou de la référence. C'est similaire à l'environnement politique. Si vous êtes aux extrêmes, vous n'avez pas la majorité.





Rahul Bhardwaj (18:23 - 19:13) : À ce propos, on peut penser que J.P. Morgan, en s'orientant vers l'IA, éliminera certaines composantes idéologiques de cet environnement. Est-ce une autre façon de dire que J.P. Morgan va filtrer en fonction d'un parti pris différent? Je pense que cela sera plus favorable à la direction.

Intéressant. C'est une idée intéressante sur laquelle s'arrêter aujourd'hui. Nous avons bien examiné le sujet et je suppose que ce n'est que la première manche d'une longue série. Page | 9

Nous veillerons à cela. Victor, merci beaucoup de votre participation aujourd'hui. Je pense que la conversation d'aujourd'hui était extraordinaire.

La situation évolue encore selon la presse à l'heure où nous parlons. Et je vais demander à nos auditeurs de dire ce qu'ils en pensent? La résolution est la suivante : « Il est résolu que les conseillers en vote sont une autre victime de l'IA. » Victor, voterais-tu en faveur de cette idée?

Victor Li (19:13 - 19:41) : En fait, je voterai contre parce que je pense que les conseillers en vote considèrent plutôt cela comme une opportunité. Ils peuvent développer leur propre outil d'IA. Ils peuvent vendre leurs outils d'IA à d'autres investisseurs.

Et je pense qu'ils pourraient être en mesure de développer un meilleur outil d'IA que l'outil interne de J.P. Morgan grâce à leur expérience au niveau mondial. Les victimes peuvent être leurs employés, mais pas les agences de conseil en vote de l'agence.

Rahul Bhardwaj (19:42 - 20:07) : Intéressant. Ce ne sont donc pas des victimes, mais des bénéficiaires potentiels. Potentiels.

Merci à tous d'avoir écouté cet épisode de l'émission Be It Resolved. Nous espérons que la discussion vous a fourni des informations pratiques sur les nouvelles considérations en matière de gouvernance qui façonnent les salles de conseil d'administration de nos jours. Pour d'autres conversations sur la gouvernance et le leadership des conseils d'administration, nous vous invitons à vous abonner à votre plateforme de baladodiffusion préférée de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada.

C'était Rahul Bhardwaj. À la prochaine fois.

