

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : « Il est résolu que : Les bouleversements n'érodent pas la confiance, ils la renforcent. »

Rahul Bhardwaj (0:06 - 1:07): Bienvenue dans Be It Resolved, saison 2, où les idées audacieuses rencontrent 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. 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 José Hernandez. Il est comptable, expert-comptable agréé (CPA) et analyste financier agréé (CFA). Il est également le chef de la direction d'Ortus Strategies AG, une société internationale de gestion de crise.

José a conseillé des conseils d'administration et des gouvernements sur des questions de fraude, de corruption et d'inconduite sur les cinq continents, en accompagnant des entreprises dans des procédures réglementaires et de répression complexes. Il est également l'auteur d'un livre intitulé *Broken Business*, et il intervient fréquemment comme conférencier invité. Depuis 2016, il siège également au Comité consultatif sur le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes.

Bienvenue, José.

José Hernández (1:07 - 1:08): Merci, Rahul.

Rahul Bhardwaj (1:08 - 2:03): Aujourd'hui, nous avons une résolution vraiment intéressante. « Il est résolu que : Les bouleversements n'érodent pas la confiance, ils la renforcent. » Alors, chers auditeurs, quel sera votre vote?

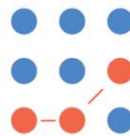
José, vous pourrez voter à ce sujet un peu plus tard. La question qui se pose à bien des égards est la suivante : la confiance est-elle un atout ou un handicap en période de bouleversements? Nous allons nous concentrer sur la confiance et sur ce qu'elle signifie pour les conseils d'administration en période de bouleversements.

Face aux tensions géopolitiques, à la concurrence technologique et aux pressions économiques qui redessinent l'environnement mondial, les entreprises sont confrontées à des choix très difficiles quant à la manière de rester compétitives tout en préservant leur intégrité et leur crédibilité. Est-ce un atout ou un handicap? Commençons.

Parler de confiance, c'est aborder un sujet très vaste, mais que signifie la confiance pour les conseils d'administration aujourd'hui?

José Hernández (2:03 - 3:54): Merci, Rahul. C'est un réel plaisir d'être ici. Je crois avoir passé environ 25 ans en Europe à travailler avec des pays réputés pour leur haut niveau de confiance (la Suède, la Suisse et les Pays-Bas), et pourtant, j'étais confronté à un sujet très délicat : la corruption.





Lorsque je suis venu au Canada il y a une dizaine d'années pour traiter une affaire similaire, j'ai été confronté au même défi. Et je pense que les pays où la confiance est élevée, comme le Canada, tiennent la confiance pour acquise. Donc, si nous nous faisons confiance au sein d'un conseil d'administration qui siège au sommet, nous pouvons regarder des scandales comme le grand scandale de corruption qui s'est produit et nous dire : je ne devrais faire confiance à personne.

Mais en réalité, c'est la confiance qui nous rend uniques. Je pense que l'un des points essentiels est que nous devons revenir aux fondements. Pour bâtir la confiance, pour avoir la confiance, pour inspirer confiance à nos clients, nous avons besoin d'un leadership solide et de cultures et entreprises performantes.

Nous devons mettre en place les mécanismes de contrôle et la gouvernance adéquats pour éviter que les choses ne s'écartent trop de la moyenne. Et nous devons avoir une stratégie saine. Les fondements n'ont pas changé, mais le contexte actuel est totalement différent de celui de 2018, date de la première publication de cet ouvrage, que je mets à jour aujourd'hui, car nous sommes confrontés à un véritable bouleversement technologique.

Et qu'est-ce que cela change? Eh bien, si l'on considère uniquement la géopolitique, nous ne pouvons plus supposer, par exemple, que notre partenaire du Sud adoptera un comportement équitable; nous ne savons même plus ce que signifie le franc jeu. Nous vivons dans un environnement hypercompétitif.

Si nous allons aux salons automobiles en Chine, nous constatons que, soudainement, en l'espace d'une ou deux décennies, les clients sont davantage attirés par ces nouveaux véhicules électriques chinois dotés d'une autonomie incroyable que par les véhicules occidentaux. Cela s'est produit en très, très peu de temps. Un des points essentiels est qu'avec ces bouleversements, la vitesse a changé.

Toutefois, en tant que Canadiens et en tant qu'entreprises, nous devons réfléchir à la question suivante : où allons-nous jouer? Et je pense que la technologie représente une opportunité.

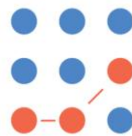
Rahul Bhardwaj (3:55 - 4:24): Personne ne contestera l'idée que nous avons besoin de plus de confiance. Personne ne contestera l'idée que nous vivons dans un véritable contexte de déficit de confiance. Nous en parlons depuis des années.

Si je siège à un conseil d'administration, il est évident que la confiance est essentielle et qu'elle est le fondement même de la gouvernance, mais existe-t-il une hiérarchie de la confiance? En tant qu'administrateurs, devons-nous réfléchir à cette question? Autrement dit, la confiance des organismes de réglementation est-elle plus importante que celle des actionnaires, qui est elle-même plus importante que celle des employés ou des clients?

Comment un administrateur commence-t-il à réfléchir à la confiance?

José Hernández (4:25 - 5:50): D'après mon expérience, c'est généralement lorsque le lien de confiance est totalement rompu. Une enquête criminelle est en cours, le cours de l'action a chuté de 20 %. Que faisons-nous ensuite?





Toutes les parties prenantes sont importantes. Certaines sont plus importantes que d'autres. Si vous êtes responsable d'une enquête criminelle, votre travail consiste clairement à mener une enquête et à vous assurer qu'aucune autre inconduite ne se produit.

Mais ma banque... J'étais associé chez PwC, puis j'ai créé une entreprise il y a près de 20 ans. Nous avons créé l'entreprise à Zurich et notre banque était le Credit Suisse. Je crois qu'on en a parlé la dernière fois.

C'est une institution vieille de 170 ans. Et quand vous parliez de la Suisse, vous parliez du Credit Suisse, mais qu'est-ce qui a provoqué la chute du Credit Suisse? C'était une question de confiance entre deux parties.

C'était une question de confiance avec leurs principaux investisseurs. Vous savez, un célèbre investisseur saoudien a fait une déclaration qui a provoqué une certaine panique. Ensuite, vos clients ont commencé à retirer de l'argent.

Ces deux éléments sont essentiels. Mais le troisième élément, c'est que les organismes de réglementation sont intervenus très, très rapidement. En matière de hiérarchie, certains clients peuvent vous mettre à genoux.

Donc, en termes d'ensemble, il faut penser à tout, mais surtout à ceux qui peuvent vraiment donner le ton à la suite des événements, et c'est comme ça qu'il faut l'envisager. Quant au conseil d'administration, il est aujourd'hui crucial d'entretenir des liens et des relations solides avec toutes les parties prenantes, et notamment avec les organismes de réglementation.

Rahul Bhardwaj (5:50 - 6:25): Nous allons parler un peu plus de ce que les conseils d'administration devraient faire différemment et même des questions qu'ils peuvent poser à la direction. Parlons un peu plus de la façon dont la confiance est un atout aujourd'hui. Nous vivons une époque où la concurrence s'accélère pour de nombreuses raisons différentes.

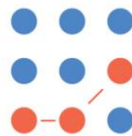
Nous avons parlé de questions technologiques et géopolitiques, compte tenu de la situation actuelle. Et quelqu'un s'est installé sur une voie qui, vous savez, se concentre beaucoup trop sur cela. C'est comme essayer d'aller à un duel au pistolet avec un couteau.

Et si tous les autres abaissent leurs exigences, la confiance devient-elle un handicap? J'espère bien que non. Nous aimerions croire que c'est un atout, mais aidez-nous à y réfléchir plus en détail.

José Hernández (6:25 - 7:58): C'est un sujet formidable. La confiance est asymétrique. Si vous vous rendez dans des pays comme la Chine, la Russie, le Brésil et d'autres régions géographiques, qui ne sont pas forcément des régions difficiles, en particulier en tant qu'entité canadienne, ils s'attendent à pouvoir vous faire confiance.

Voilà ce qu'ils achètent. Si vous décidez d'adopter les coutumes locales, les modes de fonctionnement locaux, vous ne faites que concurrence aux autres. En fait, nous ne nous rendons pas du tout service.





Vous savez, j'ai eu un cas il y a une dizaine ou une quinzaine d'années, à une époque où la technologie chinoise était en plein essor. Et vous pourriez objecter que ce n'était pas parce qu'ils copiaient la technologie, ou parce que l'État investissait des milliards en catimini, quelle qu'en soit la raison. Cette entreprise technologique a décidé que nous devons rester à la pointe et atteindre nos objectifs à court terme.

Finalement, elle s'est contentée d'adopter les coutumes locales, de verser des pots-de-vin en douce, de s'entendre avec des concurrents, et elle a fini par en subir les conséquences, le coût des raccourcis, à savoir une enquête criminelle qui a failli la couler. Je pense qu'il faut simplement admettre que, dans certains cas, il faut prendre du recul et se demander : pouvons-nous être compétitifs sur ce marché de cette manière? Est-ce que cela en vaut la peine? Car les raccourcis ont un prix.

Et je pense que, parfois, il est utile de mettre les choses sur la table, de les analyser, et nous pourrions nous tromper, et ensuite nous pouvons réévaluer. Mais je crois que c'est comme ça que je l'aborde. Et nous devons constamment vérifier nos hypothèses.

Ce n'est pas parce que nous sommes des gens honnêtes et bons que notre intégrité restera la même une fois loin de notre siège, surtout sous une telle pression.

Rahul Bhardwaj (7:59 - 8:27): C'est vraiment fascinant quand on pense que nous sommes en quelque sorte à l'ère de la diversification. Nous entendons cela partout. Nous étions tous engagés auprès de tous nos partenaires commerciaux et maintenant, nous devons diversifier nos activités.

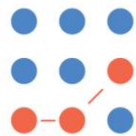
Paradoxalement, pour réduire ce risque de concentration, nous prenons en réalité un autre risque, celui inhérent à la diversification. Et aurais-je raison de dire qu'il existe des marchés où les entreprises canadiennes devraient peut-être tout simplement s'abstenir de tenter de faire de la concurrence?

José Hernández (8:27 - 9:21): Oui, je crois que c'est exact. Il y a des marchés où nous n'avons tout simplement pas notre place, car, dans certains pays, certaines régions géographiques, certains secteurs d'activité, il est nécessaire d'avoir un partenaire. Et vous devenez aussi bon que votre partenaire.

Et si votre partenaire est douteux et qu'il met en péril votre marque... Et puis, il y a certains secteurs – par exemple, au cours des 20 dernières années, j'ai vu de nombreuses entreprises de construction d'ingénierie, mondiales, européennes et canadiennes, investir au Brésil. Il existe certains secteurs, notamment au Brésil il y a 10 ans, où il était impossible d'investir pour une entreprise mondiale, car nous savions à quoi nous attendre.

Et nous l'avons constaté avec le scandale Petrobras et tout ce qui s'en est suivi. En gros, nous pouvons affirmer que le coût des affaires dans cette zone géographique est trop élevé en raison du risque important. Vous devez donc mettre en place l'infrastructure.





Et même si vous avez mis en place l'infrastructure nécessaire, il y a de fortes chances que vous commettiez une erreur qui coûtera très cher à votre marque en termes de retombées.

Rahul Bhardwaj (9:21 - 9:24): S'agit-il d'une conversation à court ou à long terme?

José Hernández (9:24 - 10:48): Les deux. La pression à court terme, c'est que je ne vais pas appeler votre patron et lui dire : « Patron, le contrat sur lequel nous travaillons depuis trois ans est tombé à l'eau. » Pourquoi pas?

Page | 5

Parce qu'il y a eu des paiements effectués en parallèle, dont nous avons eu connaissance. Il va falloir que quelqu'un explique aux marchés que la croissance dans cette zone géographique précise ne répond pas aux attentes. Il s'agit donc d'un risque urgent à très court terme.

À long terme, cela signifie qu'une fois que vous avez conclu ce genre d'accords bâclés, il y a de fortes chances, comme dans certaines enquêtes pour corruption que nous avons examinées, que les gens aient pris le raccourci de la commission de 3 ou 5 % via des intermédiaires. Et quand nous commençons à faire les comptes, combien avons-nous réellement gagné sur certains de ces contrats, et cela sans compter les amendes et les pénalités, nous nous sommes retrouvés avec des contrats déficitaires. Mais encore une fois, vous savez, nous adorons la gloire de remporter un contrat de 3 ou 30 milliards de dollars dans une zone géographique en plein essor, vous savez, ils réalisent des projets d'une côte à l'autre. Malheureusement, il y a la réalité : est-ce vraiment ce que nous allons réaliser?

Et c'est là que la confiance entre vraiment en jeu. Vous devez faire confiance aux gens avec qui vous avez affaire. Quand ils vous disent : « Nous ne pouvons pas le faire. »

Vous dites simplement qu'ils doivent faire toujours plus d'efforts, même si ce que vous savez, ce que vous demandez, c'est repousser les limites et potentiellement franchir la ligne rouge, n'est-ce pas? Encore une fois, c'est simplement quelque chose dont nous avons besoin, nous sommes humains. Et finalement, sous pression, nous, les humains, commettons des erreurs et franchissons la ligne rouge.

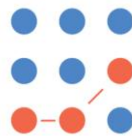
Et beaucoup de gens avec qui j'ai travaillé se sentaient comme des idiots utiles parce que leurs supérieurs les poussaient et qu'ils avaient l'impression de n'avoir pas le choix, alors ils ont rationalisé la situation.

Rahul Bhardwaj (10:49 - 10:57): Compte tenu de tout cela, que diriez-vous des mesures que les entreprises canadiennes doivent prendre différemment si elles veulent rester compétitives tout en préservant la confiance accordée?

José Hernández (10:58 - 11:48): Je pense que nous devons mettre en avant nos meilleurs atouts, c'est-à-dire notre personnel, nos talents. Je veux dire, notre capital est insuffisant. Nous n'investissons pas suffisamment de capitaux.

Nous n'innovons pas suffisamment et nous ne gardons pas l'innovation au Canada. Si vous produisez un véhicule électrique, si vous produisez des pièces stratégiques clés, comment allez-vous faire mieux que les Coréens, les Chinois et les Américains? Quel est votre créneau?





En réalité, vous devez choisir votre marché, choisir votre créneau où vous pouvez être compétitif, car les gens du monde entier veulent plus de produits canadiens. Ils veulent quelqu'un en qui ils peuvent avoir confiance et qui sera là sur le long terme. Eh oui, certaines personnes souhaiteront un remplacement rapide dans l'immédiat, mais en fin de compte, vous voudrez des partenaires sur le long terme qui seront là pour vous.

Je pense qu'il faut choisir notre créneau, que ce soit en termes de talents, d'innovation ou de personnel, et se méfier des raccourcis. Il n'existe pas de raccourcis pour avoir un marché durable.

Rahul Bhardwaj (11:48 - 12:15): Si la confiance est essentielle à la fois à la bonne gouvernance et, à en juger par les bonnes performances des entreprises dans ce contexte, il semble que la complaisance soit le véritable risque; si les conseils d'administration ne sont pas sensibles à cette notion de confiance, cela représente un problème majeur. Parlons un peu plus des signaux que les conseils d'administration devraient vraiment surveiller pour tenter d'anticiper les risques d'inconduite ou les problèmes de gouvernance émergents liés à cette notion de confiance.

José Hernández (12:16 - 13:23): Oui, je pense qu'il y a un mode opératoire, une façon dont ces choses commencent à se produire. En général, lorsqu'il y a inconduite au sein d'une entreprise, elle ne se produit pas du jour au lendemain. Ces choses ont mijoté au fil du temps et des signaux ont été envoyés au fil du temps.

Je pense que les conseils d'administration doivent être à l'écoute, dialoguer avec les gens, avoir des lignes directes avec les gens de la conformité et des risques pour savoir comment le moteur tourne et qui part. Je veux dire, l'autre aspect qui cause des problèmes aux véritables entreprises mondiales, ce sont les gestionnaires *superstars*. Ils s'écartent trop de la moyenne.

Il y a des sujets que nous considérons comme tabous, qu'il s'agisse de faire des affaires sur un certain marché ou d'une certaine manière, et nous leur donnons des noms savants. Nous ne pouvons pas vous en dire plus à ce sujet, car cela relèverait de la sécurité nationale. Nous avons des moyens naturels de dissimuler les choses.

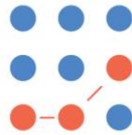
Cherchez les recoins sombres, les sujets tabous, soyez prudents avec vos gestionnaires *superstars*, et parfois, faites l'idiot au conseil d'administration et dites : « Je ne comprends vraiment pas ce qui vient d'être dit, et j'ai peut-être besoin d'une demi-heure pour y réfléchir. Quelqu'un pourrait-il me l'expliquer? Car parfois, les choses trop belles pour être vraies ou trop complexes à comprendre peuvent être le signe de problèmes. »

Rahul Bhardwaj (13:23 - 13:25): C'est une question de personnes, n'est-ce pas?

José Hernández (13:25 - 13:25): Totalement.

Rahul Bhardwaj (13:26 - 13:44): L'intuition, le jugement, qui reposent tellement, vous savez, sur l'expérience. Oui. Mais je vous comprends, votre langage corporel dit que, vous savez, ici, les gens font confiance à votre instinct.





Et dans certains cas, j'imagine que j'entends aussi dire que votre plus grand atout pourrait aussi être votre plus grand handicap si vous ne l'examinez pas très attentivement.

José Hernández (13:45 - 15:00): Oui. Et vous le voyez avec ce scandale Jeffrey Epstein, vous savez, que ce soit en politique ou en affaires, vous le voyez avec les chefs de la direction de grandes marques qui ont été promus en période de crise et qui se sont ensuite effondrés à cause d'inconduite sexuelle, vous savez, vous êtes aussi bon que vos collaborateurs le sont, alors, vérifiez-les correctement. Et la vérification des antécédents, ce n'est pas simplement entrer dans une salle du conseil et se demander : est-ce un bon type?

Page | 7

Est-ce une bonne personne? Non. Les examiner signifie me dire ce qui s'est passé tout au long de leur carrière.

Vérifiez comment ils ont atteint leurs cibles dans le passé. Les principes de base restent les mêmes, mais d'une manière ou d'une autre, nous semblons ne pas les appliquer, ou bien nous n'avons tout simplement pas le courage d'admettre que nous avons peut-être pris une mauvaise décision dans le passé, mais que nous allons tout simplement en prendre une tout aussi problématique la prochaine fois. Donc, encore une fois, une partie du problème réside peut-être dans ces 10 années, 10 années de chef de la direction, et des mandats de directeurs de plus en plus courts également.

Il y a beaucoup de facteurs. Je ne sais pas exactement quel en est le coût, mais parfois, ce sont ces angles morts qui nous perdent, et nous devrions simplement nous renseigner sur les gens, sur leurs actions, et ensuite prendre des décisions éclairées, et non pas des décisions impulsives, car, encore une fois, nos instincts sont formidables, mais nous sommes facilement induits en erreur, surtout par des personnes que nous apprécions ou qui nous ressemblent.

Rahul Bhardwaj (15:00 - 15:37): Un autre exemple classique où la culture dévore la stratégie au petit-déjeuner. Nous devons absolument arriver à la bonne conclusion. Entrons un peu plus précisément dans les détails.

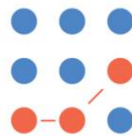
Que peuvent exiger les conseils d'administration de leurs équipes de direction pour commencer à déceler ce problème? Vous avez commencé la conversation en disant « Posez ces questions soi-disant stupides ». Ce n'est pas évident, mais cela peut paraître simpliste dans le contexte.

Mais comment aborder plus en détail cette question avec la direction? Vous ne voulez pas non plus mettre la direction mal à l'aise, n'est-ce pas? Il faut bien qu'il existe une base de travail commune, et la direction souhaite inspirer de la confiance au conseil d'administration, mais ce dernier doit également rendre des comptes.

José Hernández (15:38 - 16:39): C'est exact.

Je pense que, parfois, demander une analyse approfondie d'un segment de marché particulier, d'un partenaire particulier qui rencontre des difficultés, d'un domaine particulier, c'est généralement une bonne chose. Je pense que l'un des meilleurs membres du conseil d'administration, notamment en ce qui concerne la gestion des risques, a des entretiens





individuels avec le responsable de la vérification interne, le responsable de la conformité et le directeur financier. Et il existe une certaine relation de confiance entre eux.

Encore une fois, en tant que membre du conseil d'administration, vous ne pouvez pas vous livrer à du micromanagement. Et si vous avez des doutes à propos de la direction, vous avez un très, très gros problème. Donc, vous, il devrait y avoir une conversation ouverte et basée sur la confiance, et il devrait évidemment y avoir une certaine déférence envers le chef de la direction.

Mais d'un autre côté, nous devons être très vigilants afin de garantir que les bonnes informations nous parviennent et que nous prenions des décisions bien réfléchies et fondées sur une évaluation des risques. Donc, encore une fois, il s'agit simplement de faire les choses basiques et d'utiliser les lignes que nous avons en tant que conseil d'administration avec l'entreprise. Vous savez – parler aux gens, parler aux parties prenantes.

Et puis, s'il y a des signes avant-coureurs, mettons-les sur la table, exposons-les et abordons le problème.

Rahul Bhardwaj (16:39 - 17:09): Nous avons souvent parlé des valeurs qui animent les entreprises, et ce sujet est au cœur de nombreuses conversations que nous avons aujourd'hui. Mais bon nombre de ces valeurs sont en quelque sorte considérées comme allant de soi jusqu'à ce qu'elles soient réellement mises à l'épreuve. Selon vous, quelles valeurs les conseils d'administration devraient-ils s'attacher à protéger avec le plus de précautions dans le contexte actuel de gros bouleversements?

Je veux dire, quand on parle de valeurs, on aborde un sujet très vaste. Vous avez dû le réduire à quelques options, juste pour donner une certaine direction. Où voulez-vous commencer?

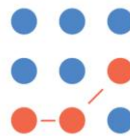
José Hernández (17:09 - 17:16): Eh bien, je viens de lire que, par exemple, le rapport annuel de la Deutsche Bank fait plus de 800 pages.

Rahul Bhardwaj (17:16 - 17:16): Impressionnant!

José Hernández (17:17 - 18:45): Certaines entreprises européennes publient des états financiers de 50 pages et des rapports de développement durable 3 fois plus longs. Donc, si c'est une façon de signaler quelles sont nos valeurs, je pense qu'une des observations est que nous sommes de plus en plus confus. Nous essayons de faire trop de choses, de satisfaire trop de parties prenantes, et le système est devenu très complexe.

S'il y a une chose à retenir, c'est notre marque et notre intégrité, car c'est ce qui nous définit, ce qui nous confère cet avantage concurrentiel : notre marque, notre intégrité. Mais nous ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers passés; cela doit être associé à l'innovation. Qu'est-ce que nous produisons de nouveau que nos concurrents ne proposent pas encore? Et parfois, il s'agit de la sécurité des données, par exemple, car ils savent que nos données ne sont potentiellement pas utilisées à mauvais escient autant que celles provenant d'autres sources. Il peut aussi s'agir de la fiabilité de l'accès aux ressources, ou de quelque chose d'autre.





Mais je pense qu'il s'agit de notre marque, de notre intégrité et de notre avantage concurrentiel, et non pas de tomber dans votre mot « complaisance ». Je pense que beaucoup de ces grandes marques se reposent sur leurs lauriers, pensant que parce qu'elles étaient performantes hier, elles ont le droit de l'être demain, alors qu'avec la vague actuelle de technologies et de géopolitique, ce n'est plus le cas.

Et aussi, face au changement climatique, que ce soit en étant – indépendamment de la décision de notre partenaire du Sud –, comme vous le savez, la majeure partie du monde y souscrit, nous devons agir, et c'est à la fois un risque et une opportunité, mais cela va de pair avec la proposition de valeur, l'intégrité et l'innovation que nous offrons à nos clients.

Rahul Bhardwaj (18:46 - 19:24): Quelle conversation intéressante! J'ai le sentiment que nous allons revenir à la confiance à maintes reprises. José, c'est assurément un atout, et je pense que les entreprises seraient d'accord sur ce point. Elles veulent traiter avec des entreprises et des personnes en qui ils ont confiance.

Et c'est difficile, dans ce contexte où les exigences en matière de gains à court terme sont constamment revues à la baisse, alors soyez très, très prudent dans vos actions. Je vous pose maintenant la question. Examinons notre résolution « Il est résolu que : Les bouleversements n'érodent pas la confiance, ils la renforcent. »

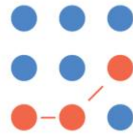
J'invite nos auditeurs à y réfléchir. Quel est votre avis là-dessus, dans quel sens voteriez-vous?

José Hernández (19:25 - 20:15): Je vote pour, je suis entièrement d'accord avec cela, mais il y a un court terme et un moyen terme. À court terme, quand nous voyons tout ce qui se passe en matière de géopolitique, les signaux envoyés par nos principaux concurrents ou partenaires, nous sommes forcément tentés de dire : « Eh bien, nous sommes dans une course vers le pire », mais, quand on regarde de plus près le monde et nos clients, qu'ils soient des clients gouvernementaux ou des particuliers, on se rend compte que les gens veulent toujours acheter une marque de confiance et un bon produit. Cela pourrait donc devenir encore plus important à l'avenir. Mais à court terme, bien sûr, il est facile de dire que tout va de mal en pis.

Regardez les indicateurs de corruption, vous savez, tout est perdu, alors laissons faire. Et c'est possible, mais je pense, surtout pour un pays comme le Canada, une de ces puissances moyennes, que ce n'est pas notre atout secret. Et puis nous devenons comme tout le monde, ce qui signifie qu'à terme, nous allons devenir obsolètes.

Rahul Bhardwaj (20:15 - 20:41): Quel bel endroit pour conclure cette conversation aujourd'hui, José! Je sais que nous y reviendrons une autre fois, mais à nos auditeurs, j'espère que vous avez apprécié l'épisode d'aujourd'hui. Je trouverais rassurant que vous approfondissiez votre connaissance du fonctionnement des conseils d'administration afin de garder une longueur d'avance sur ces types de tendances émergentes.





Si vous avez trouvé la discussion d'aujourd'hui inspirante, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un commentaire sur votre plateforme de baladodiffusion préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. À la prochaine fois.

