

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : « **Be It Resolved: Ce qui nous a amenés ici ne nous mènera pas là.** »

Rahul Bhardwaj (0:06 - 1:03)

Bienvenue à Be It Resolved, saison 2, là où les idées audacieuses rencontrent un leadership courageux. Je suis Rahul Bhardwaj, président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés au Canada. Chaque épisode explore les enjeux qui influencent les administrateurs, la gouvernance et la prise de décision en salle du conseil.

Mon invité aujourd'hui est Nik Nanos, fondateur et scientifique en chef des données de Nanos Research, l'une des principales firmes de recherche et d'analytique au Canada, et une autorité reconnue en matière de stratégie d'entreprise, de politique publique, de gestion des risques et de mégadonnées. Nik possède une vaste expérience à titre d'administrateur, ayant siégé aux conseils d'administration de sociétés ouvertes, d'organisations à but non lucratif et d'organismes de bienfaisance. Il occupe actuellement le poste de 13e chancelier de l'Université Carleton à Ottawa.

Il est membre de l'Ordre du Canada et, fait très important, il détient également le titre IAS.A. Bienvenue, Nik.

Nik Nanos (1:03 - 1:04)

Merci, Rahul.

Rahul Bhardwaj (1:04 - 2:07)

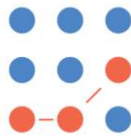
Ravi de t'avoir avec nous aujourd'hui. La résolution du jour est la suivante: Be It Resolved — What Got us Here Will Not Get Us There. Chères auditrices, chers auditeurs, prenez un moment pour y réfléchir.

Comment allez-vous voter? Nik, tu pourras voter dans un instant, mais commençons par mettre la table. Il y a environ un an, toi et moi avons exploré la question de savoir si les conseils d'administration canadiens étaient trop frileux face au risque pour stimuler la croissance économique, et ce que cela signifiait pour la compétitivité, l'innovation et la création de valeur à long terme.

Pour énoncer l'évidence, depuis lors, l'environnement opérationnel est devenu beaucoup, beaucoup plus complexe. Les conseils sont passés d'une conception linéaire du risque à la gestion de multiples couches simultanément. Aujourd'hui, le défi n'est plus seulement d'identifier le risque, c'est d'agir de façon décisive en son sein.

Nik, si on commence par là, rembobinons un peu. Il y a un an, on a discuté de la question de savoir si les conseils étaient trop prudents face au risque. Quelle était ta position à ce moment-là? Ça nous amènera naturellement à la conversation sur où on en est maintenant.





Nik Nanos (2:08 - 4:03)

Oui, bien, Rahul, l'an dernier, on a parlé de toute cette idée de risque, de l'importance d'élargir la discussion et la conception du risque, et de la façon dont celui-ci est géré. Tu sais, Donald Trump lui-même — et soyons honnêtes, c'est le — pourquoi ne pas simplement l'appeler le perturbateur en chef. Je ne dis pas ça de façon positive ni négative, mais comme terme pour décrire son impact sur les affaires, la politique et l'économie.

Il a perturbé la politique, nos conceptions de la chaîne d'approvisionnement. L'an dernier, on a aussi abordé les risques liés aux politiques publiques. En repensant à la dernière année, on devrait peut-être s'inquiéter moins de l'aveuglement au risque — parce que c'est une réalité — mais se concentrer plutôt sur deux choses.

J'appellerais ça la paralysie décisionnelle, mais aussi la navigation. On parle toujours de gestion des risques, mais on devrait réfléchir à la façon dont on navigue. Ce qui m'inquiète — je siège à un certain nombre de conseils —, pour quiconque siège à un conseil, vous recevez ces énormes cartables, il y a une tonne de données qui arrivent, et je crains la paralysie décisionnelle parce que ça semble trop complexe.

Il y a tout simplement trop de données, et bien souvent, les membres du conseil sont dépassés. Peut-être que lorsqu'on pense à cette année, le problème n'est pas vraiment de savoir comment on gère le risque, mais de toute cette idée d'éviter la décision. C'est ce dont je parlais.

C'est un peu comme si on navigait des rapides — le conseil navigue les rapides du risque — et vous devez déterminer quand plonger la rame dans l'eau, ce dont vous avez besoin pour prendre ces décisions, et réfléchir à la façon dont vous allez naviguer le risque dans une perspective à long terme plutôt que de faire de la gestion de crise au quotidien. Je pense que c'est là où les choses en sont en ce moment, et je crois que les conseils doivent vraiment repenser la manière dont ces risques sont mis sur la table, comment ils les naviguent, et quel type de données il leur faut pour le faire efficacement.

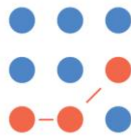
Rahul Bhardwaj (4:04 - 5:30)

Je vais revenir à ce point sur la surcharge. C'est vraiment important. C'était d'ailleurs un grand thème à notre congrès de l'IAS à Halifax, il y a environ un mois.

Quand on en a parlé il y a un an, il y avait le sentiment que le risque est bien réel et que les conseils sont-ils à la hauteur du défi? Il y avait une impression que les conseils étaient peut-être un peu trop prudents. Ne généralisons pas trop, mais il est juste de dire qu'un an plus tard, on s'en tire assez bien.

Il y a environ un an, il y avait un grand «oups». Je pense que le gouvernement a effectué un certain travail de stabilisation. On a vu le secteur des entreprises et les conseils s'en tirer relativement bien vu ce qui aurait pu arriver.





Maintenant, la question est — et je pense que tu l'as bien cerné —: est-ce que ce muscle est suffisant pour nous faire traverser ce qui s'annonce clairement comme un changement profond, une rupture, comme tu l'appelles, dans l'avenir?

Commencer par la surcharge, je trouve que c'est un point vraiment intéressant parce que c'est là que le caoutchouc rencontre la route pour les conseils et les administrateurs. Tu as raison. Quand tu as un registre des risques de 1 000 pages pour une organisation de services financiers, comment vas-tu commencer à le traiter?

L'IA est un outil différent. On en parlera une autre fois, mais la réalité, c'est qu'il faut quand même s'y confronter. On voit de la surcharge à un moment où les conseils doivent vraiment être agiles.

La notion de paralysie décisionnelle — est-ce que tu la vois, ou est-ce que tu vois les graines de tout ça se semer devant toi, et ça t'inquiète?

Nik Nanos (5:27 - 7:21)

Je commence à la voir, mais voilà la bonne nouvelle. Quand on regarde l'opinion publique, je dirais toujours que les PDG et les membres de conseils ont beaucoup de choses en commun. Quand il y a un changement important, il y a une réaction initiale sur l'ampleur que pourrait avoir ce changement, en bien ou en mal. C'est presque une réaction initiale, et elle est significative. Mais ce qu'on observe toujours, c'est qu'après ce choc initial — appelons-le simplement le choc —, les choses commencent à se stabiliser et on voit une meilleure trajectoire.

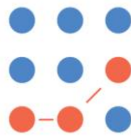
Peut-être que la meilleure façon d'y penser, c'est quand je vois des conseils commencer à décomposer les choses: voici ce qu'on contrôle en matière de gestion et de navigation du risque, et voici ce qu'on ne contrôle pas.

Et ce qui m'inquiète toujours, c'est que les conseils se laissent distraire par des choses sur lesquelles ils n'ont pas d'emprise. De mon point de vue, les conseils les plus efficaces au cours de la dernière période — ceux qui ont réussi à gérer tout ce qui s'est passé — sont ceux qui ont dit: d'accord, voici le changement qui se produit. On n'a pas besoin de débattre de ce qui se passe.

On sait ce qui se passe. La question est: qu'est-ce qui est dans notre contrôle, et comment est-ce qu'on navigue? Comment, en tant que conseil, naviguons-nous les risques pour les choses qu'on contrôle?

Et ensuite, comment amenons-nous l'équipe de direction à se concentrer sur les choses qu'on peut contrôler, et comment tout le monde peut-il travailler ensemble? Et je pense qu'une fois que je vois un conseil s'engager dans cette voie, la vision de la gestion des risques et la discussion autour de celle-ci deviennent beaucoup plus ciblées. Elles deviennent beaucoup





plus pratiques et ont un impact réel, parce que tout le monde s'aligne sur l'orientation à adopter et sur la façon dont cette navigation doit s'effectuer.

Rahul Bhardwaj (7:21 - 7:48)

Tu sais, Nik, on est vraiment alignés sur ce point. Je faisais valoir que l'agilité est essentielle à la résilience. La plupart des gens, quand ils entendent « agilité », pensent à des pivots rapides et à des mouvements rapides.

Page | 4

Mais j'essayais de faire valoir que l'agilité, ça ne veut pas dire juste aller vite. Ça doit vouloir dire faire ce qui compte et se concentrer sur ce qui compte. Et je pense que c'est ce que tu dis ici, mais c'est plus facile à dire qu'à faire, n'est-ce pas?

Surtout quand tu es vraiment surchargé, essayer de déterminer ce qui compte n'est pas la chose la plus facile.

Nik Nanos (7:48 - 9:29)

Ben oui, surtout si tu lis les journaux ou regardes les nouvelles — soyons honnêtes, ton instinct pourrait être de crier après le journal quand tu le lis le matin et de te dire: encore une autre chose dont on doit s'occuper. Réfléchissons aux responsabilités des membres du conseil. Les responsabilités des membres du conseil sont de prendre du recul, de se concentrer sur la vue d'ensemble et d'aider à guider.

Ils ne prennent pas les décisions, mais ils guident l'organisation. Et ils doivent être au sommet de la liste de ceux qui gardent leur calme quand des choses apparaissent dans les médias ou quand des événements se produisent et que l'instinct serait peut-être de réagir rapidement. Peut-être que le message clé ici, c'est d'être presque stoïque dans la façon dont on gère ces choses.

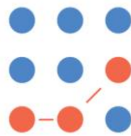
Pas complètement impassible, mais toute l'idée de... je dis toujours que les gens se plaignent du mauvais temps. C'est comme, pourquoi se plaindre du mauvais temps? C'est comme se plaindre contre la nature.

On ne peut pas contrôler ça. Acceptons ce que c'est et adaptons-nous en conséquence. Et je pense que le facteur d'adaptabilité est essentiel pour les membres du conseil — accepter les risques et bien les comprendre, puis se demander: qu'est-ce qu'on peut contrôler?

Qu'est-ce qu'on peut faire? Comment être agile et comment doit-on changer? Et aussi décomposer ça en termes de ce qu'on doit faire à court terme.

Qu'est-ce qu'il y a à moyen terme, et qu'est-ce qu'il y a à long terme? Parce que si tu traites tout au bon moment — le séquençage, on n'en a pas encore parlé —, séquencer la navigation du risque, séquencer la gestion des risques de façon stratégique, c'est probablement tout aussi important pour que le conseil soit concentré et que l'équipe de direction, ensemble, puisse naviguer les risques qui se présentent.





Rahul Bhardwaj (9:29 - 9:49)

C'est une conversation très riche autour de quelque chose dont je pense que beaucoup d'administrateurs ont du mal à s'y retrouver, tant individuellement qu'en groupe — ils étudient leurs documents de leur côté. Tu m'as présenté une expression très intéressante: riches en données, mais pauvres en conviction. Je trouvais que c'était une belle façon de voir les choses.

Tu veux développer ça un peu?

Nik Nanos (9:49 - 11:49)

Le fait est que je dirais toujours que les organisations connaissent le succès pour une raison particulière. Ça peut être la valeur qu'elles livrent. Ça peut être la mission qu'elles ont.

Ça peut être ce qui anime l'organisation. Et tu sais, je vois ces éléments comme les valeurs fondamentales ou les piliers qui sous-tendent le succès d'une organisation. Et quand on parle de risque, il y a les données de ce qui se passe: les faits de la situation.

Mais en même temps, quand on parle de naviguer les risques, on doit reconnaître que la façon dont on les navigue doit s'aligner sur les valeurs et la mission de l'organisation. On ne peut pas se perdre en essayant de combattre des incendies parce que c'est important pour la société, parce qu'en fin de compte — et je tiens à préciser que c'est mon opinion personnelle — je vois le conseil comme le gardien de l'ethos de l'organisation. Il représente les actionnaires, mais il est là pour être le gardien des valeurs de la société, le gardien de s'assurer qu'on atteint notre mission, que tout le monde est aligné et que l'organisation continue à créer de la valeur.

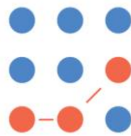
Et c'est la lentille. On doit se soucier de — j'appellerais ça — le tuyau d'arrosage de données qui arrive en matière de risque, et de sa collision avec quelqu'un à la table. Tu sais, je dirais toujours que quand les faits et les données sont présentés — parce qu'il y aura beaucoup de données présentées —, quelqu'un autour de la table du conseil doit lever la main et dire: oui, je sais qu'on doit s'occuper de ça. Mais qu'est-ce que ça signifie pour nous en termes de qui on est en tant qu'entreprise?

Qu'est-ce que ça signifie pour nous en termes des valeurs qu'on représente? La mission qu'on a et ce qu'on livre à nos clients jour après jour? Et on doit s'assurer qu'on ne se perd pas dans la façon dont on essaie de naviguer et de traverser ces risques.

Rahul Bhardwaj (11:49 - 12:07)

Tu as été constant à ce sujet dans toutes nos conversations. C'est de ne pas perdre de vue la raison d'être. Ce ne sont pas les slogans, ce ne sont pas les formules toutes faites — c'est la raison d'être profonde de l'organisation qui compte vraiment.





Et tu as toujours dit que dans un environnement plus risqué, c'est plus difficile à faire, mais qu'il ne faut pas se perdre.

Nik Nanos (12:07 - 12:21)

Ouais. Tu peux t'oublier toi-même. Est-ce que tu vas commencer à prendre des raccourcis?

Est-ce que tu vas faire quelque chose de différent par rapport au passé? Et je pense qu'il faut s'assurer de ne pas se perdre dans le processus de traverser les perturbations auxquelles on fait face. Tout à fait.

Rahul Bhardwaj (12:21 - 13:03)

Ne pas chercher la facilité au détriment de la simplicité. Élargissons un peu la perspective.

On s'est concentré sur les salles du conseil et les administrateurs, mais ils évoluent dans un écosystème, du moins au Canada, et il s'y passe beaucoup de choses. Parlons un peu de la façon dont les conseils au Canada peuvent aider à s'aligner ou du moins à naviguer ces changements. Ce à quoi je veux vraiment en venir, c'est qu'on a tout: de l'infrastructure arctique, aux corridors énergétiques, aux projets de minéraux critiques, à la défense nationale.

Les choses s'accélèrent sur tellement de fronts, mais les conseils doivent évaluer leurs risques et opportunités à long terme dans cet environnement. Comment devraient-ils y penser dans le contexte de la résilience nationale et de la construction de la croissance économique?

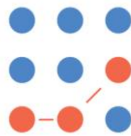
Nik Nanos (13:03 - 15:54)

Ils devraient y voir une opportunité, dans toute cette perturbation et ce changement qui s'opère. Je pense qu'on est à un moment particulier où on est à un point de pivot dans l'économie canadienne et dans l'avenir du Canada. Et la raison pour laquelle on a ce point de pivot, c'est à cause de ce que j'appellerais les discussions liées à la relation Canada-États-Unis, et comment ça a amené les Canadiens, les leaders, les chefs d'entreprise, les PDG, les membres de conseils, les Canadiens ordinaires et les politiciens à réfléchir à la façon dont on fait les choses.

Et dans le passé, je pense qu'une partie du problème, c'est qu'on faisait les choses simplement parce qu'on les avait toujours faites de la même façon. Et ce qu'on voit, du moins, c'est un gouvernement et le premier ministre Carney qui cherchent non pas à révolutionner l'économie canadienne, mais — j'appellerais ça — à la recalibrer pour la résilience. Et je pense que les membres des conseils doivent voir ça comme une opportunité.

Et je ne vois pas ça comme une initiative partisane, parce qu'en fait, que tu parles à Mark Carney ou à Pierre Poilievre, ils s'entendent sur un certain nombre de choses. Ils s'entendent sur le fait que la relation avec les États-Unis est la relation la plus importante. Ils s'entendent sur le fait que le monde a changé.





Ils peuvent avoir des stratégies spécifiques différentes. Ils veulent tous les deux une économie résiliente, et ils veulent tous les deux une clientèle diversifiée pour les Canadiens. Alors, je pense que la grande question pour les conseils est: sachant qu'il existe une volonté politique — j'appellerais presque ça un consensus, un consensus politique — sur la résilience et le renforcement économique du Canada, la grande question est: comment les conseils et les organisations peuvent-ils en tirer parti?

Comment y participent-ils? Comment commencent-ils à avoir ces mêmes conversations du genre: oui, la majorité de nos clients sont aux États-Unis, et les États-Unis resteront un marché important pour nous, mais devrions-nous avoir une stratégie à long terme pour explorer l'Europe ou l'Asie comme marchés secondaires ou alternatifs aux États-Unis, en sachant que les États-Unis seront toujours et de façon constante notre partenaire commercial et client le plus important?

Et je pense que les conseils qui lisent la direction dans laquelle va le pays — parce que les organisations ne vivent pas dans un vide. Elles vivent dans un écosystème, un écosystème national et international —, tu sais quoi? Ces discussions sur la résilience, la résilience de la chaîne d'approvisionnement, la résilience de la clientèle, ont lieu partout dans le monde.

Ce n'est pas particulier au Canada. Et je pense que les conseils doivent regarder ce qui se passe à l'international et se demander: qu'est-ce que ça signifie pour nous? Et qu'est-ce que ça signifie non seulement pour la façon dont on navigue et gère le risque, mais pour la façon dont on profite des nouvelles opportunités qui pourraient se présenter?

Rahul Bhardwaj (15:54 - 16:45)

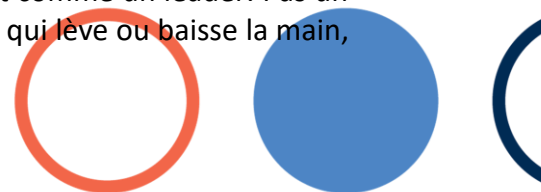
Creusons un peu plus là-dedans, Nik. Tu sièges à plusieurs conseils, et l'opportunité semble être un fil conducteur que tu tires beaucoup dans cette conversation. Là où je veux vraiment aller, c'est qu'on peut comprendre que des administrateurs qui ont traversé une décennie, voire au moins cinq ans d'incertitude, se retrouvent maintenant face à une rupture.

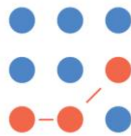
On peut comprendre qu'ils deviennent un peu prudents. Ils ont vu beaucoup de risques partout, et on ne pourrait pas les blâmer s'ils adoptent une posture un peu défensive. Mais ton focus, c'est l'opportunité.

Alors, quand tu as cet élan qui dit que le risque ne cesse de croître et qu'on doit être plus défensif — mais que l'opportunité est la voie à suivre et que rester immobile n'est pas une opportunité —, si tu amènes ça dans la salle du conseil, quels types de conversations vois-tu se dérouler en ce moment? Lesquelles tu mènes, ou qu'est-ce que tu observes chez tes clients dans ces conversations autour de l'opportunité?

Nik Nanos (16:45 - 18:29)

Je trouve que la dynamique la plus positive que j'ai vue sur des conseils — et des conseils sur lesquels j'ai siégé — c'est là où chaque membre du conseil se sent comme un leader. Pas un individu passif assis dans son fauteuil, qui lit des notes de conseil, qui lève ou baisse la main,





mais un leader. Le fait est que si tu penses aux membres du conseil comme à des leaders — et ça ne veut pas dire qu'on est en première ligne, et ça ne veut pas dire qu'on prend les décisions —, mais qu'on a une responsabilité de leadership envers l'organisation, alors non seulement tu te soucies de l'organisation, mais tu commences à poser des questions.

Et je dirais toujours que poser des questions est plus puissant que d'y répondre et de diriger les gens. Parce que quand tu commences à poser des questions comme: est-ce qu'on pourrait faire ça? Qu'est-ce que tu penses de ça?

Tu ouvres une discussion, non seulement avec tes collègues administrateurs, mais aussi avec l'équipe de direction. Et tu sais, je dirais toujours que pour les organisations dont j'ai fait partie, quand je regarde le leadership, l'équipe de direction qui dirige l'organisation, elle est remarquable. Brillante.

Elle fait un excellent travail dans la gestion du quotidien. Mais souvent, parce qu'elle est tellement focalisée sur la livraison maintenant, la livraison ce trimestre, la livraison cette année, elle a presque besoin de collègues qui disent: hé, et ça, tu y as pensé? As-tu déjà réfléchi à cette opportunité particulière?

Et devrait-on commencer à la cultiver? Devrait-on réfléchir à comment on peut cultiver ces opportunités? Et amener ces dirigeants — qui sont à la tête de l'organisation et en quelque sorte en première ligne — à penser périodiquement dans un horizon plus long terme et à favoriser ces types de discussions.

Rahul Bhardwaj (18:29 - 19:20)

C'est excellent. Tu parles beaucoup d'efficacité des conseils, ce qui est évidemment, tu sais — à l'IAS, c'est notre pain et notre beurre. C'est notre focus.

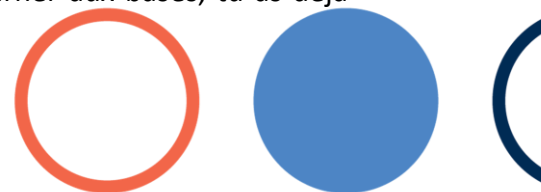
Alors, ce que je veux aborder — j'aime vraiment la notion d'administrateurs en tant que leaders, parce que c'est clairement un espace dans lequel on est très actif également. Mais qu'en est-il du conseil à donner aux conseils qui n'ont pas encore tout à fait développé ce muscle? Qu'est-ce que tu leur suggérerais, et comment pourraient-ils y arriver?

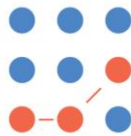
Et je vais te dire pourquoi je formule ça ainsi. Il y a aussi un discours qui circule selon lequel certains conseils disent: écoute, dans tout ce chaos et cette incertitude, peut-on revenir aux principes de base? Tout le reste n'est que du bruit.

Tenons-nous-en aux fondamentaux. Alors, reformulons ça. Comment bâtit-on ce muscle du leadership? Et est-ce que c'est un peu un recul sur le retour aux bases? Ou est-ce peut-être même revenir aux fondamentaux de façon plus éclairée?

Nik Nanos (19:20 - 22:00)

Tu sais quoi, Rahul? Je pense que si tu crois qu'on devrait retourner aux bases, tu as déjà perdu. C'est terminé.





Parce que je pense que la nouvelle normalité — soyons honnêtes, dans l'ère post-Deuxième Guerre mondiale, on a connu un niveau de stabilité générale et d'absence de changement sans précédent. Et tu sais quoi? Ça n'allait pas durer éternellement.

Mais le monde a changé. On doit partir du principe que le monde a changé. Que tu penses que c'est une rupture ou autre chose, je pense qu'on peut tous s'entendre que le monde a changé, qu'il va continuer à changer et qu'il va être beaucoup plus complexe à naviguer.

Page | 9

Alors, je pense que revenir à la façon dont on faisait les choses dans le passé, je vois ça comme un déni complet de la réalité. Je pense que pour bâtir ce muscle, il faut commencer par la culture — la culture du conseil. Et la façon dont je vois les choses, tu n'as pas besoin de dire: notre conseil est resté dans le passé.

Tu as seulement besoin de quelques personnes pour lancer la conversation, parce qu'en fait, si tu sièges à un conseil, il y a de fortes chances que tu sois déjà une personne accomplie. Tu as déjà de l'expérience que tu peux apporter à la table. Tu es déjà bien au fait de l'entreprise.

C'est tout ce qu'il faut pour lancer une nouvelle conversation. De mon point de vue, le président ou la présidente du conseil joue toujours un rôle clé dans la culture et les discussions du conseil. Selon moi, c'est l'une des responsabilités particulières du président ou de la présidente du conseil que de créer cette culture.

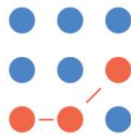
Et tu sais, peu importe la position du président ou de la présidente du conseil quant à la nécessité de revenir à la façon dont les choses se faisaient dans le passé, en fait, c'est tout ce qu'il faut: une ou deux personnes au sein du conseil pour simplement promouvoir une culture particulière. Cela dit, ça ne peut pas se produire sans que l'équipe de direction soit de la partie.

Soyons honnêtes. C'est un partenariat entre les dirigeants, les professionnels qui gèrent l'organisation, et le conseil qui exerce la surveillance. Cette culture doit agir.

Cette culture — de ce dont je parlais: se préparer pour l'avenir, être plus résilient, avoir des discussions sur les opportunités — on ne peut pas avoir un partenaire ancré dans le passé et un autre sur une longueur d'onde différente. Peut-être que l'une des premières choses à faire, c'est de s'assurer que les membres du conseil et l'équipe de direction sont synchronisés en termes de culture. C'est là que la relation entre le PDG et le président ou la présidente du conseil est particulièrement critique.

Dans mon expérience, j'ai été sur des conseils où on voyait parfois le président ou la présidente du conseil et le PDG ne pas s'entendre. On le sentait. Et quand ils s'entendaient bien, tout le monde était dynamisé.





Je dirais: concentrez-vous sur la culture et construisez-la progressivement en ayant ces discussions.

Rahul Bhardwaj (22:00 - 22:39)

C'est excellent, Nik. On a un dicton à l'IAS: de meilleurs administrateurs, de meilleurs conseils, de meilleures affaires. Obtenir ces meilleures décisions, ça ne relève pas uniquement du conseil.

Ce sont les deux côtés de la table du conseil qui ont leur rôle à jouer. C'est une équipe de direction active et bien informée qui travaille en harmonie avec le conseil. C'est absolument essentiel à tout ça.

Et j'adore le fait que tu aies dit que la nostalgie n'est pas une stratégie. Je pense que c'est un point vraiment clé et c'est la voie à suivre pour nous tous. Bien, Nik, c'est une conversation fantastique aujourd'hui.

J'adorerais avoir ton avis sur la résolution. Et pour te rappeler, c'est: Be It Resolved — What Got us Here Will Not Get Us There.

Alors, est-ce qu'on a ce qu'il faut ou doit-on opérer un grand changement? Qu'est-ce que tu en penses?

Nik Nanos (22:39 - 22:55)

Je pense qu'on doit opérer un grand changement. Et je suis d'accord qu'on doit changer, et que ceux qui changent, qui s'adaptent et qui sont capables de naviguer réussiront — il y aura des retombées pour tout le monde, à tous les niveaux.

Rahul Bhardwaj (22:55 - 23:20)

Excellent. Nik, merci beaucoup d'avoir été avec nous aujourd'hui. J'ai vraiment apprécié la conversation.

Chères auditrices, chers auditeurs, j'espère que vous avez aimé l'épisode d'aujourd'hui de Be It Resolved et que vous en avez retiré de précieux apprentissages pour votre salle du conseil. Si la discussion d'aujourd'hui vous a donné matière à réflexion, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un avis sur votre plateforme de baladodiffusion préférée. De l'Institut des administrateurs de sociétés au Canada, je suis Rahul Bhardwaj.

À la prochaine.

