

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : **Be It Resolved : Be It Resolved : Le rôle du conseil d'administration consiste à nommer et à révoquer la personne à la tête de la direction.**

Page | 1

Rahul Bhardwaj (0:06 - 1:07)

Bienvenue à la deuxième saison de la baladodiffusion « Be It Resolved », 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. Chaque épisode explore les questions qui influencent les administratrices et administrateurs, la gouvernance et la prise de décision dans la salle du conseil.

Aujourd'hui, j'ai avec moi Jeff Hauswirth, qui est conseiller au conseil d'administration et haut dirigeant en recrutement de cadres. Il possède une vaste expérience dans l'accompagnement des conseils d'administration et des équipes de direction au Canada et au niveau international. Il siège actuellement à plusieurs conseils d'administration, y compris Habitat pour l'humanité Canada et Fitzrovia. Jeff a occupé de nombreux postes de direction chez Ferguson Partners et Spencer Stewart, où il a dirigé les pratiques destinées aux chefs de la direction et aux conseils d'administration.

Il a également conseillé des entreprises en matière de leadership, de succession et de gouvernance. Au fil de sa carrière, il a dirigé plus de 150 successions de chefs de direction et mandats de recherche à l'échelle mondiale. Bienvenue Jeff!

Jeff Hauswirth (1:07 - 1:09)

C'est un plaisir d'être ici. Merci beaucoup.

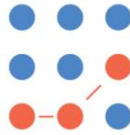
Rahul Bhardwaj (1:09 - 2:06)

La résolution d'aujourd'hui est la suivante : « Il est résolu que le rôle du conseil d'administration consiste à nommer et à révoquer la personne à la tête de la direction. » Pour nos auditeurs – quel serait votre vote?

Après notre discussion d'aujourd'hui, dites-moi ce que vous en pensez. Jeff, vous aurez l'occasion de voter un peu plus tard. Lors de la conversation d'aujourd'hui, nous allons parler de la succession d'un chef de la direction.

C'est l'une des responsabilités les plus importantes d'un conseil d'administration et, franchement, l'une des plus complexes. Même avec une planification minutieuse et des processus de sélection rigoureux, les transitions au sein de la direction peuvent présenter des défis inattendus. Dans cet épisode, nous allons examiner les raisons pour lesquelles les transitions des cadres dirigeants peuvent échouer; les erreurs que les conseils d'administration peuvent commettre lors du processus de sélection des chefs de la direction; et la façon dont les administrateurs peuvent contribuer au succès du leadership tout en sachant quand intervenir.





Commençons. Jeff, que se passe-t-il si un conseil d'administration commet une erreur lors de la succession d'un chef de la direction?

Jeff Hauswirth (2:07 - 2:56)

Beaucoup de choses. En général, selon les études, les échecs des successions des chefs de la direction ont entraîné une perte de valeur marchande de mille milliards de dollars. En réalité, si cette succession avait été menée à bien, elle aurait généré une valorisation boursière de mille milliards.

Page | 2

Quelle est la différence entre ces deux situations? Une différence considérable. Selon les statistiques, entre 38 et 50 % des chefs de la direction nouvellement nommés sont considérés comme un échec après 18 mois.

Un si grand pourcentage. Si grand. C'est inacceptable.

Il y a plusieurs raisons qui expliquent cette tendance. Comme vous l'avez indiqué, c'est un processus très complexe. Il y a tellement de nuances et d'obstacles dans les interactions entre les divers facteurs.

Rahul Bhardwaj (2:57 - 3:20)

Jeff, vous avez souligné l'importance cruciale de cet enjeu, qui pourrait considérablement affecter la valeur pour les actionnaires. Il est évident que cela se déroule dans un contexte de société ouverte et dans un contexte commercial. Cet enjeu affectera beaucoup de gens, en particulier ceux travaillant pour des organismes à but non lucratif ou des sociétés d'État.

Composer avec ce problème prend beaucoup de temps et cela détourne les entreprises de leurs objectifs. Je sais que vous avez quelques cas qui vous ont marqué, comme HP et Starbucks.

Jeff Hauswirth (3:21 - 4:26)

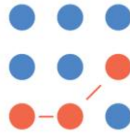
Ce sont deux exemples remarquables. Dans le cas de HP, ils ont recruté un cadre de SAP, qui est une entreprise exclusivement spécialisée dans le logiciel. Il s'est avéré que cette personne avait été licenciée de SAP lorsqu'elle avait rejoint HP.

Et HP est une entreprise de PC et d'imprimantes, entièrement axée sur le matériel. Il a tenté de faire passer HP d'une entreprise de matériel à une entreprise de logiciels, mais n'a pas obtenu le soutien interne. Il était considéré comme un mort-vivant.

HP a perdu 50 % de sa valeur marchande; je dis bien 50 %. Imaginez si vous étiez un actionnaire institutionnel dans ces circonstances. L'autre exemple est Starbucks, le fondateur.

Quand on regarde les échecs, recruter pour la première fois un dirigeant externe dans une entreprise dirigée jusque-là par son fondateur présente un taux d'échec deux à trois fois supérieur à celui observé dans les autres cas. Il y a eu trois chefs de la direction en quatre ans chez Starbucks. Et le conseil d'administration a laissé le fondateur participer à toutes les réunions du conseil, ce qui, pour le dire simplement, est souvent fatal.





Rahul Bhardwaj (4:26 - 4:56)

Il est vraiment difficile pour nous, de l'extérieur, de savoir quels dossiers ont été étudiés par le conseil d'administration et quels éléments d'information ce dernier détenait à ce moment-là. Je pense que nous devons faire attention de ne rien présumer, car il y a un véritable inconvénient à ne pas faire les choses correctement. Je sais que vous avez un avis sur les conséquences d'une erreur en la matière, mais j'aimerais que nous parlions des raisons pour lesquelles un conseil d'administration pourrait se tromper.

Page | 3

Ensuite, nous pourrions aborder les moyens de corriger certaines de ces erreurs. Je sais que vous êtes un ardent défenseur de l'alignement culturel.

Jeff Hauswirth (4:57 - 5:39)

L'alignement culturel est l'élément crucial qui détermine le succès ou l'échec du chef de la direction. Vous devez demander au conseil d'administration d'évaluer un chef de la direction éventuel afin de déterminer s'il sera compatible avec la culture de l'entreprise. Mais, la culture est une notion très difficile à mesurer.

Vous pouvez évaluer les compétences techniques, mais la culture représente l'ensemble des conventions implicites régissant la manière de procéder. Vous demandez à un groupe de personnes qui n'ont peut-être jamais occupé un poste de direction ou qui n'ont peut-être jamais fait partie d'un comité de sélection de prendre sans doute la décision la plus importante pour un conseil d'administration. En réalité, il est plutôt injuste de confier une tâche à quelqu'un qui ne possède pas les compétences nécessaires.

C'est en quelque sorte la raison principale de l'échec. L'autre raison concerne la composition du comité de sélection.

Rahul Bhardwaj (5:39 - 6:09)

J'aimerais donc parler un peu de la culture. Ceci est vraiment important, car les conseils d'administration, d'une part, assurent la surveillance de la culture, de la stratégie et des risques. Lorsque vous êtes à la recherche d'un chef de la direction, vous devez avoir une idée précise de la culture de l'entreprise, et ne pas vous fier simplement à votre propre perception.

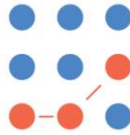
Ensuite, vous devez procéder à une évaluation de l'expérience antérieure d'une personne et de la manière dont elle l'a acquise. Et est-ce que cette personne conviendra vraiment à ce poste et à l'orientation que vous souhaitez donner à la culture de l'organisation? Comment gérer tout cela?

Jeff Hauswirth (6:09 - 7:27)

Des outils culturels existent, mais il faut bien comprendre ce que la culture représente pour chacun de nous. La nomenclature peut s'appuyer sur des bases fragiles. Voici la question à se poser : la culture actuelle de l'entreprise correspond-elle à celle dont elle aura besoin à l'avenir pour atteindre ses objectifs?

L'entreprise doit donc recruter une personne qui ne correspond pas à la culture actuelle, mais qui incarne la culture future souhaitée. J'aimerais simplement souligner que c'est extrêmement difficile. Il y a une part de science et une part de créativité.





Et je vous dirais que lors des entretiens avec des candidats potentiels, certains réussissent extrêmement bien en entrevue, mais cela ne garantit pas qu'ils seront performants dans le rôle. Beaucoup de gens sont de mauvais intervieweurs. En vérité, lors d'un entretien d'embauche, ce que le candidat ne dit pas est aussi révélateur que ce qu'il dit.

Il s'agit là d'un entretien beaucoup plus difficile à mener. Nous avons naturellement une affection pour ceux que nous apprécions. Nous avons également tendance à favoriser quelqu'un qui nous ressemble.

Page | 4

Donc, dès le départ, votre point de vue est déjà établi en raison de préjugés inconscients. Vous devez vous détacher de vous-même et être aussi objectif qu'un être humain peut l'être dans de telles situations.

Rahul Bhardwaj (7:27 - 7:55)

Cela nous incite à entamer plusieurs discussions. Tout d'abord, il est essentiel de reconnaître les qualités exceptionnelles de certains intervieweurs et de les encourager à poursuivre dans cette voie. Mais, vous avez avancé l'idée que de la présence de préjugés inconscients.

Et nous savons, grâce aux travaux effectués sur le sujet au cours des dernières années, que vous pouvez atténuer cela en vous assurant d'une diversité de points de vue parmi les personnes qui prennent ces décisions. Dans ce contexte, cela dépend entièrement de la structure du comité de sélection. Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

Jeff Hauswirth (7:56 - 8:49)

Lorsque je travaille avec des conseils d'administration sur la succession des chefs de la direction, la constitution du comité de sélection ressemble beaucoup au processus de sélection d'un jury. Un membre de ce comité doit avoir une expérience préalable fructueuse dans la sélection d'un chef de la direction. L'expérience compte vraiment,

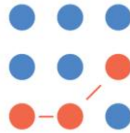
mais les résultats doivent être fructueux. Le comité de sélection devrait idéalement inclure un ancien chef de la direction. Toutefois, il est crucial qu'il n'ait pas quitté son poste récemment, car il risquerait de vouloir continuer à tenir la barre. De plus, il devrait y avoir deux ou trois autres personnes qui se distinguent nettement l'une de l'autre pour favoriser la dynamique du comité de sélection.

Si une personne domine les autres et qu'elles acquiescent, cela ne représente en réalité qu'une seule opinion. La chimie de ce comité est cruciale. Franchement, vous ne pouvez pas comprendre la dynamique de ce comité avant d'avoir commencé le processus.

Rahul Bhardwaj (8:50 - 9:25)

Je retiens plusieurs choses dans ce que vous dites. Tout d'abord, les administrateurs et les membres des conseils d'administration doivent vraiment avoir une bonne compréhension de la culture de l'entreprise. Ils doivent être en mesure d'évaluer le candidat en fonction de celle-ci comme critère de sélection, puis il y a un aspect lié au processus. Je crois comprendre que ce comité doit compter environ cinq personnes et pas beaucoup plus.





Il est vraiment important de pouvoir compter sur des gens qui ont déjà mené avec succès ce type de recherche ou, à tout le moins, qui ont appris de leurs erreurs. Cela dit, j'aimerais que vous nous en disiez un peu plus sur le président du comité de sélection chargé de recruter un dirigeant.

Jeff Hauswirth (9:25 - 10:14)

Page | 5

Que ce soit le président du conseil d'administration ou celui du comité de sélection, je les compare à des chefs d'orchestre qui ne jouent d'aucun instrument; leur rôle est de faire ressortir les forces et les compétences de chaque membre du comité. On peut mieux définir une entreprise par les questions posées que par les réponses fournies. Il est vraiment important d'assurer la fonction d'intendant et de gardien sans exercer de dominance, et de veiller à ce que la voix de chaque membre soit entendue. Il faut maîtriser les égos.

En somme, ce comité doit avoir un seul objectif : être un catalyseur et un défenseur de la réussite de l'organisation, mais aussi de celle du chef de la direction, parce qu'on parle du rôle du conseil d'administration dans cette réussite, mais on perd parfois un peu de vue le rôle du chef de la direction lui-même.

Rahul Bhardwaj (10:15 - 10:49)

L'image du chef d'orchestre est excellente. Lors du plus récent Congrès de l'IAS à Edmondson, nous avons assisté à une séance avec un orchestre symphonique et son chef d'orchestre. C'était vraiment révélateur, car les administrateurs se trouvaient sur la scène et ils ont compris quel est l'ingrédient nécessaire à la participation de chacun. En effet, c'est un élément très important, mais il ne faut pas oublier le rôle du

responsable du recrutement. Pourriez-vous détailler, pour les personnes qui ne sont pas familières avec ce concept, le type de valeur qu'un responsable de recrutement pourrait apporter lors de la recherche d'un chef de la direction?

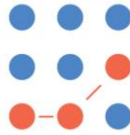
Jeff Hauswirth (10:50 - 12:13)

Tout d'abord, l'expérience est essentielle, mais il ne suffit pas d'avoir dirigé des recherches fructueuses ou de s'être occupé de successions au sein d'une agence de recrutement. Il est également important d'avoir vécu des échecs, car, évidemment, nous apprenons beaucoup plus de nos échecs que de nos succès. Je dois admettre qu'il y a un certain déséquilibre de pouvoir, car l'agence de recrutement a beaucoup d'expérience en ce domaine et j'en ai été témoin. Ce comité de sélection nouvellement constitué en est à ses débuts. Alors, l'agence de recrutement est là pour servir de catalyseur, pour s'assurer que le comité de sélection présente le meilleur candidat possible, plutôt que de se contenter de dire qu'il y a trois ou quatre candidats et que n'importe lequel pourrait convenir.

Ce n'est pas une bonne pratique. Quelle est la personne idéale pour ce travail? J'ai été dans des salles de conseil à travers le monde, où l'on voulait désigner un candidat en particulier.

Je savais que ce n'était pas le meilleur choix. J'ai dû amener le comité à choisir la meilleure solution et, en fin de compte, le candidat idéal a été retenu.





Une agence de recrutement doit avoir un point de vue, doit avoir une voix, doit prendre des risques et doit oser défendre avec détermination ses convictions. Voilà une bonne pratique de recrutement. Quelqu'un qui se contente de répondre aux questions et de suivre les ordres n'est pas optimal.

D'accord. Vous avez besoin de cette objectivité pour aider le comité à voir la forêt à travers les arbres. Exact. Page | 6

Il faut oser exprimer des idées impopulaires ou des vérités qui ne sont pas agréables à entendre.

Rahul Bhardwaj (12:14 - 12:29)

Effectivement. Ce n'est donc pas une tâche que l'on peut accomplir seul. Bien.

Je pense que la plupart des conseils d'administration comprennent cela, mais il est toujours bon de le préciser. Votre recherche de chef de la direction s'est avérée fructueuse, mais ça ne s'arrête pas là, n'est-ce pas? Ce n'est pas une étape du parcours.

Il s'agit du point de départ, mais le point de départ de quoi?

Jeff Hauswirth (12:30 - 13:50)

De mon point de vue, le processus d'intégration est aussi important que le candidat que vous choisirez. Il est donc essentiel d'avoir un processus d'intégration rigoureux. J'ai connu des situations où des chefs de la direction se présentaient le lundi et où personne n'était là pour les accueillir.

L'intégration était très désordonnée, mais les entreprises s'améliorent dans ce domaine. Il faut mettre en place un processus d'intégration formel et organiser des réunions.

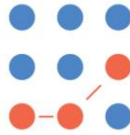
La relation entre le président du conseil, s'il s'agit d'une société ouverte, et le chef de la direction est cruciale. Le président du conseil assume généralement un rôle de soutien et d'encadrement pendant 12 à 18 mois. Il aide le nouveau chef de la direction à comprendre les règles tacites.

Comment cela fonctionne-t-il? Vous pouvez avoir été un chef de la direction très performant dans l'entreprise A, qui a sa propre manière de procéder. Par contre, vous pouvez connaître un échec retentissant dans l'entreprise B qui fonctionne différemment.

Par conséquent, le succès dans un contexte ne garantit pas nécessairement le même succès dans un autre. Lorsqu'un nouveau chef de la direction est nommé, la responsabilité du président du conseil consiste à servir d'interface avec le conseil d'administration et à bien comprendre toutes les dynamiques en jeu. Je ne dirais pas que c'est un travail à temps plein, mais pendant deux ans, cela s'en rapproche.

C'est très prenant. Il est à noter également que la dynamique entre ces deux personnes peut grandement influencer le succès du chef de la direction. Ce n'est pas un rôle que le président du conseil peut prendre à la légère.





Rahul Bhardwaj (13:51 - 14:06)

Il s'agit d'une relation vraiment délicate. Vous ne voulez pas vous immiscer dans la gestion, mais vous aimeriez avoir un droit de regard. Ce genre de relation interpersonnelle à des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise et sur toutes les parties prenantes, alors que les gens interprètent les signaux qui en émanent. Il s'agit d'un processus vraiment important.

Page | 7

Jeff Hauswirth (14:07 - 14:52)

Exact. J'ai souvent collaboré avec Sir Graham Day, un président du conseil remarquable que nous connaissons tous. J'ai remarqué que Sir Graham agissait manifestement en tant que mentor, guide et accompagnateur auprès du chef de la direction.

Mais ce qui caractérisait surtout cette relation, c'était une tension constructive. C'est comme essayer de décrire une erreur. C'est très difficile d'expliquer concrètement comment on y parvient.

Cela demande quelqu'un qui a suffisamment de doigté et qui sait quand faire preuve de délicatesse. Mais qui est également capable de faire preuve de fermeté, tout en sachant lire les signaux. C'est comme regarder un ballet ou voir Roger Federer jouer au tennis.

C'est élégant. C'est beau à voir. Mais, c'est plutôt rare.

Rahul Bhardwaj (14:52 - 15:08)

Cela demande un haut degré de conscience de soi. Exact. Tout à fait.

Nous avons abordé le sujet de la nomination. Parlons un peu de la révocation. Parlons un peu du moment où il faut intervenir pour « rectifier le tir », ou même remplacer le chef de la direction.

Jeff Hauswirth (15:09 - 16:12)

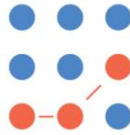
Très bonne question. Il faut également tenir compte de la nature humaine. Nous n'aimons pas prendre des décisions difficiles.

Très souvent, l'échec d'un chef de la direction prend une ampleur plus grande qu'il ne le devrait. Certains facteurs manifestes doivent être pris en compte, comme la baisse de la part de marché et le fait que l'entreprise affiche constamment une performance inférieure par rapport à la concurrence. Mais les deux autres signes qui me semblent plus subtils, c'est lorsque le chef de la direction devient sur la défensive et fait preuve de moins de transparence. J'ai vu cela maintes et maintes fois.

Par conséquent, le conseil d'administration ne reçoit pas les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Vous pouvez imaginer qu'il s'agit d'une position très difficile à vivre, car vous avez une responsabilité fiduciaire à laquelle vous ne pouvez pas vous conformer, faute de disposer de toutes les informations. Je me souviens de ce que disait Jack Welch.

J'y pense encore aujourd'hui. Il disait qu'il était toujours très réticent à prendre des décisions concernant le licenciement des chefs de la direction non performants. Cela fait partie de la nature humaine.





La nature humaine se manifeste dans l'ensemble de nos décisions.

Rahul Bhardwaj (16:13 - 16:31)

C'est une décision difficile, mais nécessaire si vous voulez agir dans l'intérêt de la société. Parlons un peu de la durée du mandat. En effet, il fut un temps où un mandat de longue durée pour un chef de la direction était attendu par tout le monde, et même considéré comme normal dans certains milieux. Aujourd'hui, les mandats sont de plus courte durée.

Page | 8

Jeff Hauswirth (16:32 - 18:02)

L'année dernière, selon l'indice S&P 1500, la durée moyenne du mandat d'un chef de la direction était de cinq ans. L'année précédente, c'était de 6,3 ans. L'anomalie se trouve dans les services financiers aux États-Unis où

les mandats sont de 11 ans. Dans le secteur de la santé, je crois qu'ils sont de 12,3 ans. Je ne sais pas d'où vient cette différence.

Ensuite, j'ai pensé à Jamie Dimon. Je pense qu'il occupe ce poste depuis longtemps. En réalité, si l'entreprise et le secteur sont florissants, mais que vous êtes nouveau dans le domaine, il vous faudra un an pour vous familiariser avec le paysage et deux ans pour mettre en œuvre vos idées.

Je ne pense pas qu'un mandat de cinq ans soit suffisant pour vous imposer et subir les contrecoups.

Nous en avons déjà parlé. Quels choix s'offrent à nous et pour quelle raison? Je ne suis pas certain que ce soit la bonne solution. Toutefois, la plupart des entreprises allemandes possèdent deux conseils d'administration, n'est-ce pas?

Un conseil de gestion, puis un conseil de surveillance qui supervise le conseil de gestion. Ensuite, je me suis rappelé que, chez Volkswagen, cela n'avait pas très bien fonctionné. Les pays nordiques ont une structure très similaire et certaines entreprises nordiques sont les plus prospères au monde et performant bien au-delà de leur catégorie. Il y a toujours un seul responsable. Mais, de nos jours, les affaires sont trop complexes à gérer pour qu'une seule personne ait la responsabilité et la propriété du résultat.

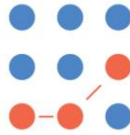
Je pense que c'était acceptable dans le passé, mais qu'il est temps de passer à un nouveau modèle.

Rahul Bhardwaj (18:03 - 18:29)

Nous avons commencé cette partie de la conversation en affirmant que la durée du mandat des chefs de la direction semble se raccourcir, dans un contexte de numérisation accélérée. Les méthodes d'approche sont désormais confrontées à des types de menaces inédits. De plus, nous voici entrés dans le monde de l'IA.

Je crois que vous avez quelques réflexions sur la manière dont l'IA pourrait influencer la durée du mandat des chefs de la direction et peut-être même leur succession.





Jeff Hauswirth (18:30 - 19:28)

Il est important que les conseils d'administration évitent de vouloir régler les problèmes du passé. L'IA était autrefois un atout appréciable dans le profil d'un chef de la direction, et elle est maintenant une compétence indispensable. J'ai coordonné une réunion avec plusieurs administrateurs pour discuter de la complexité actuelle des conseils d'administration.

Page | 9

En l'espace de quelques minutes, la conversation a dévié vers l'IA. Les administrateurs de conseil ont avoué se sentir dépassés et incapables de remplir leurs responsabilités fiduciaires, car ils ne maîtrisaient pas suffisamment les fonctionnalités des outils d'IA. Le facteur d'âge entre aussi en jeu. Je suis curieux. Je crois que l'âge moyen des chefs de la direction commencera à diminuer, car ils sont plus à l'aise avec la technologie. Par conséquent, le rôle du conseil d'administration deviendra encore plus important, car les nouveaux chefs de la direction auront moins d'expérience. Je ne sais pas si quelqu'un a la réponse concernant l'IA, mais ceux qui ont adopté cette technologie ont vu leur productivité augmenter de 25 à 30 %.

Rahul Bhardwaj (19:28 - 19:41)

Alors, nous aurons des dirigeants plus jeunes, potentiellement moins expérimentés, mais peut-être plus expérimentés en matière d'IA. Cela ne réduit pas le risque lié au processus de succession du chef de la direction. Cela ne fait que l'accentuer.

Le risque augmente.

Jeff Hauswirth (19:42 - 20:03)

Exact. Lorsque vous pensez au rôle qu'une personne occupe dans sa carrière, vous remarquerez que son expertise technique la fait avancer. Une fois qu'elle atteint un certain mur, cependant, ce sont davantage ses valeurs et son jugement qui lui permettent de progresser. Si quelqu'un franchit cette étape, cela a des conséquences.

Rahul Bhardwaj (20:04 - 20:16)

Tout à fait. Jeff, merci beaucoup d'avoir été des nôtres aujourd'hui. Nous avons maintenant une résolution sur la table.

Be It Resolved : Il est résolu que le rôle du conseil d'administration consiste à nommer et à révoquer la personne à la tête de la direction. Quel serait votre vote?

Jeff Hauswirth (20:17 - 20:28)

Je pense qu'il n'y a qu'une seule réponse à cette question, n'est-ce pas? Bien sûr, c'est le rôle du conseil d'administration.

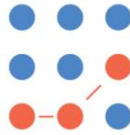
C'est le rôle le plus important du conseil d'administration. Malheureusement, ça ne fonctionne pas toujours ainsi.

Rahul Bhardwaj (20:28 - 20:39)

Merci beaucoup d'avoir été des nôtres aujourd'hui. Votre point de vue sur la succession et la responsabilité aidera vraiment de nombreux administrateurs à répondre à ces attentes à mesure qu'elles progressent. Alors, merci.

Ravi de vous avoir accueilli aujourd'hui.





Jeff Hauswirth (20:39 - 20:40)

Merci de me recevoir.

Rahul Bhardwaj (20:40 - 21:02)

À notre public, j'espère que vous avez aimé l'épisode *Be It Resolved* d'aujourd'hui, que vous avez pu approfondir vos connaissances en ce qui a trait aux salles du conseil et que cela vous aidera à rester au fait des nouvelles tendances. Si vous avez trouvé la discussion d'aujourd'hui inspirante, je vous encourage 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.

Page | 10

À la prochaine fois.

