

## Institut des administrateurs de sociétés

Transcription de la baladodiffusion : Il est résolu que la confiance est un jeu à somme nulle.

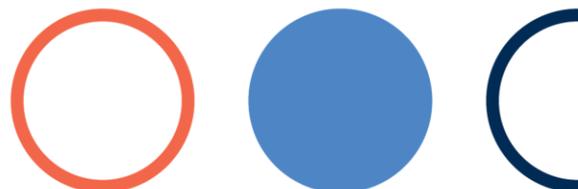
**Rahul Bhardwaj (00:02):** Bienvenue à la baladodiffusion Be It Resolved, qui est le point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Dans chaque épisode, je m'entreprendrai avec des spécialistes pour étudier à fond des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

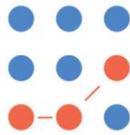
Page | 1

Aujourd'hui, j'ai deux invités avec moi, M. Bruce McClellan et Mme Kathleen McGinn. M. McClellan est le président fondateur de la société de conseil en communication Proof Strategies. Il occupe également le poste de président du conseil depuis 2023. En 2016, il a lancé l'Indice CanTrust, la plus grande étude annuelle sur la confiance au Canada. Nous entendrons également, Mme McGinn. Elle est chercheuse en gouvernance, éthique et confiance dans le secteur commercial ainsi qu'en milieu académique, plus précisément à l'Université de Toronto et au Humber College. Elle est aussi l'actuelle présidente du conseil de Rugby Canada et membre de séance du Comité olympique canadien. Mme McGinn a cofondé Trust Lab, un membre de la famille d'entreprises de Proof Strategies, qui se concentre sur le développement de stratégies pour les entreprises et les conseils d'administration afin de renforcer la confiance organisationnelle.

Donc, nos invités du jour en savent beaucoup sur la confiance, et c'est une bonne chose, car notre résolution d'aujourd'hui est : « Il est résolu que la confiance est un jeu à somme nulle ».

Pour nos auditeurs – quel sera votre vote? Après notre discussion d'aujourd'hui, dites-moi ce que vous en pensez.





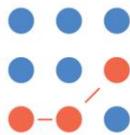
Bienvenue, M. McClellan et Mme McGinn, et quel moment opportun pour aborder ce sujet! Que ce soit la géopolitique du moment, la technologie ou l'IA, le contexte ne cesse de changer. Tous les trois, nous partageons une longue histoire sur le thème de la confiance. Au cours des dernières années, en ce qui concerne les salles du conseil, nous avons collaboré à l'élaboration d'un outil sur la confiance pour les administrateurs. Il est accessible sur le site Web de l'IAS, alors n'hésitez pas à le consulter.

Nous avons eu un parcours fort intéressant ensemble pour tenter de comprendre comment les conseils d'administration peuvent évaluer les facteurs de confiance. Je crois que nos efforts ont porté ses fruits. Ce parcours a débuté par la question centrale : qu'entendons-nous par « confiance »? Ainsi, si vous le permettez, nous allons d'abord établir une définition de la confiance, car nous allons en discuter à plusieurs reprises. Alors, Mme McGinn, quelle est la définition fonctionnelle de la confiance?

**Kathleen McGinn (02:26):** Très bonne question. C'est intéressant, car, sur un plan personnel, nous associons la confiance à la fiabilité. Je n'ai donc jamais à me soucier de Jim au sein du comité des finances et de la vérification, car il travaille toujours assidûment. La fiabilité est importante, mais elle ne touche pas directement l'essentiel de la question : « Pourquoi la confiance est-elle si importante, et quelle en est la véritable définition? ». La confiance, c'est avant tout s'exposer aux conséquences de l'action des autres. Nous faisons confiance aux gens parce que nous croyons qu'ils doivent agir correctement envers nous. De manière générale, le milieu académique s'est largement accordé sur cette définition.

Revenons à Jim, en considérant la différence entre la fiabilité et la vulnérabilité. Si vous avez une présentation devant le conseil d'administration demain et que vous lui avez demandé de réaliser une analyse de dernière minute, il y a toujours un risque que Jim ne soit pas à la hauteur et que la présentation échoue. Vous êtes alors vulnérable, car vous avez mis votre foi en Jim, vous avez nourri la croyance qu'il peut réussir. Il s'agit de relations interpersonnelles intuitives, mais cela devient beaucoup plus complexe lorsque nous parlons de la confiance au sein des organisations en général.





**Rahul Bhardwaj (03:30):** M. McClellan, j'aimerais connaître votre point de vue. Une vulnérabilité implicite signifie que vous êtes à l'aise avec votre propre vulnérabilité, car vous ne pensez pas que les autres pourraient en tirer parti. Nous allons revenir sur cette question dans un contexte de concurrence dans un instant. M. McClellan que souhaiteriez-vous ajouter à ces propos?

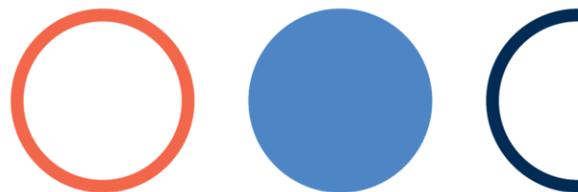
Page | 3

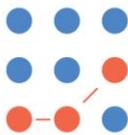
**Bruce McClellan (03:47):** Je suis ici en tant que commanditaire d'une étude sur la confiance au Canada, mais je suis également un entrepreneur et un fondateur d'entreprise.

Aux débuts de notre entreprise, je me souviens que je cherchais des membres du personnel qui dépendraient de moi et de l'entreprise, que ce soit pour payer leur hypothèque, leur loyer ou rembourser leurs prêts étudiants. Ils devraient me faire confiance.

Je pouvais lire de la méfiance dans leurs yeux et dans leurs questions par rapport à cette jeune organisation. Comment pourraient-ils me faire confiance? Était-ce vraiment un endroit fiable où travailler? Alors, je devais établir une relation de confiance dès les premiers jours où j'ai lancé mon entreprise. Les personnes qui écoutent aujourd'hui et qui font partie de conseils d'administration ou qui sont des entrepreneurs doivent comprendre que la confiance est cruciale dans leurs relations avec leur personnel et avec leur clientèle. Je ne peux pas imaginer diriger une entreprise sans être sensibilisé à la confiance.

**Rahul Bhardwaj (04:49):** Alors, réfléchissons à l'inverse pour un moment, car je ne pense pas que quelqu'un oserait suggérer que la confiance est une mauvaise idée. Considérons cette situation sous un autre angle. Que se passe-t-il si vous n'avez pas confiance? Nous avons évoqué le fait que la confiance est le véritable pilier de la gouvernance de sociétés. Nous avons aussi dit que la confiance est au cœur même de la mission de l'Institut des administrateurs de sociétés. Nous prenons cela très au sérieux. M. McClellan, je pense que vous abordez le sujet des conséquences d'un manque de confiance. Je vais commencer par vous avant de m'adresser à Mme McGinn.





**Bruce McClellan (05:19):** En effet, j'apprécie votre remarque selon laquelle tout le monde dit vouloir établir de la confiance. Je n'ai jamais vu de membre du public se lever pour dire : « M. McClellan, je ne veux pas établir de confiance. » Cependant, je rencontre rarement des personnes qui ont un plan délibéré pour établir cette confiance. C'est un sujet qui revient souvent dans la conversation, parce que les gens considèrent que c'est important, mais ils n'en font pas vraiment une priorité, et ils ont tendance à l'oublier.

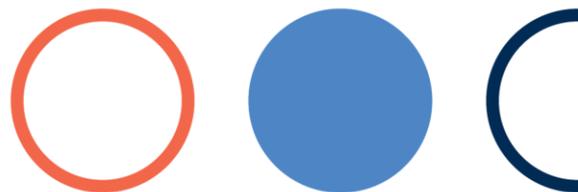
Page | 4

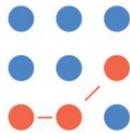
J'aime considérer la confiance comme une pile qui doit être régulièrement rechargée au moyen d'actions pour être plus puissante. Il y aura des moments où vous aurez besoin de puiser cette énergie.

Les conseils d'administration des chefs de la direction doivent parvenir à une compréhension commune de ce qu'est la confiance et de son impact sur l'entreprise. Il faut examiner les publics qui comptent pour nous sous l'angle de la confiance. Faisons-nous des sondages pour comprendre le niveau de confiance de notre personnel ou de notre clientèle? Il existe des questions que vous pouvez poser dans un sondage pour comprendre les facteurs déterminants de la confiance. Les universitaires ont étudié ces sujets et ils sont bien connus. Vous pouvez créer un sondage et faire le suivi de la confiance avec vos publics si vous vous en souciez vraiment.

**Rahul Bhardwaj (06:24):** Alors, enchaînons avec vous, Mme McGinn. La confiance est-elle un atout souhaitable ou une nécessité?

**Kathleen McGinn (06:29):** La confiance est une nécessité absolue. Je pense que la bonne façon d'aborder cette question d'un point de vue économique est en partie à travers le dilemme du prisonnier. Nous sommes probablement tous assez familiers avec ce dilemme, mais il s'agit d'une expérience de pensée. Cela signifie essentiellement que deux prisonniers doivent coopérer. Lorsqu'ils collaborent, leur situation s'améliore. Selon la théorie des jeux, cela stipule qu'à moins qu'ils ne puissent communiquer au préalable et qu'ils aient une raison de se faire confiance, ils ne collaboreront pas, seront égoïstes et leur situation s'envenimera.



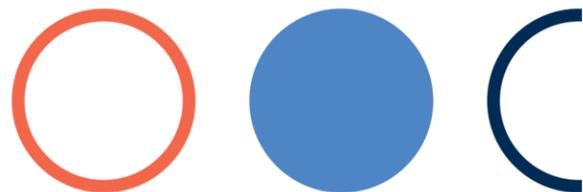


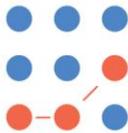
D'un point de vue économique, la perte de confiance équivaut à une perte financière. On peut imaginer que, dans certains quartiers, lorsque des objets sont fréquemment volés, il est nécessaire de prendre de nombreuses mesures et d'engager des dépenses considérables pour prévenir de tels actes. Il en va de même pour les organisations, en ce qui a trait à la gestion des contrats et aux risques découlant d'un manque de coopération.

Ce manque de confiance crée essentiellement une sorte de spirale descendante sur le plan économique pour l'organisation. C'est une vue plutôt générale, à 6 096 m (20 000 pi). Pour appuyer mon propos sur les économies de marché, je vais vous fournir quelques données. En analysant les économies de marché, une étude a démontré que l'augmentation de la confiance d'environ 10 % correspondait à une croissance économique de 0,8 %. Toutefois, ces chiffres concernent l'ensemble du pays.

On observe aussi que la baisse de la confiance entraîne une baisse concomitante de la croissance économique. La confiance est donc vraiment importante. Ensuite, nous pouvons examiner les différentes mécaniques au sein de cette relation où l'on observe une croissance, une contraction et une croissance globale.

**Rahul Bhardwaj (08:18):** Il est donc juste de dire qu'en résumé, nous vivons dans un contexte de perturbation du commerce et des droits de douane sans précédent. Nous constatons une confiance réduite et une friction accrue sur le plan géopolitique et économique. Alors, il existe peut-être un lien entre une confiance accrue et une friction réduite dans le monde des affaires. En d'autres termes, je voudrais souligner que le dilemme du prisonnier est vraiment fascinant, et je ne suis pas certain que tous les administrateurs en sont conscients. Alors, pourquoi les administrateurs devraient-ils se soucier de toute forme de confiance réduite? Tout le monde effectue des sondages auprès de sa clientèle et de son personnel. Si les administrateurs constatent que la confiance se détériore, pourquoi devraient-ils s'en inquiéter? Je commencerai par vous, Mme McGinn, puis j'irai vers M. McClellan pour le point de vue entrepreneurial.





**Kathleen McGinn (09:01):** Cela évoque pour moi une obligation fiduciaire à cet égard. En effet, si vous opérez dans un environnement de confiance réduite, vous devez vous préparer à évaluer la situation et élaborer une stratégie sur la manière dont vous pourriez fonctionner dans ces conditions. Vous devez être vraiment intentionnel à ce sujet. Dans un contexte de tensions commerciales et tarifaires, ainsi qu'en présence de diverses inquiétudes, on observe une insécurité croissante. Nous savons maintenant que certains de nos partenaires commerciaux ne sont pas fiables. Alors, nous allons rencontrer certains problèmes à cet égard.

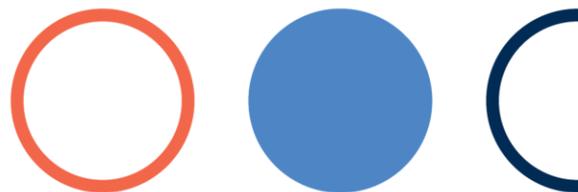
Page | 6

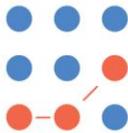
Comment les conseils d'administration, conscients de ce contexte contraignant, envisagent-ils de mener leurs activités différemment en atteignant néanmoins les objectifs de l'organisation?

**Rahul Bhardwaj (09:47):** M. McClellan, qu'entendez-vous sur ce sujet dans les salles de conseil?

**Bruce McClellan (09:50):** L'un des avantages de la confiance est qu'elle permet à votre personnel d'être plus ouvert. Il sera plus collaboratif et plus disposé à soulever des inquiétudes et à faire des suggestions. L'exemple type où la confiance a été entièrement érodée au sein de l'entreprise est celui de Boeing. Le personnel a réalisé que personne ne se souciait de la bonne marche des opérations. Lorsqu'ils évoquaient des préoccupations concernant un problème de contrôle qualité, ils étaient réprimandés. Ce problème a donc conduit à l'issue tragique des écrasements d'avions.

Donc, en tant qu'entrepreneur, je veux que le personnel propose des suggestions. Si je fonde une entreprise et que nous mettons en place des mesures innovantes rapidement, comme le développement de nouveaux produits, je souhaite recevoir des commentaires. Voici ce que la clientèle a dit, voici comment nous pourrions faire mieux. Je m'attends à ce qu'ils puissent être francs et ouverts, ce qui leur permettra de partager leurs idées. S'ils restent en retrait et ont peur de lever la main, j'aurai des difficultés en tant que leader.





**Rahul Bhardwaj (10:47):** M. McClellan, vous avez évoqué Boeing. Et je m'adresserai à vous, Mme McGinn, avec la même question : Boeing est-il un exemple de ce qu'il faut éviter de faire? Quelles sociétés avez-vous remarquées pour leur capacité à établir un climat de confiance, ce qui permet au personnel de ne pas se sentir impuissant?

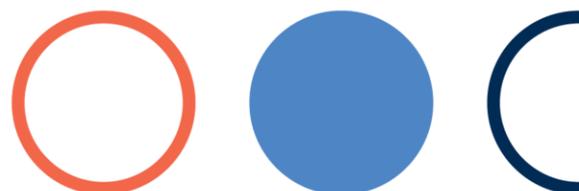
Page | 7

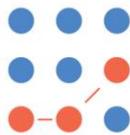
**Bruce McClellan (11:02):** Il existe divers rapports disponibles sur la confiance. La revue Forbes dresse une liste annuelle des entreprises les plus fiables au monde. Des entreprises comme Apple, Boston Scientific et Costco figurent sur cette liste. Je pense que Costco est un exemple de confiance sous-estimée. Les gens peuvent aimer ou ne pas aimer cette entreprise, mais elle traite bien ses membres du personnel. On fait largement mention qu'elles offrent de nombreux privilèges et une rémunération équitable, y compris pour le personnel à temps partiel.

Je pense qu'il est possible d'établir la confiance, mais il est essentiel de commencer de l'intérieur vers l'extérieur et d'abord avec votre personnel. Pour moi, Costco est un exemple d'une entreprise qui traite bien son personnel et qui est perçue comme un excellent employeur. Les gens sont enthousiastes à l'idée d'essayer d'obtenir un emploi chez Costco, ce qui aura certainement un effet positif sur le marché plus large de la clientèle, des consommateurs et des partenaires commerciaux.

**Rahul Bhardwaj (11:52):** Êtes-vous d'accord, Mme McGinn? Je sais que vous avez des réflexions à ce sujet.

**Kathleen McGinn (11:54):** Oui, bien sûr. Je veux parler de Patagonia. Premièrement, les membres de l'entreprise ont prouvé qu'ils étaient vraiment compétents. Ils sont vraiment très confiants dans ce qu'ils font, et ils excellent. C'est une organisation très intègre qui tente de joindre le geste à la parole en redoublant d'efforts en matière de durabilité. Elle a développé une pratique novatrice à cette fin. Elle démontre également son souci réel des conséquences que ses décisions peuvent avoir sur l'ensemble des parties prenantes.





**Rahul Bhardwaj (12:25):** Laissez-moi jouer le sceptique pour un moment. Nous avons Patagonia, une société B Corp très prospère. Je pense que c'est la première à être entrée en bourse. Nous avons aussi Costco et Apple, qui sont des entreprises extrêmement prospères. Que devons-nous dire aux entreprises qui évoluent dans des marchés et des secteurs hautement concurrentiels et qui n'ont peut-être pas de bases aussi solides que Patagonia, Costco ou Apple, par exemple? En d'autres termes, comment pouvez-vous faire preuve de confiance dans un contexte dominé par la concurrence?

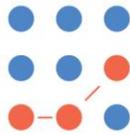
**Kathleen McGinn (12:57):** C'est une question très intéressante pour moi, car le côté économiste en moi dit toujours que la concurrence est une chose très positive. Elle est très bénéfique pour les marchés et nous savons que c'est vraiment une bonne chose. La question de la concurrence est très importante, surtout en ce qui a trait à l'innovation. Si vous disposez d'un environnement plus propice à la confiance, que ce soit de l'intérieur ou de l'extérieur, par rapport aux organisations, vous aurez alors une plus grande capacité d'innover. De cette manière, les organisations peuvent quand même promouvoir la concurrence dans leur environnement. Il s'agit de savoir utiliser vos ressources limitées pour développer une bonne stratégie.

**Rahul Bhardwaj (13:35):** D'accord, passons de l'économiste à l'entrepreneur.

**Bruce McClellan (13:37):** Je travaille dans la communication marketing et je considère cela comme un secteur hautement concurrentiel, sinon hyperconcurrentiel. La majeure partie de notre clientèle dispose de clauses d'annulation de 30 jours. C'est un type de commerce où l'on se demande constamment : « Qu'avez-vous fait pour moi dernièrement? ». Nous sommes régulièrement soumis à un examen concernant la valeur et le rendement de leurs investissements dans notre entreprise.

Nous n'avons pas encore abordé le tiers de la confiance : l'aptitude, la bienveillance et l'intégrité (ABI). C'est ce que la recherche universitaire a identifié comme les trois piliers de la confiance, en particulier dans le cadre d'une relation d'affaires. Est-ce que mon entreprise fait un excellent travail pour sa clientèle?





Lui livrons-nous des idées innovantes et des solutions de communication percutantes? Quant à la bienveillance et à l'empathie, faisons-nous l'effort supplémentaire de comprendre?

L'empathie est un concept intéressant, car il ne s'agit pas seulement de gentillesse, mais aussi de perspicacité et de compréhension. Cela peut s'appliquer à notre clientèle en l'aidant à comprendre les publics qu'elle cible. Cela peut également s'appliquer à la manière dont nous prenons soin de notre personnel en tant qu'employeurs, en créant un sentiment de loyauté et de confiance.

Page | 9

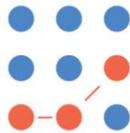
Enfin, il y a l'intégrité. Nous faisons tout notre possible pour joindre le geste à la parole. Quand nous promettons quelque chose, nous tenons parole. Tout le monde peut probablement penser à une situation commerciale où il a perdu foi et confiance en l'intégrité d'un fournisseur. La facture était plus élevée que ce qui leur avait été indiqué. Le personnel a fait un mauvais travail. Il existe toutes sortes de raisons pour lesquelles l'intégrité se perd. ABI : n'oubliez pas de diriger votre entreprise avec aptitude, bienveillance et intégrité.

**Rahul Bhardwaj (15:08):** Mme McGinn, où se situe l'ABI dans le paysage stratégique des entreprises?

**Kathleen McGinn (15:13):** En gros, l'ABI correspond à la manière dont les gens évaluent la fiabilité et décident s'ils font confiance ou non. Lorsque nous parlons de l'ABI, nous nous interrogeons sur la manière dont les individus perçoivent les autres à cet égard. Nous avons, surtout au Canada, des organisations vraiment compétentes et hautement qualifiées.

La plupart de ses organisations font preuve d'une grande intégrité. Ces deux éléments constituent des exigences minimales, mais nous ne les respectons pas toujours. Cela contribue au défi consistant d'équilibrer nos responsabilités envers plusieurs parties prenantes. Parfois, nous échouons à démontrer de la bienveillance et de la préoccupation.





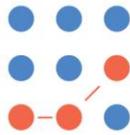
Une cause fréquente des échecs liés à confiance au sein des entreprises réside dans le développement d'une stratégie qui se concentre presque exclusivement sur la satisfaction des intérêts de certaines parties prenantes au détriment des autres. Parfois, ce sont des investisseurs, parfois ce sont des cadres. C'est un peu d'où vient la somme nulle. Les sociétés agissent de manière généralement indifférente, voire préjudiciable, à l'égard de certaines des autres parties prenantes que l'organisation sert.

**Rahul Bhardwaj (16:22):** Alors, comment une entreprise, et en particulier un conseil d'administration, réfléchit-elle à cela? Vous avez abordé à plusieurs reprises la question du contexte à multiples parties prenantes. Nous sommes conscients que nous vivons actuellement une ère où les intérêts de ces parties prenantes peuvent entrer en conflit. Cette rivalité est souvent ce qui stimule notre économie. Comment évaluer cela d'un point de vue de la confiance? Est-ce un jeu à somme nulle?

**Kathleen McGinn (16:47):** Très bonne question. Je pense que de nombreuses organisations se penchent sur cela. Je dirais que non. Cependant, dans cette sphère déterminée, certains conseils d'administration peuvent ressentir beaucoup de stress en essayant de gérer et de concilier ces divergences. Une partie de cela consiste à obtenir les bonnes informations dans la salle du conseil concernant les besoins des parties prenantes. La qualité des informations et des flux d'informations constitue un élément vraiment important à cet égard dans la salle du conseil. Vous devez savoir quels sont les principaux compromis à faire avec les parties prenantes. Alors, il faut commencer par connaître la nature de ces compromis.

Deuxièmement, vous devez adopter une approche spécifique au sein du conseil d'administration et de la direction pour gérer certains effets cachés découlant des problèmes de confiance causés par une prise de décision favorisant une partie prenante par rapport à une autre. Vous ne pouvez pas plaire à tout le monde. Je pense que c'est très clair. C'est à ce stade-ci que la communication devient importante.





L'excellent travail de M. McClellan et de son équipe consiste à former les dirigeants à communiquer efficacement, à encadrer les membres de conseils d'administration pour qu'ils développent des compétences en communication qui favorisent la confiance, et à créer des milieux propices à l'émergence de la confiance. Tant que les conseils adoptent une approche basée sur des principes et maintiennent les responsabilités associées au devoir de diligence envers tous, nous sommes sur la bonne voie.

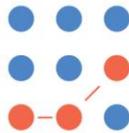
**Rahul Bhardwaj (18:12):** M. McClellan, d'un point de vue pragmatique, les conseils d'administration sont-ils obligés d'avoir une hiérarchie de confiance parmi les parties prenantes?

**Bruce McClellan (18:19):** Je crois fermement qu'il est possible de développer la confiance en même temps avec plusieurs parties prenantes, en adoptant le rôle d'entrepreneur et de chercheur. En effet, j'encourage les entreprises à considérer cela comme un écosystème de confiance. J'ai évoqué l'idée de commencer de l'intérieur vers l'extérieur.

Selon moi, si votre personnel vous fait confiance en raison de la manière dont vous le traitez et interagissez avec lui, cela se traduira par une confiance accrue de la part de votre clientèle. Ces derniers seront plus enclins à vous faire confiance s'ils pensent que vous traitez votre personnel avec respect. Nous savons que cela est un facteur de confiance.

Ensuite, les partenaires commerciaux et fournisseurs qui interagissent aussi avec ce personnel seront plus enclins à vous faire confiance s'ils constatent que vous développez une culture interne de confiance. Certaines entreprises doivent se soucier des autorités de réglementation. Je n'ai pas encore trouvé d'autorité de réglementation qui vous estime davantage, car vous traitez mal votre personnel. Nous le savons tous. Selon moi, il est possible de renforcer la confiance auprès de toutes les parties prenantes en agissant de manière à établir cette confiance.





Je ne vois pas de concurrence. Je sais qu'il peut y avoir de la tension dans une société fermée entre le personnel et les actionnaires. J'ose penser qu'il existe un chemin vers un compromis qui peut accommoder les deux. Je soutiens que la plupart des entreprises prospères ont trouvé ce chemin.

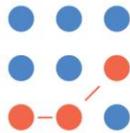
**Rahul Bhardwaj (19:35):** Voici quelques réflexions. Il est certain que nous allons devoir avoir cette conversation à nouveau. En particulier, j'avais envie d'engager une discussion sur la confiance et l'IA. Cette dernière sera plus longue, alors je vous laisse la parole. Ils utilisent le modèle de zéro confiance qui émerge. Cette notion suppose une absence de fiabilité jusqu'à preuve du contraire. Je décrirais cela comme une confiance fondée sur une vérification rigoureuse dans ce nouveau paysage technologique. J'espère donc que vous reviendrez et que nous pourrions avoir une conversation sur le sujet.

Je pense que cette introduction d'aujourd'hui a été remarquable en ce qu'elle a permis d'établir un lien entre la confiance et les questions moins fluides, en plus d'offrir une perspective que les conseils d'administration peuvent apporter à ce sujet. Je pense que c'est fantastique. Maintenant, je vais présenter la motion suivante : Il est résolu que la confiance est un jeu à somme nulle. Commençons par Mme McGinn à ce sujet.

**Kathleen McGinn (20:26):** Je vais voter avec un commentaire. Tout d'abord, je dois souligner que la confiance est un phénomène émergent. En vérité, nous pouvons générer la confiance à partir de rien en la créant tout simplement. Ce n'est pas un jeu à somme nulle. Cependant, nous devons faire preuve de prudence afin de ne pas nous précipiter vers une ère où cela pourrait devenir une réalité. Je tiens donc à souligner qu'il existe un risque que cela se produise à l'avenir. Voilà ma position.

**Rahul Bhardwaj (20:56):** Bien dit. M. McClellan?





**Bruce McClellan (20:59):** Je suis fermement contre cette résolution. De plus, mon expérience, ma pratique et ma conviction me portent à croire qu'une organisation peut instaurer la confiance simultanément avec plusieurs parties prenantes. Je crois qu'une entreprise peut renforcer la confiance dans son activité sur son marché. Il est possible que sa concurrence fasse de même, ou pas. Un jeu à somme nulle signifie que tout ce qui est gagné par l'un est perdu par un autre, et je ne crois pas que ce soit le cas ici.

**Rahul Bhardwaj (21:26):** Mme McGinn et M. McClellan, merci de vous être joints à moi aujourd'hui. C'était une grande conversation. Comme je l'ai dit, je pense que nous allons aborder cette question plus d'une fois.

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 apprécié l'épisode, veuillez-vous abonner, évaluer l'épisode et laisser un commentaire sur votre plateforme de diffusion en continu préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. À la prochaine fois.

