

## Institut des administrateurs de sociétés

### Transcription de la baladodiffusion : Be It Resolved : Les administrateurs doivent réviser leur façon de procéder concernant la place du Canada dans le monde.

Page | 1

**Rahul Bhardwaj** (0:06 - 1:17) : 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. Dans chaque épisode, je m’entretiendrai avec des experts pour étudier des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

Mon invité aujourd’hui est Stewart Beck, ancien président et chef de la direction de la Fondation Asie-Pacifique du Canada et ancien Haut-commissaire canadien auprès de la République de l’Inde. Pendant plus de 40 ans, Stewart a servi le Canada en tant que diplomate, commissaire chargé du commerce et conseiller principal en commerce international et politique publique. Au cours de sa carrière internationale, il a occupé des postes en Asie et aux États-Unis, notamment en tant que consul général du Canada à Shanghai et à San Francisco.

Dans le cadre de ses fonctions à la Fondation Asie Pacifique du Canada, Stewart a fait progresser les intérêts du Canada à l’étranger, en conseillant les entreprises sur la stratégie liée à l’Asie. Il est particulièrement bien placé pour donner un aperçu de la manière dont les administrateurs peuvent envisager le rôle du Canada dans un paysage mondial en évolution rapide. Bienvenue Stewart!

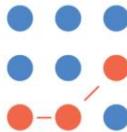
**Stewart Beck** (1:17 - 1:19) : Oh, merci bien, Rahul. Je m’en réjouis d’avance.

**Rahul Bhardwaj** (1:20 - 1:56) : C’est un plaisir d’être ici. La résolution d’aujourd’hui est la suivante : il a été résolu que les administrateurs devaient réviser leur façon de procéder concernant la place du Canada dans le monde. Je vais demander à notre public de voter pour ou contre. Et Stewart, vous aurez l’occasion de voter plus tard.

Mais une partie de cette résolution implique qu’il existe une certaine façon de procéder, ce qui nous conduit à nous demander pourquoi elle devrait être révisée. J’ai eu connaissance de deux points de vue. J’ai entendu des administrateurs dire que la façon de procéder actuelle, bien qu’elle corresponde à un contexte différent, devrait très bien fonctionner. D’autres n’en sont pas si sûrs.

Sommes-nous en train de dire que ce qui nous a permis d’arriver jusqu’ici ne nous permettra pas nécessairement d’arriver plus loin? Qu’en pensez-vous?





**Stewart Beck** (1:56 - 2:36) : Rahul, je pense que nous vivions dans un monde où l'ordre était fondé sur des règles. Si l'on pense au Canada et au rôle qu'il a joué dans la création du GATT et de l'OMC, il était fondé sur un ordre libéral que nous connaissons et acceptons, avec des règles que nous devions respecter. Aujourd'hui, cet ordre fondé sur des règles a considérablement changé, essentiellement parce que notre principal partenaire commercial du sud a décidé de modifier sa façon de procéder.

Cela signifie donc que nous devons envisager de changer notre approche, car, si nous ne le faisons pas, nous n'aurons tout simplement plus la facilité ni la sécurité que nous avions l'habitude d'avoir en faisant des affaires sur un marché qui est évidemment le plus grand du monde et qui est le moteur d'un très grand nombre d'innovations et d'échanges commerciaux. Dans la situation actuelle, cela va être très, très compliqué si nous ne pensons pas différemment.

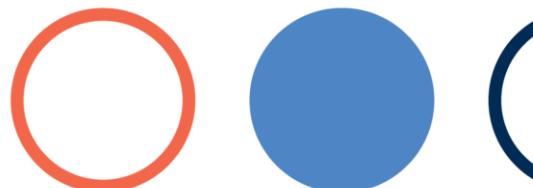
**Rahul Bhardwaj** (2:37 - 3:31) : Donc, avant de commencer à regarder ce qui a changé, je pense qu'il est juste de dire que notre façon de procéder (en particulier dans le cadre du GATT, comme vous l'avez mentionné, mais aussi de l'ALENA et de l'ACEUM) procurait une réelle prévisibilité. Ainsi, ces derniers temps, les administrateurs se sont concentrés sur un contexte particulier où l'obligation fiduciaire, la supervision de la culture, de la stratégie et des risques ont fait leurs preuves. Une réelle capacité s'est développée.

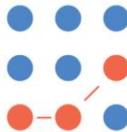
Nous avons souvent dit que la gouvernance de sociétés n'était pas un concept universel, et nous avons toujours parlé de secteurs, de types d'entreprises, du public, du privé, etc., mais il semble que ce concept universel soit en fait devenu un peu plus global. Il ne s'agit pas seulement du secteur ou du type d'entreprise, mais aussi du contexte dans lequel les entreprises travaillent. Si cela a changé, qu'observez-vous dans ce changement qui pourrait nous aider à mieux en saisir la nature?

**Stewart Beck** (3:31 - 5:00) : Le changement est une chose à laquelle les administrateurs doivent pouvoir s'adapter. J'étais aux États-Unis lorsque nous avons négocié l'accord de libre-échange en 1989, qui a entraîné de nombreux changements. Nous sommes passés d'une économie protégée à une économie étroitement « arrimée » aux États-Unis, en particulier, et de nombreux secteurs ont disparu à cette époque.

Le secteur des chaussures, du mobilier... beaucoup d'entreprises et de conseils d'administration ont dû s'adapter à cette réalité et les entreprises qui pensaient à l'échelle mondiale à l'époque sont celles qui ont réussi, alors que le mobilier résidentiel en a particulièrement souffert. Ce n'est pas le cas du mobilier de bureau, car il s'agit d'un marché mondial et les entreprises l'avaient compris. Et les conseils d'administration donnaient la bonne direction.

Ainsi, la question que nous nous posons aujourd'hui est de savoir où se situent les économies. Quel sera le facteur de croissance? L'Asie représente environ 50 % du PIB mondial.





Et d'ici 2030, elle représentera 60 % du PIB mondial. Si l'on parle de classe moyenne, la moitié de la classe moyenne mondiale vit en Asie. D'ici 2030, ce sera les deux tiers, mais ce qui est vraiment le plus important pour le Canada, c'est de savoir où va se porter l'innovation.

Si l'on regarde ce qui se passe actuellement en Asie dans le domaine de l'innovation (entre le Japon, la Corée, la Chine et l'Inde), c'est là que se trouve le moteur de l'innovation, qu'il s'agisse de propriété intellectuelle ou de nouvelles technologies. Bien sûr, des défis subsistent, comme nous le savons avec la Chine et le reste du monde concernant l'IA, par exemple, mais c'est là que se façonnera l'avenir. Conseils d'administration et administrateurs doivent savoir quelle direction prendre. Je ne veux pas reprendre la métaphore classique du hockey (en disant qu'il faut aller là où va la rondelle, et non là où elle a été), mais c'est bien dans cette direction que les choses vont évoluer.

Il nous suffit de savoir et de comprendre comment y parvenir et de nous y préparer.

**Rahul Bhardwaj** (5:00 - 5:22) : Voyons quels pourraient être certains de ces éléments, car j'entends déjà les administrateurs répondre, sans vouloir généraliser, qu'ils ont l'habitude de parler de stratégie. Ils ont l'habitude d'étudier les risques. Ils l'ont déjà fait par le passé et c'est la raison de leur succès.

Mais l'idée sous-jacente ici est que cela ne suffira pas dans le cadre d'une nouvelle façon de procéder. Sur quels éléments de cette nouvelle approche les administrateurs devraient-ils se concentrer?

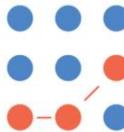
**Stewart Beck** (5:22 - 7:14) : Encore une fois, personne n'aurait jamais supposé que le type de risque dont nous sommes témoins aujourd'hui aux États-Unis puisse exister un jour. C'était notre plus grand ami, notre plus grand partenaire commercial. Nous avions un sentiment de sécurité.

En tant qu'ancien commissaire chargé du commerce, j'ai travaillé dans ce domaine pendant de nombreuses années. En 1982, à mon entrée en fonction, 78 % de nos échanges commerciaux se faisaient avec les États-Unis. Nous parlions déjà de diversification à l'époque. Et nous voici aujourd'hui, alors que 74 à 75 % de nos échanges commerciaux se font encore avec les États-Unis.

Nous parlons donc de diversification depuis facilement 40 ans, et nous n'avons pas vraiment changé notre façon de procéder avec les États-Unis. Aujourd'hui, nous travaillons donc avec un partenaire commercial totalement incohérent, à cause duquel nous ne pouvons pas dire en toute confiance : « Un ACEUM ou tel compte client sera renégocié en 2026 et nous pourrons revenir à la situation d'avant. » Si j'étais administrateur, je me dirais que je vis aujourd'hui dans un monde régi par les droits de douane.

Ces droits de douane ont un impact sur mon entreprise. J'ai parlé à des administrateurs, comme vous le savez de par mon expérience, et ils ne savent vraiment pas comment gérer cela. Où en serons-nous dans 6 mois?





Où en serons-nous dans 1 an? Lorsque l'on parle de l'environnement commercial international et que l'on regarde l'Asie en particulier, il y a beaucoup plus de stabilité, mais les risques sont différents. Je peux vous assurer que tenter d'adopter une stratégie de type asiatique comporte des risques très éloignés de ceux que l'on connaît avec les États-Unis. Il faut donc comprendre quels sont ces risques et comment les gérer.

Page | 4

Qu'il s'agisse d'un risque culturel, juridique ou financier, nous avons connu cela avec les États-Unis et nous avions atteint un certain sentiment de sécurité. Si nous optons pour une approche différente, nous devons être en mesure de disposer d'une meilleure façon de procéder et de comprendre comment le risque fonctionne dans cet environnement. C'est pourquoi je conseillerais vivement aux administrateurs d'y réfléchir, de comprendre qu'il existe différents risques et qu'ils doivent d'être en mesure de s'y préparer.

**Rahul Bhardwaj** (7:14 - 7:34) : Vous avez évoqué les risques et le type de risque qui pourrait être un peu différent. Pour en revenir à l'essentiel, quelles questions les administrateurs devraient-ils poser à leur équipe de direction, surtout si celle-ci envisage une expansion dans une nouvelle économie asiatique? Quels types de questions devraient-ils poser en matière de risques?

**Stewart Beck** (7:35 - 9:03) : La première question que je poserais est la suivante : « Y avez-vous réfléchi? » D'accord. À la direction, je demanderais : « Avez-vous une stratégie? »

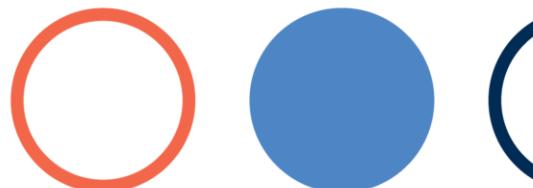
« Avez-vous réfléchi à l'évolution des marchés? » Prenons l'exemple de Lululemon, qui, étant basée à Vancouver, me tient à cœur : cette entreprise souffre des droits de douane imposés par les États-Unis. Ses dirigeants étudient donc les marchés et connaissent un certain succès en Chine.

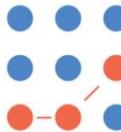
Aujourd'hui, ils s'intéressent à l'Inde. D'accord. Ils se rendent sur un marché qui est le berceau du yoga, comme vous le savez.

Cela va donc créer un ensemble différent de risques, et la façon dont ils les géreront sera déterminante. Cependant, même si vous perdez des parts de marché ou si vos prix changent en raison des réalités tarifaires, vous entrez sur un marché où les opportunités sont énormes. D'accord.

Très franchement, tout repose sur le fait de voir les choses différemment et de repenser votre modèle d'entreprise : comment allez-vous gérer vos partenariats et réussir à développer une stratégie? Il s'agit d'une autre série de questions. Ainsi, si je siégeais au conseil d'administration de Lululemon et que j'avais acquis de l'expérience en Inde, je demanderais : « À qui vous adressez-vous? »

« Quel est votre modèle économique? » « Le ferez-vous seul? » « Le ferez-vous en partenariat? »





« Le ferez-vous en ligne? » « Le ferez-vous? » Il existe donc une série de questions à poser aux membres de la direction pour les aider à réfléchir. Idéalement, si des personnes au sein du conseil d'administration posent ces questions, cela aide la direction à élaborer une approche stratégique d'un marché.

Vous étudiez les marges. Tous ces facteurs comptent vraiment et c'est assez différent, mais le marché est ouvert à ce type de produit.

Page | 5

Et c'est ce qu'il faut comprendre. Vous devez juste penser différemment. C'est tout.

**Rahul Bhardwaj** (9:03 - 9:30) : Donc, selon vous, il s'agit de demander à la direction d'élaborer ces scénarios. Le conseil d'administration superviserait la planification de la relève au niveau de la direction afin de s'assurer que les bons gestionnaires sont en place, que ces personnes possèdent les compétences nécessaires pour répondre au type de diversification dont vous avez parlé. Qu'en est-il lorsque les membres du conseil d'administration se questionnent sur eux-mêmes?

En examinant la composition du conseil, comment les membres savent-ils qu'ils ont les aptitudes et les compétences nécessaires?

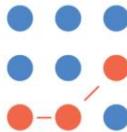
**Stewart Beck** (9:31 - 10:42) : C'est une très bonne question. Voici l'impression que j'ai selon mon expérience en tant que membre de conseils d'administration. Aujourd'hui, nous faisons beaucoup au sein du conseil d'administration. Je n'irais pas jusqu'à parler d'introspection, mais d'évaluation et d'analyse du conseil d'administration, ainsi que de grille de compétences.

Tous ces éléments sont chose courante dans un conseil d'administration. Mais j'aimerais insister sur une chose : si vous décidez d'entrer sur un marché, avez-vous conscience de l'opportunité que cela représente? Si vous souhaitez vous développer en Inde, je vous dirais franchement que vous avez probablement besoin d'un administrateur du conseil issu de cette économie et capable de vous aider à réfléchir à cette stratégie.

Dans l'idéal, il s'agirait de quelqu'un venant d'Inde qui a acquis de l'expérience sur d'autres marchés asiatiques; et vous, avec votre expérience, vous voulez savoir que ce type de profil existe. Et vous serez en mesure de trouver ces personnes, car c'est ainsi que l'on obtient ce type d'assistance. Je me souviens d'une conversation avec un ancien directeur général de l'OIRPC.

L'Asie était devenue si importante du point de vue de l'investissement qu'ils avaient fait entrer au conseil d'administration quelqu'un originaire d'Asie pour les aider dans leur réflexion et leur stratégie. C'est donc la première chose que je ferais. Si j'étais président d'un conseil d'administration, je regarderais autour de moi et je me demanderais qui devrait partir et comment j'envisagerais cette diversification en Asie pour l'entreprise, en fonction de la stratégie que nous essayons de mettre en place.





**Rahul Bhardwaj** (10:42 - 11:10) : Vous savez, je pense que c'est tout à fait logique. Et je crois que les gens penseront qu'il s'agit aussi d'une exception à l'une des règles voulant que l'on ne choisisse généralement pas des spécialistes en la matière, qu'il s'agisse d'IA ou autres, comme membres du conseil. Il existe une certaine résistance à le faire, ou du moins à le faire systématiquement, mais il semblerait que ce soit l'une de ces exceptions où il pourrait être logique d'apporter cette perspective à la surveillance de la stratégie, de pouvoir la tester et d'en comprendre les risques grâce à une expérience plus concrète.

**Stewart Beck** (11:10 - 11:49) : Les modèles de gestion sont assez différents en Asie. Je parle encore une fois de l'Inde, mais uniquement parce que j'y suis allé et que je connais bien ce pays où les entreprises sont gérées par des familles. Ce sont des conglomérats. Mais vous savez, Tata est un groupe de 65 entreprises qui était dirigé par la famille du même nom.

Le groupe est maintenant sous gestion professionnelle, mais il s'agit tout de même d'un exemple. Pour ERLA, le contexte chinois est également différent. Nous avons affaire à des entreprises d'État.

Il faut donc être capables de nous demander quelles sont les pratiques commerciales du marché ou de la région d'Asie que nous voulons intégrer. Nous devons les comprendre et trouver les bonnes personnes pour siéger au conseil d'administration, ce qui est assez facile à faire. Il s'agit simplement de nous assurer qu'elles s'intègrent bien à la culture du conseil lui-même.

**Rahul Bhardwaj** (11:49 - 12:22) : Revenons un instant sur la transition entre l'ancienne et la nouvelle façon de procéder. L'idée que les changements que nous observons vont entraîner une diversification nécessaire fait partie intégrante de ce processus. Notre gouvernement a beaucoup insisté sur l'importance de la diversification et sur le besoin précipité d'y recourir.

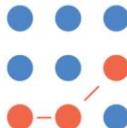
Je crois que c'est plus facile à dire qu'à faire, Stewart. J'aimerais savoir ce que vous en pensez. Voici où je veux vraiment en venir : comment les administrateurs peuvent-ils faire preuve de réalisme à l'égard de leur capacité de diversification ?

**Stewart Beck** (12:22 - 14:15) : La diversification est une question mondiale. Je parle de l'Asie, mais nous pouvons aussi parler de l'Europe et, soyons réalistes, c'est avec ce continent que nous avons des liens historiques.

Les premières vagues migratoires vers notre pays venaient d'Europe de l'Ouest et de l'Est. Aujourd'hui, notre immigration provient d'Asie. Je dirais qu'en matière de diversification, il est préférable de commencer là où il est facile de le faire, soit en Europe.

Les accords que nous avons avec le continent, comme l'AECG, nous donnent accès à d'importants marchés qui nous permettront de croître et de nous diversifier. Il est plus compliqué de le faire en Asie, je suis le premier à l'admettre, mais c'est là que se trouve la croissance. C'est là que se trouvera l'action dans l'avenir.





Ce sont donc les questions que le conseil d'administration doit soulever avec la direction. D'accord. Dans l'environnement actuel, le gouvernement encourage la diversification.

Page | 7

Nous nous trouvons dans une situation où nous n'avons plus la même certitude à l'égard de notre façon de faire sur le marché. Nous devons aborder la question sérieusement en ce moment. Le problème est que dans le passé, lorsque quelque chose n'allait pas aux États-Unis, nous parlions de diversification.

Puis, dès que la situation se redressait, plus personne ne s'y intéressait. D'accord. Les entreprises se tournaient à nouveau vers les États-Unis.

Je crois qu'il est maintenant nécessaire d'adopter une approche concertée et de nous pencher sur la question de la diversification. Je ne dirais pas que le monde nous appartient. Nous devons nous concentrer là-dessus, mais c'est le rôle de l'équipe de direction.

Et pour le faire, il s'agit simplement de poser les bonnes questions. Où allons-nous? Comment nous positionnons-nous?

Prenons, par exemple, l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste, le PTPGP : il est très solide et fonctionne à notre avantage. Les États-Unis n'en font pas partie.

Je demanderais à la direction si elle a examiné le PTPGP. Quels avantages tarifaires nous procure-t-il par rapport à la concurrence américaine? Puis, nous devrions exploiter ces avantages tarifaires et travailler avec d'autres pays où nous avons des atouts, que ce soit le Japon ou l'Australie, qui sont membres du PTPGP. Il s'agit d'interroger la direction sur les outils dont nous disposons. Est-ce qu'elle les utilise? Et si elle le fait, les met-elle à profit dans les sphères où la diversification est logique?

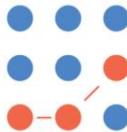
**Rahul Bhardwaj** (14:15 - 14:33) : La résolution d'aujourd'hui sous-entend donc que ce qui nous a permis de nous rendre jusqu'ici ne nous permettra peut-être pas d'y arriver. Selon vous, quelle est l'ampleur de l'écart entre ce que les conseils d'administration ont l'habitude de faire et ce qui pourrait devoir être fait à l'avenir? S'agit-il d'un écart important ou de simples ajustements?

**Stewart Beck** (14:33 - 15:41) : Il s'agit d'un changement de mentalité. Les affaires étant ce qu'elles sont, je ne suis pas tout à fait certain que nous parlions d'un écart considérable. Au fond, les entreprises connaissent leurs domaines d'activité.

Elles connaissent leur concurrence. Elles savent comment fonctionnent leurs marges. La question est donc de savoir si elles ont ce qu'il faut pour percer dans ces nouveaux marchés.

Il n'est pas important de savoir s'il s'agit de l'Allemagne de l'Ouest, de l'Allemagne ou de l'Inde. Ce qui importe est de savoir si elles sont prêtes à le faire. Encore une fois, je ne dis pas qu'il est nécessaire de le faire si vous êtes à l'aise et que votre modèle de gestion est axé sur les États-Unis.





Mais si vous vous préoccuez de ce que cela signifie pour vous du point de vue de la certitude, il est dans votre intérêt de le faire. Et il est dans l'intérêt de la direction d'être en mesure de proposer une approche stratégique des réalités de la diversification. Et comme je l'ai dit, c'est un élément qu'une entreprise du secteur des produits de consommation comme Lululemon doit prendre en compte.

Cette question revêt aussi une importance pour les entreprises du secteur de la fabrication. Il faut comprendre qu'il s'agit d'un réseau de chaînes d'approvisionnement, en particulier dans le secteur manufacturier, et que ces chaînes ont changé considérablement. Le monde actuel n'est plus ce qu'il était.

Encore une fois, beaucoup de membres de conseils d'administration et de gestionnaires ont un excellent sens des affaires. Il suffit peut-être d'un simple ajustement, mais au fond, ce n'est rien d'autre qu'un changement de mentalité.

**Rahul Bhardwaj** (15:42 - 15:51) : Et changer de façon de penser ou apprendre de nouvelles méthodes est une chose. Mais il est plus difficile de désapprendre d'anciennes méthodes, particulièrement si elles fonctionnaient dans le cadre de l'ALENA, de l'ACEUM ou d'un autre accord.

**Stewart Beck** (15:51 - 16:33) : Oui, c'est la voie de la moindre résistance. Je n'aime pas dire que nous avons une tendance à la paresse et je ne le dis pas négativement, mais au fond, pourquoi comprendre un autre système juridique s'il est facile de commerçer avec les États-Unis, de conduire de l'autre côté de la frontière. Je veux dire, pourquoi se donner du mal et faire des efforts si cela coûte cher?

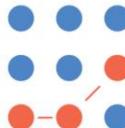
Si vous allez en Inde, vous devrez payer pour y envoyer un gestionnaire principal pendant deux semaines. Cela vous coûtera beaucoup plus cher que si vous l'envoyiez à Atlanta. Ce sont des choses auxquelles il faut pouvoir allouer des ressources.

Vous vous dites qu'il s'agit d'une stratégie et qu'elle nécessite du personnel, de l'argent et du temps. Et si je devais cerner les éléments les plus importants pour y arriver, certainement sur un marché asiatique, ce serait la patience et la persévérance, parce que cela demande beaucoup de temps.

**Rahul Bhardwaj** (16:33 - 17:00) : Vous parlez de paresse. Et je sais que vous utilisez le « vous » en terme général, car je peux vous dire, et vous le savez très bien, que les conseils d'administration canadiens sont plus occupés que jamais et qu'en faire partie représente un engagement sérieux ces temps-ci. Stewart, vous avez récemment écrit un article dans le *Globe and Mail* sur le secteur des véhicules électriques et la technologie. Et vous y soulevez des points très intéressants.

Pouvez-vous les aborder dans le contexte de ce dont nous parlons aujourd'hui? Pourquoi avez-vous pris le secteur des véhicules électriques comme exemple?





**Stewart Beck** (17:01 - 19:15) : C'est un cas où nous pensions agir dans notre avantage par rapport aux États-Unis, mais cela n'a pas signifié grand-chose. Nous avons tendance à faire les choses historiquement. Je peux penser à d'autres exemples, mais c'est un cas où nous aurions cru obtenir des avantages des États-Unis en le faisant, mais il s'est avéré que ce ne fut pas vraiment le cas.

Page | 9

Prenons notre secteur automobile actuel : l'application de droits de douane sur l'aluminium et l'acier faisant suite à l'annonce de Stellantis de transférer sa production. Je veux dire, nous finissons par nous demander pourquoi nous avons fait cela. Parce qu'en fin de compte, nous avons des responsabilités à l'égard des changements climatiques.

Au Canada, nous avons des technologies qui s'inscrivent dans cette approche. Et nous décidons plutôt d'appliquer des tarifs de 100 % sur les véhicules électriques d'un pays qui produit la prochaine génération de voitures et qui représente l'avenir du secteur. Ce que je veux dire, c'est que, lorsque la Chine s'est lancée dans le secteur automobile au début des années 2000 ou même avant, à la fin des années 1990, elle a négocié des accords avec les constructeurs automobiles américains et le Canada a évidemment été impliqué dans le processus parce que les voitures assemblées par GM à Shanghai étaient presque exactement les mêmes que celles qui l'étaient à Oakville.

La voiture était préparée, puis expédiée à Shanghai. En moins de 3 ans, 40 % de cette voiture devait être fabriquée en Chine. Et au bout de sept ans, c'était cent pour cent.

C'est ce qu'a fait la Chine. C'est ce qu'elle a négocié. Ce que je voulais dire dans l'article, c'est que nous recherchons des véhicules électriques.

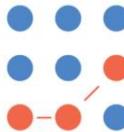
Nous en voulons parce que nous avons des responsabilités en matière de climat. Dans mon esprit, il n'y a vraiment aucune raison que nous en soyons là. Comme nous appliquons un taux tarifaire de cent pour cent, nous avons une certaine marge de manœuvre.

Nous devons travailler avec la Chine et au fond, lui demander si nous pouvons collaborer. Nous diminuerons les droits de douane, mais nous voulons que vous preniez des engagements, notamment en ce qui concerne le transfert des droits de PI, un élément très important pour la Chine. Le pays en a tiré parti pour passer au niveau supérieur.

Nous devrions faire la même chose. Nous devrions adopter sa façon de faire. Elle a adopté notre approche.

Il est maintenant temps que nous utilisions la sienne. En gros, je crois que c'est ce que je voulais dire. Ce n'est pas que... j'ai dit cela dans le contexte où les États-Unis ont déjà mis une pilule empoisonnée dans l'ACEUM affectant tout type d'accord que nous avons avec la Chine.





Mais là encore, nous devons commencer à accepter le fait que le Canada doit se débrouiller seul. Nous devons réfléchir à notre autonomie stratégique et prendre des décisions qui sont dans notre intérêt, non seulement dans le contexte de nos engagements mondiaux, mais aussi pour l'embauche de personnel, le versement de salaires, la création d'une économie et la mise en place de notre propre écosystème d'innovation. Ce sont des choses auxquelles nous devons réfléchir dans le contexte plus large d'une stratégie industrielle.

Page | 10

**Rahul Bhardwaj** (19:15 - 19:24) : Et cela s'inscrit parfaitement dans la nécessité constante pour les conseils d'administration de trouver un équilibre entre pressions à court terme et occasions à long terme. N'est-ce pas?

**Stewart Beck** (19:25 - 20:04) : Tout à fait. C'est une position très difficile, car vous devez obtenir des résultats financiers.

Vous êtes constamment en relation avec les actionnaires. Vous essayez de dire, écoutez, nous allons dépenser. Encore une fois, si vous le faites avec franchise en disant, voici ce que nous devons faire si nous voulons entrer sur le marché indien, comme Magna, Linamar et d'autres l'ont fait.

Et Magna compte déjà 60 filiales en Chine. Ce n'est donc pas comme si nous ne comprenions pas. D'accord.

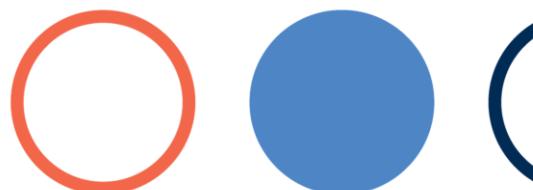
C'est un engagement que vous devez prendre et je crois que vous pouvez l'expliquer, à condition que le conseil soit à l'aise avec l'idée que la direction comprenne comment cet engagement sera mené. Vous avez le bon type de discours, car c'est là que se trouve le marché. Et c'est là que se trouveront les possibilités.

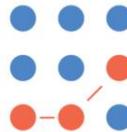
**Rahul Bhardwaj** (20:04 - 20:29) : Stewart, merci beaucoup de nous avoir fait part de vos expériences. Et vous en avez abordé beaucoup dans cette conversation. Je dirais à notre public qu'il a maintenant l'occasion de se prononcer sur la résolution. L'ancienne façon de faire suffit-elle? Ou devons-nous adopter une nouvelle approche?

Eh bien, il a été résolu que les administrateurs devaient réviser leur façon de procéder concernant la place du Canada dans le monde. Stewart, le public y réfléchit. Quel serait votre vote? Je crois le savoir, mais je préfère le demander.

**Stewart Beck** (20:29 - 20:38) : Tout à fait. Quoi que nous fassions, nous avons besoin d'une façon de faire. Et le fait est que les changements qui s'opèrent actuellement signifient simplement que nous avons besoin d'une nouvelle approche. Honnêtement, c'est inévitable.

**Rahul Bhardwaj** (20:38 - 21:02) : Ce fut un plaisir d'échanger avec vous, Stewart. 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, 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.

