



Une autre discussion avec Brad Beauchamps dans le cadre de Let's Talk Carpenter. Comment allez-vous, Brad?

Je vais très bien. Comment allez-vous?

Je vais très bien aussi.

Avant d'aborder les questions soumises, parlons de CFI. Pouvez-vous nous expliquer brièvement comment nous en sommes venus à acquérir leur division de produits de consommation?

Oui, je peux certainement en parler. L'une des choses que je voudrais souligner, c'est que je travaille dans le secteur du polyuréthane et des produits chimiques depuis une trentaine d'années. J'ai connu des gens de NCFI depuis que je travaille dans ce secteur. J'avais donc une certaine familiarité avec eux avant le début de l'acquisition et avant même mon arrivée chez Carpenter. Cela est attribuable à notre participation au domaine des produits chimiques. C'était l'un de nos bons clients, non pas pour la mousse souple, mais pour leurs activités, soit la mousse isolante pulvérisée et le nivellement de béton et autres.

Nous étions donc très familiers avec eux au cours du processus et tout au long de l'acquisition de Recticel. Nous avons alors appris que les activités de Recticel aux États-Unis reposaient en grande partie sur l'importation de mousses d'Europe et que Recticel n'était pas en mesure de couler des mousses souples. Ils fabriquaient des mousses moulées et certains systèmes, mais pas de mousse souple. Quand nous avons appris à connaître un peu mieux les activités Recticel en Europe, nous n'avions pas l'impression que les sites Carpenter étaient parfaitement adaptés pour fabriquer les produits que Recticel voudrait aux États-Unis ou que nous voudrions dans le cadre de Recticel.

Nous avons donc commencé à en parler. Nous savions que nous aurions besoin de faire certains investissements. Nous prévoyons les faire nous-mêmes, mais nous avons vu le processus de NCFI comme un moyen de stimuler notre capacité de fabriquer certains des produits que nous importons d'Europe aux États-Unis. Cela ne se fera pas du jour au lendemain. Quoi qu'il en soit, c'est notre porte d'entrée.

Et l'autre aspect positif était que NCFI une société rentable et, en tant que telle, elle était une entreprise attrayante pour nous. Mais la valeur ajoutée réside dans la possibilité de faire plus.

Nous avons déjà eu des réunions avec les équipes qui en ont parlé principalement du côté des ventes. De nombreuses idées foisonnent et on perçoit beaucoup d'occasions pour différentes largeurs de mousse, différents types de densités, de couleur, oserais-je dire. Je suis un peu hésitant pour nos amis du secteur manufacturier. Cela suscite beaucoup d'enthousiasme de la part de l'équipe de vente. Il y a eu des moments où notre équipe de vente Carpenter a refusé des occasions parce qu'elles ne correspondaient pas à notre portefeuille de produits actuel. C'est donc en quelque sorte un bon ajout. Les membres de l'équipe m'ont demandé si nous aurions probablement effectué la transaction NCFI même si Recticel n'était pas allée jusqu'au bout. Il s'agit donc d'un projet que nous voulions mener à bien.

Je vais maintenant passer aux questions qui ont été soumises par les employés. Voici la première : Que faisons-nous pour répondre à la demande de produits écologiques et durables? Utilisons-nous déjà des pratiques novatrices? Y a-t-il eu des cas de réussite dont vous pourriez nous faire part?

C'est toute une question, parce que c'est une chose très importante et complexe. Il y a beaucoup d'activité en cours et parfois c'est un peu comme, vous savez, la vieille analogie d'un canard. Ce qui veut dire qu'on ne voit pas vraiment ce qui se passe sous la surface de l'eau, mais qu'on pagaie beaucoup.

Des employés comme Joe Lowery, que certaines personnes connaissent dans ce balado, d'autres pas, ont veillé à ce que nous ayons une vue d'ensemble de la durabilité du point de vue de la R et D. Ensuite, avec l'acquisition de Recticel, ils ont déployé leurs propres efforts de R et D en matière de durabilité, et c'est un sujet très important.

En Amérique du Nord, les gens n'ont probablement pas conscience de l'existence d'une initiative européenne appelée CSRD (La Corporate Sustainability Reporting Directive ou « Directive sur les rapports de développement durable des entreprises » en français), qui consiste à cataloguer ce que l'on appelle les émissions de portée 1 et de portée 2. Il faut donc simplement les considérer comme les émissions que nous produisons en tant que société. Nous devons les surveiller, les cataloguer, puis montrer comment nous les réduisons. Nous travaillons donc avec des consultants ainsi qu'avec notre propre personnel en Europe. Cette année, nous ferons un test à blanc des données, puis en 2025 nous recueillerons des données sur la gravité de la situation; en 2026, nous ferons rapport sur ce que nous faisons dans l'Union européenne. Donc, il y a un grand nombre d'activités de ce type.

Nous avons pris de nombreuses initiatives, petites et grandes. L'une de nos importantes initiatives, que nous considérons souvent comme allant de soi, et je pense que c'est le cas d'un bon nombre des membres de notre personnel dans nos usines, est l'activité des sous-tapis. L'activité des sous-tapis est donc un excellent exemple de durabilité. Nous avons une petite

vidéo pour la promouvoir davantage, qui est intégrée au site web. Si vous voulez en savoir plus, vous pouvez la consulter.

Elle est très bien. Nous prenons donc nos propres retailles de mousse, que nous ne produisons pas assez en raison de la demande. Nous achetons des retailles de nos clients à qui nous vendons de la mousse, et ils nous la rendent. Nous achetons des retailles sans restriction de territoire. Nous obtenons des retailles de nos usines en Europe, et nous achetons de vieux sous-tapis, et nous les transformons en nouveaux sous-tapis. Ainsi, l'année dernière, selon une estimation prudente, nous avons probablement évité à environ 4 millions de matelas d'être mis dans les sites d'enfouissement. J'aimerais pouvoir dire qu'il s'agit de tous les matelas susceptibles d'être mis au site d'enfouissement, mais ce n'est encore qu'une fraction. Mais ce n'est pas rien, n'est-ce pas? Quatre millions, c'est beaucoup. - C'est donc un bon exemple de ce que nous faisons.

Par exemple, je pense que la plupart des membres du personnel des installations savent que nous sommes passés de l'éclairage traditionnel à l'éclairage à DEL. Et donc l'éclairage DEL, ça coûte de l'argent pour faire le changement, mais ça génère des bénéfices et une consommation d'énergie plus faible. C'est donc une petite chose à laquelle nous ne pensons généralement pas, parce qu'il s'agit simplement d'un interrupteur, et nous le considérons comme acquis. Ce sont des façons de travailler progressivement à réduire ce qu'on appelle notre empreinte carbone.

Dans le même ordre d'idées, quelqu'un a demandé s'il serait possible de faire pression en faveur d'un Carpenter sans papier, car nous utilisons, selon eux, d'énormes volumes de papier pour des tâches qui pourraient facilement être numérisées. Qu'en pensez-vous?

En fait, la numérisation (c'est un peu difficile à dire, mais je pense que je prononce bien) est un sujet d'actualité en ce moment. Le secteur des produits chimiques est particulièrement touché. Il y a donc un grand mouvement de numérisation (désolé, je vais trébucher sur celui-ci, alors je vais essayer d'éviter d'utiliser ce mot à l'avenir), de tout mettre dans un format électronique. Le hic, c'est que les données doivent être accessibles et utilisables, n'est-ce pas? Il ne suffit donc pas de dire : « Nous pouvons tout mettre dans le nuage ou en format électronique. » Il faut pouvoir obtenir les données, ce dont on a besoin quand on en a besoin et aux bons endroits, et c'est encore un peu difficile.

Il n'y a aucun doute que nous aimerions tous utiliser moins de papier. Nous pourrions tous faire mieux, moi y compris. J'essaie d'en utiliser le moins possible, mais je me retrouve encore à imprimer des choses parfois, et je ne le fais pas. Et donc, oui, il y a un mouvement dans cette direction, mais pour ce qui est de dire « Nous allons fixer ce genre d'objectifs à cette fin », cela pourrait être un peu délicat. Je pense que la meilleure façon de procéder est d'examiner les choses au cas par cas ou processus par processus, puis de se demander : « Ai-je besoin d'imprimer ceci ou non? »

Pourquoi Carpenter exige un diplôme pour l'avancement au centre technique, par exemple, même si quelqu'un peut avoir l'expérience nécessaire pour compenser l'absence d'un diplôme?

Je pense donc que la meilleure façon de répondre à cette question est de dire qu'il y a un petit effet à long terme. Traditionnellement, en particulier aux États-Unis, je ne parlerai pas spécifiquement de l'Europe ou d'autres régions car je ne suis pas un expert en la matière, mais traditionnellement, un diplôme était une sorte de réponse par défaut, n'est-ce pas ? Il est facile de dire que nous croyons qu'une personne possède le bon niveau de compétences de base si elle a un diplôme. Cela était vrai en grande partie depuis longtemps dans la société américaine. Cela fait peut-être 20 ou 30 ans. Aujourd'hui, à la suite de différents événements et circonstances, les gens s'interrogent et se demandent si un diplôme est vraiment nécessaire.

Donc, lorsque nous examinons, disons, une description de poste ou une offre d'emploi, nous posons vraiment ces questions maintenant, alors que nous aurions pu les considérer comme allant de soi auparavant en disant simplement : « Un diplôme de quatre ans, c'est la norme ». Vous devez le faire. » Il y a donc maintenant beaucoup plus de questions sur ce qui se passe et sur les besoins.

Je pense que les compétences pertinentes l'emportent habituellement sur les compétences en papier, n'est-ce pas ? Donc, si vous avez un bout de papier, c'est bien, mais cela ne témoigne pas toujours de la compétence de quelqu'un. C'est pourquoi nous voulons essayer d'adopter une approche globale. Je ne sais pas où nous en serons pour ce qui est de dire : « C'est un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent », ce genre de scénario pour tout. On réfléchit beaucoup plus aux compétences pertinentes d'une personne. Ensuite, il faut voir comment ces personnes postulent pour le futur emploi qu'elles veulent occuper.

Quels sont les plans et les mesures de Carpenter pour le développement des talents, et comment la société travaille-t-elle pour attirer et retenir des employés exceptionnels ?

Bon. Ce que nous espérons donc faire, le plus tôt possible, même si tout est relatif, c'est mettre en place l'infrastructure adéquate en matière de développement des compétences et de formation. Il s'agit donc en partie d'une formation que vous pouvez suivre vous-même par le biais d'une université de type Carpenter, où il existe des programmes ou des modules que vous pouvez suivre. Vous en faites l'expérience aujourd'hui avec de la cyberformation et d'autres activités de ce type. Mais il s'agirait d'activités plus spécifiques liées aux compétences.

Supposons que quelqu'un souhaite acquérir des connaissances de base sur la lecture d'un état financier, par exemple, et qu'il pense que cela l'aidera à mieux réussir dans un autre emploi qu'il pourrait envisager. Dans ce cas, leur donnons-nous l'occasion d'acquérir ces compétences ? Ces compétences sont-elles acquises en ligne et donnent-elles lieu à l'obtention d'un certificat de fin d'études, comme c'est le cas pour la formation en cybernétique ? Il faut ensuite y ajouter une formation continue plus conventionnelle, que l'on peut appeler cours du soir ou cours en ligne dispensés par une université.

Nous essayons de construire cette infrastructure pour nous assurer que nous donnons aux employés de Carpenter les bonnes occasions de se développer, d'améliorer et de faire

progresser leur carrière dans la société. C'est aussi un moyen de rendre la société plus attrayante lorsque vous lui dites : « Vous voulez venir travailler chez nous, nous avons, vous savez, ce genre de programmes et de possibilités pour vous ». Lorsque vous franchissez la porte d'entrée, vous savez que vous entrez ici, mais si vous voulez progresser au sein de l'organisation, c'est ainsi que nous vous aidons à atteindre ces objectifs ».

Sans budget officiel, comment Carpenter établit-il les objectifs pour chaque région ou division?

Les personnes extérieures à l'entreprise entendent souvent dire que nous ne faisons pas de budget et nous disons aux membres du personnel internes que nous ne faisons pas de budget. On se pose toujours des questions à ce sujet. On se demande comment cela fonctionne parce que beaucoup de gens sont habitués au processus budgétaire.

Avant mon arrivée chez Carpenter, la société où j'étais s'occupait aussi du processus budgétaire. J'ai mon opinion à ce sujet. J'ai vérifié auprès d'autres personnes dans d'autres entreprises qui ont des opinions similaires si le processus budgétaire dans une société typique finit par être une grande perte de temps.

Cela finit par représenter beaucoup d'efforts pour très peu d'avantages. Ce qui se passe dans le domaine de la vente, c'est que le groupe de vente peut dire : « Je suis dans ce secteur, c'est un environnement difficile. » Dans le meilleur des cas, nous pensons pouvoir faire croître l'activité de 2 à 3 %. C'est donc leur budget de vente pour l'année prochaine. Bien que la direction dise que ce n'est pas suffisant, il faut que la croissance soit de 5 ou 7 p. 100, et elle diminue, et les gens savent – comment va-t-elle croître de 7 p. 100 dans un marché en récession, n'est-ce pas? Il y a donc des échanges, des négociations, pour ce que je qualifierais d'avantages minimes.

Et du côté des opérations, c'est un peu la même chose, n'est-ce pas? Si vous avez l'impression que la société a un certain seuil qu'elle est prête à dépenser au cours d'une année donnée, que tout le monde se bat pour obtenir cette part du gâteau, vous pouvez, d'après votre expérience, dire, si j'ai vraiment besoin d'un million de dollars, je sais qu'ils vont abaisser ce chiffre une fois que je l'aurai soumis. Je ne soumettrai donc pas ce chiffre, je soumettrai 2 millions de dollars, en espérant que le budget devienne 1 million de dollars. C'est un processus qui fait perdre beaucoup de calories et de temps à toutes les personnes impliquées, et qui est vraiment frustrant pour tout le monde.

Nous adoptons donc plutôt un budget base zéro, c'est-à-dire qu'au début de l'année, nous faisons comme si tout était à zéro, puis nous décidons de ce que nous devons dépenser pour faire fonctionner l'activité avec succès ou pour la faire croître à partir de là.

Nous examinons la même chose du côté des ventes. Vous dites : « Quelles étaient les ventes l'an dernier? » L'objectif est de faire mieux que cela cette année, d'utiliser ce processus et de se concentrer sur ce qui est nécessaire : réparer les toits quand ils fuient, ajouter des équipements quand ils sont nécessaires, et avoir une discussion avec les gens en leur disant : « De quoi avez-

vous vraiment besoin pour faire votre travail et réussir? » Il s'agit d'allouer ces ressources en conséquence, sans se contenter de supposer qu'un service dispose chaque année d'un budget de X pour le dépenser comme il l'entend.

J'espère que cela répond à votre question. Je suis sûr que si ce n'est pas parfait, quelqu'un posera une question complémentaire. Ainsi, lors du prochain « Let's Talk Carpenter », je pourrai aborder le sujet plus en détail si nécessaire.

Vers la fin de l'année dernière, trois Médailles du mérite ont été décernées à des employés de Carpenter. Pouvez-vous nous parler un peu de ce qu'est la Médaille du mérite et nous dire en quoi elle diffère du Panthéon et des Héros que nous avons également?

D'accord, c'est excellent parce que j'ai beaucoup de questions à ce sujet. Je pense qu'il y a parfois un peu de confusion.

Les Héros, je dirais que c'est ce que nous voulons reconnaître chez les personnes qui font quelque chose de plus que ce qu'elles feraient normalement. Ils ont agi d'une façon ou d'une autre à l'égard d'un événement particulier qui était important, disons, pour le client ou pour leurs collègues. Ils ont fait quelque chose qui sortait de l'ordinaire et qui était peut-être unique. Je veux dire par là qu'il n'y a pas d'exception à la règle : ils pourraient être ainsi régulièrement. Mais c'est simplement un bon exemple que quelqu'un veut mettre en évidence et dire : « Je vous remercie vraiment d'avoir fait ça pour moi. » Il s'agit donc davantage d'une mesure ponctuelle et d'une façon plus facile de reconnaître et de remercier.

La Médaille du mérite est en quelque sorte l'étape suivante. La médaille du mérite est décernée à quelqu'un qui a fait quelque chose qui peut être un événement, mais un événement ou un type d'activité plus extraordinaire où, vous savez, il a fait quelque chose qui a eu un impact assez important. Souvent, par contre, il s'agit d'une carrière ou d'un certain nombre d'années d'activité soutenue. Par exemple, quelqu'un qui travaille dans une usine et qui est connu pour se rendre dans d'autres usines afin de les aider à résoudre des problèmes à tout moment, et il l'a fait à plusieurs reprises. Donc, avec la Médaille du mérite, vous voulez dire : « C'est vraiment une réalisation exceptionnelle. Nous voulons la reconnaître. » La Médaille du mérite est destinée aux membres du personnel qui travaillent encore pour la société.

Il y a donc des membres du personnel qui écoutent cela depuis longtemps et qui se disent : « Eh bien, j'ai déjà connu quelqu'un qui a pris sa retraite il y a cinq ans. Il aurait dû recevoir la Médaille du mérite. » Vous avez probablement raison sur ce point, mais c'est vraiment une question de reconnaître un employé actuel, de le reconnaître auprès de ses collègues lorsqu'ils font l'action dont il est question et d'encourager les membres du personnel à proposer des candidatures, parce que nous voulons reconnaître ceux qui font ces efforts. Oui, personne n'agit en soi. Il est donc parfois difficile de dire que telle personne a fait telle ou telle chose. Il y a donc toujours des discussions sur le fait qu'une ou deux personnes reçoivent une médaille du mérite, et que cette médaille peut être partagée, et ce genre de choses. Je préfère avoir ces débats

parce que nous nommons beaucoup d'instances, et nous pouvons en quelque sorte trouver une solution.

Le Panthéon représente quant à lui, pour utiliser une analogie sportive, une sorte de Panthéon. Les seules personnes élues au Temple de la renommée sont celles dont la carrière est terminée. Et puis, comme au football professionnel ou au baseball, on dit en quelque sorte que cette carrière valait la peine d'être celle de l'une des personnes les plus importantes de la société au cours de cette carrière.

Et parfois ces carrières sont longues, n'est-ce pas? Nous pensons souvent à Stan Pauley, qui a passé 66 ans dans la société, ou à Jim Hacker, ou à quelqu'un d'autre qui a une longue ancienneté, mais quelqu'un qui travaille 10 ans pour la société peut avoir un impact dynamique sur cette dernière. Nous utiliserons l'analogie de Gale Sayers, demi offensif des Bears de Chicago. Tout le monde reconnaissait qu'il était un demi offensif du Panthéon, même s'il a eu la carrière la plus courte de tous les membres du Panthéon parce que ses genoux ont lâché.

Mais vous pouvez être plus bref... Vous n'êtes pas obligé de penser que le Panthéon n'existe que si vous êtes ici depuis 30 ou 40 ans. Il s'agit en fait de reconnaître les personnes qui ont eu un impact profond sur l'ensemble de la société et qui sont aujourd'hui à la retraite.

Nombreux sont ceux qui savent que Carpenter dispose d'une salle d'exposition à Las Vegas où nos produits sont présentés, et que le marché d'hiver a eu lieu au début du mois de février. Et vous étiez présent, n'est-ce pas?

Oui.

À votre avis, comment cela s'est-il passé?

Je pense que le marché est toujours intéressant. Il y a deux marchés par an à Las Vegas. Et, vous savez, je rigole toujours un peu quand quelqu'un dit que nous avons une salle d'exposition à Las Vegas. Cela semble plus compliqué que ce l'est.

Elle se trouve à l'extrémité du Strip de Las Vegas. Trois bâtiments sont consacrés aux articles pour la maison. Nous ne disposons donc pas d'une grande salle d'exposition à proximité du Bellagio ou de quelque chose de ce genre. Pour ceux qui ne le savent pas, il y a un marché et ils organisent des événements pour les acheteurs deux fois par an, une sorte de marché d'hiver et un marché d'été.

Le marché d'hiver, dans le monde de la vente au détail, est le lieu où les gens viennent chercher les articles qu'ils veulent avoir dans leurs magasins à l'automne ou même à Noël. Ainsi, en janvier, les gens prévoient de fabriquer des ornements de Noël que des entreprises comme Target et d'autres achèteront et vendront dans leurs magasins, car c'est le genre de délais qu'elles doivent respecter.

Le marché dure en fait près d'une semaine, la fin de semaine et quelques jours dans la semaine, au cours de laquelle vous présentez ce que vous avez pour produits d'articles pour la maison. Il ne s'agit donc pas seulement de Carpenter ou de matelas. C'est fortement orienté vers le matelas pour les clients que nous avons. Il y a quelques années, nous avons décidé d'ouvrir une salle d'exposition, et nous avons eu une petite salle d'exposition pendant un certain temps.

Notre idée était d'avoir des produits que les clients pourraient venir toucher et sentir, ce qui aurait un impact positif sur nos clients qui sont également sur le marché, comme un Temper Sealy ou Serta Simmons, Purple ou Casper, afin qu'ils puissent voir nos produits sur place. C'est aussi une bonne chose pour des sociétés comme Target, Walmart et Costco qui viennent nous voir. Ensuite, nous leur proposons des marques privées, ou ils peuvent ressentir cette mousse et retourner chez Temper Sealy en disant : « J'étais dans la salle d'exposition de Carpenter. Ils ont cette excellente mousse. Est-ce que vous les mettez dans vos matelas? » Il s'agit donc un peu d'une stratégie d'attraction pour essayer d'inciter d'autres sociétés de matelas à dire que nous sommes là et que nous sommes assez uniques en tant que fabricant de mousse pour faire cela.

Il y a quelques années, nous avons déménagé notre salle d'exposition dans un espace un peu plus grand, un peu plus haut, pour essayer d'y créer une plus grande présence, et l'équipe qui y travaille, Chris Owens et bien d'autres, font un travail fantastique. Chaque fois que j'y vais, c'est formidable. C'est très bien. Je sais que vous pouvez aller sur le site web et faire une visite virtuelle pour voir à quoi cela ressemble quand je dis que c'est super, mais il n'y a pas que moi. Les clients adorent l'espace. Nous recevons beaucoup de commentaires positifs dans Furniture Today, BedTimes et d'autres webémissions qui disent : « Je suis passé par l'espace Carpenter, il est superbe ».

Nous en tirons donc beaucoup de bonnes impressions, et nous pensons que cela a un effet plutôt positif. Et vous savez, quand j'étais là cette fois, c'était la même chose. Nous recevons beaucoup de visiteurs, beaucoup de monde, beaucoup d'attention. C'est donc une bonne chose.

On a souvent l'impression que le marché des matelas en particulier, mais aussi des meubles, va rester comme il l'était l'année dernière, c'est-à-dire un marché plutôt plat pour toute l'année 2024. Le revers de la médaille, c'est que personne ne prévoit de hausse importante de l'activité. Quelques facteurs liés aux taux d'intérêt et à l'inflation, et il y en a d'autres, que je n'apprécie pas nécessairement, mais il y a des élections qui s'en viennent, et qu'est-ce que cela a à voir avec les meubles et les matelas?

Eh bien, beaucoup de meubles et de matelas sont utilisés pour la publicité et le marketing, et si les stations de radio et de télévision ainsi que TikTok sont remplies de publicités politiques, le coût de la publicité est très élevé. Ces personnes pourraient donc se dire que, de toute façon, la société n'est pas très florissante. Je vais me contenter d'attendre que le mois de novembre soit passé pour faire de la publicité pour ce genre de choses. Il s'agirait donc de la dernière tentative pour générer des ventes sur un marché publicitaire encombré. Je n'y avait pas vraiment réfléchi auparavant, mais il est intéressant de noter que les dépenses publicitaires pour les meubles et

les matelas ne seront pas aussi élevées cette année que l'année dernière, car les dépenses électorales absorberont une grande partie de ces fonds publicitaires.

C'est tout pour les questions que nous avons soumises pour cette discussion avec Brad. Si nous n'avons pas répondu à votre question cette fois-ci, nous essaierons de l'aborder dans le prochain « Let's Talk Carpenter » au deuxième trimestre de cette année.

Excellent. Je vous remercie beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé. Je voudrais dire que j'ai été agréablement surpris, lorsque nous avons lancé ce projet la première fois, par le nombre de réactions qu'il a suscitées.

Comme nous en avons parlé, et j'ai parlé à des membres du personnel, je suis tout à fait disposé à essayer toutes les formes de communication pour m'assurer que bon nombre d'entre eux ont l'impression d'être au courant de ce qui se passe. C'est notre société collectivement, donc je ne pense donc pas qu'il y ait beaucoup de secrets à ce sujet. Toutefois, parfois, lorsqu'une société compte plus de 6 200 employés dans le monde, il est un peu difficile de trouver la meilleure façon de communiquer avec tous. Je suis heureux que les membres du personnel aient vraiment apprécié ce format comme moyen d'entendre ce qui se passe. Donc si les membres du personnel l'aiment toujours, je suis toujours heureux de continuer.

Absolument. Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé.

Merci encore.