

Le nécessaire « administrateur numérique »

*La spécialiste en technologie et gouvernance **ESTELLE MÉTAYER** discute avec la journaliste **Virginia Galt** de la nécessité pour les conseils d'améliorer leur performance numérique en élargissant leur bassin d'embauche*



L'an dernier, les conseils d'administration de deux organisations canadiennes ont renforcé leur expertise numérique en recrutant le génie technologique Nicolas Darveau-Garneau dont l'emploi à temps plein est celui d'évangéliste en chef de la recherche chez Google.

La décision de l'Industrielle Alliance Assurance et services financiers inc. (iA Groupe financier), une firme de Québec, et de celle de Toronto Groupe TMX de nommer M. Darveau-Garneau, qui est aussi investisseur providentiel dans des entreprises en démarrage et lui-même ancien entrepreneur technologique, à leurs conseils est un signe des temps.

Il existe un appétit pour cette nouvelle lignée d'« administrateurs numériques » au moment où un nombre restreint mais croissant d'entreprises inscrites en bourse sont à la recherche d'une compréhension approfondie des technologies en émergence dans la salle du conseil, affirme Estelle Métayer, administratrice de sociétés, professeure de commerce et présidente du comité de technologie de la section du Québec de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Alors que certains conseils recherchent des administrateurs pour remplir ce rôle spécifique, d'autres proposent à un ou deux de leurs membres existants de devenir leur administrateur numérique en leur demandant d'acquérir la formation nécessaire pour ce faire.

« Je vois beaucoup de cela, soutient Mme Métayer, professeure associée à l'école de gestion de l'Université McGill et membre du corps enseignant du Programme de perfectionnement des administrateurs de l'IAS. Les administrateurs lui disent constamment : « Il nous faut devenir meilleurs [en surveillance technologique]. »

LE BASSIN EST GRAND

Mme Métayer ne partage pas l'opinion généralement répandue selon laquelle il existe une pénurie de talents technologiques au Canada. « Il y a beaucoup de talent au pays. Il y a beaucoup de gens qui ont une compréhension approfondie des technologies émergentes. »

Mais à cet égard, le déficit de compétences le plus inquiétant est à l'échelle des conseils d'administration.

Une manière de combler ce déficit, explique Mme Métayer, « consiste, pour nos comités de gouvernance et nos conseils, à éviter de recourir systématiquement à d'anciens chefs de la direction ou à des gens qui ont une expérience de gouvernance » pour pourvoir un poste au conseil.

Les organisations commencent graduellement à modifier leurs façons de faire. « Chez certains conseils, on se dit : 'Nous avons treize administrateurs autour de la table; nous pouvons en avoir un ou deux véritablement versés dans le numérique.' »

Plusieurs de ces « recrues numériques » apportent au conseil bien davantage que leur intelligence technologique, ajoute-t-elle. Le Canadien Darveau-Garneau, par exemple, qui est diplômé en mathématiques de l'Université de Waterloo, a aussi obtenu une maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School et travaillé comme analyste chez McKinsey & Co. et Sanford C. Bernstein & Co. LLC avant de se joindre à Google. Dans son rôle actuel de stratège en chef de la recherche, il aide les plus importants annonceurs de Google à améliorer leur stratégie numérique. Il est également conférencier invité en apprentissage machine et en marketing

à la Kellogg School of Management de la Northwestern University en Illinois.

M. Darveau-Garneau n'est pas le seul crack des technologies parmi les douze membres du conseil d'iA Groupe financier. Son collègue administrateur, Louis Têtu, est chef de la direction de Coveo Solutions, une autre entreprise de la ville de Québec spécialisée dans les applications de recherche en intelligence artificielle.

« On n'a pas à changer entièrement la composition du conseil, souligne Estelle Métayer. Mais on souhaite avoir un ou deux administrateurs numériques autour de la table. »

L'EXPERTISE S'ÉLARGIT

Mme Métayer animera en juin une table ronde lors du Congrès national de l'IAS à Toronto sur la manière dont la technologie stimule et modifie le rôle de l'administrateur. Selon elle, il n'est désormais plus suffisant pour le conseil d'organiser des exposés du directeur des services d'information ou du directeur de la technologie. De nos jours, il est essentiel qu'un ou deux administrateurs aient une connaissance pratique des technologies émergentes.

En général, lorsque des administrateurs songent à la technologie, leurs principaux sujets de préoccupation sont les risques liés à la sécurité informatique et la complexité des investissements technologiques. Cependant, avec l'avènement et l'application de l'intelligence artificielle, de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle, des drones, des chaînes de blocs, de l'Internet des objets, de l'impression 3-D, de la robotique et de l'informatique en nuage, il s'agit d'un enjeu beaucoup plus large, assure Estelle Métayer, qui est aussi fondatrice



de la firme montréalaise Competia qui conseille les dirigeants et les conseils d'entreprises sur « l'intelligence concurrentielle » et la stratégie.

Estelle Métayer est également administratrice indépendante chez BRP (Bombardier Produits récréatifs) et le fabricant d'horlogerie suisse Audemars Piguet. Elle est aussi une utilisatrice passionnée et prolifique de Twitter, un réseau social sur lequel elle offre des commentaires informatifs et des liens concernant les affaires, la gouvernance et le développement technologique.

Pour aider les administrateurs à naviguer dans les complexités de la gouvernance à l'ère numérique, le comité technologique de la section Québec de l'IAS vient tout juste de publier un guide intitulé « Les technologies émergentes : comprendre les bouleversements à venir ».

« Le conseil doit être en mesure de comprendre comment l'entreprise prépare l'avenir, comment les technologies émergentes stimulent ou menacent les stratégies de demain et comment elle gère les risques qui y sont associés, comme la sécurité informatique et l'acquisition de talents », écrivent les membres du comité, dont Mme Métayer fait partie.

Toutes les entreprises ne plongeront pas dans l'intelligence artificielle, les chaînes de blocs (la technologie qui soutient les transactions en monnaie numérique) ou la robotique, mais il est impératif qu'elles comprennent l'environnement technologique qui évolue rapidement. « Aujourd'hui, les conseils doivent être au fait des occasions et des risques inhérents aux technologies émergentes et s'entourer de l'expertise nécessaire pour être en mesure de superviser les décisions de la direction qui sont le plus susceptibles de créer des occasions stratégiques », est-il écrit dans le guide.



Les conseils prévoyants sont déjà engagés dans ces enjeux, affirme Mme Métayer, qui sera accompagnée lors de la table ronde du Congrès de l'IAS de trois administrateurs chevronnés, soit Chris Clark (Les Compagnies Loblaw Ltée, Air Canada, Choice Properties Real Estate Investment Trust), Deepak Chopra (Celestica inc., The Northwest Co. inc.) et Kalpana Raina (Yellow Media Group, Information Services Group).

Les participants envisageront la question sous plusieurs angles, dont les suivants : comment les technologies

ont changé le rôle de l'administrateur et les nouvelles compétences que les conseils doivent acquérir ou développer; si la surveillance du risque devrait être évaluée et supervisée par un comité distinct; comment l'accroissement de l'automatisation et d'autres technologies nouvelles affectent la course aux talents et menacent les postes existants au sein de l'organisation; le défi, pour les membres du conseil, de soutenir le rythme de la course aux technologies et son impact sur les modèles d'affaires et les écosystèmes de leurs organisations.



L'INACTION EST DANGEREUSE

Mme Métayer affirme en entrevue qu'en l'absence d'une supervision technologique robuste, les organisations se placent en situation de risque inutile. Elle cite, à cet égard, les avertissements émis par les autorités réglementaires canadiennes sur les valeurs mobilières concernant la divulgation inappropriée de renseignements importants sur les médias sociaux. (« À mesure que les médias sociaux et l'utilisation d'Internet jouent un rôle accru dans la manière dont nous communiquons l'information, nous avons observé une proportion plus élevée de divulgations de renseignements d'entreprises dans des espaces de discussion, des présentations aux investisseurs, des blogues et des sites de médias sociaux, ont souligné les Autorités canadiennes en valeurs mobilières dans un bulletin diffusé en 2017. Étant donné que les décisions d'investissement sont prises à la lumière de renseignements de cette nature, il est essentiel pour les émetteurs d'adhérer à

des pratiques de divulgation de grande qualité, sans égard au véhicule de diffusion. »)

Les administrateurs semblent bien au fait des risques pour la sécurité informatique posés par des pirates qui s'introduisent dans les réseaux de l'entreprise et y volent des renseignements confidentiels. Mais il y a aussi des inquiétudes croissantes à propos de ce que les entreprises font avec les données qu'elles recueillent sur leurs propres clients, souligne Mme Métayer. « Beaucoup d'entreprises collectent des données sur leurs clients et ceux-ci commencent à réaliser l'ampleur de ce phénomène et cela peut se retourner contre elles. »

Mais selon elle, « il existe un autre passif et celui-là est stratégique » lorsque, par exemple, une entreprise devient de moins en moins concurrentielle parce qu'elle n'a pas adopté à temps une nouvelle technologie. ■

VIRGINIA GALT, ancienne journaliste affectée à l'économie et à l'éducation pour le Globe and Mail, couvre actuellement les questions reliées au droit, à l'éducation et à la gestion pour un certain nombre de publications.

SOUS LA LENTILLE

- La nécessité pour un conseil d'acquérir de l'expertise technologique ne porte plus seulement sur la compréhension des menaces à la sécurité informatique, mais aussi sur la capacité de demeurer concurrentiel par la compréhension des principales composantes de la nouvelle économie.
- Certains conseils ont commencé à s'y préparer en recrutant des dirigeants et des entrepreneurs à succès provenant du secteur technologique. Il n'y a pas de pénurie de talent. La clé consiste à élargir le recrutement au-delà du bassin des anciens chefs de la direction et des administrateurs actuels.
- Pour devenir plus avertis en matière de technologie, les conseils n'ont pas à se réinventer complètement. L'ajout d'un ou deux « administrateurs numériques » s'avérera extrêmement utile.
- Il existe une variété croissante de ressources disponibles pour aider les conseils à franchir ce pas, dont un nouveau rapport produit par la section Québec de l'IAS intitulé « Les technologies émergentes : comprendre les bouleversements à venir » ainsi qu'une table ronde animée par Estelle Métayer qui aura lieu dans le cadre du congrès national de l'IAS en juin.