

SE PRÉPARER AUX PERTURBATIONS NUMÉRIQUES

VOTRE CONSEIL EST-IL STIMULÉ PAR LES OCCASIONS OFFERTES PAR LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES OU EST-IL PLUTÔT PARALYSÉ PAR L'INDÉCISION? LES ADMINISTRATEURS DOTÉS D'UNE EXPERTISE TECHNOLOGIQUE SONT DEVENUS UNE NÉCESSITÉ, MAIS POUR LES ATTIRER LES CONSEILS DOIVENT RENOUVELER LEURS MÉTHODES DE RECRUTEMENT, ÉCRIT **RICHARD BLACKWELL**.



En 2014, le fonds de capital de risque Deep Knowledge Ventures, établi à Hong Kong, annonçait qu'il avait « nommé » au comité d'investissement de son conseil d'administration un algorithme d'intelligence artificielle. Le logiciel, appelé Vital, analyse de vastes volumes de données afin d'aider le conseil à décider dans quelles avancées biotechnologiques perturbatrices l'entreprise devrait investir.

Même si le fait d'accorder à un ordinateur une voix égale à celle des autres administrateurs dans les décisions du conseil représentait clairement un coup de publicité pour la firme, cette initiative n'en souligne pas moins une réalité de plus en plus importante : des compétences technologiques à la fine pointe du progrès sont aujourd'hui cruciales si les administrateurs doivent faire les bons choix stratégiques et s'assurer que les

« perturbations numériques » sont à l'avantage de leur entreprise.

La perturbation technologique n'est pas une chose nouvelle. Il y a plus d'un siècle, les chaînes de montage automobile d'Henry Ford ont bouleversé l'industrie du transport. Mais le rythme du changement technologique s'est accéléré à un point tel que les conseils et les membres de la direction des entreprises doivent maintenant pouvoir se retourner sur un... bitcoin.

La perturbation numérique se déploie sous plusieurs formes déroutantes, chaque secteur étant affecté de diverses manières. Pour les industries extractives – telles que les mines ou le pétrole et le gaz – cela peut signifier l'adoption de technologies minières automatisées. Pour le commerce de détail, les canaux de ventes numériques sont aujourd'hui essentiels et les communications électroniques

avec les clients sont primordiales pour demeurer concurrentiel. Dans le secteur des services financiers, l'intelligence artificielle a aussi changé le modèle d'affaires. Pour les sociétés à but non lucratif ou les organismes de bienfaisance, le recours aux médias sociaux dans les campagnes de financement et de communications peut être une façon de demeurer pertinent. Et pour presque toutes les entreprises, la collecte et l'analyse de mégadonnées sont aujourd'hui un moyen essentiel de comprendre les comportements des clients.

Ces technologies peuvent s'avérer extrêmement précieuses pour une organisation, si le conseil est en mesure d'offrir à ses dirigeants une direction stratégique sur la manière de créer de nouveaux modèles d'affaires et de saisir de nouvelles opportunités. Mais sans une supervision adéquate, les technologies



LES ANTÉCÉDENTS DE LA PLUPART DES GENS QUI SONT ACTIFS DANS L'ESPACE NUMÉRIQUE SONT BEAUCOUP MOINS TRADITIONNELS. ILS ONT TENDANCE À AVOIR DAVANTAGE CHANGÉ D'EMPLOIS ET PEUVENT AVOIR TRAVAILLÉ AU SEIN D'ORGANISATIONS DONT VOUS N'AVEZ JAMAIS ENTENDU PARLER.



ANDREW MacDOUGALL,
SPENCER STUART

peuvent devenir véritablement destructrices, particulièrement si les concurrents sont plus agiles.

« Si les administrateurs n'ont pas une opinion informée, alors le conseil sera pris par surprise et ne sera pas en mesure de fournir à l'équipe de direction une orientation efficace », soutient Steve Heck, directeur des systèmes d'information chez Microsoft Canada. « Cela devient alors véritablement une perturbation quand les gens sont réactifs plutôt que proactifs. »

Les conseils qui se « tournent les pouces en disant 'Qu'est-ce qu'on fait maintenant?' » vont rater le coche, ajoute-t-il. Par ailleurs, ceux qui plongent et sont revigorés par les nouvelles technologies demeureront compétitifs et prospères. En effet, une étude menée en 2012 par la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology a indiqué que les leaders numériques surpassent de beaucoup leurs concurrents, peu importe le secteur dans lequel ils sont engagés.

Mais quelle est la meilleure façon de s'assurer que les conseils – dont la plupart sont solides en matière de connaissances financières, mais plutôt faibles en expertise technologique – soient dynamisés par les occasions d'affaires du numérique et non paralysés par l'indécision? La solution la plus facile consiste à porter l'expertise technologique au conseil. Cela n'arrivera sans doute pas en suivant l'approche de Deep Knowledge Ventures par la nomination d'un logiciel au conseil, mais plutôt en trouvant des experts humains qui siègeront à la table du conseil.

En effet, la demande de dirigeants technophiles qui ont une vaste expérience dans des rôles d'exploitation ou de gestion et qui ont déjà siégé à un conseil est en nette croissance, soutient la société d'experts-conseils en recherche de cadres Spencer Stuart. Malheureusement, les gens qui correspondent à cette description sont une denrée rare, ce qui force les organisations à porter leur regard au-delà du bassin traditionnel d'administrateurs.

Cela signifie que les conseils pourraient avoir à considérer des candidats très différents des administrateurs recrutés du passé, affirme Andrew MacDougall, qui dirige la pratique des conseils chez Spencer Stuart au Canada. Entre autres choses, « ces personnes sont beaucoup plus jeunes que le serait l'administrateur moyen, dit-il. Ce que vous découvrirez, c'est que les antécédents de la plupart des gens qui sont actifs dans l'espace numérique sont beaucoup moins traditionnels. Ils ont tendance à avoir davantage changé d'emplois et peuvent avoir travaillé au sein d'organisations dont vous n'avez jamais entendu parler. » Il est aussi possible qu'ils n'aient que peu ou pas d'expérience à la table du conseil et il



LA TRADITION DE NOMMER AU CONSEIL DES CADRES DE DIRECTION À LA RETRAITE PEUT S'AVÉRER UN OBSTACLE À LA LITTÉRATIE TECHNOLOGIQUE GLOBALE DES CONSEILS



SUSAN DONIZ,
QANTAS AIRWAYS

est presque certain qu'ils auront des contraintes de temps, car ils jouent encore un rôle actif dans une entreprise, ajoute-t-il.

Une telle situation peut rendre plus difficile la tâche de déterminer si le candidat sera utile à une organisation et s'il sera en mesure de consacrer les efforts nécessaires pour assumer son mandat au conseil, admet M. MacDougall. S'il décide d'accepter l'offre, il pourrait avoir besoin d'un mentor parmi les autres membres du conseil qui lui enseignerait les rudiments du métier.

Patrick Bliley, qui dirige la pratique technologie, médias et télécom au Canada, affirme qu'il existe une « véritable pénurie » d'administrateurs potentiels compétents en technologie, en particulier au Canada. Il ne sert pas à grand-chose de lorgner le sud de la frontière parce que la plupart des Canadiens qui sont actifs dans la Silicon Valley de Californie ont déjà été recrutés aux conseils d'entreprises américaines qui ont reconnu la nécessité de profiter



de cette expertise avant les compagnies canadiennes.

Une partie du problème, explique Patrick Bliley, tient au fait que pratiquement toutes les entreprises, peu importe leur secteur d'activités, comprennent aujourd'hui la nécessité que leurs conseils profitent d'une expertise technologique afin de ne pas être prises au dépourvu. « Il y a plus qu'assez de perturbation comme ça. »

Mais il existe d'autres solutions pour porter le savoir technologique à la table du conseil. Certaines entreprises ont créé un comité consultatif dont les membres ne font pas face aux mêmes contraintes de temps que s'ils occupaient un siège au conseil. Le fait d'amener un groupe de consultants externes à travailler avec le conseil représente aussi une solution efficace, soutient M. Bliley, et certaines entreprises envoient leurs administrateurs en visite chez des perturbateurs technologiques tels que Google, Facebook et Uber afin d'avoir un contact direct avec ce qui se profile à l'horizon. Plusieurs entreprises technologiques sont disposées à organiser de telles rencontres, dit-il, « parce qu'elles comprennent les avantages à long terme qu'elles représentent en faisant en sorte que les

administrateurs soient bien informés et qu'elles voient aussi les occasions commerciales qui s'en dégagent en s'assurant que ces rencontres se déroulent bien. »

Les administrateurs doivent aussi passer du temps en compagnie de jeunes technophiles à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise, assure M. MacDougall. Et il recommande aux administrateurs, avec un brin d'ironie, de regarder la série humoristique télévisée de HBO Silicon Valley pour les éclairages qu'elle offre sur la manière dont les entreprises luttent pour s'adapter aux technologies de pointe.

Susan Doniz, une cadre de direction canadienne qui s'est récemment installée en Australie pour devenir directrice des services d'information de la société aérienne Qantas Airways Ltd, soutient que selon son expérience, les conseils ont besoin de plusieurs administrateurs ayant des antécédents en technologie de la même manière qu'ils ont besoin de plus d'une personne ayant une expertise financière.

Mme Doniz a occupé des postes de direction en technologie chez la société d'analyse de fidélisation de la clientèle Aimia inc. et chez Procter & Gamble, en plus d'avoir siégé au

conseil de plusieurs entreprises, dont Paiements Canada, Liquor Stores N.A. Ltd., le Centre des sciences de l'Ontario et la Women's College Hospital Foundation. Elle affirme que plusieurs membres du conseil sont très branchés sur les enjeux technologiques en raison de leur expérience en gestion, alors que d'autres s'y connaissent beaucoup moins « parce qu'ils ont cédé beaucoup de cette tâche au personnel administratif de sorte qu'ils ne sont pas au courant des détails. »

Malheureusement, la tradition de nommer au conseil des cadres de direction à la retraite peut s'avérer un obstacle à la littératie technologique globale des conseils, dit-elle. Même si un chef de la direction récemment retraité peut être relativement à la hauteur en matière de technologie, il est difficile d'être bien au fait des changements rapides sans être directement impliqué dans les décisions d'affaires quotidiennes.

De façon générale, soutient Mme Doniz, il doit y avoir plus que des mesures symboliques quand il s'agit d'ajouter de l'expérience technologique à un conseil d'administration. Ce n'est pas très différent du mouvement visant à améliorer les conseils en y ajoutant des femmes. Le fait de nommer une personne « est un pas dans la bonne direction en matière de diversité, mais il faut que ce soit plus enraciné. »

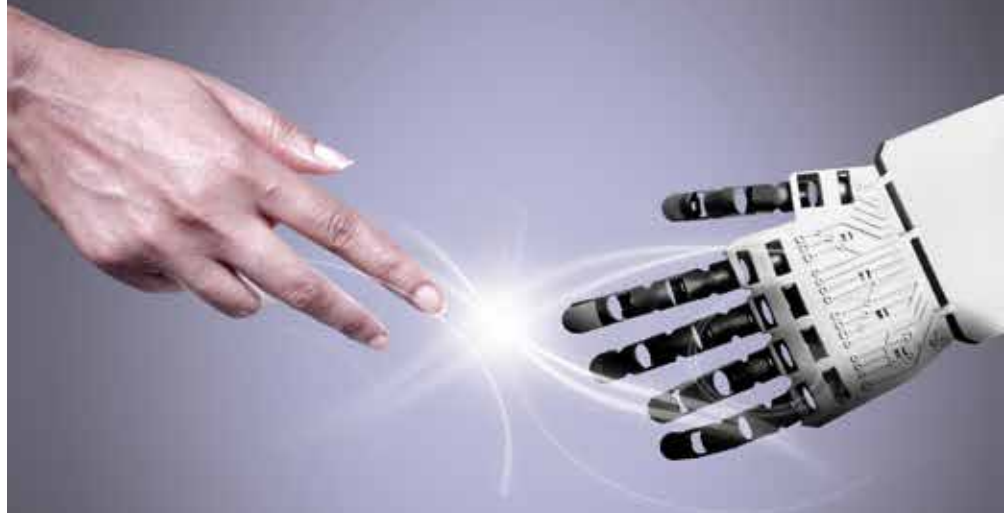
Susan Doniz dit avoir eu le sentiment d'avoir le plus d'impact au conseil d'entreprises où il y avait d'autres administrateurs ayant des connaissances technologiques et là où la haute direction offrait un leadership technologique efficace. « Le fait d'avoir une équipe de direction très solide – et en particulier un chef de la direction pour qui la technologie est un projet personnel – fait une énorme différence. »

Mais il est aussi vrai, dit-elle, que certaines entreprises voient plus de nuages technologiques orageux se profiler à l'horizon que d'autres. Les entreprises de biens de consommation, de services financiers et les commerces de détail sont les plus vulnérables à la perturbation numérique parce que la technologie lève les obstacles à l'entrée. Certains secteurs, comme celui de la fabrication, sont moins dans l'œil du cyclone parce que les nouveaux intrants exigent de forts investissements en capitaux. Mais même là, la robotique, l'apprentissage machine et l'automatisation – ainsi que le concept de « l'Internet des objets » – vont causer une perturbation considérable.

Les sociétés à but non lucratif et les organismes de bienfaisance doivent aussi être à la fine pointe de la technologie, dit-elle, en raison de la nécessité de puiser dans les médias sociaux pour rejoindre leur clientèle et recueillir des fonds. Dans chaque organisation, presque toutes les décisions stratégiques devront tenir compte de certains éléments technologiques.

La nécessité de faire les bons choix sur l'utilisation efficace des données et les questions de sécurité qui découleront de ces décisions seront au cœur des préoccupations de chaque administrateur, affirme Mme Doniz. Dans l'ensemble, « c'est la responsabilité d'un administrateur de comprendre ce qu'est la réalité, quels sont les obstacles et à quelle étape de leur cycle de vie les choses se trouvent. » ■

RICHARD BLACKWELL a été journaliste économique au *Financial Post* et au quotidien *The Globe and Mail*. Durant trois décennies, il a couvert plusieurs secteurs d'activités, dont les technologies, les services financiers, les médias et l'énergie.



TECHNOLOGIES DE L'HORIZON

À titre d'ancien président d'IBM Canada Ltée, Dan Fortin s'est trouvé aux premières loges pour observer l'impact de la technologie numérique sur les entreprises canadiennes. Il a aussi connu de l'intérieur le fonctionnement des conseils d'administration ayant siégé au conseil d'Economical Mutual Insurance Co., de l'Université Carleton et d'Evok Innovations, un fonds d'investissement en technologies propres.

M. Fortin soutient qu'il est essentiel que les conseils gardent l'œil ouvert sur « les technologies de l'horizon », les perturbations qui se profilent au loin, mais qui planeront bientôt sur chaque entreprise. Ces technologies en émergence peuvent aider une entreprise à créer de nouveaux modèles d'affaires de son propre cru ou permettre à un compétiteur de causer du tort à ses activités. « Les technologies de l'horizon peuvent tuer votre entreprise ou vous pouvez mourir de 1 000 coups de couteau si vous n'arrivez pas à tenir le rythme », explique Dan Fortin.

Certains de ces facteurs ont joué chez Economical Insurance, un assureur de biens et dommages établi à Waterloo en Ontario. Reconnaissant que les Canadiens de la génération du millénaire désiraient acheter des produits d'assurance directement sur Internet plutôt qu'en personne, la société a lancé en 2016 Sonnet Insurance Co., une entreprise dont les opérations se déroulent uniquement en ligne.

M. Fortin préside le comité d'initiatives stratégiques au conseil d'Economical Insurance et ce groupe a assuré une supervision cruciale du projet Sonnet. Le fait de pouvoir compter sur un groupe clé de membres du conseil parfaitement au fait de ce type de développement numérique a été très utile, dit-il.

Même si le secteur des services financiers est clairement vulnérable à la perturbation numérique si les entreprises et leurs conseils ne gardent pas un œil ouvert sur l'horizon, chaque industrie est susceptible de l'être, affirme Dan Fortin. « Qui aurait pensé que l'industrie du taxi serait un jour en plein bouleversement en raison de l'arrivée d'Uber? »

- RB