



SEPT CIBLES
dans la mire des conseils
d'administration de PME
en 2017

Joanne Desjardins et Sophie-Emmanuelle Chebin

INTRODUCTION

L'année 2016 est derrière nous et nous entamons 2017 de pied ferme. Pour les conseils d'administration, la nouvelle année est souvent le moment privilégié pour dresser le plan des travaux à entreprendre pour l'année à venir et déterminer à quels enjeux les administrateurs devront se consacrer.

Cet article présente sept enjeux qui devraient être dans la mire des conseils d'administration des PME québécoises en 2017. Nous vous proposons de mettre sur votre radar les cibles suivantes qui influenceront l'environnement des PME québécoises cette année:

CIBLE 1 / TRANSFORMER LES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN VECTEURS D'INNOVATION

CIBLE 2 / METTRE LE CAP SUR L'INTERNATIONAL

CIBLE 3 / ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS

CIBLE 4 / SÉCURISER LES DONNÉES NUMÉRIQUES

CIBLE 5 / OPTIMISER L'UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX

CIBLE 6 / CAPITALISER SUR LES TECHNOLOGIES

CIBLE 7 / OPTIMISER LA PERFORMANCE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

MÉTHODOLOGIE

Il nous fait plaisir de vous offrir le fruit de notre travail issu de la concertation d'un panel d'experts. Nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées auprès d'administrateurs de PME québécoises et d'intervenants spécialisés en gouvernance des PME. Nous avons également réalisé des entrevues avec les partenaires du projet, complétées par une recherche documentaire afin d'approfondir certaines questions et d'étayer les contenus. Ce travail visait à documenter et à illustrer les principaux facteurs susceptibles d'influencer les conseils d'administration des PME en 2017.

Notre panel d'experts :

Guillaume Caron, *vice-président chez Terranova WW Corporation, firme spécialisée dans la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels*

Monsef Derraji, *président-directeur général, Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ)*

Bruno Déry, *président et chef de la direction, Collège des administrateurs de sociétés (CAS)*

Mélissa Gilbert, *vice-présidente Finances et Technologies de l'Information, Groupes corporatifs, Norda Stelo*

Frédéric Gonzalo, *président, Gonzo Marketing, firme spécialisée en stratégie numérique*

Martin Larrivée, *ASC, vice-président Finances et trésorier de l'Institut national d'optique (INO)*

Geneviève Marcon, *ASC, présidente de GM Développement inc. et administratrice de Québecor*

Anne-Marie Poitras, *ASC, vice-présidente, Gouvernance et conformité, Desjardins Entreprises Capital régional et coopératif*

Carl Viel, *ASC, président-directeur général, Québec International*

Nous remercions nos experts pour leur précieuse collaboration, indispensable à la réalisation de ce livre blanc.

Les propos tenus dans ce document n'engagent que les auteures.

Bonne lecture !

Joanne Desjardins
jdesjardins@solutionskeyboard.com
Associée
Solutions Keyboard inc.

Sophie-Emmanuelle Chebin
sechebin@solutionskeyboard.com
Associée
Solutions Keyboard inc.

SEPT CIBLES DANS LA MIRE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE PME EN 2017

CIBLE 1 – TRANSFORMER LES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN VECTEURS D'INNOVATION

Plus qu'un mot à la mode, l'innovation est cruciale pour les entreprises québécoises. « Innover ou crever » devient la règle du jeu. Prenant la chose au sérieux, la ville de Montréal a même son Quartier de l'innovation (QI), où sont testées à ciel ouvert plusieurs innovations qui bouleverseront notre vie de demain.

Les enjeux

- Face à une concurrence mondiale accrue, les PME québécoises n'ont d'autres choix que d'innover pour rehausser leur productivité et leur compétitivité. Elles doivent investir considérablement dans des projets dont la rentabilité n'est souvent pas assurée au départ.
- Devant l'évolution constante des technologies, le cycle de vie des produits raccourcit et le délai de mise en marché (time to market) devient le nerf de la guerre.
- Les PME doivent composer avec des ressources limitées pour développer et déployer une stratégie d'innovation porteuse qui mènera vers la commercialisation. En fin de compte, la commercialisation des innovations doit permettre d'accroître la compétitivité et la productivité des PME, qui ne sont pas toujours garanties.

Conscient de cet enjeu, le gouvernement provincial annonçait récemment un investissement de 700 millions de dollars pour propulser le développement des PME manufacturières innovantes¹. De plus, à l'automne 2016, le gouvernement du Québec créait le Fonds Innovexport² pour soutenir l'amorçage et le démarrage de projets d'entreprises québécoises innovantes à destination des marchés d'exportation.

Selon une étude d'Investissement Québec réalisée en 2014, 51 % des entreprises sondées affirment que l'innovation et le développement de nouveaux produits constituent des priorités de développement pour leur organisation³. Plusieurs facteurs incitent les PME à innover dont les suivants: l'augmentation du chiffre d'affaires, la diminution des coûts de production, le raccourcissement du cycle de vie des produits, se différencier de la concurrence, etc.⁴

« Le conseil d'administration doit placer l'innovation au cœur de son plan de travail annuel pour s'assurer que la direction réalise l'importance à accorder à cet élément pour assurer la croissance et la pérennité des PME. »

- Monsef Derraji

Geneviève Marcon rajoute que l'innovation n'est pas nécessairement révolutionnaire, complexe ou radicale. Quand on pense innovation, on pense souvent à la grande idée géniale qui révolutionne l'industrie. Pourtant, au fil des ans, la présidente de GM Développement inc. a constaté que l'innovation provient souvent d'une façon différente de faire des affaires, de nouvelles pratiques opérationnelles ou de l'optimisation d'un processus. Ces améliorations, qui sont des innovations en soi, peuvent générer des gains de productivité significatifs. À l'instar de Martin Larrivée,

¹ Stratégie québécoise de l'exportation 2016-2020 https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/strategie_exportation/oser_exporter_strategie.pdf

² Site du Fonds Innovexport : <https://www.fondsinnovexport.com/fr>

³ Investissement Québec, Étude sur les priorités de développement et de financement des PME au Québec, 2014, http://www.investquebec.com/Documents/qc/publications/DepliantSondage2014_fr.pdf

⁴ Idem.

Geneviève Marcon souligne elle aussi l'importance de mettre à profit le savoir-faire, les efforts et les idées des employés. Conjuguées aux moyens mis à leur disposition par les propriétaires, ces idées auront pour effet d'engendrer l'impulsion nécessaire à l'innovation.

Monsef Derraji souligne : « On parle beaucoup d'innovation, mais on parle peu de comment la stimuler et la favoriser. Aujourd'hui, plus que jamais, il faut que les entreprises soient agiles et innovantes. Le conseil d'administration doit placer l'innovation au cœur de son plan de travail annuel pour s'assurer que la direction réalise l'importance à accorder à cet élément pour assurer la croissance et la pérennité des PME. » De plus, Bruno Déry ajoute que le conseil d'administration doit s'assurer que ce sujet figure régulièrement à l'ordre du jour pour stimuler les échanges avec l'équipe de direction et garantir un lien étroit avec la stratégie de l'entreprise.

Sur l'importance de l'agilité des PME, Martin Larrivée renchérit en affirmant que « l'agilité amène l'innovation, et l'innovation – surtout en matière d'amélioration continue – vient de la base de l'organisation. Le conseil d'administration doit s'assurer que les employés qui travaillent sur le plancher puissent avoir le droit de suggérer une amélioration à la compétitivité. Un des premiers pas pour le faire est d'inscrire l'agilité et l'innovation dans les valeurs de l'organisation. »

Nos experts sont d'avis que le conseil d'administration doit jouer un rôle proactif en matière d'innovation et assurer une vigie. Plus que jamais, le conseil d'administration doit s'assurer que la haute direction de l'entreprise place l'innovation au cœur de ses préoccupations. Sans s'immiscer dans les activités de l'entreprise, le conseil d'administration doit s'assurer que l'innovation est partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et qu'elle est considérée dans l'évaluation de la performance.

La stratégie d'innovation sera notamment influencée par différents facteurs, dont :

- Les capacités organisationnelles;
- L'accès aux ressources financières et humaines;
- Les caractéristiques du marché;
- L'intensité de la concurrence;
- L'encadrement légal et réglementaire.

Martin Larrivée est favorable à la mise sur pied d'un

comité d'innovation en appui au conseil d'administration. Selon lui, ce comité devrait être composé d'administrateurs possédant une expérience pertinente en la matière. « Ce comité devrait avoir la responsabilité de s'assurer qu'un pourcentage annuel du budget de l'organisation est consacré à la recherche et au développement et à l'amélioration de processus et de procédés. Il doit veiller à ce que l'organisation fasse une réflexion sur la protection de sa propriété intellectuelle, en plus de s'assurer que des processus de gestion de projets "étape-porte" (Stage-Gate® Idea-to-Launch Model) et de gestion de portefeuille sont en place. Ce comité pourrait aussi voir à ce que la direction bénéficie de toutes les aides financières disponibles pour favoriser l'innovation et qu'un processus efficace de veille technologique et de marché est en place. »

Il préconise également l'établissement de cibles financières à long terme liées à l'innovation. À titre d'exemple, l'organisation pourrait viser que d'ici 5 ans, 25 % des revenus de l'organisation proviendront de la vente de produits qui n'existent pas encore aujourd'hui. « Ce type de comité existe notamment au sein de grandes entreprises telles que Procter & Gamble⁵, Orange⁶ et Ford⁷. »

Nous vous proposons 12 pistes de réflexion pour alimenter les échanges de votre conseil d'administration sur l'innovation :

1. Est-il question d'innovation au conseil d'administration ? Que sait-on au conseil d'administration de la performance de l'entreprise sur le plan de l'innovation ?
2. Est-ce que la haute direction rend compte de sa performance en matière d'innovation au conseil d'administration ? Est-ce que le conseil d'administration évalue la capacité de l'entreprise à innover ou à conclure des partenariats stratégiques porteurs d'innovation ?
3. Le tableau de bord de gestion inclut-il des indicateurs de performance relatifs à l'innovation ? Comment évalue-t-on la performance de l'entreprise sur le plan de l'innovation ?
4. Est-ce que le conseil d'administration est informé de la performance des projets en recherche et développement importants pour l'entreprise ?
5. Quels sont les principaux risques liés aux projets d'innovation de l'entreprise ?

⁵ Charte du comité d'innovation de Procter & Gamble : http://cdn.pgcom.pgsite-core.com/en-us/-/media/PGCOMUS/Documents/PDF/Who_We_Are/Board%20Committees%20n%20Charters/Innovation_and_Technology_Committee_Charter%20pdf.pdf?la=en-US&v=1-201512100922

⁶ Site du Groupe Orange : <https://www.orange.com/fr/Groupe/Gouvernance/Les-Comites>

⁷ Charte du comité innovation de Ford : https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/en/company/corporate-governance/Company_Governance_Sustainability_and_Innovation_Committee_Charter.pdf

6. Est-ce que des mesures sont mises en place pour protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise?
7. Est-ce que l'entreprise a mis en place une veille pour être à l'affût des tendances et des développements du marché?
8. Quel est l'apport du conseil d'administration à la stratégie d'innovation de l'entreprise?
9. Est-ce que l'innovation constitue un critère de sélection des membres de la haute direction de l'entreprise?
10. Fixe-t-on des objectifs en matière d'innovation au président-directeur général et aux membres de la direction?
11. Est-ce que le conseil d'administration est composé d'administrateurs ayant une expertise en innovation?
12. Devriez-vous constituer un comité innovation qui relèverait du conseil d'administration au même titre que le comité d'audit ou de gouvernance?

CIBLE 2 – METTRE LE CAP SUR L'INTERNATIONAL

Selon l'Institut de la statistique du Québec, en 2014, en moyenne, 11,2 % des PME québécoises exportent. Les ventes étaient principalement destinées aux États-Unis, à l'Europe et à l'Amérique latine.

Les enjeux

- Le marché international constitue une voie de développement intéressante pour propulser la croissance des PME québécoises. Si les marchés internationaux recèlent d'opportunités, ils sont aussi agités par une vive concurrence et la montée du protectionnisme;
- Pour réussir hors de nos frontières, la planification est essentielle. Pourtant, elle est régulièrement sous-estimée ou escamotée;
- Le développement international est un processus laborieux et énergivore en ressources.

L'année 2016 a été marquée par de grands bouleversements à l'échelle internationale : le Brexit, l'élection présidentielle américaine et la signature de l'Accord de libre-échange avec l'Union européenne. Aux États-Unis comme en Europe, on voit poindre des mesures protectionnistes contre les nouveaux projets d'accords commerciaux.

Pour Monsef Derraji, « les entreprises québécoises doivent prendre le temps d'évaluer l'impact de la mondialisation sur leurs activités. L'exportation est une avenue sous-exploitée par les PME québécoises. Le marché chinois, le Brexit, le Partenariat transpacifique

et l'ALENA présentent des opportunités qui peuvent être bénéfiques pour les PME québécoises. Il faut impérativement voir au-delà de nos frontières. »

L'internationalisation des PME représente des avantages significatifs :

- Tirer parti de la croissance et du développement d'un marché;
- Bénéficier d'avantages concurrentiels significatifs comme la délocalisation de la production vers des pays où les coûts de fabrication et de main-d'œuvre sont plus faibles;
- Générer des économies d'échelle.

Dans le cadre de la Stratégie québécoise de l'exportation 2016-2020, le gouvernement québécois met en place des mesures représentant un budget de 6,8 millions de dollars visant à aider les entreprises à se développer sur les marchés extérieurs .

Comme les entreprises n'évoluent pas dans un système autarcique, l'expansion internationale constitue un levier d'accélération pour propulser leur croissance. Afin d'accroître les chances de réussite, la conquête des marchés étrangers doit se planifier. Pour Carl Viel, « s'ils veulent réussir, les dirigeants doivent adopter une pensée stratégique globale qui va au-delà des frontières du Québec et du Canada. Les entrepreneurs doivent s'entourer de gens ayant une expertise internationale au sein de l'équipe de direction, du conseil d'administration ou en palliant cette lacune

⁸ LORD, Simon, *Quelle est la part des PME dans l'économie ?*, La Presse, 5 octobre 2016, section portefeuille, écran 6.

⁹ *Stratégie québécoise de l'exportation 2016-2020*, https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/strategie_exportation/oser_exporter_strategie.pdf

en recrutant des experts externes et en travaillant avec des partenaires et organismes spécialisés en exportation.»

«S'ils veulent réussir, les dirigeants doivent adopter une pensée stratégique globale qui va au-delà des frontières du Québec et du Canada.»

- Carl Viel



Afin de maximiser les chances de réussite, les PME doivent se doter d'une stratégie d'affaires robuste qui tiendra compte des facteurs suivants :

- Les risques, notamment ceux liés aux fluctuations du taux de change, aux opérations et aux différences culturelles;
- L'adaptation de leurs produits et services aux marchés ciblés; et
- L'encadrement légal et le régime fiscal des marchés ciblés.

Les conseils d'administration doivent analyser le bien-fondé des stratégies d'internationalisation, l'adéquation entre les ressources et les besoins, les résultats attendus, l'évaluation de la performance du développement international de l'entreprise ainsi que les risques inhérents. Carl Viel ajoute que «la sélection du marché et la manière de l'exploiter constituent des décisions critiques à analyser pour développer avec succès le marché international. Les façons de faire des affaires en Chine, ne sont pas les mêmes qu'aux États-Unis. Cependant, en Chine comme aux États-Unis, il faut être prêt à investir les ressources nécessaires et à se déplacer régulièrement aussi et même parfois davantage en fonction du secteur pour démontrer son sérieux. Si vous voulez percer les marchés internationaux, vous allez devoir y aller plus d'une fois pour tisser des liens et nouer des contacts.»

Nous vous proposons neuf pistes de réflexion destinées au conseil d'administration relativement à la croissance hors Québec des PME :

1. Est-ce que le conseil d'administration et la haute direction échangent sur la stratégie de croissance hors Québec ?
2. Quelle est la stratégie optimale pour développer la PME sur les marchés internationaux ? Quelles sont les options de conquête des marchés étrangers qui s'offrent à l'entreprise ? Les options sont nombreuses, il suffit de mentionner les suivantes :
 - Exporter directement les produits ou services;
 - Offrir ses services ou produits en ligne à des marchés étrangers;
 - Octroyer des franchises;
 - Acquérir une entreprise locale;
 - Constituer une filiale;
 - Conclure un partenariat avec une entreprise locale;
 - Créer une coentreprise;
 - Offrir une licence d'exploitation;
3. Quel est le potentiel et quelles sont les barrières à l'entrée des marchés ciblés ? Est-ce que le produit ou le service existe déjà dans la région ciblée ?
4. L'entreprise a-t-elle les moyens de ses ambitions internationales ? Est-elle prête à faire face à ce nouveau défi ?
5. Quels sont les risques liés à la stratégie d'internationalisation de la PME ? Comment optimiser le développement à l'international tout en minimisant ces risques ?
6. Quelles sont les ressources requises pour développement adéquat des marchés ciblés ?
7. Quelles sont les attentes de performance de l'entreprise à l'international ? Comment la mesurer ?
8. Est-ce que la haute direction rend compte de la performance de l'entreprise sur le déploiement de la stratégie d'internationalisation ?
9. Avez-vous, au sein du conseil d'administration, des administrateurs ayant une expertise à l'international ? Au sein de la haute direction ? Sinon, serait-il opportun de recruter un ou des administrateurs ayant un tel profil ou de recourir à un expert ?

CIBLE 3 – ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS

Le capital humain est l'une des principales forces des PME. Au Québec, les PME procurent près de 92 % des emplois.

En 2016, il s'est créé un peu plus de 36 000 emplois au Québec, une hausse de près de 1 % par rapport à 2015¹⁰. Le taux de chômage au Québec s'est établi à 6,2 % en novembre 2016. Il s'agit du plus bas taux depuis 1976, première année pour laquelle des données comparables sont disponibles. Ce n'est pas tant la création d'emplois qui explique ce recul du taux de chômage, mais bien le départ à la retraite de plus de 20 000 personnes. Avec ces statistiques, le Québec affichait le deuxième plus bas taux de chômage au Canada, tout juste derrière la Colombie-Britannique.

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, le fossé se creuse entre les besoins en main-d'œuvre et l'offre. Or, la gestion du capital humain ne fait que rarement la manchette des enjeux préoccupant les conseils d'administration.

Les enjeux

- Les PME doivent attirer et retenir des employés qualifiés dans un marché de l'emploi caractérisé par la rareté de la main-d'œuvre et la concurrence vive pour les meilleurs talents;
- Les PME doivent fidéliser les employés en leur offrant un milieu de travail enrichissant et des conditions concurrentielles. Selon l'Institut de la statistique, l'une des principales faiblesses demeure la croissance des salaires¹¹;
- Un changement de garde s'opère. Les baby-boomers partent à la retraite et les milléniaux (génération Y) sont désormais majoritaires sur le marché du travail. Nés entre 1982 et 2004, ils représentent 2,25 millions de personnes au Québec;
- La rétention présente un défi pour ces travailleurs nouveau genre qui bousculent les modèles traditionnels des entreprises¹²;
- Vu leur taille, les PME comptent un nombre limité de collaborateurs clés. Leur contribution est résolument cruciale à leur développement. La planification de la relève revêt donc toute son importance.

¹⁰ *Emploi Québec, Bulletin mensuel sur le marché du travail au Québec*, <http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/faire-le-bon-choix-professionnel/explore-un-metier-ou-une-profession/information-sur-le-marche-du-travail/bulletin-mensuel-sur-le-marche-du-travail-au-quebec/>

Le capital humain est le carburant des PME. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les conseils d'administration doivent placer la gestion des talents au cœur de leurs priorités.



Selon Geneviève Marcon, le capital humain est un facteur clé de succès de la compétitivité des PME. Si nous désirons que les employés perçoivent les PME québécoises comme des employeurs de choix, nous devons créer des environnements de travail stimulants qui permettent de mobiliser les employés et de les fidéliser. Les employés sont les ambassadeurs de l'entreprise. Dans le contexte des PME, où les ressources sont souvent limitées, Geneviève Marcon rappelle qu'il est essentiel de prendre le temps de recruter les bons employés. Il faut parfois compter un peu plus de temps pour trouver la perle rare, mais une erreur de recrutement peut être très coûteuse pour une PME.

Pour Bruno Déry, le conseil d'administration doit également veiller au développement et à la planification de la relève. En effet, ce rôle est d'autant plus important étant donné le fait que les PME roulent avec un effectif limité et que les fonctions névralgiques sont souvent cumulées par la même personne ou un cercle restreint de personnes. Geneviève Marcon renchérit sur ce volet en ajoutant : « Lorsqu'on est entrepreneur, nous avons les deux mains dans les activités courantes et la gestion de notre entreprise; il reste peu de temps pour penser à la relève. C'est important que le conseil d'administration nous questionne sur cet aspect et nous force à y réfléchir. »

Anne-Marie Poitras ajoute qu'il est important pour les PME de suivre les indicateurs clés liés au capital humain comme le taux de roulement, le taux de mobilisation des employés, les départs à la retraite et le taux

¹¹ *Institut de la statistique, Rémunération des salariés – État et évolution comparés, novembre 2016*, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-salaries.html>, consulté le 20 janvier 2016.

¹² *Deloitte, The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders, 2016*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

d'absentéisme. L'une des pistes de suivi est d'ajouter ces indicateurs au tableau de bord de l'entreprise. Geneviève Marcon appuie cette proposition. Cette dernière rappelle l'importance d'aller au-delà des statistiques et de poser des questions, notamment sur les motifs des démissions, des congédiements ou des absences. On y trouve parfois des pistes d'amélioration pour l'organisation.

En matière de gestion du talent, nous vous proposons huit pistes de réflexion pour votre conseil d'administration :

1. La stratégie en matière de capital humain est-elle abordée au conseil d'administration ?
2. Est-ce que la structure organisationnelle facilite ou freine la réalisation de la stratégie de l'entreprise ?
3. Quels sont les principaux risques liés à la gestion des ressources humaines ? Quelles mesures sont en place pour les mitiger ?
4. Est-ce que l'entreprise dispose des talents requis

pour mettre en œuvre efficacement sa stratégie d'entreprise ?

5. Est-ce que la culture d'entreprise constitue un terrain fertile pour faire éclore la stratégie de l'entreprise ?
6. Est-ce que l'entreprise possède et a mis en place un plan de gestion de la relève ? Savez-vous quels sont les postes névralgiques au fonctionnement de l'entreprise et à la réalisation de sa stratégie ? Est-ce que la haute direction a identifié et formé des candidats talentueux pour les combler ?
7. Possédez-vous, au sein du conseil d'administration, des administrateurs compétents en ressources humaines ? Sinon, serait-il opportun de recruter un ou des administrateurs possédant un tel profil ?
8. Est-ce que le conseil d'administration a identifié des candidats potentiels pour prendre la relève des postes clés au sein de la haute direction ? Par exemple, qui prendra les commandes de l'entreprise si le ou la PDG tombe malade demain matin ?

CIBLE 4 – SÉCURISER LES DONNÉES NUMÉRIQUES

D'année en année, la fréquence, la gravité et l'impact des cyberattaques, des vols de données numériques et des manipulations des cyberliens ne cessent d'augmenter. D'après une récente étude de PricewaterhouseCoopers, leur nombre a progressé de 38 % dans le monde entre 2014 et 2015 et la tendance ne semble pas s'essouffler¹³. Les cyberpirates n'exercent aucune discrimination quant à la taille ou au secteur des activités des entreprises visées. Avec plus de 42 % des attaques globales enregistrées en 2015, les PME n'ont d'autre choix que de s'y intéresser¹⁴. Eu égard à cette réalité, la tendance est à la sécurisation des données numériques.

Les enjeux

- Les PME constituent des cibles de choix pour les cyberpirates, qui sont à la recherche de proies faciles qui offrent peu de résistance en présentant des failles de sécurité par lesquelles les cyberpirates s'infiltrent. Ces derniers profitent du fait que les PME ne disposent pas toujours des protections adéquates de leurs systèmes;

- On entend régulièrement que l'attention accordée à la cybersécurité est proportionnelle à la taille de l'entreprise. Ne disposant pas des mêmes budgets de sécurité que les grandes entreprises, les PME accordent souvent moins d'attention à la cybersécurité. Elles n'en demeurent pas moins vulnérables. En outre, comme le souligne Guillaume Caron, la très grande majorité des PME n'ont pas de département de sécurité ni d'employés dédiés à de telles questions.
- Avec la multiplication des téléphones intelligents, des tablettes et la popularité des médias sociaux, les PME ne mesurent pas encore les risques auxquels elles s'exposent. Elles découvrent graduellement les enjeux de protection de fichiers, de données personnelles, de savoir-faire technologique et de sécurité des systèmes. D'autant plus que les PME sont de plus en plus dépendantes de leurs données numériques pour la saine continuité de leurs affaires.

¹³ PricewaterhouseCoopers, *The Global State of Information Security® Survey 2016 - Turnaround and transformation in cybersecurity*, octobre 2015, <http://www.pwc.fr/fr/publications/cybersecurity/the-global-state-of-information-security-survey-2016-turnaround-and-transformation-in-cybersecurity.html>

¹⁴ *Idem*.

- De nouveaux risques menaçant l'intégrité, la réputation et la compétitivité des PME apparaissent régulièrement : vol de données, demandes de rançons, escroqueries financières, sabotage de sites de commerce électronique.

Selon Anne-Marie Poitras, « plusieurs PME sont vulnérables aux risques de cyberattaques en raison de failles de sécurité ou de mesures de cybersécurité inadéquates. Les PME sont souvent mal outillées pour prévenir les risques de cyberattaques. Les conseils d'administration ne réalisent pas l'ampleur et l'impact de tels risques pour l'entreprise. Peu de conseils d'administration ont pris le taureau par les cornes par rapport à cet enjeu qui peut engendrer des conséquences désastreuses pour l'entreprise. » Desjardins Entreprises Capital régional et coopératif déploie des efforts pour sensibiliser les entreprises de son portefeuille d'investissement à se prémunir contre ce risque.

Selon Geneviève Marcon, « il est important d'agir en amont de façon préventive plutôt que lorsque les dommages sont faits. L'investissement préventif en vaut la chandelle. Il est essentiel de dresser la liste des données sensibles de l'organisation et de déterminer les plus importantes. Il faut ensuite impérativement développer et mettre en place un plan de gestion des risques. » Comme les PME ont recours à des partenaires tiers et à des fournisseurs, Geneviève Marcon ajoute que la brèche peut provenir involontairement de ceux-ci.

Les conséquences des cyberattaques sont néfastes pour la réputation de l'entreprise visée. Elles peuvent grandement compromettre les activités de l'entreprise, engendrer des conséquences économiques considérables en plus de miner la confiance de ses clients et partenaires.

Les cybercriminels n'hésitent pas à exploiter le principal talon d'Achille des entreprises : l'être humain. En effet, Guillaume Caron, observe que, lorsque les entreprises investissent en sécurité, c'est principalement dans les technologies (par ex : pare-feu, solutions antipourriels, antivirus, etc.). Il constate que les nouvelles cybermenaces d'aujourd'hui visent beaucoup plus l'humain et donc, les employés (par ex : l'hameçonnage, la fraude du président, la fraude sur les réseaux sociaux, etc.). À son avis, la sensibilisation et la formation des employés sont donc essentielles pour diminuer les risques de cyberattaque et changer

les comportements.

Pour Mélissa Gilbert, il ne fait aucun doute que face à ces attaques perturbatrices et pernicieuses, l'implication du conseil d'administration dans les enjeux de cybersécurité est cruciale. En effet, elle renchérit en affirmant qu'il ne s'agit plus d'une question qui relève exclusivement des technologies. Il s'agit d'un réel risque d'affaires qui mérite l'attention du conseil d'administration et de la haute direction. Il peut être pertinent de s'assurer qu'au moins un membre du conseil d'administration possède une expertise en



Les PME québécoises sont vulnérables aux cyberattaques.
La sensibilisation et la formation des employés sont donc essentielles pour diminuer les risques de cyberattaque et changer les comportements.

cybersécurité, ou qu'à tout le moins, certains membres du conseil soient formés sur le sujet. Comment les conseils d'administration peuvent-ils s'assurer que l'entreprise mette en place les mesures de contrôle performantes pour mieux les prévenir et les gérer ?

Nous vous proposons dix pistes de réflexion pour le conseil d'administration en matière de sécurité de l'information :

1. La cybersécurité fait-elle l'objet de discussions au conseil d'administration ?
2. Est-ce que la haute direction connaît l'ensemble des renseignements et biens à protéger (ordinateurs, dossiers des clients et des employés, information financière, etc.) ? L'entreprise a-t-elle dressé l'inventaire des biens et renseignements

à protéger?

3. La direction s'est-elle récemment interrogée sur les mesures susceptibles de réduire les risques en matière de cyberattaques qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise? Est-ce qu'un plan de gestion des risques liés aux cyberattaques est en place et à jour? Est-ce que l'entreprise dispose des mesures de protection adéquates pour lutter contre les menaces et sécuriser ses renseignements et ses biens?
4. Avons-nous un partenaire externe spécialisé dans le domaine pour nous accompagner? Avons-nous déjà procédé à un audit par une firme spécialisée en matière de cybersécurité?
5. Est-ce que l'entreprise a adopté une politique sur la cybersécurité donnant des lignes directrices aux employés? Cette politique est-elle connue des employés et des administrateurs?
6. La haute direction s'est-elle assurée de la qualité des pratiques de sécurité mises de l'avant par ses partenaires et ses fournisseurs en matière de cybersécurité?
7. Est-ce que les employés ont été sensibilisés aux enjeux liés à la cybersécurité et aux mesures de protection à prendre? Est-ce qu'une formation adéquate a été donnée aux employés?
8. Est-ce que l'entreprise a désigné une personne ou une équipe responsable des questions relatives à la cybersécurité? Est-ce que les rôles et responsabilités de cette personne ou de cette équipe sont clairement définis et connus?
9. Disposez-vous d'un plan de continuité des affaires dans l'éventualité d'une cyberattaque?
10. Est-ce que l'entreprise a une couverture d'assurance adéquate pour les cyber-risques?

CIBLE 5 – OPTIMISER L'UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX

Selon le CEFRIO, 85 % des Québécois utilisaient les médias sociaux en 2014¹⁵. Cette utilisation, bien que plus marquée chez les plus jeunes¹⁶, touche l'ensemble des adultes québécois. Les médias sociaux constituent désormais une source privilégiée d'information et d'influence pour les consommateurs.

Les enjeux

- Malgré la révolution créée par la démocratisation du commerce électronique et les réseaux sociaux, les PME tardent à embrasser le virage numérique;
- Les PME doivent planifier leur stratégie numérique pour bénéficier des opportunités offertes par Internet. La simple présence sur Internet par le truchement d'un site sous-alimenté est l'équivalent d'une fenêtre avec vue sur un mur;
- Bien qu'attrayante, l'utilisation des médias sociaux et du commerce électronique comporte son lot de responsabilités et de risques.

Les médias sociaux sont consommés majoritairement sur appareil mobile, incluant les applications de mes-

sagerie (Messenger, WhatsApp, Instagram, Snapchat, etc.). Votre entreprise a-t-elle pris le virage mobile, avec un site adapté à cette réalité? Tout en constituant une source inépuisable d'information et de renforcement de l'expérience client, les médias sociaux peuvent également s'avérer des armes redoutables pour des consommateurs ou des employés insatisfaits qui souhaitent pulvériser la réputation de l'entreprise en un clic de souris. De risques à opportunités, comment les conseils d'administration doivent-ils se soucier de cette nouvelle réalité?

Nous constatons que plusieurs administrateurs et dirigeants d'entreprises ne sont pas à l'aise quant aux questions relatives à la stratégie de médias sociaux de l'entreprise. Or, ceux-ci font maintenant partie intégrante de la vie quotidienne des consommateurs. À ce titre, ils doivent être intégrés à la stratégie d'affaires de l'entreprise au même titre que l'innovation et l'internationalisation. L'année 2017 marque l'année charnière pour que les administrateurs et les dirigeants se familiarisent avec ces outils, et les prennent en compte dans l'élaboration de la stratégie d'affaires.

¹⁵ CEFRIO, *Les médias sociaux, au cœur du quotidien des Québécois, NETendances, 2014*, <http://www.cefrio.qc.ca/netendances/medias-sociaux-coeur-quebe-cois/utilisation-medias-sociaux/#l-age-un-facteur-qui-influence-fortement-l-utilisation-des-medias-sociaux>

¹⁶ *Idem.*

Le conseil d'administration doit s'assurer que l'entreprise déploie une stratégie permettant d'optimiser la gestion et l'utilisation des médias sociaux. Il doit également s'assurer que l'entreprise gère adéquatement les risques qui découlent de leur utilisation. Par exemple, certains employés n'hésitent pas à s'exprimer – sans filtre – à titre de représentants officiels de l'entreprise. Cette situation entraîne la nécessité pour les entreprises d'encadrer et de guider les communications sur les médias sociaux pour éviter, par exemple, tout commentaire disgracieux ou faisant la promotion d'un concurrent.



Le conseil d'administration doit s'assurer que l'entreprise déploie une stratégie permettant d'optimiser la gestion et l'utilisation des médias sociaux. Il doit également s'assurer que l'entreprise gère adéquatement les risques qui découlent de leur utilisation.

Nous recommandons :

- La révision des politiques de communication de l'entreprise afin d'identifier, si besoin est, les personnes qui peuvent s'exprimer au nom de l'entreprise;
- L'adoption d'une politique d'utilisation des médias sociaux par les employés;
- La possibilité d'offrir de la formation continue et facultative sur l'utilisation des médias sociaux principaux pour les employés; et

- La désignation d'une personne ou la mise sur pied d'une équipe de gestion des médias sociaux pour l'entreprise.

Nous vous proposons huit pistes de réflexion pour votre conseil d'administration sur les médias sociaux :

1. Les médias sociaux font-ils l'objet de discussion lors des rencontres du conseil d'administration? Êtes-vous satisfaits de l'information (qualité, fréquence) communiquée en la matière par la haute direction de l'entreprise?
2. Qui est responsable de la gestion des médias sociaux au sein de l'entreprise? Quel est le lien de cette personne ou de cette équipe avec la haute direction et le conseil d'administration?
3. Avez-vous une politique concernant l'utilisation des médias sociaux par les employés et les administrateurs? Une telle politique permet notamment de clarifier quels renseignements concernant l'entreprise peuvent être affichés en ligne, et qui peut le faire;
4. Disposez-vous d'un plan de gestion de crise dans l'éventualité d'un dérapage sur les médias sociaux? Qui sera responsable de le gérer?
5. Existe-t-il des mécanismes et des systèmes internes qui surveillent ce que les médias sociaux rapportent sur l'entreprise? Est-ce que l'entreprise a des stratégies pour traiter les informations virales qui sont fallacieuses ou inexactes?
6. Est-ce que les employés ont reçu une formation, du coaching, des informations sur la gestion et l'utilisation des médias sociaux?
7. Est-ce que les médias sociaux sont utilisés à leur plein potentiel pour optimiser la visibilité de l'entreprise? Quel est leur rôle dans l'écosystème de votre présence numérique et dans votre marketing en général?
8. Avez-vous, au sein du conseil d'administration, des administrateurs experts en médias sociaux? Sinon, serait-il opportun de recruter un ou des administrateurs ayant un tel profil? Est-il pertinent d'ajouter cette compétence à la grille de compétences des membres du conseil d'administration? Le conseil d'administration doit-il recruter un consultant expert en médias sociaux pour le guider?

CIBLE 6 – MISER SUR LES TECHNOLOGIES

Les technologies de l'information (TI) font référence aux réseaux, à l'équipement, aux logiciels ainsi qu'aux systèmes de stockage et de gestion des données d'une entreprise.

L'évolution rapide des TI constitue un levier pour accroître la productivité et la rentabilité des PME. Plusieurs PME investissent des sommes colossales pour faire une utilisation efficace des TI. En outre, l'utilisation massive d'outils personnels au travail (notamment les tablettes, les téléphones intelligents et les applications web) oblige les entreprises à mettre en place des mesures de contrôle pour gérer leurs actifs informationnels.

Les enjeux

- Les technologies évoluent à un rythme effréné, rendant obsolètes les technologies antérieures;
- L'adoption de nouvelles technologies requiert des investissements significatifs;
- Dans l'optique d'une gestion rigoureuse de leurs ressources et d'une efficacité accrue de leurs activités, les PME doivent prioriser leurs investissements en TI en conformité avec leur stratégie d'affaires.

Nos recherches et notre expérience révèlent que les conseils d'administration traitent les questions relatives aux TI avec moins d'assurance et de profondeur qu'ils ne le devraient. Les administrateurs se sentent souvent démunis face à ces technologies et n'arrivent pas à suivre la cadence des avancées technologiques. Se creuse alors un fossé entre les conseils d'administration et les gestionnaires informatiques. Nos experts conviennent toutefois que les administrateurs n'ont pas besoin d'être ceinture noire en TI pour être en mesure d'aborder ces questions. De l'avis de Mélissa Gilbert, les administrateurs : "sont souvent mieux placés pour bien "questionner" l'alignement entre les projets TI et la stratégie d'affaires. Le conseil d'administration doit être en mesure de bien apprécier les risques rattachés aux projets d'investissements en TI. Il peut devenir important de s'adjoindre les services d'un consultant indépendant qui sera en mesure de bien faire cette évaluation".



Les administrateurs se sentent souvent démunis face aux questions relatives aux TI, et n'arrivent pas à suivre la cadence des avancées technologiques. Se creuse alors un fossé entre les CA et les gestionnaires.

Comment mieux outiller les conseils d'administration à prendre des décisions éclairées en matière d'investissements technologiques? Comment les conseils d'administration peuvent-ils veiller à ce que les investissements technologiques contribuent à la croissance de l'entreprise? Comment s'assurer que l'entreprise intègre des mesures de contrôle adéquates pour gérer les actifs informationnels? Conscient du malaise des conseils d'administration face à ces questions, le Collège des administrateurs de sociétés a développé une formation spécifique sur la gouvernance des TI : <https://www.cas.ulaval.ca/cms/site/college/cas-gouvernance/specialisees-gouvernance/gouvernance-ti>

Selon Geneviève Marcon, « avec les nouvelles technologies, il ne faut pas hésiter à faire intervenir des tierces parties – expertes – qui maîtrisent en profondeur les technologies que nous souhaitons

adopter. Le recours à la consultation peut être une bonne chose, notamment dans des domaines où ça bouge vite, comme les applications mobiles et les nouveaux médias sociaux.»

Nous vous proposons sept pistes de réflexion pour le conseil d'administration sur la gouvernance des TI :

1. Est-ce que le conseil d'administration évalue la stratégie TI proposée par la direction et le plan annuel d'investissement ? Est-ce que le plan proposé est aligné avec les stratégies de l'entreprise ?
2. Est-ce que le conseil d'administration évalue les demandes relatives à l'acquisition de biens et services en TI ?
3. Est-ce que les administrateurs échangent sur la stratégie TI et son impact sur l'entreprise ?
4. Les administrateurs sont-ils en mesure de prendre des décisions éclairées sur les projets et investisse-

ments en TI sur la base des informations communiquées ? Est-ce qu'une analyse du retour sur les investissements a été réalisée ? Comment les projets et les investissements TI seront-ils financés ?

5. Avez-vous, au sein du conseil d'administration, des administrateurs versés en TI ? Sinon, serait-il opportun de recruter un administrateur avec un tel profil ou de recourir aux services d'un expert ?
6. Est-ce que le conseil d'administration est informé de la performance de la stratégie TI de l'entreprise ? Est-ce qu'un suivi des projets majeurs à haut potentiel et/ou à haut risque est effectué ?
7. Est-ce que les risques technologiques sont pris en considération par le conseil d'administration ? Est-ce que les infrastructures technologiques en place sont adéquates ?

CIBLE 7 – OPTIMISER LA PERFORMANCE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Pour 2017, nos experts affirment unanimement que les conseils d'administration et les administrateurs doivent plus que jamais mettre le cap sur la performance.

Les enjeux

Plusieurs conseils d'administration de PME :

- Sont homogènes et se renouvellent à la vitesse de l'escargot, laissant place à une certaine inertie;
- Échangent peu ou pas au sujet de la stratégie de l'entreprise et de son exécution. On met trop souvent l'accent sur le bilan des activités passées et les états financiers; et
- Échangent peu ou pas au sujet des risques de l'entreprise et de la mise en place d'un plan pour les gérer.

Démontrer la valeur ajoutée d'un conseil d'administration dans de telles circonstances constitue un défi de taille, d'autant plus qu'au Canada, la pente est ardue. Selon une étude de la BDC, seulement 19 % des PME

canadiennes ont mis en place un conseil d'administration¹⁷.

Lorsqu'ils abordent le sujet de la performance, nos experts lèvent le voile sur cinq éléments fondamentaux à mettre en lumière en 2017 :

1. La démocratisation des pratiques de gouvernance – Encore aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise est considérée par certains comme un sujet d'initiés lié au pouvoir et aux hautes instances. En 2012, Émeline Pasquier du journal français Les Échos écrivait : « Combien, parmi celles et ceux qui composent l'entreprise, savent ce qu'est réellement la gouvernance ? Combien de dirigeants peuvent prétendre en maîtriser parfaitement les rouages et toutes les subtilités ? Combien d'entreprises cohabitent avec leurs organes de gouvernance sans vraiment y voir l'opportunité d'être meilleures et plus performantes ? Enfin, combien d'entreprises vivent avec une gouvernance handicapée, tronquée ou totalement inexistante par manque de connaissance ?¹⁸ » Malheureusement, ces inter-

¹⁷ BDC, *Les comités consultatifs : un atout incontestable pour les PME canadiennes*, mars 2014 : https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/etude_bdc_comites_consultatifs.pdf

¹⁸ PASQUIER, Émeline, « Démocratiser la gouvernance d'entreprise », journal Les Échos, 3 septembre 2012. http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/09/03/cercle_53362.htm

rogations sont toujours d'actualité en 2017 malgré le nombre croissant de diplômés des différents programmes de certification en gouvernance.

Pour Monsef Derraji, il est primordial de poursuivre le travail d'évangélisation en matière de gouvernance afin de la démocratiser. Pour lui, il est essentiel de propager les avantages d'une saine gouvernance aux dirigeants de PME. Mieux comprise, la gouvernance devient un puissant allié de développement des PME québécoises.

2. Focaliser sur la stratégie – La stratégie doit être centrale aux travaux du conseil d'administration. Le conseil d'administration doit aborder ce sujet en priorité et lui consacrer suffisamment de temps. Pour Bruno Déry, les conseils d'administration doivent être créateurs de valeur. Plus que jamais, ils doivent développer leur pensée stratégique pour défier le statu quo, refuser la pensée unique, se brancher sur les tendances et travailler sur les opportunités de croissance de concert avec la haute direction de l'organisation.

En outre, le conseil d'administration peut constituer tout comité qu'il estime nécessaire pour l'étude de questions particulières ou pour le bon fonctionnement de la PME.

3. Surveiller les risques – Quels sont les principaux risques susceptibles de menacer la PME? Malheureusement, certains conseils d'administration de PME n'ont qu'une compréhension partielle de ceux-ci. Les administrateurs doivent comprendre les principaux risques pouvant influencer la réalisation de la stratégie et le plan de mitigation qui y répond. Un conseil d'administration performant s'assure de la mise sur pied d'un système robuste de gestion des risques. Parmi les risques à prendre en considération, rappelons ceux évoqués antérieurement dans ce billet.
4. Faire le bilan de votre rôle comme administrateur – La PME ne doit pas considérer son conseil d'administration comme un boulet, mais plutôt comme un tremplin pour sa croissance. Comme administrateur, vous n'êtes pas nommé à vie. Selon Anne-Marie Poitras, les administrateurs doivent donc prendre leur rôle au sérieux et être plus proactifs. Sans tomber dans le précipice de la microgestion, elle ajoute que les administrateurs ont le devoir de s'informer en continu sur l'entreprise, ses enjeux, ses défis, ses concurrents, les tendances susceptibles

d'influencer son développement, etc. Ils doivent faire une vigie. Si vous étiez dans les souliers des concurrents de l'entreprise à laquelle vous siégez, que feriez-vous pour la dépasser sur l'autoroute de la compétitivité? Cette question, d'une simplicité déconcertante, alimentera grandement votre réflexion.



Plusieurs conseils d'administration tirent de l'arrière au chapitre de la performance. Ils doivent jouer un rôle pivot proactif dans la performance des PME.

En outre, comme administrateur, vous devez avoir la capacité et le courage de démissionner quand vous croyez que le temps est venu de passer le témoin à un autre administrateur. Êtes-vous suffisamment disponible et accessible? Vous devez consacrer le temps, les efforts et l'énergie nécessaires pour agir efficacement dans l'intérêt supérieur de l'entreprise. Si vous avez l'impression d'avoir fait le tour du jardin, que votre contribution est marginale, que vos idées sont réchauffées ou que la flamme de votre enthousiasme s'éteint, il est temps de vous retirer.

5. Évaluer votre conseil d'administration – Selon Bruno Déry, un conseil d'administration créateur de valeur s'évalue pour mieux se surpasser. Votre conseil d'administration doit mettre en place une procédure d'évaluation rigoureuse, fiable et confidentielle. Les attentes envers les dirigeants ainsi que les critères d'évaluation doivent être clairs et connus de tous. En fonction des résultats de l'éva-

luation, des mesures doivent être prises pour améliorer l'efficacité de votre conseil d'administration et des dirigeants (formation, outils, révision des pratiques, etc.). Les résultats doivent mener à des discussions sur la non-performance d'un administrateur et, éventuellement, à son départ.

6. Renouveler votre conseil d'administration :
Les conseils d'administration performants se renouvellent. Ils rassemblent des administrateurs aux compétences, aux expériences et aux connais-

sances présentant une diversité et une complémentarité avec celles de la haute direction. Ils contribuent ainsi à alimenter la stratégie de votre PME. Avec une diversité de profils, vous favorisez la multiplicité des points de vue. Pour assurer le renouvellement de leur conseil d'administration, plusieurs entreprises mettent un terme ou une limite d'âge pour les administrateurs. L'évaluation du conseil permet également d'assurer le renouvellement.

EN BREF : DES CIBLES POUR BONIFIER LA GOUVERNANCE

Les cibles 2017 visent la qualité, la pertinence et l'efficacité des stratégies d'affaires des PME et de leur mode de gouvernance. Pour réussir dans un environnement de plus en plus complexe, le statu quo est rarement une option. De puissantes forces – l'environnement mondial en mutation, les technologies, l'innovation, l'évolution des relations employeurs-employés, les médias sociaux – créent des défis pour les PME qui doivent gagner en compétitivité pour prospérer.

Il n'existe pas de modèle unique ni universel de gouvernance. La gouvernance doit s'adapter au contexte des PME et servir de tremplin à leur croissance. Les administrateurs doivent exercer leur rôle avec rigueur et professionnalisme pour appuyer adéquatement les dirigeants des entreprises dans leur quête de performance. Pour ce faire, les conseils d'administration doivent lever les yeux du rétroviseur et regarder en avant en participant à l'élaboration de la stratégie et en évaluant les principaux risques associés – dont ceux liés aux médias sociaux et aux cyberattaques.

À PROPOS DE SOLUTIONS KEYBOARD

Solutions Keyboard est une firme de services-conseils indépendante spécialisée en stratégie et en gouvernance. Sa mission : propulser la croissance des entreprises par des stratégies porteuses et de saines pratiques de gouvernance.

Nous accompagnons les équipes de direction, les conseils d'administration, les comités consultatifs ainsi que les investisseurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de principes de saine gouvernance. Notre objectif : un conseil d'administration ou un comité consultatif performant servant de levier à vos stratégies d'affaires.

Solutions Keyboard a été fondée par deux entrepreneures, Sophie-Emmanuelle Chebin

et Joanne Desjardins, des professionnelles chevronnées et passionnées qui souhaitent pratiquer la consultation autrement, différemment.

Chez Solutions Keyboard, nous aimons explorer des chemins de traverse pour vous proposer des solutions originales et novatrices inspirées des meilleures pratiques et branchées sur les dernières tendances. Puisque vous évoluez dans un environnement complexe en constant changement, nous enrichissons nos interventions par une veille informationnelle continue.

Les propos de ce document n'engagent que leurs auteures.

Joanne Desjardins

LL.B., MBA, ASC, CRHA

Associée



Joanne compte plus de 17 ans d'expérience comme avocate, en conseil stratégique et en gouvernance. Avec son associée, Sophie-Emmanuelle Chebin, elle a fondé une firme spécialisée en gouvernance et en stratégie. Joanne travaille étroitement avec les conseils d'administration pour améliorer leur performance et accroître leur effet de levier pour améliorer la croissance des entreprises. Au cours de sa carrière, Joanne a travaillé pour des leaders d'industries comme Norton Rose, Bombardier, CN, TELUS, PwC, SECOR et KPMG.

Joanne est formatrice experte au Collège des administrateurs de sociétés. En outre, elle occupe les fonctions suivantes :

- Membre du comité de gouvernance et d'éthique de l'Ordre des CRHA (2017-)
- Membre du comité consultatif du Réseau ASC du Collège des administrateurs de sociétés
- Administratrice du Cercle administrateurs de sociétés certifiés- Présidente du comité de développement des affaires et du réseautage (2015-2016)
- Vice-présidente du conseil consultatif provincial de la Fondation Rêves d'enfants
- Vice-présidente du comité RH au CA de l'Institut en cardiologie et en pneumologie de Québec (2014-en cours)
- Administratrice de la Société de promotion des alcools et de la gastronomie (2015-)

Joanne rédige régulièrement des blogues sur la stratégie et la gouvernance lus par plus de 5 000 personnes : www.solutionskeyboard.com

(418) 655-9961

jdesjardins@solutionskeyboard.com

Profil LinkedIn : <https://ca.linkedin.com/in/joannedesjardinskeyboard>

Sophie-Emmanuelle Chebin

LL.L., MBA

Associée



Sophie-Emmanuelle Chebin accompagne depuis 20 ans les équipes de direction et les conseils d'administration dans l'élaboration et le déploiement de leurs stratégies d'affaires. Au fil des ans, elle a développé une solide expertise dans les domaines des stratégies de croissance, de la gouvernance et de la gestion des parties prenantes.

Avant de fonder Solutions Keyboard, Sophie-Emmanuelle a œuvré chez KPMG-SECOR en stratégie et au CN dans une vaste gamme d'affectations ayant trait à la gouvernance, à la stratégie, aux ressources humaines et aux fusions-acquisitions.

Elle est avocate, détentrice d'un MBA de HEC Montréal et d'un DESS Droit de la Santé et bioéthique de l'Université de Bordeaux I. Elle est également diplômée en gouvernance de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS).

Sophie-Emmanuelle Chebin est actuellement présidente du Conseil d'administration de La Tablee des chefs, et administratrice de l'Association des professionnels en gestion philanthropique (APGP) et de la Conférence canadienne du gouverneur général sur le leadership.

Elle publie régulièrement des billets traitant de gouvernance et de stratégie sur le blogue de Solutions Keyboard: www.solutionskeyboard.com

(514) 448-1552

(418) 265-8144

sechebin@solutionskeyboard.com

Profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/sechebinkeyboard>



© Solutions Keyboard.
Tous droits réservés.

info@solutionskeyboard.com
solutionskeyboard.com

