

Institut des administrateurs de sociétés

Transcription de la baladodiffusion: **Be It Resolved: Les conseils ne tiennent pas la bonne conversation sur l'IA.**

Page | 1

Rahul Bhardwaj (0:06 - 1:05): Bienvenue à la deuxième saison de la baladodiffusion Be It Resolved, qui est le point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Dans chaque épisode, je m'entretiendrai avec des experts pour étudier des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

Mon invité aujourd'hui est M. Duncan Sinclair, président du conseil de Deloitte au Canada et au Chili. Pendant plus de 35 ans, M. Sinclair a servi des clients partout dans le monde, dans les secteurs minier, manufacturier, immobilier, des télécommunications, des services aux consommateurs et de la construction, ainsi que dans des gouvernements nationaux et régionaux, par sa présence au sein d'un vaste éventail de conseils d'administration. Maintenant, la résolution d'aujourd'hui est la suivante : Be It Resolved, les conseils ne tiennent pas la bonne conversation sur l'IA.

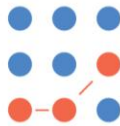
Je m'entretiendrai avec M. Sinclair de ce qui constitue la bonne conversation. Bienvenue M. Sinclair.

Duncan Sinclair (1:06 - 1:08): Merci beaucoup, M. Bhardwaj. Je suis très heureux d'être ici.

Rahul Bhardwaj (1:08 - 1:41) Génial. Nous allons explorer la manière dont les conseils d'administration abordent l'intelligence artificielle. Comme vous êtes nombreux à le savoir, les salles des conseils continuent de mettre l'accent sur la gestion du risque et la réglementation, alors que les employés adoptent déjà des outils IA dans leur travail quotidien.

Il faut maintenant se demander si les conseils d'administration posent les bonnes questions ou s'ils sont en train de passer à côté d'une vue d'ensemble et potentiellement de la plus grande occasion. D'abord,





Amazon a récemment fait les manchettes en raison des mises à pied importantes auxquelles elle a procédé. Le plus remarquable dans ce dossier, c'est que l'entreprise affirme qu'il ne s'agit pas d'une mesure de réduction des coûts, mais plutôt d'un changement de culture.

Page | 2

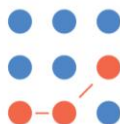
Duncan Sinclair (1:41 - 3:35): Oui. Il est intéressant de voir la manière dont les gens réagissent différemment lorsque le mot « IA » est mentionné dans une phrase, et l'intérêt que ce terme suscite. Ce que je veux dire par là, c'est que si Amazon avait annoncé qu'elle prévoyait réduire sa main-d'œuvre de 2 % ou 3 % afin de rééquilibrer l'organisation et de créer une culture plus souple et axée sur l'entrepreneuriat,

je ne suis pas certain que l'intérêt aurait été le même que pour le gros titre initial, qui ressemblait à « Jusqu'à 30 000 pertes d'emploi au profit de l'IA ». Je crois que c'est sur cet aspect que les conseils d'administration doivent faire preuve de prudence. Il ne s'agit pas uniquement de déterminer ce qu'est et n'est pas l'IA au sein de leur organisation, mais aussi d'avoir une perspective globale de la manière dont le monde envisage l'IA, aussi bien les pays que les clients, et des répercussions qui découlent de cette perception. La réaction initiale à l'annonce d'Amazon a été plutôt forte sur les divers médias sociaux, et plusieurs questions ont été soulevées afin de savoir où se trouve la ligne entre un conseil d'administration qui prend une décision difficile et un conseil d'administration sans-cœur qui ne pense pas aux employés de l'entreprise et aux personnes qui vivent et travaillent dans les collectivités où elle exerce ses activités.

Selon moi, il s'agit d'un exemple parfait de la vue d'ensemble que les conseils d'administration doivent avoir pour prendre en compte la façon dont l'IA est perçue dans la société et non seulement les avantages de cette technologie pour leur organisation. À ce sujet, l'Université McGill a réalisé une étude incroyable sur 49 pays de l'OCDE, parmi lesquels le Canada se trouve dans le bas de la liste.

En effet, il se classe environ au cinquième avant-dernier rang au chapitre de la confiance des citoyens dans la manière dont l'IA est adoptée. Ce résultat s'explique en grande partie par la perception qu'ont les gens de la capacité – ou incapacité – réelle qu'a le gouvernement de réglementer l'IA et, en toute honnêteté, par le niveau de confiance accordé aux organisations pour utiliser l'IA au bénéfice des membres de leur personnel et non, comme vous l'avez dit, comme un moyen d'augmenter le





rendement des actionnaires. Pour moi, cela démontre très bien le genre de questions difficiles auxquelles les administrateurs doivent réfléchir à l'heure actuelle.

Rahul Bhardwaj (3:35 - 3:55): Il y a beaucoup de choses à examiner. En plus de considérer l'IA comme un outil, les conseils d'administration souhaitent lui confier la surveillance de la stratégie d'une entreprise qui se trouve désormais dans un monde dominé par l'IA. Commençons donc par nous pencher un peu plus là-dessus.

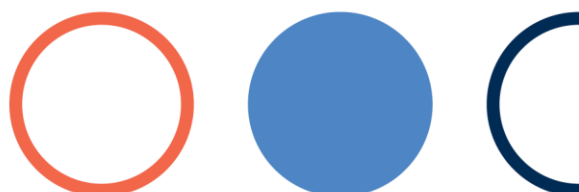
Page | 3

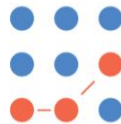
Je sais qu'en 2025, Deloitte a mené un sondage mondial sur la place qu'occupe l'IA dans l'ordre du jour des conseils d'administration. Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

Duncan Sinclair (3:56 - 4:57): Ce ne sera probablement pas très surprenant pour les membres de conseils d'administration qui nous écoutent, mais les résultats de notre sondage montrent que plus de 30 % des 695 répondants provenant de différents pays ont affirmé ne pas aborder le sujet de l'IA, ce qui peut sembler ahurissant. Parmi ceux qui en discutent, le deux tiers précisent qu'il s'agit de conversations assez superficielles. Ils parlent d'une nouvelle technologie ou d'une initiative, mais ils ne sont pas réellement en mesure de faire grand chose avec cette information, vu la composition du conseil et les discussions tenues.

Par conséquent, étant donné le potentiel transformateur et bénéfique de l'IA, les administrateurs ont beaucoup à faire pour être mieux informés et déterminer comment avoir de meilleures discussions avec les équipes de direction et les sociétés où ils vivent et travaillent afin de comprendre ce que l'IA peut faire pour eux et les risques qu'ils doivent superviser et gérer.

Rahul Bhardwaj (4:57 - 5:36): Depuis environ dix ans, lorsqu'il est question de la gouvernance de sociétés, on entend souvent que les conseils d'administration accordent traditionnellement une importance excessive à la conformité, par exemple. Dans ce cas-ci, bien que l'IA soit un outil, sa véritable valeur pour les conseils d'administration dans ce monde moderne est une optique stratégique. Alors que nous tentons d'orienter la conversation vers ce que cela signifie réellement, j'ai été frappé par le fait que les deux tiers des administrateurs ont peu ou pas de connaissances en IA.





Explorons donc ce que constitue la littérature en matière d'IA au sein d'un conseil d'administration, ce qu'elle pourrait devenir et comment y parvenir.

Duncan Sinclair (5:35 - 6:58): J'apprécie la question, M. Bhardwaj, et je crois qu'il est important de souligner que je ne prétends pas que tout le monde devrait devenir un expert en technologie, ce que je ne suis d'ailleurs assurément pas. Mon fils de 26 ans, qui est profondément engagé dans le monde technologique, travaille pour l'une des plus importantes entreprises de technologie, ce qui me rappelle constamment que j'en sais très peu par rapport à lui. Cependant, ce n'est pas le rôle du conseil d'administration. Je ne suis pas là pour écrire du code.

Page | 4

En tant que membre du conseil, je dois réfléchir aux répercussions et aux occasions que cette nouvelle plateforme technologique peut nous aider à atteindre à l'égard de notre stratégie, à la manière dont elle peut nous aider à réaliser notre objectif et à ce que cela signifie globalement pour notre marque. Je pense également qu'en mettant au point leur ordre du jour, les administrateurs et les présidents de conseils d'administration doivent se pencher sur la manière de parvenir à une connaissance suffisante de ce qu'est ou n'est pas cette technologie pour éviter de croire qu'elle pourrait devenir plus, tout en sachant comment ces investissements pourront réellement rehausser notre marque, l'expérience de notre personnel et nos relations avec la clientèle. C'est sur ces questions que les administrateurs devraient s'informer davantage, selon moi.

Ils doivent se demander ce que l'IA signifie pour les questions stratégiques d'ordre général qui ont toujours préoccupé les conseils d'administration. Je crois que c'est ce qui fait en sorte que des échanges francs entre les administrateurs et leur président et l'utilisation des ressources à leur disposition deviennent des aspects essentiels de la conversation.

Rahul Bhardwaj (6:59 - 7:24) : J'aimerais que nous nous penchions rapidement sur ces ressources. Sur le plan pratique, si vous êtes président d'un conseil d'administration, vous êtes conscient que l'IA jouera un rôle plus important, comme occasion ou potentiellement comme un risque pour l'entreprise, et vous souhaitez améliorer la compétence du conseil à cet égard. Comment peut-on y parvenir?





Notamment, comment y arriver sans surcharger la direction et tout mettre sur leurs épaules?

Duncan Sinclair (7:24 - 9:52): Le président de l'un des conseils d'administration où je siège a jumelé chaque administrateur à un accompagnateur en IA. Il s'agit d'un collègue plus jeune au sein de l'organisation qui s'intéresse de très près à l'adoption de l'IA dans différents secteurs de l'entreprise. Afin que les administrateurs puissent mieux apprendre et comprendre, ils ont des conversations périodiques avec leur accompagnateur au cours d'une période de 90 jours.

Page | 5

Ces entretiens sont axés sur de nouveaux outils à essayer, des apprentissages sur le fonctionnement de certains aspects et des mises à jour sur la façon dont certains éléments seront mis en œuvre et ce que cette intégration signifiera. Ils se penchent également sur les découvertes et

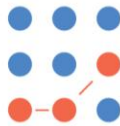
les nouveaux défis. Ce sont des rencontres qui, selon moi, permettent de faire deux choses. D'abord, elles permettent de mieux comprendre ce que cette technologie fait réellement,

c'est-à-dire ce que cela apporte concrètement. Ensuite, elles révèlent que les êtres humains demeurent malgré tout au centre de chacune de ces initiatives. J'ai été particulièrement frappé par une discussion que j'ai eue la semaine dernière dans le cadre d'une réunion mondiale d'un conseil d'administration quant au fait que comme les gens ne sont pas parfaits, les sociétés ne sont pas parfaites. Pourquoi croyons-nous alors possible que ces mêmes personnes puissent bâtir des machines parfaites?

En fait, ce n'est pas possible. Il s'agit donc de la manière dont vous permettez à ces nouvelles plateformes, dont l'évolution repose sur des renseignements humains, de se développer, de changer et de s'étendre. Il faut aussi cerner les aspects pour lesquels nous voulons instaurer des mécanismes de contrôle.

C'est selon moi une autre discussion très importante liée à la composition des conseils d'administration, qui doivent rassembler des personnes ayant des perspectives différentes afin de mieux comprendre les implications de l'IA. L'une des personnes à avoir fait une présentation la semaine dernière nous a dit ceci : « Nous avons retiré certaines mesures de protection pour élargir la capacité d'un outil d'IA, mais ce faisant, nous





avons réalisé que la plateforme glissait dans ses réponses un grand nombre de biais et de préjugés qu'elle avait appris et commençait à suggérer certaines choses avec lesquelles nous n'étions pas à l'aise d'un point de vue éthique. C'est pourquoi nous avons dû réinsérer les barrières régissant la manière dont cet outil d'IA réfléchit dans le but de soutenir l'entreprise. »

Page | 6

Je crois donc que les conseils d'administration doivent être tenus au fait des défis pratiques liés à l'utilisation de l'IA dans l'organisation et de ce qu'elle apporte également à l'entreprise. Il ne suffit pas de leur dire que le code de tel grand modèle de langage est écrit dans tel langage sur telle plateforme, une information que les gens ne font que survoler; il faut aussi leur expliquer ce que cela signifie. À mon avis, c'est ce qui permettra aux administrateurs de comprendre toujours davantage ce que l'IA apportera à l'organisation.

Rahul Bhardwaj (9:53 - 10:27): Nous reviendrons à ce sujet d'innovation vers lequel vous penchez, mais avant tout, j'aimerais approfondir davantage la notion d'accompagnateur. C'est une idée très intrigante, car plusieurs de nos auditeurs ont déjà siégé à un conseil d'administration où ils se sont vu attribuer un administrateur accompagnateur. Il n'est pas rare qu'un nouveau membre du conseil d'administration soit jumelé à un administrateur plus chevronné afin d'en savoir plus sur l'entreprise et sur certains de ses processus. Toutefois, je me demande qui a eu l'idée d'un accompagnateur qui se consacre exclusivement à l'IA et qui sont ces accompagnateurs. S'agit-il de membres de la direction ou de tiers externes?

Enfin, comment cette initiative fonctionne-t-elle?

Duncan Sinclair (10:27 - 12:05): L'idée est née de certaines discussions entre les membres du conseil et le président sur les façons dont nous pouvons en apprendre davantage sur cet aspect de nos activités. Nous avons comparé la situation aux visites que nous effectuons dans nos différents emplacements, par exemple dans une usine, selon le secteur d'activité. Nous en sommes venus à la conclusion que nous devons simplement établir un dialogue avec ceux qui travaillent réellement dans ce domaine.

Les accompagnateurs ne provenaient donc pas du bureau du dirigeant principal de l'information. Dans mon cas, c'était une personne de moins





de 30 ans qui se penche là-dessus tous les jours dans le cadre de son travail,

qui a des antécédents, une formation et des compétences dans ce domaine, et qui a été engagée pour développer des modèles d'IA. Maintenant, il passe une partie de ses journées à avoir des discussions qu'il pourrait avoir avec son père, comme il le dit lui-même à la blague,

Page | 7

ce dont je l'ai remercié. Plus sérieusement, je me sens à l'aise de poser toutes les questions que j'ai et de reconnaître en toute honnêteté le peu de connaissances que j'ai par rapport à lui. En plus de m'aider à mieux comprendre,

il me suggère d'essayer certains outils pour voir ce qu'ils peuvent m'apporter. Je suis étonné de voir à quel point cette technologie peut s'avérer précieuse lorsqu'elle est utilisée de la bonne façon. C'est donc de cette manière que le projet a été adopté.

Je suis convaincu que si les membres des conseils d'administration font abstraction du malaise qu'ils ressentent devant tout ce qu'ils ne connaissent pas et commencent simplement à poser des questions franches, ils obtiendront une grande quantité de renseignements dans un laps de temps relativement court. Je tiens également à dire au passage que mon accompagnateur a posé lui aussi des questions très intéressantes. Il m'a demandé de lui expliquer ce qu'est un conseil d'administration, la raison pour laquelle les sociétés en ont un

et ce que nous faisons concrètement. Je suis ravi d'apprendre qu'il existe une réciprocité dans cette relation. Tout à fait.

En ce sens, je crois qu'il s'agit d'un merveilleux échange de points de vue sur l'organisation dont il fait partie et sur les questions plus générales auxquelles nous devons réfléchir.

Rahul Bhardwaj (12:05 - 12:42): Je félicite votre conseil d'administration et l'organisation pour le rapprochement intergénérationnel que vous favorisez et pour le partage de connaissances et de compétences. C'est fantastique. Nous explorerons davantage cet aspect un autre jour, mais passons maintenant au point suivant. Vous avez donc amélioré le niveau de compétence, ou à tout le moins la littératie, du conseil d'administration en matière d'IA.





Vous souhaitez maintenant vous détourner d'une utilisation de l'IA comme un simple outil de surveillance pour l'incorporer à la stratégie d'entreprise, non seulement pour atténuer le risque, mais également pour cerner de nouvelles occasions. Pouvez-vous nous en parler rapidement et partager avec nous un parcours inspirant ou la réflexion à cet égard?

Page | 8

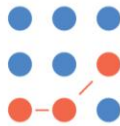
Duncan Sinclair (12:41 - 14:17): Oui, je dirais que plus un administrateur comprend le potentiel d'une idée novatrice, qu'il s'agisse d'un nouveau marché, d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau produit, plus sa curiosité innée et son expérience lui permettent d'apporter une réelle valeur ajoutée à la direction. En effet, il existe un cliché selon lequel les administrateurs sont tellement occupés à travailler dans l'entreprise qu'ils n'ont pas le temps de travailler sur l'entreprise.

Et c'est l'une des « valeurs ajoutées » auxquelles on s'attend vraiment de la part d'un conseil d'administration, c'est-à-dire ne pas s'immiscer dans les activités quotidiennes, mais se contenter de poser des questions et de faire preuve de curiosité. Un exemple abondant dans ce sens serait celui de mon ami au sein du conseil d'administration, qui m'a informé de ces questions et de ces autres technologies. Je suis maintenant très curieux de savoir comment nos concurrents gèrent cette situation par rapport à nous. Voici un autre exemple.

Si nous recevons, disons, de nombreux commentaires négatifs à ce sujet et sur la manière dont nous déployons cet outil d'IA particulier auprès de notre clientèle, quel est le véritable avantage de ce modèle? Ne serait-il pas préférable de mettre en place un projet pilote de plus petite envergure et d'embaucher quelques personnes supplémentaires pour répondre au téléphone? Ainsi, nos clients n'auraient pas à passer cinq minutes à discuter avec une IA qui ne peut répondre à aucune de leurs questions avant de pouvoir enfin parler à quelqu'un pour obtenir la réponse qu'ils cherchent. Je pense donc que ces questions peuvent faire l'objet de discussions d'affaires auxquelles les administrateurs peuvent aider l'équipe de direction à réfléchir. De plus, à mon avis, ils peuvent également appuyer l'idée que rien n'est parfait et que nous avons beaucoup à apprendre, mais que nous ne pouvons pas y échapper ni l'ignorer. Encore une fois, je pense que cela nous ramène à votre résolution selon laquelle les conseils ne tiennent pas la bonne conversation sur l'IA.

C'est probablement le plus grand risque, contrairement à l'apprentissage au fur et à mesure.





Rahul Bhardwaj (14:18 - 14:53): Il est difficile de généraliser, mais je souhaite revenir sur le type de question que les administrateurs pourraient poser à la direction. Je suis conscient que cela dépend fortement du contexte, mais il y a tout d'abord la question de l'asymétrie de l'information que nous avons toujours cherché à résoudre. En résumé, la direction consacre des milliers d'heures par an à examiner en détail le fonctionnement de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas pour les administrateurs. Il existe donc un écart sur le plan des connaissances, raison pour laquelle les conseils doivent s'appuyer sur les équipes de direction pour obtenir des informations. Cependant, il est essentiel de s'assurer que ces informations sont pertinentes, d'où l'importance de poser les bonnes questions.

Pourriez-vous nous expliquer les grandes lignes de ce principe?

Duncan Sinclair (14:54 - 17:16): Certainement. Pour commencer, l'une des premières questions que je poserais, ou que j'ai entendu d'autres administrateurs poser, est « Connaissons-nous les secteurs précis de l'entreprise dans lesquels nous souhaitons intégrer l'IA? ». « Et quel est le résultat? ».

Les gens utilisent l'expression « cas d'utilisation ». Eh bien, quels sont les cas de cet outil? Et quel est leur état d'avancement?

Quel genre de commentaires recevons-nous au fur et à mesure? En effet, si nous nous contentons de mettre en œuvre quelque chose sans obtenir de commentaires, cela représente une entreprise extrêmement risquée. C'est pourquoi nous devons nous servir de ces commentaires comme projets pilotes. Il existe toujours un risque que le conseil d'administration impose des attentes trop élevées à la direction.

Par conséquent, je pense qu'il est important de se demander comment évaluer les risques liés à ces domaines de mise en œuvre. Si cela relève entièrement de la sphère interne, en règle générale, la plupart des employés ne sont pas touchés. Il s'agit simplement d'un gain d'efficacité dans un secteur particulier de l'entreprise.

Dans ce cas, il est possible que le conseil d'administration ait adopté une démarche plus mesurée, compte tenu de l'asymétrie entre le risque et le bénéfice. Si ce problème est généralisé et touche un nombre important





de nos clients, je pense qu'il est tout à fait légitime que le conseil d'administration souhaite poser un certain nombre de questions sur les scénarios que nous avons envisagés. Ou encore sur le genre de commentaire que nous recevons.

Page | 10

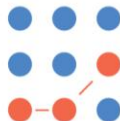
Bref, le genre de question à laquelle vous vous attendriez de la part d'un groupe d'administrateurs qui veulent en savoir plus sur les initiatives que vous avez mises en œuvre. Je pense donc qu'il y a plusieurs façons d'envisager la chose. L'une d'entre elles serait de déterminer qui, au sein de l'entreprise, est réellement responsable de toutes ces initiatives en matière d'IA.

Mais si, au lieu de formuler une réponse, la personne responsable de la technologie se contentait de hausser les épaules. Au contraire, s'il s'agissait en réalité d'un problème qui concerne l'équipe de direction en raison de son impact sur l'ensemble de l'entreprise? De la même manière que certains conseils d'administration ont différents comités chargés d'examiner différents aspects de l'IA. Par exemple, un comité des finances se préoccupe des sommes investies et un comité de gestion des risques, des risques liés à la mise en œuvre. Toutefois, dans ce cas-ci, c'est un problème qui concerne le conseil d'administration, car il touche tous les aspects de l'entreprise à un certain niveau. Donc, une fois de plus, il est important de comprendre comment décortiquer le tout. Par ailleurs, je pense que nous nous interrogerons tous sur les implications plus larges pour notre marque si nous continuons dans cette voie, ce qui nous ramène à votre question initiale concernant Amazon, à savoir que, dans une perspective plus large, il s'agissait peut-être d'une idée mûrement réfléchie.

Qui n'a pas été bien communiquée. Qui n'a pas été bien comprise par le marché et qui n'a pas été bien accueillie en raison de son impact sur les marques.

Rahul Bhardwaj (17:17 - 17:52): La notion d'innovation, de surveillance et de recherche du juste équilibre est importante, car bon nombre des questions que vous avez soulevées visent en quelque sorte à déterminer comment utiliser l'IA de manière responsable. Comment pouvons-nous reconnaître que nous vivons dans un monde dominé par l'IA, et qu'il est donc impossible d'ignorer cette notion? Nous souhaitons être en mesure d'innover, mais nous souhaitons également nous assurer de disposer d'un processus de surveillance adéquat.





En général, un conseil d'administration interpréterait cette information et répondrait « Très bien, quels sont nos cadres? Et quels sont nos principes directeurs? ». En fin de compte, ces questions nous amènent souvent à nous interroger sur nos politiques en la matière.

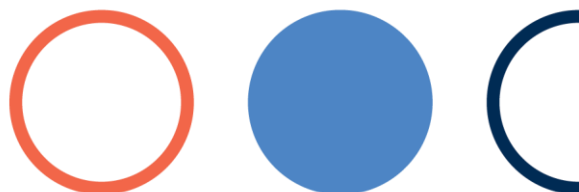
Comment envisagez-vous l'évolution d'un tel parcours?

Duncan Sinclair (17:52 - 19:22): Je pense que la réponse est mitigée et dépend avant tout de la manière dont le conseil d'administration perçoit l'IA. Par conséquent, comment envisagez-vous d'intégrer cet élément à l'ordre du jour? De quelle manière le président collabore-t-il avec les présidents de comité et l'ensemble des administrateurs, ainsi qu'avec la direction, pour favoriser la tenue des discussions appropriées?

Est-ce que vous disposez, par exemple, d'un portefeuille d'expériences d'IA en cours au sein de votre entreprise, et est-ce que celui-ci est géré par l'équipe de direction? Comment cette information est-elle communiquée au conseil, par opposition à une situation où quelqu'un aurait découvert quelque chose d'intéressant et aurait suggéré de l'adopter pour voir ce qui en résulterait? Et seriez-vous disposé à permettre à d'autres secteurs de votre entreprise de fonctionner de cette manière? Encore une fois, si vous le faites dans un environnement contrôlé, c'est tout à fait possible.

Peut-être est-ce pour cette raison que vous possédez certains centres d'innovation, si telle est votre structure. Cependant, les concepts d'expériences à petite échelle, de validation du concept, de mise en œuvre et de déploiement à plus grande échelle sont tout aussi pertinents dans le domaine de l'IA que dans n'importe quel autre domaine. Je tiens à réitérer que cette notion selon laquelle le conseil doit être très clair sur certains principes directeurs concernant votre objectif, ainsi que sur ce que votre marque représente non seulement pour vos clients, mais aussi pour vos employés et les communautés dans lesquelles vous vivez et travaillez, est essentielle.

Si vous possédiez une entreprise au Canada, disons de 50 000 employés, et que vous pouviez réduire vos effectifs de 30 %, obtiendriez-vous la même approbation sociale dans les communautés où vous opérez si vous décidiez soudainement de le faire?





Rahul Bhardwaj (19:22 - 19:49): Ce sont là des questions importantes. Vous avez une vision très large des entreprises mondiales dans leur ensemble. J'aimerais donc connaître votre avis sur les entreprises qui, selon vous, font les choses correctement, c'est-à-dire celles qui utilisent l'IA et disposent d'une gouvernance adéquate.

Page | 12

Vous pourriez maintenant avoir envie de mentionner certaines entreprises en particulier. Nous avons déjà abordé brièvement le cas d'Amazon et la manière dont la société aurait pu améliorer son approche. Cependant, vous citerez peut-être certaines entreprises ou certaines pratiques exemplaires qui, selon vous, ont été particulièrement efficaces.

Duncan Sinclair (19:50 - 21:13): Je dirais que des exemples me viennent à l'esprit d'entreprises qui, selon moi, ont considéré la technologie comme un véritable moyen de se distinguer dans leur modèle de gestion. Et de s'exprimer concrètement sur la manière dont elles vont modifier la nature de leur relation avec les clients et, par conséquent, changer la dynamique de leur relation au sein de leur secteur d'activité en procédant ainsi. Si l'on prend les entreprises, disons dans le secteur des assurances, qui ont fait preuve d'une grande proactivité en repensant leurs plateformes d'affaires autour de la technologie, par opposition au modèle beaucoup plus traditionnel qui prévalait auparavant dans ce secteur, cet exemple illustre bien la manière dont ces conseils ont considéré l'IA comme un moyen supplémentaire de repenser leur relation avec les clients et leur façon de travailler dans leur environnement réglementaire. Ils ont su aborder cette question sous un angle très opérationnel, contrairement à d'autres entreprises qui n'étaient pas aussi réfléchies, aussi progressistes ou, pour être franc, qui avaient un modèle de gestion qui leur convenait et se demandaient pourquoi elles devraient changer.

Et ces entreprises accusent maintenant un certain retard par rapport aux autres. Je dirais donc que l'autre enjeu majeur auquel vous et moi sommes confrontés, alors que le Canada s'internationalise de plus en plus et que nos entreprises doivent adopter une approche plus mondiale pour conquérir de nouveaux marchés, est la différence entre les environnements réglementaires d'une région du monde à l'autre.

Rahul Bhardwaj (21:13): Effectivement.





Duncan Sinclair (21:14 - 22:29): Il est également important de tenir compte de la manière dont l'Europe, les entreprises européennes et les organismes de réglementation européens perçoivent la protection de la vie privée et la protection des données, par opposition à la région Asie-Pacifique, où l'approche est souvent plus permissive en ce qui concerne les gestes que peuvent poser les individus. Et là encore, je pense que c'est un domaine dans lequel les gouvernements ont tendance à accuser du retard, essayant de rattraper ce que la technologie est capable de faire. Ils doivent être très clairs au sujet de ce qui est autorisé au Canada, mais pas dans l'Union européenne et, inversement, de ce que nous pouvons faire en Asie-Pacifique, mais peut-être pas nulle part ailleurs. Et puis, bien sûr, il y a tous les défis géopolitiques auxquels sont actuellement confrontés différents pays du monde.

Page | 13

Certaines entreprises internationales que je connais doivent en effet adopter des approches totalement différentes, par exemple dans leur manière de mener leurs activités en Chine par rapport aux États-Unis, en raison de certaines restrictions existant entre ces deux pays. Une fois encore, ce n'est pas aux conseils de résoudre ces problèmes. Leur rôle consiste plutôt à comprendre suffisamment le fonctionnement du monde dans ces domaines pour pouvoir ensuite poser les bonnes questions à la direction, comme « Où en sommes-nous? », « Dans quelle direction allons-nous? », « Qu'est-ce que cela signifie pour les investissements et pour notre marque? » et « Comment pouvons-nous envisager de faire les choses différemment? ».

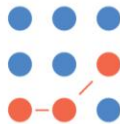
Rahul Bhardwaj (22:30 - 22:40): Eh bien, ce sera l'objet d'une conversation pour une autre fois, au cours de laquelle nous discuterons de cadres responsables qui ne font pas obstacle à l'innovation, un sujet d'actualité à l'échelle mondiale.

Duncan Sinclair (22:41): Absolument.

Rahul Bhardwaj (22:41 - 22:52): M. Sinclair, ce fut un plaisir de m'entretenir avec vous aujourd'hui. Quant à notre auditoire, j'ai la résolution suivante, soit « Les conseils ne tiennent pas la bonne conversation sur l'IA ». Quel serait votre vote?

Duncan Sinclair (22:52 - 23:16): Par conséquent, M. Bhardwaj, je vais adopter une approche typiquement canadienne en cherchant à trouver un compromis, qui est le suivant. Il est résolu que tous les conseils





d'administration doivent intégrer l'IA à leur ordre du jour afin de pouvoir convenir des discussions à avoir avec les dirigeants et les différentes parties prenantes de l'entreprise, le tout pour que l'IA contribue à la réussite future et ne constitue pas un obstacle ou un frein.

Page | 14

Rahul Bhardwaj (23:16 - 23:48): Merci M. Sinclair. Très bonne réponse. Il s'agit peut-être également de la résolution la plus longue que j'ai jamais entendue, mais je suis convaincu que l'IA peut nous aider à la simplifier quelque peu pour notre auditoire.

À notre public, j'espère que vous avez aimé l'épisode Be It Resolved d'aujourd'hui, que vous avez pu approfondir vos connaissances en ce qui a trait aux salles du conseil et que cela vous aidera à rester au fait des nouvelles tendances. Si vous avez été inspiré par la discussion d'aujourd'hui, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un commentaire sur votre plateforme de baladodiffusion préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada, et je vous dis à la prochaine.

