



**HAL**  
open science

## Utilisation actuelle et potentielle de l'intelligence artificielle au sein des conseils d'administration

Aliya Ismayilova, Claudine Bonneau

► **To cite this version:**

Aliya Ismayilova, Claudine Bonneau. Utilisation actuelle et potentielle de l'intelligence artificielle au sein des conseils d'administration. Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles, Université Catholique de Louvain = Catholic University of Louvain [UCL], May 2022, Mons, Belgique. hal-03655320

**HAL Id: hal-03655320**

**<https://hal.science/hal-03655320>**

Submitted on 29 Apr 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Utilisation actuelle et potentielle de l'intelligence artificielle au sein des conseils d'administration

Aliya Ismayilova, MBA  
Laboratoire sur la communication et  
le numérique (LabCMO)  
Université du Québec à Montréal  
[ismayilova.aliya@courrier.uqam.ca](mailto:ismayilova.aliya@courrier.uqam.ca)

Claudine Bonneau, PhD  
Laboratoire sur la communication et  
le numérique (LabCMO)  
Université du Québec à Montréal  
[bonneau.claudine@uqam.ca](mailto:bonneau.claudine@uqam.ca)

## Mots-clés

Intelligence artificielle, gouvernance corporative, conseil d'administration, expertise en numérique, COVID-19.

### 1. INTRODUCTION

Le but de notre communication est de présenter les faits saillants d'une revue de littérature portant sur les cas d'utilisation actuels et potentiels de l'intelligence artificielle (IA) au sein des conseils d'administration (CA) et d'en discuter les enjeux sociaux et communicationnels. La confiance des investisseurs, des créditeurs et du public envers les corporations a été bouleversée par les scandales corporatifs, dont l'exemple le plus connu est celui d'Enron. Ces événements ont mis en évidence le problème de la qualité de la gouvernance corporative, soit les « contrôles financiers et non-financiers mis en place pour diriger et contrôler une entreprise » (Tabassum et Singh, 2020). Aujourd'hui, les parties prenantes se tournent de plus en plus vers les CA qu'on considère comme garants de la qualité de la gouvernance corporative. Cette tendance a été renforcée par le contexte de la pandémie de la COVID-19 qui a mis en lumière l'importance d'une saine gestion des risques et de la continuité d'affaires.

### 2. DÉFIS ACTUELS AU SEIN DES CA

Les administrateurs doivent prendre des décisions d'une complexité supérieure et sans précédent. Or, plusieurs facteurs peuvent les empêcher d'être efficaces dans leur rôle, dont la surcharge cognitive plus importante à l'ère du Big Data (Boivie et al., 2016; Merendino et al., 2018). À cet égard, certains chercheurs entrevoient que l'utilisation de l'IA au sein des CA pourrait aider à corriger les vulnérabilités existantes.

En 2015, une étude du Forum économique mondial menée auprès de 800 cadres exécutifs indiquait que 45% d'entre eux croient que dans le futur, l'IA fera partie intégrante des CA (Torre et al., 2020). Cependant, comme les lois continuent d'exiger que les administrateurs utilisent leur jugement professionnel et évaluent les conseils et les informations sur lesquels ils basent leurs décisions, ces derniers doivent être capables d'évaluer adéquatement les risques associés à l'utilisation de l'IA dans la prise de décisions. Cependant, même parmi les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 1 milliard,

seulement 24% ont des CA compétents en technologies de l'information (Weill et al., 2019).

Toutefois, comme la pandémie de la COVID-19 a engendré d'énormes investissements en TI dans le but d'assurer la continuité d'affaires, certains experts sont d'avis qu'elle pourrait jouer un rôle de catalyseur dans le développement de compétences numériques au sein des CA et propulser la tendance au recrutement d'administrateurs reconnus non seulement pour leur leadership, mais aussi pour leurs aptitudes en communication et leur expertise technologique (Loten, 2020). Cependant, ces profils étant présentement très rares, le succès de ces démarches est incertain. D'autant plus que la révolution numérique, alimentée par le contexte de la pandémie, a exacerbé la pénurie de la main-d'œuvre, notamment celle spécialisée en TI. Ces défis liés au recrutement d'administrateurs qualifiés sont également exacerbés par les restrictions imposées à la suite des scandales corporatifs sur le nombre de CA sur lequel un administrateur peut siéger, qui ont eu comme effet de limiter le bassin des candidats potentiels (Dheeriyaa et Singhvi, 2021). De plus, l'âge moyen des administrateurs progresse au fil des années. Pour les sociétés américaines appartenant au S&P 500, il était de 63 ans en 2020 comparé à 61 ans en 2007. Comme d'ici dix ans, la majorité de ces administrateurs a prévu de prendre sa retraite, la pénurie de relève représente un enjeu considérable pour un nombre croissant d'organisations (Bédard et al., 2021).

### 3. POTENTIEL DE L'IA EN GOUVERNANCE

Dans ce contexte, l'IA pourrait jouer trois rôles : assistante, conseillère et actrice autonome (Petrin, 2019). L'IA assistante n'a pas ou a très peu d'autonomie. Elle sait exécuter des tâches très spécifiques, telles la prise de notes et la préparation de rapports, et ne prend aucune décision par elle-même. L'IA conseillère possède plus d'autonomie et peut offrir un support dans la prise des décisions plus complexes, en posant des questions, en offrant des réponses et en construisant des scénarios et des simulations. Elle pourrait, entre autres, servir à prédire la détresse financière, à identifier des candidats

potentiels pour les acquisitions, à sélectionner les administrateurs et à évaluer le moral organisationnel grâce à l'analyse des communications internes. Elle pourrait également contribuer à augmenter l'efficacité énergétique, à utiliser les ressources de façon plus efficace et à améliorer l'efficacité de la gestion des déchets (Saetra, 2021). Quant à l'IA autonome, elle est une actrice en soi, capable d'évaluer les options et de prendre des décisions. Le premier cas de nomination de l'IA à titre d'administrateur a eu lieu en 2014 au sein de Deep Knowledge Ventures. Cette IA fait des recommandations concernant les options d'investissement et n'a pas de droit de vote comme tel, mais le CA prend la décision d'investir seulement s'il la corrobore. En 2016, l'entreprise Tieto a nommé une IA en tant que membre de l'équipe de direction avec le droit de vote dans la prise des décisions (Petrin, 2019). En 2018, le PDG de Salesforce a rapporté qu'une IA participe aux réunions hebdomadaires avec les cadres supérieurs et se prononce sur leurs rapports (Reid, 2018).

#### 4. RISQUES ASSOCIÉS À L'UTILISATION DE L'IA

Malgré les avantages que l'utilisation de l'IA pourrait apporter à la gouvernance corporative, son introduction dans la prise de décisions stratégiques comporte des risques importants, dont, entre autres, le risque d'aggraver le problème de discrimination et les difficultés liées à l'attribution de la responsabilité en cas de préjudice. Microsoft a identifié cinq types de biais potentiels associés à l'IA : le biais lié aux données (les données d'entraînement sont peu diversifiées), le biais d'associations (les données d'entraînement renforcent et multiplient un biais culturel), le biais d'automatisation (les humains font confiance aveugle aux machines), le biais d'interaction (les humains introduisent intentionnellement un biais dans l'IA) et le biais de confirmation (les algorithmes diffusent les résultats qui confirment les idées préconçues) (Torre et al., 2020). De plus, la qualité des données collectées et la protection des données sensibles utilisées aux fins de la prise des décisions stratégiques deviennent des préoccupations majeures à l'ère du Big Data (Hilb, 2020). En même temps, il n'est pas certain que les actionnaires et les autres parties prenantes accueilleront une telle initiative favorablement ni si une obligation de divulgation sera imposée aux CA qui introduisent l'IA dans la prise de décision.

#### CONCLUSION

La pandémie a mis en lumière l'importance d'une saine gestion des risques et de la continuité d'affaires, et par conséquent, du rôle qu'y jouent les CA. Toutefois, plusieurs facteurs peuvent empêcher ces derniers d'être efficaces dans leur rôle, dont la surcharge cognitive plus importante à l'ère du Big Data. L'introduction de l'IA dans la prise de décisions au sein des CA pourrait aider à

corriger les vulnérabilités existantes et à améliorer la qualité des décisions. En même temps, dans le monde après la crise, on s'attend à une augmentation importante de la demande pour les administrateurs détenant des compétences numériques. Toutefois, ceux-ci étaient déjà très rare dans le monde pré-pandémique, les nouveaux risques que l'IA amènera à la profession ainsi que le travail supplémentaire d'interprétation des données qu'elle génère pourraient avoir un impact négatif sur l'attractivité de la profession et la rétention des administrateurs.

#### RÉFÉRENCES

- Bédard, J., Audebrand, L. K., Sirois, L.-P. & Michaud, M. (2021). *La présence des jeunes aux conseils d'administration des entreprises québécoises*. ULaval.
- Boivie, S., Bednar, M. K., Aguilera, R. V., & Andrus, J. L. (2016). Are boards designed to fail? The implausibility of effective board monitoring. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 319–407.
- Dheeriyaa, P. & Singhvi, M. (2021). A conceptual framework for replacing audit committees with artificial intelligence infused bot. *EDPACS*, 63(3), 1-18.
- Hilb, M. (2020). Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 24(4), 851-870.
- Loten, A. (2020). *Many corporate boards still face shortage of tech expertise*. WSJ. Consulté le 7 avril 2022 sur <https://www.wsj.com/articles/many-corporate-boards-still-face-shortage-of-tech-expertise-11602537966>
- Merendino, A., Dibb, S., Meadows, M., Quinn, L., Wilson, D., Simkin, L., & Canhoto, A. (2018). Big data, big decisions: the impact of big data on board level decision-making. *Journal of Business Research*, 93(12), 67–78.
- Petrin, M. (2019). Corporate management in the age of AI. *Columbia Business Law Review*, 2019(3), 965–1030.
- Reid, D. (2018). *Marc Benioff brings an A.I. machine called Einstein to his weekly staff meeting*. CNBC. Consulté le 7 avril 2022 sur <https://www.cnbc.com/2018/01/25/davos-2018-ai-machine-called-einstein-attends-salesforce-meetings.html>
- Saetra, H. S. (2021). A framework for evaluating and disclosing the ESG related impacts of AI with the SDGs. *Sustainability*, 13(15), 8503.
- Tabassum, N., & Singh, S. (2020). *Corporate Governance and Organisational Performance: The Impact of Board Structure*. Palgrave Macmillan.
- Torre, F., Teigland, R. & Engstam, L. (2020). AI leadership and the future of corporate governance. Dans A. Larsson & R. Teigland (dirs.), *The Digital Transformation of Labor* (p. 116-146). Routledge.
- Weill, P., Apel, T., Woerner, S. L., & Banner, J. S. (2019). It pays to have a digitally savvy board. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 41–45.