



L'article suivant est paru dans 2020 L'Alerte aux administrateurs de Deloitte

Regarder avant de plonger (dans l'avenir)

Réévaluer la culture, la conduite et la réputation
à l'ère numérique

Étrange... Prendre une décision liée au numérique ici, avoir un projet d'automatisation là, et, très rapidement, l'entreprise que vous devez superviser a été transformée en quelque chose de différent et vous ne la reconnaissez plus tout à fait. C'est peut-être aussi le cas de votre secteur. En tant que membre du conseil d'administration ayant une vue d'ensemble, vous devez prévenir les tempêtes et les lames de fond qui émanent de l'écosphère virtuelle tout en vous assurant de garder le cap.

D'une part, vous devez fixer votre regard sur l'horizon. D'autre part, vous devez surveiller de près l'orientation choisie par l'équipe de direction. Dans un cas comme dans l'autre, vous devez examiner les risques et repérer les occasions qui pourraient échapper à la direction, notamment en ce qui concerne la

culture, la conduite et la réputation. Chacun de ces facteurs peut être fortement déstabilisé par une transformation numérique ou un simple projet d'automatisation intelligente.

La transformation numérique a un sens différent pour chaque personne. Dans le présent document, elle est le processus de modification, de mise à jour ou de transformation complète des processus, des modèles d'affaires et des entreprises au moyen de technologies numériques et, de plus en plus, par des technologies cognitives. On prévoit qu'en 2022, les entreprises investiront près de deux billions de dollars dans leur transformation numérique, car elles sont attirées par la prolifération des nouvelles technologies et craignent les perturbations émanant de concurrents plus axés sur les technologies! ➔



Prashant Masand

Leader national, Gouvernance, Gestion des risques d'entreprise et Audit interne du secteur public, Conseils en gestion des risques Deloitte Canada



Aneesa Ruffudeen

Leader nationale, Culture et éthique du lieu de travail, Conseils en gestion des risques Deloitte Canada



Pour l'instant, bon nombre des obstacles à la réalisation d'une véritable transformation numérique concernent davantage la culture, les talents, l'exécution de la stratégie et la gestion des risques que la technologie. Tous ces aspects doivent être pris en compte dans l'analyse de rentabilité de la transformation numérique, ce que de nombreuses entreprises ne comprennent pas encore. Les obstacles les plus fréquents à l'expansion de l'automatisation intelligente ne sont pas des enjeux réglementaires ni un manque de soutien de la direction ou du conseil d'administration, mais plutôt des questions liées à l'analyse de rentabilité, aux talents, aux capacités, à la gouvernance et à la culture. C'est ce que nous apprend un récent sondage mené par Deloitte auprès de 166 personnes travaillant au sein d'équipes de la numérisation, de la gestion du changement, des technologies, de la gestion des risques et de l'audit interne d'entreprises de l'Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMOA), des Amériques et de l'Asie-Pacifique².

D'autres recherches de Deloitte indiquent que de façon générale, les entreprises dont le conseil d'administration s'intéresse activement aux questions technologiques ont un meilleur rendement financier³. En effet, les administrateurs peuvent aider l'entreprise à se hisser à des niveaux supérieurs en supervisant les efforts déployés par la direction pour utiliser les technologies d'une manière profitable pour l'organisation.

Les conséquences sur l'entreprise étendue peuvent être importantes, et la perspective de superviser les risques liés à la culture, à la conduite et à la réputation pourrait pousser bon nombre d'administrateurs hors de leur zone de confort, au point même d'en minimiser l'importance ou de confier la tâche à d'autres. Cela est compréhensible. Après tout, un faible nombre des principales entreprises d'aujourd'hui étaient au départ des entreprises numériques, même si la plupart sont en voie de le devenir. Lors d'une transformation

numérique, ces entreprises peuvent être désorientées par le rythme effréné des changements et l'explosion des données, des technologies, des possibilités et des risques. Même les conseils d'administration des entreprises qui ont toujours été numériques ont du mal à suivre cette cadence.

Durant une transformation numérique, une entreprise peut décider d'abandonner certains processus analogiques, par exemple en livrant ses biens physiques par des drones plutôt que des humains ou en passant d'un processus informatisé à un autre, notamment un système de paiement par téléphone intelligent au point d'achat.

Même si le passage de l'analogique au numérique peut sembler plus radical que la transition d'un processus manuel vers un processus automatisé, il est tout aussi transformationnel pour l'entreprise. Par exemple, le paiement par téléphone intelligent peut rendre la carte de crédit inutile, offrir un niveau accru de sécurité et donner accès à de nouveaux intermédiaires. Les capacités mobiles peuvent permettre à la fois de nouveaux types de paiements comme la monnaie cryptée et le règlement traditionnel par compte bancaire. Elles représentent une révolution pour les clients, les détaillants, les émetteurs de cartes de crédit, les banques et les fournisseurs de monnaie cryptée. Elles sont également perturbatrices, car elles modifient les modèles d'affaires, les processus et les comportements humains.

Cette évolution rapide et importante entraîne des perturbations et des changements abrupts et imprévisibles dans les tendances et les pratiques existantes. Les technologies numériques – Internet, médias sociaux, capacités de numérisation et d'imagerie, et génération et reconnaissance de la voix – ont déjà des effets marqués sur certains secteurs ainsi que dans le paysage culturel et politique. Les technologies cognitives telles que

l'intelligence artificielle commencent à peine à transformer les entreprises et la société.

Dans ce contexte de perturbations constantes, les cadres supérieurs ont des décisions distinctes, mais interreliées à prendre :

- Quels aspects de notre modèle d'affaires et de nos processus peuvent être numérisés, et dans quelle mesure?
- Quelles technologies numériques devons-nous envisager? Lesquelles se sont révélées les plus utiles et fiables?
- Quelle est la meilleure façon d'utiliser nos fonds? Quel modèle permettrait le mieux à notre entreprise de concevoir ou d'acquérir les technologies et les compétences nécessaires ou d'y accéder?
- Quelle est l'incidence potentielle de la transformation numérique sur nos employés, nos clients, nos investisseurs et nos autres parties prenantes? Quelles sont les meilleures occasions à saisir par notre entreprise? Quels sont les risques, et comment pouvons-nous les surveiller, les atténuer et les gérer?
- Que doit obtenir l'équipe de direction de la part du conseil d'administration pour gérer la transformation numérique? Comment les administrateurs peuvent-ils offrir l'orientation et la supervision dont les parties prenantes ont besoin?

Ces décisions semblent être séparées les unes des autres, car la transformation numérique est souvent réalisée dans le cadre d'initiatives individuelles consistant à appliquer des technologies aux activités de l'entreprise. Elles sont interreliées, car les technologies numériques favorisent la connectivité et l'interaction. Par conséquent, pour que les initiatives menées dans ce domaine fonctionnent ensemble et soient profitables pour les parties prenantes, elles doivent être alignées de façon stratégique. Qui plus est, des risques émergeront de sources insoupçonnées et pourraient avoir un effet d'entraînement tout aussi imprévisible.

Pour assurer une gouvernance et une supervision appropriées, le conseil d'administration doit se concentrer non seulement sur les initiatives individuelles, mais aussi sur leur objectif stratégique et leur incidence collective. Chacune comporte ses propres avantages et risques; mises ensemble, elles peuvent avoir un effet cumulatif beaucoup plus grand.

Alerte aux administrateurs 2020

Regarder avant de plonger (dans l'avenir)

Pour gérer tout projet réellement transformationnel, il est souvent préférable de faire une évaluation globale qui examine l'incidence de la transformation numérique sur la culture, la conduite et la réputation de l'entreprise. La culture est la façon dont l'entreprise utilise les technologies numériques ainsi que les valeurs, l'éthique, les objectifs et les incitatifs liés à cette utilisation. La conduite est la façon dont les parties prenantes se comportent sous l'influence des technologies numériques. La réputation englobe les effets sur la marque et les changements de points de vue des parties prenantes de l'entreprise en pleine transformation numérique.

La culture, la conduite et la réputation de l'entreprise sont des risques cruciaux que le conseil d'administration doit surveiller de près. Si la direction ne réussit pas à bien gérer ces risques, la capacité de l'entreprise à concevoir et à mettre en œuvre sa stratégie en souffrirait, ce qui pourrait entraîner d'autres risques.

Évaluer les enjeux et les risques

Les leaders d'entreprise ont davantage à réfléchir aux effets positifs et négatifs possibles de la transformation numérique sur la stratégie, la culture, la conduite et la réputation de l'organisation. Pour obtenir d'excellents résultats, les entreprises doivent coordonner leur culture, leurs talents, leur structure et leurs activités et maintenir cet alignement au fur et à mesure que la technologie évolue. Selon un sondage réalisé conjointement par Deloitte et *MIT Sloan Management Review*, 80 pour cent des répondants considèrent que leur entreprise a atteint la maturité numérique et qu'elle le doit à une stratégie claire et cohérente appliquée dans l'ensemble de l'organisation⁴. Parmi les entreprises considérées comme « les moins matures », seulement 15 pour cent ont adopté une stratégie bien définie.

Les enjeux stratégiques

Les enjeux stratégiques se résument essentiellement aux questions suivantes : Voulons-nous que notre entreprise soit perturbatrice ou perturbée? Le choix ne semble peut-être pas toujours aussi tranché, mais il l'est souvent, car les concurrents qui ont adopté des modèles d'affaires numériques ont déjà grandement perturbé les entreprises établies dans de nombreux secteurs. La direction est-elle portée à suivre les tendances dominantes? Les technologies numériques placent les concurrents sur un pied d'égalité, ce qui favorise les entreprises ayant relativement peu de ressources et celles qui ne sont pas déjà encombrées par des modèles d'affaires.

Pour déterminer de quel côté des perturbations l'entreprise se situera, la direction doit décider à quels aspects elle appliquera les technologies cognitives pour faire progresser l'organisation vers ses objectifs stratégiques. Elle doit aussi repérer les menaces provenant de concurrents innovateurs ou ayant une longueur d'avance sur le plan numérique, car ils cherchent habituellement à exploiter des marchés mal desservis ou à améliorer les processus inefficaces d'interaction avec la clientèle ou de chaîne d'approvisionnement.

Dans un monde de changements technologiques si rapides, il peut être facile de se concentrer sur la technologie. Or l'impératif commercial doit être le principal catalyseur de la transformation. Une fois les exigences réelles déterminées, l'entreprise doit axer ses efforts sur des analyses de rentabilité approfondies et concluantes et le recrutement d'employés aptes à combler ses besoins. Les leaders efficaces formulent une vision claire de la transformation et la communiquent de façon constante à toute l'organisation. Les discussions sur la stratégie offrent au conseil d'administration et à la direction une occasion de déterminer la culture qui doit présider à la mise en œuvre.

Regard sur l'avant-garde

Un sondage mené par Deloitte auprès de plus de 500 dirigeants actifs dans divers secteurs a révélé que 58 pour cent des entreprises avaient commencé à utiliser l'automatisation des processus robotisés et l'intelligence artificielle dans une certaine mesure en date du printemps 2019⁵. Parmi celles qui utilisent l'automatisation intelligente, 38 pour cent en sont à l'étape des essais (1 à 10 automatisations), 12 pour cent ont atteint celle de la mise en œuvre (11 à 50 automatisations) et 8 pour cent se situent à la phase de l'expansion à grande échelle (51 automatisations ou plus). En 2018, seulement 4 pour cent avaient atteint cette ultime étape.

Selon notre sondage, les entreprises dont les initiatives d'expansion réussissent présentent habituellement six caractéristiques :

- **Stratégie à l'échelle de l'entreprise** pour l'automatisation intelligente qui augmente les rendements au chapitre de la capacité de la main-d'œuvre, de la réduction des coûts et des revenus.
- **Initiatives combinées** d'automatisation des processus robotisés et d'intelligence artificielle qui produisent une augmentation moyenne des revenus de 9 pour cent, comparativement à 3 pour cent pour les entreprises qui ne combinent pas leurs technologies.
- **Fonctions de soutien des technologies de l'information** comprenant les technologies, l'infrastructure et les ressources de cybersécurité nécessaires, ce qui permet une réduction des coûts de 21 pour cent comparativement à 13 pour cent pour les entreprises ne présentant pas cette caractéristique.
- **Processus matures assortis de définitions et de normes claires** qui procurent une augmentation moyenne de la capacité de la main-d'œuvre administrative de 19 pour cent comparativement à 12 pour cent des entreprises n'utilisant pas de tels processus.
- **Compréhension claire des moyens pour obtenir de la valeur** entraînant une réduction moyenne des coûts de 21 pour cent comparativement à 15 pour cent des entreprises dont la compréhension n'est pas aussi claire.
- **Simplification radicale des processus** motivée par la nécessité de réduire les coûts au sein de 73 pour cent des entreprises ayant adopté l'automatisation à grande échelle comparativement à 61 pour cent de celles qui en sont encore au stade des essais.

Le conseil d'administration doit assurer un encadrement dans nombre de ces domaines, particulièrement la stratégie, les fonctions de soutien, la maturité des processus et la compréhension de la façon d'obtenir de la valeur, et poser des questions qui remettent en question les hypothèses de la direction. La réussite de la transformation numérique dépend également de la capacité de la direction à maintenir une culture positive et productive et à gérer les risques liés à la conduite et à la réputation qui découlent de ces initiatives. Elle repose sur une supervision constante du conseil d'administration, qui reçoit régulièrement des rapports de la direction sur les objectifs, les résultats escomptés et la progression de la transformation numérique ainsi que sur les changements apportés à la stratégie.

Opinions divergentes des administrateurs et des chefs de direction au sujet des risques de réputation

Un sondage mené en 2018 par Deloitte auprès de 200 chefs de la direction et 200 administrateurs d'entreprise[®] a révélé que les conseils d'administration tendent à se préoccuper davantage des risques de réputation que les chefs de la direction. Voici quelques-unes de ses conclusions :

- Les administrateurs et les chefs de la direction sont majoritairement d'accord avec le fait que les risques liés à la sécurité, aux capacités d'intervention en cas de crise et à l'entreprise étendue sont des sources potentielles d'atteinte à la réputation.
- Les administrateurs sont davantage préoccupés par les risques que représentent la qualité et la sécurité des produits, l'éthique et l'intégrité et les écarts de conduite des employés et des dirigeants pour la réputation que les chefs de la direction.
- Au cours de la dernière année, seulement la moitié des administrateurs et des chefs de la direction sondés ont abordé la question de la réputation de leur entreprise ou les moyens à prendre pour gérer les risques qui y sont liés ou rehausser la réputation.
- Environ la moitié des entreprises n'ont pas de programme pour repérer les incidents présentant un risque de réputation tel qu'un mécanisme officiel de détection de ces risques; plus de 50 pour cent d'entre elles ne prévoient pas de concevoir ni d'acquérir des outils pour surveiller et gérer ces risques.

Les conseils d'administration sont dans une excellente position pour inciter l'équipe de direction à se concentrer davantage sur les risques de réputation lors de discussions générales sur la culture et la conduite. Ils doivent également se tenir au courant des programmes officiels de détection des risques qui permettent de surveiller et de gérer la réputation de l'entreprise dans les médias sociaux et dans l'ensemble de l'écosystème numérique, et en informer la direction.

Les enjeux culturels

La plupart des conseils d'administration savent qu'une entreprise a besoin d'une culture optimale pour atteindre certains objectifs. Pourtant, la plupart n'ont pas les connaissances nécessaires pour définir cette culture, déterminer ce qui doit être amélioré et superviser les efforts déployés par la direction pour réaliser les changements. Souvent, ils sous-estiment l'incidence que la numérisation peut avoir sur la culture. Par exemple, l'automatisation intelligente peut nuire au moral des employés, qui craignent de perdre leur autonomie, voire leur emploi. Elle peut aussi priver l'entreprise des compétences nécessaires pour soutenir sa réussite, ou soulever de nouvelles questions éthiques auxquelles la direction n'est peut-être pas prête à répondre.

La culture peut aussi contribuer ou nuire à la transformation numérique. Les conséquences d'un désalignement entre les objectifs des initiatives et les valeurs de l'entreprise vont de l'adoption lente des technologies numériques à la perte de compétitivité, de productivité et de revenu. Pour ouvrir la voie à une transformation numérique efficace et harmonisée à la culture, les efforts doivent viser non seulement les fonctions qui utilisent déjà beaucoup les technologies, mais aussi celles des ressources humaines, de la gestion des risques, des finances, de la comptabilité et d'autres encore. L'harmonisation à la culture doit s'étendre aux partenaires de l'entreprise étendue et aux travailleurs temporaires qui ont parfois une compréhension limitée de la stratégie organisationnelle.

Si les dirigeants réussissent à bâtir une culture d'entreprise qui s'adapte plus facilement au changement, il sera plus facile de mettre en place de nouvelles technologies et de nouveaux processus opérationnels. Voilà quelques-unes des conclusions d'une étude réalisée par Deloitte et *MIT Sloan Management Review* auprès de plus de 16 000 personnes dans 157 pays et 28 secteurs d'activité⁷. Près de 60 pour cent des répondants travaillant dans des entreprises matures sur le plan numérique affirment que leur organisation favorise l'adoption et l'engagement numériques en cultivant des valeurs telles que la prise de risques, la collaboration, l'agilité et l'apprentissage continu.

Généralement, la transformation numérique passe par l'adoption d'une attitude plus innovatrice, flexible, coopérative et tolérante à l'endroit des échecs. Elle se prête également moins à la gestion de type commandement et contrôle. Elle favorise des méthodes de développement expérimentales et agiles plutôt

que des approches en cascade planifiées, linéaires et inflexibles. La nouvelle attitude est axée sur la collaboration entre des équipes de plusieurs fonctions et permet de répondre rapidement à l'évolution des conditions.

Dans un environnement de transformation numérique, le leadership consiste à poser des questions percutantes et à favoriser l'apprentissage continu. L'équipe de direction doit superviser le changement de culture en communiquant de façon ouverte et uniforme, en adoptant elle-même les comportements souhaités et en utilisant des méthodes de gestion du changement officielles. Elle court aussi un grand risque si elle n'établit pas la culture appropriée. Elle doit comprendre à quel point la réussite repose sur l'instauration d'une culture adéquate et en définir clairement les objectifs. De plus, elle doit prendre la mesure du pouvoir hautement transformateur des technologies cognitives dans la plupart des entreprises. Au-delà des technologies et des processus, ce sont les nouvelles façons de travailler et de penser et les nouvelles compétences qui comptent.

Le conseil d'administration doit comprendre comment l'équipe de direction doit aborder ces tâches et superviser la transition culturelle qu'elle met en place. Par exemple, plutôt que de tenter d'accomplir une transformation numérique d'un seul coup dans l'ensemble de l'entreprise, il est souvent préférable de commencer par de petits projets, d'exécuter un processus itératif rapide qui permet de faire des apprentissages graduels et de développer une agilité culturelle en laissant chaque personne s'adapter à chaque changement et l'absorber, puis de lancer des initiatives à plus grande échelle.

Durant ces premiers efforts et tout au long de la transformation, des vérifications ponctuelles de la culture peuvent renseigner la direction et le conseil d'administration sur l'incidence de la technologie sur les employés, les facteurs qui accélèrent le changement et les compétences nécessaires.

Les enjeux liés à la conduite

Habituellement, les risques liés à la conduite découlent de pratiques d'affaires et de comportements contraires à l'éthique qui nuisent aux parties prenantes, la collectivité, la société ou le système financier. Ils comprennent les risques de fraude, de collusion, de délit d'initié, de fausses déclarations aux parties prenantes et d'information financière inexacte ou malhonnête. Ils peuvent émaner d'une sous-culture de l'organisation ou de facteurs comme de mauvaises décisions d'embauche ou des incitatifs mal conçus.

Alerte aux administrateurs 2020

Regarder avant de plonger (dans l'avenir)

Bien que ces risques ne soient pas directement liés aux technologies numériques, ils offrent de nouvelles occasions aux individus malveillants. Par exemple, des employés pourraient concevoir un robot capable de contourner les contrôles aux fins d'enrichissement personnel ou pour véhiculer des idées racistes ou sexistes ou d'autres préjugés. Les initiatives d'automatisation intelligente doivent être bien comprises et bien contrôlées, et les modèles doivent être surveillés de façon appropriée. Le conseil d'administration doit obtenir l'assurance que cette supervision est bel et bien effectuée.

L'utilisation de technologies cognitives pour surveiller la conduite présente également des risques. Certaines institutions financières surveillent les courriels, les textos et les comptes de médias sociaux de leurs employés, puis utilisent l'analytique pour déceler des tendances indiquant que des personnes, des produits, des données et des lieux sont exposés à des risques liés à la conduite. L'une d'elles a réussi à établir un lien entre ces risques et l'utilisation accrue de métaphores sur le sport et la guerre dans les courriels et les textos. Ce type de surveillance doit être assuré avec diligence. Le conseil d'administration doit se préoccuper d'équité. Il doit confirmer que les informations appropriées sont divulguées aux personnes faisant l'objet de la surveillance et consulter des experts en déontologie et en droit. Si la surveillance de la conduite est trop axée sur des données, cela pourrait inciter certaines personnes à se concentrer sur les « chiffres à atteindre » plutôt que sur les valeurs de l'entreprise.

En plus d'obtenir de l'information sur les risques liés à la conduite, le conseil d'administration doit avoir un dialogue continu avec la direction au sujet de la culture. Tous deux doivent favoriser la culture souhaitée en présentant les valeurs de l'entreprise sous forme narrative et en célébrant tout autant les comportements éthiques que les gains réalisés sur le marché. Les leaders doivent donner l'exemple en adoptant eux-mêmes des comportements tels que l'échange de l'information, la collaboration, l'expérimentation, la tolérance à l'échec et la prestation de récompenses appropriées, et en accordant la priorité aux employés et aux clients.

Les enjeux liés à la réputation

Les nouvelles technologies ont le pouvoir de rehausser, de perturber ou de remplacer les modèles d'affaires en place. Les risques qui y sont liés auront vraisemblablement une incidence sur l'ensemble de l'entreprise, d'où l'importance de déterminer si les

modèles de gouvernance sont adaptés aux exigences futures et assez flexibles pour gérer la succession rapide des changements. Cela implique une connaissance solide des nouveaux secteurs de risque, des personnes qui en sont responsables et de la façon dont ils sont surveillés et pris en charge.

Les risques de réputation découlent de problèmes opérationnels, financiers, technologiques, réglementaires et juridiques, d'incidents liés à la cybersécurité, à la confidentialité des données, au développement durable et aux tiers et d'autres événements qui sont rendus publics. Ils sont aggravés quand la réponse de la direction est considérée comme inadéquate. Les risques de réputation peuvent avoir une incidence négative sur la marque, la valeur marchande, la licence d'exploitation et les activités de recrutement de l'entreprise, de même que sur le moral des employés.

Face à l'exposition médiatique continue des entreprises, à la méfiance à l'égard des grandes institutions et aux réalités des médias sociaux, les dirigeants d'entreprise doivent gérer activement les risques de réputation. Même quand les technologies cognitives en sont aux premiers stades d'adoption, plusieurs entreprises voient leur marque affectée par des incidents liés à des agents conversationnels, à des algorithmes d'embauche biaisés et à l'ordonnancement numérique du personnel.

Si les modèles d'intelligence artificielle peuvent utiliser des données biaisées pour « apprendre » les mauvaises choses ou sont programmés de cette manière, ils peuvent poser des risques d'atteinte à la réputation aussi graves que les risques liés aux employés malveillants. Ils peuvent même faire plus de dommages en moins de temps. Ces risques sont différents des risques découlant de communications déficientes au sujet de l'automatisation intelligente et de tout effet négatif sur le moral des employés.

Comme les technologies numériques ont de vastes répercussions sur toutes les fonctions de l'entreprise, l'équipe de direction et le conseil d'administration doivent avoir une idée claire de l'organisation des responsabilités entourant les risques numériques. Dans la plupart des entreprises, ces responsabilités sont confiées aux fonctions des TI, de la stratégie ou du marketing, mais elles sont parfois mal définies : selon 33 pour cent des participants au sondage mondial de Deloitte, la responsabilité des risques numériques incombe au chef de l'information. Il s'agit de la réponse la plus répandue. Douze pour cent des répondants admettent que cette responsabilité

n'est pas clairement définie, tandis que huit pour cent affirment que les questions numériques sont gérées par le chef de la technologie, le chef de la direction ou le chef de la gestion des risques⁸.

Les conséquences étendues de la transformation numérique créent des liens et des dépendances entre les divers responsables des risques qui rendent plus difficile leur atténuation. Les équipes de direction et de la gestion des risques doivent s'assurer que les modèles de gouvernance confient aux bonnes personnes les bonnes informations au bon moment et qu'une culture axée sur la transparence et la collaboration règne au sein de l'entreprise.

L'utilisation de l'automatisation intelligente à grande échelle pose des risques importants pour la culture, la conduite et la réputation. Même l'utilisation restreinte de technologies cognitives peut entraîner des problèmes résultant de cas d'usage inadéquats, de contrôles insuffisants, d'un manque de communication ou de la mauvaise gestion d'autres aspects de l'élaboration ou du déploiement des modèles. Le conseil d'administration doit avoir la préparation nécessaire pour comprendre et superviser ces risques.

Mesures à prendre par les administrateurs

Les suggestions suivantes peuvent aider les administrateurs à superviser les risques liés à la culture, à la conduite et à la réputation que posent la transformation numérique et l'automatisation intelligente :

- **Discuter des objectifs stratégiques et des raisons de la transformation.** Puisque c'est le conseil d'administration qui supervise et approuve la stratégie, ses membres doivent comprendre comment l'équipe de direction prévoit d'utiliser les technologies cognitives ainsi que l'incidence de ces dernières et les risques qu'elles comportent. Ils doivent vérifier si les projets d'automatisation intelligente de la direction sont conformes à la stratégie. Il peut s'agir de projets visant la réduction des coûts, l'amélioration des processus, l'augmentation de la part de marché, la pénétration de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits ou services, la réponse aux menaces de la concurrence ou d'autres objectifs stratégiques. Le conseil d'administration doit également vérifier l'étendue et le calendrier des projets d'automatisation intelligente de l'équipe de direction. Si ceux-ci ne visent pas à mettre les technologies cognitives au service de la stratégie de l'entreprise, les administrateurs doivent savoir pourquoi.

Alerte aux administrateurs 2020

Regarder avant de plonger (dans l'avenir)

- **Contribuer à l'alignement des initiatives numériques avec les principes de l'entreprise.** Les hauts dirigeants, sous la gouverne du conseil d'administration, veillent à l'utilisation éthique et équitable des technologies cognitives, particulièrement lorsque des décisions touchant l'intelligence artificielle sont prises. Pour établir le contexte, l'équipe de direction et le conseil d'administration doivent définir ensemble les principes d'utilisation de ces technologies. Il n'est pas nécessaire qu'ils aient une compréhension approfondie du fonctionnement des modèles, mais ils doivent savoir à quels processus ils seront appliqués, quelles personnes seront touchées et quels résultats ils pourraient produire. Plus les principes et les politiques sont clairs, mieux ce sera. Par exemple, si le comité d'éthique n'est pas consulté et si les développeurs ne sont pas mandatés pour faire des choix conceptuels instantanés en respectant des principes d'équité, il sera difficile pour l'entreprise de confirmer que ses principes d'éthique sont mis en œuvre.
- **Évaluer les effets sur la culture et déterminer comment ils seront gérés.** Le conseil d'administration doit comprendre les changements culturels que l'intelligence cognitive produit au sein de l'entreprise et qu'elle exige de cette dernière. Il doit déterminer leur incidence sur d'autres, notamment les pairs et les entreprises d'autres secteurs. Il doit aider l'équipe de direction à définir la culture nécessaire pour que l'étendue et le calendrier de transformation envisagés par la direction soient respectés. Pour ce faire, il doit définir des attributs culturels et concevoir un plan de mise en œuvre. Il est également important d'évaluer la capacité de la direction à superviser les changements culturels et à déterminer les ressources nécessaires à leur réalisation. Il doit se méfier des dirigeants qui minimisent l'importance de la culture dans une transformation numérique ou qui croient que la technologie peut résoudre des problèmes stratégiques ou organisationnels.
- **Revoir et surveiller le plan de gestion du changement.** Le changement de culture s'articule autour d'un plan qui permet de coordonner les messages verbaux et comportementaux de la direction et de faire les ajustements nécessaires aux indicateurs de rendement clés et aux régimes de rémunération. Les évaluations de la culture avant et après chaque changement peuvent être extrêmement utiles. La culture et son changement étant des concepts flous, plus les plans et les paramètres seront objectifs et concrets,

plus le conseil d'administration y puisera de l'information utile pour évaluer le rendement des dirigeants. Tel qu'il est mentionné dans *L'essor de la machine intelligente : Repenser la gouvernance des risques concernant l'automatisation intelligente* de la présente édition de *l'Alerte aux administrateurs*, il peut être utile de créer un centre d'excellence fournissant des ressources et coordonnant la transformation numérique.

- **Évaluer les applications qui surveillent la conduite.** L'utilisation de technologies cognitives pour surveiller la conduite présente des enjeux éthiques. Par exemple, il est maintenant possible d'obtenir un « score éthique » sur un employé ou un client grâce aux données tirées de systèmes internes, de sondages, de rapports sur le crédit et d'autres sources. Ce score peut servir à évaluer la propension à l'inconduite d'une personne et la nécessité d'intervenir en lui offrant des conseils et de la formation ou en limitant les risques qu'elle représente. Or de tels scores peuvent être imprécis ou inéquitables ou constituer une intrusion dans la vie privée. Il en serait autrement si l'application surveillait un groupe après l'en avoir avisé et avoir obtenu son consentement plutôt qu'une seule personne, mais il y aurait encore des zones d'ombre. De récents scandales entourant la confidentialité et l'utilisation abusive des données ont mis en évidence la façon dont les entreprises stockent, gèrent et utilisent les données des employés et des clients. Après avoir consulté son équipe du contentieux ou de l'éthique, la direction doit décider quels aspects seront surveillés et comment la vie privée et les droits individuels seront respectés, sous la supervision du conseil d'administration.
- **Comprendre et surveiller l'incidence sur la réputation.** Comme le conseil d'administration est souvent plus sensible que la direction aux enjeux touchant la réputation⁹, il est bien placé pour mener des discussions sur l'amélioration des pratiques de surveillance des risques de réputation de l'entreprise. Les dirigeants doivent concevoir de façon proactive des stratégies de gestion et de rehaussement de la réputation. Dans un monde où les risques évoluent sans cesse, la capacité à détecter les risques et à élaborer des mesures de protection dynamiques est primordiale. Parmi les initiatives nécessaires de la direction, mentionnons le lancement de programmes positifs de médias sociaux, l'éducation des personnes faisant partie des principaux groupes de parties prenantes, la planification par simulation et par scénario en compagnie d'experts interdisciplinaires, la création de réseaux d'adeptes qui adhèrent

à la mission et aux objectifs de l'entreprise et le suivi de l'opinion des employés, des clients et d'autres parties prenantes. Un programme officiel de détection des risques peut également l'informer des signes avant-coureurs de certaines tendances positives et négatives.

- **Obtenir une assurance raisonnable concernant ces risques.** Certains risques liés à la culture, à la conduite et à la réputation peuvent échapper aux équipes de deuxième ligne qui gèrent les risques et aux auditeurs internes. Pendant que la direction conçoit, met en œuvre et exploite des technologies comme l'automatisation des processus robotisés et l'intelligence artificielle, il est essentiel que le comité de gestion des risques, le comité d'audit et l'ensemble du conseil d'administration obtiennent l'assurance que tous les risques sont repérés et surveillés et que des contrôles efficaces sont en place. Chacun de ces risques doit minimalement faire partie du programme de rotation des auditeurs internes et être évalué plus souvent à mesure que l'automatisation prend de l'ampleur. Durant une transformation numérique, le conseil d'administration doit confirmer que les risques associés à la gestion du changement ont été repérés et résolus, que des ressources appropriées sont disponibles et que les responsabilités ont été définies. Ces risques doivent être pris en compte explicitement dans les évaluations de la propension de l'entreprise à prendre des risques et de sa tolérance au risque. En concevant des mécanismes pour résoudre rapidement les risques, l'entreprise peut rester digne de confiance et rehausser sa capacité à résoudre les défaillances imprévues.
- **Préparer le conseil d'administration pour l'ère numérique.** La plupart des administrateurs, mis à part ceux qui ont une formation en informatique, n'ont aucune expertise ni expérience en matière de technologies cognitives. Cela peut nuire aux efforts déployés par le conseil d'administration pour superviser la transformation numérique. Les administrateurs doivent être en mesure de remettre en question de façon crédible les recommandations de la direction, ce qui les oblige à se tenir bien informés. Ils doivent reconnaître et résoudre de manière diligente leurs connaissances déficientes sur les technologies. Les chefs de l'information et de la technologie et d'autres experts internes ou externes peuvent leur fournir la formation nécessaire. Les administrateurs qui n'ont pas les compétences nécessaires doivent

Alerte aux administrateurs 2020

Regarder avant de plonger (dans l'avenir)

solliciter l'aide d'experts qui peuvent les éclairer sur les défis et les occasions que les technologies cognitives et la transformation numérique représentent. Ils doivent également choisir de nouveaux membres qui peuvent aider le conseil à mieux comprendre ces questions, par exemple d'anciens chefs de la technologie ou de l'information qui ont déjà travaillé avec des technologies cognitives ou d'anciens cadres de sociétés numériques prestigieuses.

En tant que principal superviseur de l'entreprise, le conseil d'administration doit comprendre comment les technologies cognitives peuvent perturber la culture, modifier la conduite et affecter la réputation. Ces technologies peuvent accélérer et rehausser la stratégie de l'entreprise, mais elles peuvent aussi la déformer et la faire dérailler.

Le conseil d'administration doit insister sur la clarté lorsqu'il discute des risques liés à la culture, à la conduite et à la réputation avec la direction. Il doit s'assurer que la direction comprend véritablement ces risques et prévoit de les repérer et de les atténuer. En outre, il doit confirmer que tout au long du processus d'automatisation intelligente de l'entreprise, la direction fait le nécessaire pour profiter des avantages que peuvent lui procurer une culture qui soutient l'entreprise, des comportements conformes aux règles éthiques et une réputation solide.

En tant que principal superviseur de l'entreprise, le conseil d'administration doit comprendre comment les technologies cognitives peuvent perturber la culture, modifier la conduite et affecter la réputation.

Questions que les administrateurs devraient poser

- Quelles perturbations numériques émanant du marché peuvent affecter les activités de l'entreprise? Comment la direction voit-elle le rôle des technologies numériques dans sa stratégie? Comment la direction a-t-elle évalué l'utilisation de ces technologies dans le contexte de nos objectifs stratégiques?
- Où se situe l'entreprise en matière de technologies cognitives? Combien d'automatisations avons-nous conçues? Combien en avons-nous mis en œuvre? Qu'avons-nous appris jusqu'ici, et comment appliquons-nous ces enseignements? Comment l'entreprise mesurera-t-elle la réussite?
- De quel type de culture avons-nous besoin pour réussir à l'ère numérique? Comment pouvons-nous favoriser l'innovation optimisée par la technologie? Quelles caractéristiques avons-nous, quelles sont celles qui nous manquent et où se situent les unes et les autres dans l'entreprise? Comment la direction prévoit-elle d'établir le type de culture nécessaire pour la transformation numérique?
- Comment la direction a-t-elle repéré les risques liés à la conduite que présentent les technologies cognitives? Comment l'entreprise s'y prend-elle pour surveiller et gérer ces risques?
- Utilisons-nous la technologie pour surveiller ou mesurer les risques liés à la conduite au sein de l'entreprise, chez nos clients et chez nos partenaires de l'entreprise étendue? Dans quelle mesure sommes-nous sûrs que nos méthodes sont éthiques, légales et appropriées?
- Comment la réputation de notre entreprise se compare-t-elle à celle de nos pairs? Surveillons-nous notre réputation dans le cadre d'un programme officiel de détection des risques, en particulier chez nos principales parties prenantes et dans les médias sociaux? La direction gère-t-elle de façon proactive notre réputation et, le cas échéant, de quelle manière le fait-elle et quels résultats obtient-elle?
- Comment le conseil d'administration est-il informé des risques liés à la culture, à la conduite et à la réputation que présentent les technologies numériques? Avons-nous défini ces risques? Avons-nous des politiques et des procédures pour présenter ces risques et les incidents qui s'y rapportent au conseil d'administration?
- Avons-nous une expertise technologique suffisante? Quelles caractéristiques et expériences devons-nous rechercher lorsque nous pourvoyons des postes au sein du conseil d'administration? Comment pouvons-nous parfaire notre connaissance des technologies numériques et de leur incidence?



Notes de fin

1. IDC, Worldwide Spending on Digital Transformation Will Be Nearly \$2 Trillion in 2022 as Organizations Commit to DX, According to a New IDC Spending Guide, November 2018
2. *Beyond the Hype: Global Digital Risk Survey*, Deloitte, 2019
3. *The Tech-savvy Board: Engaging with CIOs and Management on Strategy, Risk, and Performance*, 2019, Deloitte
4. *The Technology Fallacy: How People are the Real Key to Digital Transformation*, Gerald C. Kane, Anh Nguyen Phillips, Jonathan R. Copulsky, and Garth R. Andrus, mars 2019, MIT Press, Cambridge, MA
5. *Automation with Intelligence: Reimagining the Organization in the "Age of With,"* Deloitte, 2019
6. *Illuminating a Path Forward on Strategic Risk: 2018 CEO and Board Risk Management Survey*, Deloitte, 2018
7. *The Technology Fallacy: How People are the Real Key to Digital Transformation*, Gerald C. Kane, Anh Nguyen Phillips, Jonathan R. Copulsky, and Garth R. Andrus, mars 2019, MIT Press, Cambridge, MA
8. Ibid
9. *Illuminating a Path Forward on Strategic Risk: 2018 CEO and Board Risk Management Survey*, Deloitte, 2018

Nous joindre

Prashant Masand
416-643-8974
prmasand@deloitte.ca

Aneesa Ruffudeen
519-650-7817
aruffudeen@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).