



Des leaders craintifs
face aux risques liés à
l'IA, malgré l'effet de
stimulation du RCI
associé aux
investissements dans
cette technologie



Meilleure la question, meilleure la réponse. Pour un monde meilleur.



Façonner l'avenir
en toute confiance

Alors que l'intelligence artificielle (IA) générative prend son envol, un nouveau sondage sur l'IA réalisé auprès de décideurs haut placés écarte l'hypothèse d'une bulle de l'IA, montre que les investissements demeurent solides et diversifiés et que le rendement du capital investi (RCI) est de plus en plus élevé. Pourtant, les organisations sont conscientes de leurs limites en matière de données et de gouvernance, tandis que la « lassitude » à l'égard de l'IA menace également de freiner l'enthousiasme et l'adoption de l'IA chez les employés.

Pratiquement toutes les organisations investissent dans l'IA. Par rapport à il y a six mois, elles sont aujourd'hui un peu plus nombreuses à investir à hauteur de « 1 million \$ US » ou d'« au moins 10 millions \$ US ». En ce qui concerne les perspectives pour 2025, les répondants sont plus susceptibles de répondre qu'ils dépenseront autant l'an prochain. Les hauts dirigeants dont le budget total destiné à l'investissement dans l'IA est plus élevé sont toujours plus susceptibles de constater un rendement positif du capital investi, et ces résultats ont été observés dans toutes les catégories à des niveaux plus élevés par rapport à l'édition précédente du sondage.

Toutefois, si on examine les données plus attentivement, on constate que la nature de ces investissements est en train de changer et que ceux-ci dépendent davantage de plateformes d'IA prêtes à l'emploi, de solutions personnalisées conçues en interne et de solutions sur mesure conçues par des fournisseurs externes, mais moins sur des acquisitions pures et simples. Les hauts dirigeants ont également ciblé davantage leurs infrastructures de données et leurs pratiques en matière d'IA responsable. Dans un contexte où ils sont mis sous pression pour obtenir des résultats rapidement, les répondants affirment qu'ils ont davantage de doutes quant à leurs capacités de leadership, car leurs employés se sentent débordés, et qu'ils sont préoccupés par les répercussions de la consommation d'énergie sur les coûts et la durabilité. Ce constat met en lumière les conséquences profondes de l'IA non seulement pour la main-d'œuvre, mais aussi pour la planète.

Collectivement, ces résultats montrent que les organisations misent sur l'IA pour l'avenir et que, deux ans après le début de la ruée vers l'or dans le domaine de l'IA générative, cet avenir est retardé par des préoccupations bien connues : les infrastructures de données, la gouvernance et la gestion du changement pour les employés. Alors que les organisations continuent de s'attaquer au cœur même de la transformation, voici ce que les hauts dirigeants nous disent sur la suite des choses.





Les hauts dirigeants investissent davantage dans l'IA compte tenu du RCI positif.

Presque tous les répondants au sondage (95 %) affirment que leur organisation investit dans l'IA. À peine six mois après l'édition précédente de notre sondage, ils sont maintenant beaucoup plus susceptibles de dire qu'ils ont constaté un rendement positif du capital investi, dans des cas d'utilisation axés sur les coûts, comme l'efficacité opérationnelle, et dans des efforts davantage axés sur la valeur, comme l'innovation en matière de produits, et dans tous les cas intermédiaires. De plus, les hauts dirigeants ont plus souvent tendance à constater un rendement positif du capital investi lorsque le budget de leur organisation consacré aux investissements dans l'IA représente au moins 5 % du budget total, comparativement aux organisations dont le budget est inférieur à 5 %.

Figure 1.1 :

Les hauts dirigeants constatent un rendement positif du capital investi dans une multitude de priorités de leur organisation...

Efficacité opérationnelle	(84 % contre 77 % lors de la Vague 1)
Productivité des employés	(82 % contre 74 % lors de la Vague 1)
Mise à niveau des technologies	(79 % contre 71 % lors de la Vague 1)
Cybersécurité	(78 % contre 72 % lors de la Vague 1)
Avantages concurrentiels	(77 % contre 70 % lors de la Vague 1)
Satisfaction de la clientèle	(75 % contre 72 % lors de la Vague 1)
Innovation en matière de produits	(75 % contre 69 % lors de la Vague 1)

Figure 1.2 :

... et les organisations qui investissent 5 % de leur budget total dans l'IA sont plus susceptibles d'avoir un rendement positif du capital investi que celles qui investissent moins de 5 % de leur budget.

RCI positif	(98 % lorsque le budget est d'au moins 5 % contre 92 % lorsqu'il est inférieur à 5 %)
Mise à niveau des technologies	(82 % lorsque le budget est d'au moins 5 % contre 63 % lorsqu'il est inférieur à 5 %)
Cybersécurité	(81 % lorsque le budget est d'au moins 5 % contre 60 % lorsqu'il est inférieur à 5 %)
Avantages concurrentiels	(80 % lorsque le budget est d'au moins 5 % contre 58 % lorsqu'il est inférieur à 5 %)
Satisfaction de la clientèle	(79 % lorsque le budget est d'au moins 5 % contre 55 % lorsqu'il est inférieur à 5 %)
Innovation de produits	(78 % lorsque le budget est d'au moins 5 % contre 54 % lorsqu'il est inférieur à 5 %)

Dans le domaine de la cybersécurité, l'IA est un puissant catalyseur (depuis des décennies) au sein d'une fonction qui a toujours été aux prises avec une pénurie de talents. En effet, l'IA permet d'automatiser les tâches courantes, d'intervenir plus rapidement en cas de cyberincident, et d'optimiser la visibilité au sein des couches technologiques informationnelles et opérationnelles. L'IA et l'apprentissage machine sont intégrés aux processus de détection, d'intervention et de reprise, ce qui permet aux organisations de garder une longueur d'avance sur les cybercriminels, notamment par la détection automatique des différentes signatures d'attaque et des nouvelles méthodes d'attaque. Pourtant, les cybercriminels utilisent l'IA pour renforcer leurs attaques et, au sein des organisations, la technologie peut elle-même représenter des cyberrisques supplémentaires si elle n'est pas utilisée de façon consciente par les membres du personnel.

« Il est encourageant que les hauts dirigeants constatent un rendement positif du capital investi dans les projets d'IA dans le domaine de la cybersécurité, confie Jim Guinn II, leader, Cybersécurité, EY Amériques. Cette technologie est un moyen de défense moderne essentiel, en particulier dans les domaines où l'humain n'est tout simplement pas capable de suivre le rythme. Toutefois, dans les organisations en général, les fonctions de cybersécurité doivent avoir voix au chapitre pour favoriser l'accélération responsable de l'IA en appliquant des approches équilibrées en matière de risques et d'avantages. »

Compte tenu des chiffres sur le rendement du capital investi, il n'est peut-être pas si surprenant - contrairement à ce qu'on entend souvent dans les médias - que les hauts dirigeants continuent d'investir au même rythme. En réalité, les organisations que nous avons sondées sont marginalement plus nombreuses (19 % aujourd'hui contre 16 % il y a 6 mois) à investir au moins 10 millions \$ US dans leurs différentes unités d'exploitation. La nature de ces investissements connaît cependant une évolution.

Contrairement à il y a six mois, moins de hauts dirigeants déclarent faire l'acquisition d'une entreprise dotée de capacités d'IA (45 % aujourd'hui contre 51 % précédemment). Désormais, ils se focalisent sur l'achat de solutions prêtées à l'emploi (60 %) et sur le recours aux fournisseurs externes pour concevoir une solution d'IA sur mesure (57 %), deux domaines qui ont enregistré une augmentation de quatre points de pourcentage par rapport à il y a six mois. Les répondants sont également plus nombreux à affirmer que la formation de coentreprises ou de partenariats avec d'autres organisations dotées de capacités en IA est une priorité (54 % contre 51 % précédemment).

« Nos recherches confirment que l'IA génère déjà une valeur importante qui mérite un investissement soutenu, explique Dan Diasio, leader mondial, Consultation - Intelligence artificielle, EY. Dans le contexte actuel, peu d'organisations sont en mesure de faire cavalier seul, les capitaux sont limités et les taux d'intérêt restent obstinément élevés, il est donc essentiel de bien comprendre le paradigme "acquérir, construire ou s'associer". »

Le monde actuel, qui évolue rapidement, exige de nouvelles solutions, de nouveaux ensembles de données et de nouvelles capacités dont peu d'organisations peuvent se prévaloir uniquement entre leurs murs. Un solide écosystème d'alliances permet aux organisations de combler ces lacunes rapidement, et avec souplesse, pour obtenir un rendement du capital investi positif, et de s'adapter au contexte en évolution. Les entreprises y voient plus clair dès le départ en déterminant les domaines dans lesquels l'IA apporte une valeur différenciatrice unique à leurs activités de base, qui mérite une attention particulière. En outre, les solutions prêtées à l'emploi existantes accessibles à tous peuvent être les accélérateurs nécessaires dans le cadre des activités non essentielles.

Les infrastructures de données sont déficientes.

Bien qu'ils aient eu un bon rendement du capital investi, les hauts dirigeants admettent qu'il aurait pu être meilleur s'ils s'étaient attaqués à un obstacle majeur à l'IA : le manque d'infrastructures de données solides. La plupart des répondants (83 %) affirment que l'adoption de l'IA se ferait plus rapidement si leurs infrastructures de données étaient plus solides, tandis que 67 % déclarent qu'ils sont en mesure d'accélérer l'adoption de l'IA, mais qu'ils sont freinés par le manque d'infrastructures de données.

Les répondants les plus susceptibles d'observer de près le fonctionnement de ces infrastructures au quotidien ont une meilleure perception des difficultés liées à cette situation. Selon le sondage, les hauts dirigeants et les premiers vice-présidents d'entreprise ont plus souvent tendance (88 %), par rapport à leurs supérieurs au sein de la haute direction (78 %), à reconnaître que des infrastructures de données plus solides permettraient d'accélérer l'adoption de l'IA.

Ce constat concorde avec les observations faites par les consultants d'EY dans le cadre de leur travail auprès des clients, particulièrement dans les grandes organisations complexes qui ont recours à de multiples plateformes et processus manuels traditionnels. « Afin d'être prêtes pour l'IA, les organisations doivent établir une stratégie et des priorités claires en matière de maturité des données ciblée », explique Traci Gusher, leader, IA et données, EY Amériques.

« Les organisations doivent déployer à leur échelle une stratégie en matière de données qui est adaptée à leur raison d'être, sans être trop ambitieuse, explique Traci Gusher. Cette stratégie devrait les aider à investir efficacement, selon leurs grandes priorités, avec une gouvernance rigoureuse fondée sur l'utilisation des données. »

Cela démontre en partie que la mise en place d'infrastructures de données parfaites, dans un délai permettant une adoption rapide de l'IA, représente un défi énorme pour la plupart des entreprises, si tant est que la perfection soit de ce monde. Il est primordial de trouver dès maintenant un équilibre tout [en mobilisant la totalité de l'organisation pour continuer à avancer](#).



L'IA responsable prend une place de plus en plus importante.

Maintenant que les organisations s'intéressent à l'IA et que les capacités progressent, les hauts dirigeants tiennent compte des risques et des considérations d'ordre éthique en lien avec l'IA. En effet, ils se préoccupent de plus en plus de savoir si leurs employés utilisent cette technologie de façon responsable et de communiquer avec les clients en toute transparence à ce sujet.

L'intérêt pour l'IA responsable a augmenté parmi les hauts dirigeants au cours de la dernière année (61 % aujourd'hui contre 53 % il y a 6 mois). Dans une proportion similaire, les répondants assurent que leur intérêt continuera de croître au cours de la prochaine année (60 % aujourd'hui contre 54 % il y a 6 mois). Par ailleurs, environ la moitié des répondants, soit trois points de pourcentage de plus par rapport à l'édition précédente du sondage, affirment que leur organisation mettra davantage l'accent sur les risques créés par l'IA au cours de la prochaine année.

De plus, un nombre beaucoup plus élevé d'organisations affirment avoir consacré plus de temps à former leurs employés à l'utilisation responsable de l'IA au cours de la dernière année (58 % contre 49 % il y a 6 mois), ainsi qu'à renforcer la transparence à l'égard des clients quant à l'utilisation de l'IA pour la prochaine année (55 % contre 47 %).

La question de l'IA responsable est trop souvent reléguée au second plan et ne sert pas assez de [boussole dès la conception du programme](#) - il est donc difficile de la définir sans un ensemble solide de principes objectifs. « La mise en place d'un cadre de politiques et de procédures claires quant à la façon dont l'IA peut et ne peut pas être utilisée, aligné sur les valeurs de votre organisation, est un excellent point de départ, note Kapish Vanvaria, leader, Risques, EY Amériques, et membre du conseil d'administration de la Coalition for Secure AI. Les leaders d'EY ont axé nos efforts d'IA autour de [l'équité, de la responsabilisation et de la fiabilité](#), en les faisant correspondre aux mesures de la confiance que nous appliquons à l'égard de toutes les solutions que nous déployons. »

Le sondage révèle que les hauts dirigeants ont bien conscience des priorités nécessaires pour [parvenir à une utilisation éthique de l'IA](#). Les principales mesures à prendre comprennent l'investissement dans la surveillance continue, les efforts visant à assurer une transparence et une responsabilisation continues en gardant l'humain à l'avant-plan, et la création d'un programme de formation rigoureux des employés inspiré de situations réelles. C'est dans ce dernier domaine de formation que le sondage révèle certaines des conséquences les plus épineuses de l'adoption de l'IA.

4

L'épuisement des employés et la lassitude à l'égard de l'IA sont bien réels.

On parle très souvent de l'IA sous le prisme de la productivité. Or, paradoxalement, l'IA est presque un deuxième emploi à temps plein pour de nombreux dirigeants et employés. Il s'agit d'une nouvelle technologie à apprivoiser, à appliquer et à mettre en œuvre qui vient s'ajouter aux autres tâches d'une journée de travail habituelle, dans un contexte d'affaires déjà bien perturbé. Ce n'est d'ailleurs pas sans conséquence, selon les dires des hauts dirigeants : pour 50 % des répondants, l'enthousiasme suscité par l'intégration et l'adoption de l'IA est en baisse au sein de leur organisation, même si le rendement du capital investi a augmenté.

Près de 90 % des répondants affirment que leur organisation encourage les employés à utiliser l'IA au quotidien dans le cadre de leurs fonctions. Néanmoins, plus de la moitié des hauts dirigeants (53 %) déclarent que leurs employés se sentent dépassés ou épuisés par l'afflux constant d'informations et de nouveautés en matière d'IA, et près des deux tiers (65 %) peinent à garder leurs employés motivés à adopter cette technologie.

Ces difficultés sont à l'origine du syndrome de l'imposteur au sein même des hauts dirigeants : 54 % d'entre eux affirment que, en matière d'adoption de l'IA, ils ont parfois l'impression de ne pas être de bons leaders. Un examen plus approfondi des données révèle que cet avis est plus présent chez les hauts dirigeants et les premiers vice-présidents d'entreprise (61 %) par rapport aux membres de la haute direction (47 %).

Ces résultats remettent en perspective notre [sondage sur l'anxiété liée à l'IA](#), dans lequel 73 % des répondants redoutaient un manque de formation ou de perfectionnement en IA, et 63 % faisaient part de leur anxiété de ne pas avoir accès à des possibilités d'apprentissage en IA. Dans l'ensemble, 80 % des répondants admettent qu'ils seraient plus à l'aise d'utiliser l'IA au travail s'ils avaient accès à un plus grand nombre de possibilités de formation et de perfectionnement en IA. Fait intéressant, nous savons que les cadres comprennent l'IA sur le plan conceptuel, mais qu'ils sont moins susceptibles de l'utiliser concrètement. Ils peuvent donc facilement tomber dans le piège du « syndrome de l'imposteur ».

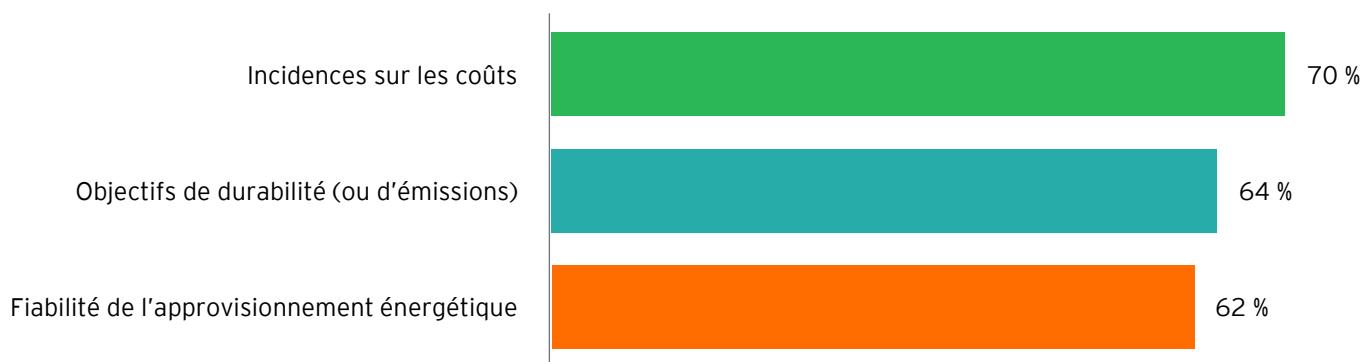
Pour [aider leurs employés à mieux comprendre les outils d'IA](#), en particulier la nouvelle vague d'applications d'IA générative, les organisations peuvent s'associer à des tiers offrant des formations autonomes permettant d'obtenir des certifications dans les disciplines de l'IA. Il peut être utile d'organiser des séances et des webémissions hebdomadaires pour susciter la curiosité des employés, renforcer la maîtrise de l'IA, effectuer des démonstrations et répondre aux questions. Les hauts dirigeants doivent également montrer comment ils intègrent la technologie dans leurs tâches quotidiennes. Les hauts dirigeants se souviendront peut-être de l'émerveillement ressenti la première fois que l'IA générative leur a composé un poème ou qu'elle leur a recommandé le meilleur mode de déplacement. Ils devront donc organiser des activités qui font spontanément appel au désir instinctif des employés de prendre part à un phénomène à la fois nouveau et excitant.



Les conséquences de l'utilisation accrue de l'IA pour la consommation d'énergie sont préoccupantes.

L'IA de nouvelle génération se heurte à un autre écueil : la production d'énergie. Les centres de données qui rendent possible l'IA sont très énergivores, ce qui pourrait faire grimper les coûts, et mettre en péril la fiabilité et les objectifs de durabilité. D'ailleurs, les hauts dirigeants se disent préoccupés par l'incidence de l'IA, ainsi que par celle de la transition vers l'infonuagique. 74 % des hauts dirigeants affirment que l'IA fera grimper la consommation énergétique de leur organisation au cours des 12 prochains mois.

Figure 2 :



Pour allier le numérique et la durabilité dans l'avenir, de nombreuses grandes entreprises technologiques concluent des ententes en faveur du redémarrage ou de la construction de centrales nucléaires. S'il est abordé de manière proactive, ce défi peut se transformer en occasion : le secteur des services publics et les producteurs d'énergie indépendants attendent impatiemment de répondre à la demande croissante, et les gouvernements prévoient souvent des mesures incitatives à cet effet.

Les organisations qui prévoient une utilisation importante de l'IA peuvent prendre part à des investissements conjoints dans des infrastructures propres, ou s'associer à un promoteur de projets d'énergie renouvelable et s'équiper de panneaux solaires pour potentiellement tirer parti des encouragements fiscaux en faveur des bâtiments écologiques ou de la production d'énergie renouvelable sur place. Il est possible de déplacer les activités informatiques non urgentes pour qu'elles aient lieu en dehors des heures de travail ou lorsque l'énergie propre est plus facilement disponible. L'analyse de données, les composants et le matériel informatiques écoénergétiques peuvent également limiter la consommation d'énergie.

Conclusion

L'IA a le pouvoir de révolutionner le monde, mais elle présente des similitudes troublantes avec les autres transformations technologiques qu'ont connues les organisations au cours de la dernière décennie.

« Lorsque l'engouement pour l'IA générative s'est intensifié, certains dirigeants ont négligé la gestion du changement et la transformation des processus, deux éléments essentiels dans le cadre de chaque transformation, explique Dan Diasio, leader mondial, Consultation - Intelligence artificielle, EY. Certes, ces capacités technologiques sont nouvelles, mais les leçons tirées de leur mise en œuvre efficace, elles, ne le sont pas. »

Dans ce contexte complexe de rendement du capital investi, d'investissement constant, de profonde lassitude de la part des employés et des dirigeants et de principes fondamentaux incohérents, les dirigeants ne peuvent pas négliger les principaux domaines d'intérêt permettant de favoriser l'adoption de l'IA et de renforcer ses capacités et ses résultats.

- 1) Explorer les possibilités de partenariats et d'alliances dans une période marquée par les compressions budgétaires et la baisse des fusions et acquisitions.
- 2) Établir les priorités dans le cadre de la mise en place des infrastructures de données, sans perdre de vue l'amélioration constante.
- 3) Déterminer des principes d'IA responsables qui reposent sur la gouvernance et l'intervention humaine.
- 4) Faire en sorte que les formations et les communications en matière d'IA soient intéressantes pour les employés et leur donnent envie d'utiliser l'IA, plutôt que de s'en détourner.
- 5) Se baser sur des plans en matière de durabilité (sans les négliger) pour entrer dans une nouvelle ère alors que les besoins en énergie augmentent.

Méthodologie

Environ 500 dirigeants d'entreprise aux États-Unis, du poste de premier de vice-président aux échelons supérieurs dans tous les secteurs, ont participé à ce sondage en ligne à l'automne 2024. La première vague du sondage a eu lieu environ six mois auparavant. À des fins d'intégrité et de comparaison des données, les questions de suivi et le public visé sont demeurés inchangés.

Auteurs



Dan Diasio

Leader mondial, Consultation - Intelligence artificielle, EY



Traci Gusher

Leader, IA et données, EY Amériques

Contributeurs



Kapish Vanvaria

Leader, Risques, EY et EY Amériques



Jim Guinn

Leader, Cybersécurité, EY Amériques

EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

EY contribue à un monde meilleur en créant de la valeur pour ses clients, pour ses gens, pour la société et pour la planète, tout en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Grâce aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir en toute confiance et proposent des solutions aux enjeux les plus pressants d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY fournissent une gamme complète de services en certification, en consultation et en fiscalité ainsi qu'en stratégie et transactions. S'appuyant sur des connaissances sectorielles, un réseau mondial multidisciplinaire et des partenaires diversifiés de l'écosystème, les équipes d'EY sont en mesure de fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

EY est *All in* pour façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

Ernst & Young s.r.l./s.E.N.C.R.L. est une société membre d'Ernst & Young Global Limited établie aux États-Unis qui fournit des services aux clients.

© 2024 Ernst & Young s.r.l./s.E.N.C.R.L.
Tous droits réservés.

Nº CSG : 2408-69279-CS
Aucune date d'expiration

Le présent document a été préparé aux fins d'information générale uniquement et l'information qu'il contient n'est pas censée constituer un conseil de comptabilité, conseil de fiscalité ou autre conseil professionnel. Veuillez consulter vos conseillers pour obtenir des conseils particuliers.

ey.com/fr_ca