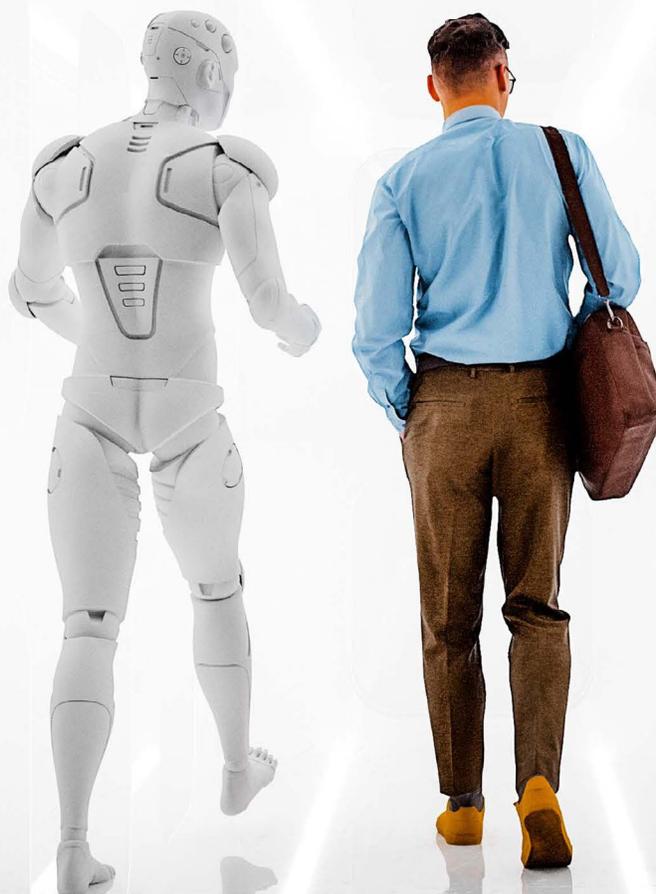
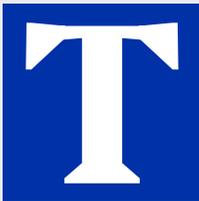


Intégrer l'IA et le capital humain

Accompagner les conseils d'administration et les équipes de direction dans la gestion de ce risque et de cette occasion économiques du 21^e siècle





andis que les organisations font face à l'évolution rapide de l'intelligence artificielle et de l'automatisation, les enjeux pour les investisseurs, les conseils d'administration et les équipes de direction sont de plus en plus nombreux. Chez Investissements RPC, nous savons pertinemment que le fait de faire converger l'IA et la stratégie de gestion des talents est une force capable de transformer une entreprise, une force qui nécessite à la fois réflexion et passage à l'action. Le présent rapport fournit des suggestions sur la façon dont les investisseurs institutionnels peuvent engager le dialogue avec les conseils d'administration et les équipes de direction pour soutenir leurs efforts d'adaptation.

Le lien entre l'IA et la gestion des talents n'est pas seulement un enjeu opérationnel; pour de nombreuses sociétés, il s'agit d'un impératif stratégique. En tant qu'investisseurs, il vaut la peine de réfléchir aux enjeux de l'IA au-delà de la question de l'accroissement de la productivité. Nous pouvons examiner les sociétés dans lesquelles nous investissons pour déterminer si elles sont vraiment prêtes pour la transition en matière de personnel que l'IA impose. Leurs stratégies de gestion des talents sont-elles prêtes à intégrer l'IA? Leurs employés sont-ils formés pour exploiter le pouvoir de l'IA au lieu de se faire remplacer par cette technologie? Si les entreprises n'apportent pas de réponse positive à ces questions aujourd'hui, ce manquement pourrait avoir une incidence demain sur les rendements à long terme.

Il s'agit là d'un enjeu parmi d'autres que les investisseurs et les conseils d'administration doivent prendre en compte. La priorité que le conseil accorde à cet enjeu par rapport à d'autres préoccupations, comme les changements climatiques, la situation géopolitique, etc., dépendra de la situation particulière de chaque société et de son secteur.

En tant qu'investisseurs, nous faisons face aux premières incertitudes de cette transition technologique avec autant d'humilité que de détermination. À mesure que nous avançons, nous estimons qu'il est particulièrement utile de faire part de notre expérience et de l'évolution de notre point de vue. Nous espérons que ce rapport vous procurera les outils pour commencer à remettre en cause le statu quo et vous aider à mettre en œuvre des stratégies judicieuses et pérennes dans votre portefeuille.

Nous l'avons pensé comme un point de départ de ce qui deviendra, nous l'espérons, un échange abondant d'idées dans l'ensemble de l'écosystème de placement.

JON WEBSTER

*directeur général principal et chef de l'exploitation,
Investissements RPC*

Naviguer dans le lien entre les talents et l'IA

L'automatisation et l'intelligence artificielle ont le potentiel d'accroître sensiblement la productivité du personnel, créant ainsi des occasions intéressantes pour les entreprises et les investisseurs.¹ Toutefois, pour saisir ces occasions et obtenir les rendements qu'elles produisent, il faudra adopter une approche de gouvernance prudente, en particulier en ce qui a trait à l'IA et à la stratégie de gestion des talents.

En un sens, ce lien entre l'IA et les talents n'est que la plus récente occasion et le plus récent risque économiques du 21^e siècle qui se présentent aux investisseurs, aux conseils d'administration et aux équipes de direction. C'est pourquoi il devra trouver sa place parmi une myriade d'autres exigences liées à la cybersécurité, à la géopolitique, aux changements climatiques et plus encore.

Pourtant, étant donné les possibilités et les risques importants entourant l'IA et l'automatisation, ainsi que le rythme rapide de leur adoption, leur croisement avec la stratégie de gestion des talents représente un sujet important à aborder dès maintenant avec les investisseurs.

L'IA générative, ainsi que d'autres outils d'automatisation, comme l'apprentissage machine traditionnel et la robotique, a le potentiel de libérer jusqu'à 70 % du temps des employés.² Toutefois, la participation humaine demeure essentielle, en particulier dans les situations d'affaires où la valeur réside dans le fait de poser les bonnes questions, de comprendre le contexte, et de composer avec les nouveaux enjeux et leur évolution.³

Pour saisir les occasions offertes par ces technologies, les conseils d'administration et les équipes de direction doivent s'assurer que les stratégies de gestion des talents et d'IA sont intégrées de façon transparente et conçues pour exploiter le potentiel de l'IA et donner au personnel les moyens de créer plus de valeur.

Pour les investisseurs à long terme, en particulier ceux qui détiennent un large éventail de placements, la difficulté sera de comprendre comment trouver le meilleur équilibre entre innovation par l'IA et transformation de la main-d'œuvre, et d'établir des attentes claires pour que les administrateurs qu'ils nomment fassent de même.

« Le fait de ne pas chercher à savoir si les sociétés en portefeuille tiennent compte, comme il se doit, de ce nouveau lien entre l'IA et la gestion des talents pourrait constituer un risque pour les rendements futurs des placements, a déclaré Richard Manley, chef du développement durable à Investissements RPC. En revanche, les sociétés qui adoptent une stratégie intégrée d'IA et de gestion des talents pourraient surpasser celles qui se concentrent uniquement sur le déploiement des technologies. »

Malgré son potentiel, l'IA présente des difficultés importantes. Les conseils d'administration et les équipes de direction doivent être très attentifs aux impacts de l'IA sur le personnel, tels que la possibilité de suppressions de postes et le besoin de nouvelles compétences.

De plus, beaucoup d'éléments inconnus entourent encore la voie exacte que prendra cette technologie et la façon dont elle sera mise en œuvre.

En communiquant de façon proactive avec les administrateurs et les équipes de direction des sociétés en portefeuille, les investisseurs peuvent à la fois évaluer la supervision de cet enjeu par les administrateurs et étayer leurs propres processus de placement. Ils peuvent conseiller les conseils d'administration et les équipes de direction sur le lien entre l'IA et la gestion des talents en établissant des attentes claires, en veillant à ce que les administrateurs maîtrisent le sujet, en relevant les compétences de leurs employés, et en surveillant les IRC d'adoption de l'IA et d'intégration du

personnel. En favorisant la collaboration entre les sociétés en portefeuille, les investisseurs et les organismes de réglementation, les parties prenantes peuvent travailler ensemble pour élaborer des stratégies d'IA durables qui créent de la valeur à long terme et assurent la résilience de la main-d'œuvre.

Ce rapport pose des questions clés et pouvant mener à l'action pour guider les conseils d'administration et les équipes de direction dans l'intégration de l'IA et des stratégies de gestion des talents au sein des sociétés ouvertes et fermées. Grâce à sa propre expertise mondiale et aux leçons qu'elle a tirées de ses discussions avec les sociétés fermées en portefeuille, Investissements RPC sait que ces questions correspondent aux préoccupations et aux attentes importantes d'un investisseur institutionnel.⁴ Ces questions ne sont pas exhaustives, mais visent à favoriser davantage le partage et la collaboration continue entre les pairs et les partenaires qui profitera à l'écosystème de placement dans son ensemble.

Les effets de l'IA seront probablement considérables, mais inégaux. L'IA générative devrait avoir une incidence plus marquée sur les travailleurs du savoir (notamment les spécialistes des affaires, des services juridiques, du soutien de bureau et du service à la clientèle), tandis que l'automatisation traditionnelle aura principalement une incidence sur les tâches physiques prévisibles.⁵

L'approche universelle n'existe pas : les investisseurs doivent encourager les conseils d'administration à adapter les stratégies d'IA à leur secteur d'activité particulier, en veillant à ce que les administrateurs disposent de l'expertise nécessaire pour superviser ces changements.

◀◀ *L'idée d'avoir tort dans ce domaine nous fait de moins en moins peur. Nous sommes des investisseurs, nous prenons des risques et nous sommes confrontés à l'incertitude des résultats. Cependant, en posant des questions aux conseils d'administration des sociétés dans lesquelles nous investissons, en engageant le dialogue avec elles et en les incitant à se remettre en question, nous espérons les encourager à se donner les moyens de prendre en compte, de comprendre et de surveiller de près les évolutions, car celles-ci qui auront certainement des conséquences inattendues.*

GEOFFREY RUBIN
directeur général principal et
stratège de fonds unique,
Investissements RPC

Investissements RPC a commencé à travailler avec les conseils d'administration sur les étapes d'intégration de la supervision de l'IA à la gouvernance et à aligner les stratégies de gestion des talents aux progrès technologiques. L'organisme cherche à obliger les conseils d'administration des sociétés en portefeuille à rendre des comptes concernant la supervision des équipes de direction, le relèvement des compétences des employés et la mise en place d'IRC mesurables. Les effets de l'IA sur le personnel ne sont plus les mêmes qu'avant; les investisseurs doivent donc s'assurer que les conseils d'administration ne se contentent pas de réagir, mais qu'ils sont au premier plan et qu'ils gèrent cet enjeu d'une manière qui correspond à la vitesse des changements et à l'exposition à l'IA dans leurs secteurs respectifs.

Les questions posées dans ce rapport sont tirées de principes de gouvernance établis et adaptées aux défis propres à l'IA. Comme la technologie elle-même, ces questions évolueront, et la poursuite du dialogue avec les pairs et les partenaires sera essentielle à mesure qu'ils élaboreront leurs propres questions complémentaires.

Néanmoins, ces questions représentent un point de départ essentiel pour les investisseurs qui veulent s'assurer que les conseils d'administration gèrent activement le croisement entre l'IA et le capital humain.

IA + talents : *Intégration des stratégies*

Les versions actuelles de l'IA et de l'automatisation sont loin d'être les premières technologies à révolutionner les méthodes de travail traditionnelles. Des tracteurs aux chaînes de montage robotisées, l'innovation technologique a toujours joué un rôle dans l'amélioration de la productivité du personnel. Ce qui distingue les technologies d'aujourd'hui, c'est leur envergure et, dans le cas de l'IA générative, leur capacité à remplacer les travailleurs du savoir. Tandis que les innovations précédentes ont amplifié les compétences motrices ou informatiques de l'être humain, l'IA est capable de réaliser des tâches cognitives plus complexes.

Pourtant, et c'est intéressant, l'IA générative peut également décupler les capacités des êtres humains. Selon les recherches du BCG Henderson Institute, l'IA générative pourrait non seulement accroître l'efficacité des travailleurs sur certaines tâches, mais aussi élargir l'éventail de tâches que les travailleurs peuvent accomplir.⁶ De plus, le potentiel de l'IA d'améliorer la productivité des employés avec le plus d'ancienneté et les mieux payés d'une organisation pourrait être très avantageux pour les entreprises. Ces facteurs doivent être au cœur des préoccupations des sociétés qui adaptent leur stratégie de gestion des talents à l'ère de l'IA.

Les investisseurs doivent évaluer comment les conseils d'administration et les équipes de direction mesurent l'incidence transformationnelle de l'automatisation et de l'IA sur les niveaux de dotation en personnel, les compétences nécessaires et la fidélisation des employés. Les stratégies d'embauche devront peut-être être adaptées, car les occasions et les risques liés au recyclage professionnel/ relèvement des compétences nécessiteront une plus grande attention, en particulier pour préparer les travailleurs à déployer l'IA de façon productive et responsable.

En effet, plus l'IA sera intégrée à l'économie réelle, plus la formation sera essentielle pour qu'une entreprise soit concurrentielle. « Les entreprises ne se disputent plus les talents, a déclaré Jeff Schwartz, vice-président, Perspectives et Impact à Gloat. Les entreprises cherchent à *développer* les meilleurs talents. Et ça se passe à l'interne. »

Une stratégie d'IA et de gestion des talents intégrée ne peut être mise en œuvre sans tenir compte des activités et des objectifs de la société. L'utilisation de l'IA par les sociétés dépendra de divers facteurs, dont les coûts en capital, l'évolution de la réglementation et les coûts environnementaux liés aux émissions, à la consommation d'eau, etc. La nature et la portée de toute stratégie d'engagement devront d'abord être déterminées au moyen d'une évaluation de l'importance relative, c'est-à-dire en déterminant l'importance relative de ces technologies pour l'organisation.

Les conseils d'administration et les équipes de direction doivent surveiller de près l'incidence que l'utilisation de l'IA par leurs concurrents aura sur les prix, le développement de produits, l'expérience client, les coûts environnementaux et tous les autres facteurs qui, au bout du compte, ont un impact sur les marges et la croissance. De même, les investisseurs doivent s'assurer que les sociétés en portefeuille tiennent compte de ces nombreuses considérations en abordant ces sujets avec les conseils d'administration et les équipes de direction. De plus, les sociétés devront s'assurer que les stratégies relatives à la main-d'œuvre sont suffisamment souples pour s'adapter à l'évolution rapide des capacités d'IA et aux attentes des consommateurs, tout en étant conscientes de l'incidence réglementaire et pour les parties prenantes des variations de l'offre et de la demande de main-d'œuvre.

« Au bout du compte, nous voulons investir dans des entreprises résilientes et durables qui continueront de résister à l'épreuve du temps.

En tant qu'investisseurs exposés à un large éventail de secteurs, nous pouvons procurer un réseau, des conseillers et des capacités pour aider les sociétés en portefeuille à conserver cette résilience et à développer leur avantage.

Nous communiquons activement avec le conseil d'administration et les équipes de direction pour comprendre comment ils peuvent permettre aux travailleurs de profiter de cette transition technologique.

CESARE RUGGIERO

directeur général et chef,
Création de valeur pour le portefeuille,
Placements en actifs réels,
Investissements RPC

Le fait de collaborer avec l'ensemble des partenaires peut permettre aux sociétés de rester au fait des tendances. Par exemple, l'AI-Enabled ICT Workforce Consortium, un regroupement d'entreprises dirigé par Cisco comptant également Accenture, Eightfold, Google, IBM, Indeed, Intel, Microsoft et SAP a évalué l'incidence de l'IA sur les emplois dans le secteur des technologies et déterminé les voies d'acquisition de compétences à suivre pour les postes les plus susceptibles d'être mis en péril par la technologie.⁷

La préservation de la valeur à long terme d'une organisation exige cependant, en premier lieu, une surveillance consciencieuse. Ce processus commence au sommet de l'entonnoir; le promoteur financier et le conseil d'administration de la société doivent fixer des attentes claires. Peu après le lancement de ChatGPT en 2022, Investissements RPC a révisé ses attentes à l'égard des conseils d'administration⁸ et a indiqué qu'elle s'attendait à ce que, lorsqu'une société déploie l'IA, son conseil d'administration assure une surveillance appropriée et fournisse des conseils à l'équipe de direction. L'objectif de cette surveillance et de ces conseils doit être de s'assurer que l'équipe de direction atténue de façon proactive le risque lié à cette technologie (notamment, s'il est important, le lien avec le personnel), tout en cherchant à saisir les occasions qu'elle présente. Cette demande est cohérente avec son obligation de s'assurer que l'ensemble des occasions et des risques importants sont pris en compte lors de l'établissement et de la mise en œuvre de la stratégie et de la communication avec le marché.

SURVEILLANCE GÉNÉRALE DE L'IA EN TANT QUE COMPOSANTE DE LA STRATÉGIE

- Comment l'IA est-elle intégrée à la stratégie de base de la société et comment est-elle utilisée pour accroître l'avantage concurrentiel de la société et produire une valeur mesurable à long terme à l'échelle de l'entreprise?
- La société a-t-elle déterminé où se trouvent la plus importante possibilité de déploiement de l'IA au sein de sa main-d'œuvre? A-t-elle établi un plan pour saisir cette occasion?
- Comment le conseil d'administration s'assure-t-il qu'une surveillance adéquate de l'intégration de l'IA et de la gestion des talents, quels IRC spécifiques ont été adoptés pour surveiller la réussite, et la structure de gouvernance actuelle permet-elle un examen suffisamment approfondi?

INTÉGRATION D'UNE STRATÉGIE DE GESTION DES TALENTS DANS UNE STRATÉGIE D'IA

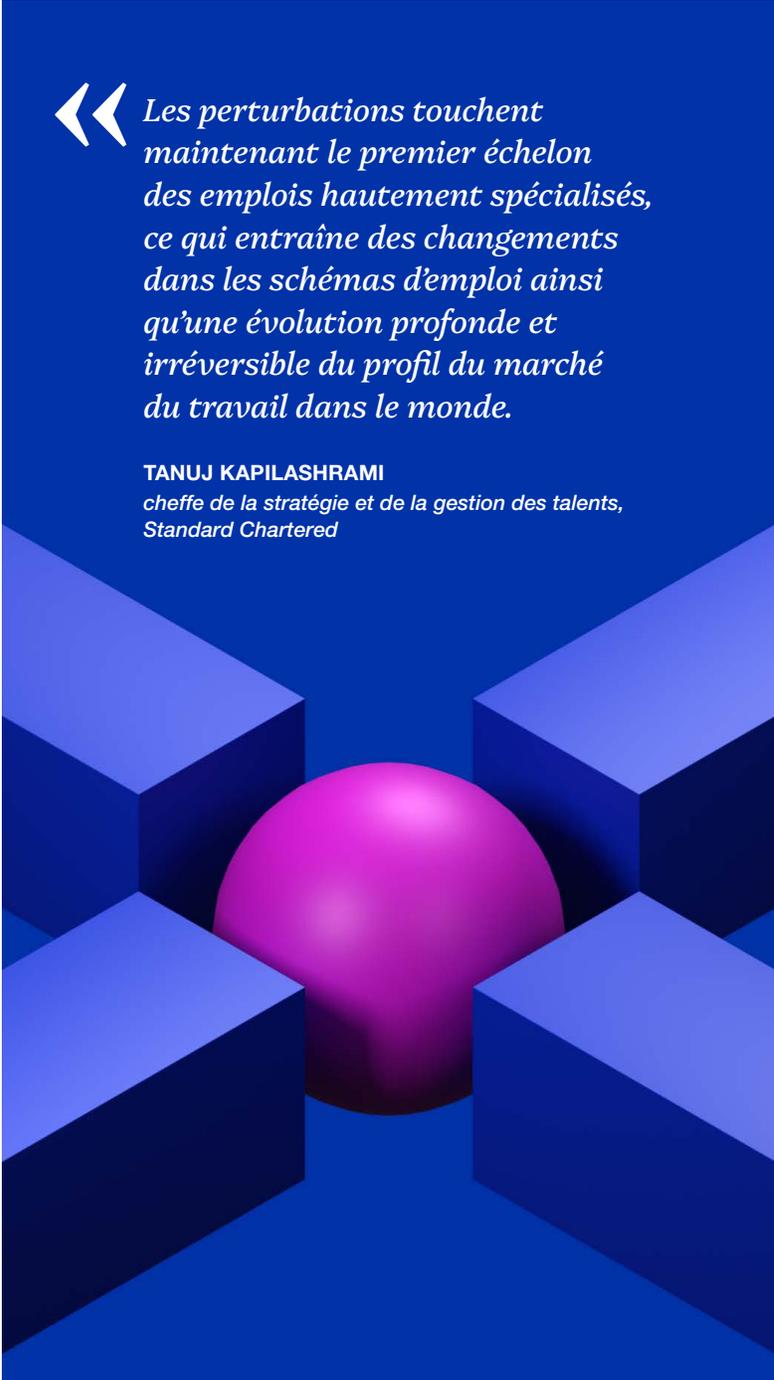
- Comment la société se situe-t-elle par rapport à ses concurrents concernant ses stratégies d'IA et de gestion des talents, et quelles mesures concrètes sont prises pour gérer les risques et créer un avantage concurrentiel?
- Quels mécanismes sont en place pour évaluer et combler les lacunes en matière de compétences liées au déploiement de l'IA, et comment la société équilibre-t-elle le développement de talents à l'interne et les embauches externes pour répondre à ses besoins à long terme?

FIDÉLISATION DU PERSONNEL ET ADOPTION DE LA TECHNOLOGIE

- Quelles structures incitatives et stratégies de fidélisation sont en place pour assurer l'adoption de l'IA et le redéploiement du personnel, et comment la réussite est-elle mesurée?
- La société a-t-elle identifié la proposition de valeur aux employés pour les adopteurs précoces au-delà des structures d'incitatifs?
- Quels programmes sont en place pour favoriser le relèvement des compétences et l'apprentissage continu, et comment la société s'assure-t-elle que les employés acquièrent des compétences fondamentales et stratégiques à mesure que l'IA automatise les tâches courantes?
- La société met-elle l'IA à la disposition de ses adopteurs précoces/bêtesteurs, ainsi que des employés qui sont en mesure de créer de la valeur grâce à elle?
- Quels résultats mesurables montrent que l'IA améliore les performances et la productivité humaines, et comment ces améliorations sont-elles suivies?

COLLECTE, PARTAGE ET GESTION DES DONNÉES

- Comment le cadre de gouvernance des données de la société assure-t-il la conformité, la sécurité et la collaboration efficace, et quels mécanismes de surveillance sont en place pour surveiller les pratiques de partage de données et gérer les risques?



« Les perturbations touchent maintenant le premier échelon des emplois hautement spécialisés, ce qui entraîne des changements dans les schémas d'emploi ainsi qu'une évolution profonde et irréversible du profil du marché du travail dans le monde.

TANUJ KAPILASHRAMI

*chefe de la stratégie et de la gestion des talents,
Standard Chartered*

Aborder la gouvernance

Dans de nombreux secteurs, les conseils d'administration discutent déjà activement de l'IA et sont prêts à dialoguer avec les investisseurs de son impact. Cet enthousiasme témoigne de la perception générale des conseils d'administration selon laquelle l'IA pourrait représenter un point d'inflexion de la productivité des entreprises et une occasion propre à cette génération de tout transformer, de la façon dont les entreprises répondent aux questions des clients à la façon dont elles créent du code et préparent les rapports financiers.

Les conseils d'administration vont de plus en plus devoir décider si l'IA présentera un profil de rendement-risque asymétrique favorable. Ils vont devoir déterminer si la capacité de l'automatisation et de l'IA à améliorer la productivité et les marges l'emporte sur leurs risques. Ils devront aussi se demander quelles sont les questions les plus appropriées à poser lorsqu'ils mettront au défi de manière constructive les équipes de direction d'évaluer et de rechercher des occasions liées à l'IA qui profitent à leurs activités, à leurs clients et à leurs employés.



Acheter une technologie, c'est ce qu'il y a de plus simple et de plus facile. Mais si vous n'allez pas plus loin, concernant la formation et la gouvernance, c'est comme acheter une Tesla dans un monde sans autoroutes.

MANJARI RAMAN

*directrice principale des programmes,
Managing the Future of Work,
Harvard Business School*

Il ne fait aucun doute que l'IA offre d'excellentes occasions pour certains modèles d'affaires, mais elle s'accompagne également de risques potentiels. De précédents rapports ont abordé la nécessité d'une surveillance étroite, par le conseil d'administration, du déploiement responsable de l'IA afin d'atténuer les conséquences imprévues, comme le vol de propriété intellectuelle et les préjugés.⁹ Ici, nous explorons l'importance de la mise en place d'une surveillance par le conseil d'administration pour nous assurer que l'IA est déployée de manière à réduire au minimum les risques d'une société en ce qui a trait aux talents, tout en optimisant la combinaison de capital humain et numérique de l'entreprise.

Les investisseurs devront s'assurer que les conseils d'administration des sociétés en portefeuille adoptent une vision globale qui tient

compte de l'incidence de l'IA et de l'automatisation sur le personnel, et qu'ils sont en mesure de surveiller et de guider efficacement les équipes de direction. Dans ce cadre, ils devront s'assurer que les structures de gouvernance nécessaires sont en place au sein des sociétés en portefeuille pour superviser les décisions stratégiques concernant l'automatisation et l'IA. Compte tenu de la nature particulièrement complexe de ces technologies et de la vitesse à laquelle elles évoluent, les investisseurs doivent déterminer si les conseils d'administration possèdent l'expertise et les outils nécessaires pour évaluer les risques et les occasions, ou s'ils y ont accès.

COMPOSITION ET FORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Les conseils d'administration disposent-ils de l'expertise nécessaire ou ont-ils accès à des ressources externes pour se tenir au courant des dernières nouveautés concernant l'IA, l'apprentissage machine et l'automatisation, et pour poser des questions et fournir des conseils éclairés sur la stratégie de gestion des talents et d'IA?
- Comment le conseil d'administration s'assure-t-il qu'il est toujours en mesure d'évaluer si la stratégie d'IA de l'équipe de direction atténue les risques et maximise le potentiel?
- Le conseil d'administration a-t-il reçu et continue-t-il de demander une formation continue ou des conseils externes sur les risques et les occasions liés à l'IA, en particulier en ce qui a trait aux talents?

DIALOGUE AVEC L'ÉQUIPE DE DIRECTION

- L'IA a-t-elle été prise en compte dans l'évaluation de l'importance relative/la matrice de risque de la société? Si oui, où se situe-t-elle et comment la société a-t-elle réagi?
- Comment le conseil d'administration s'assure-t-il que les initiatives en matière d'IA cadrent avec les priorités stratégiques générales de la société et que les aspects fondamentaux comme l'infrastructure, la sécurité et la préparation des talents sont en place avant de passer à des applications plus complexes?
- Comment les risques liés à l'IA sont-ils évalués au sein des différents services, et des lignes de responsabilité claires sont-elles établies au niveau de la direction?

DÉPLOIEMENT RESPONSABLE

- La société considère-t-elle le déploiement responsable de l'IA comme un impératif stratégique pour l'équipe de direction et le personnel?
- Quelles politiques la société a-t-elle adoptées pour s'assurer que l'IA est déployée de façon à renforcer la confiance des employés, des clients, des collectivités et des autres parties prenantes, et comment ces politiques sont-elles examinées et mises à jour régulièrement?

« Les conseils d'administration doivent s'assurer que la direction pose les bonnes questions en ce qui a trait à l'IA et aux talents, tant en ce qui concerne la conception de la stratégie de l'entreprise que le suivi de sa bonne mise en œuvre. »

ELISABETH REHDER

directrice générale,
Création de valeur pour le portefeuille,
Placements en actifs réels,
Investissements RPC

Suivi de la *transition*

À mesure que le déploiement de l'IA prendra de l'ampleur, les investisseurs devront suivre l'exposition globale de leurs portefeuilles pour déterminer l'incidence transformationnelle potentielle de cette technologie, y compris son intégration à la stratégie de gestion des talents. Pour ce faire, des indicateurs de rendement clés (IRC) doivent mesurer l'efficacité avec laquelle une société exploite le potentiel de l'IA et l'utilise pour produire de la valeur à long terme pour les actionnaires. Étant donné la vitesse à laquelle ces technologies sont mises au point, bon nombre de ces mesures n'existent pas encore ou ne sont pas publiées de façon uniforme. Par exemple, cette année, 9 dirigeants mondiaux sur 10 ont indiqué qu'ils prévoyaient augmenter ou maintenir leurs investissements dans l'apprentissage et le perfectionnement, y compris le relèvement de compétences et le recyclage professionnel. Pourtant, seuls 4 % d'entre eux mesurent et évaluent les résultats de ces efforts.¹⁰

Les investisseurs doivent communiquer activement avec les conseils d'administration pour déterminer les mesures de rendement les plus utiles à la prise de décisions; ce seront ces mesures essentielles qui permettront aux administrateurs et aux investisseurs d'évaluer la stratégie d'IA d'une société. Les investisseurs doivent vérifier si les entreprises ont mis en place des cibles appropriées pour leurs initiatives d'IA et d'automatisation, et s'assurer que les conseils d'administration demandent aux équipes de direction de rendre des comptes concernant la progression de l'entreprise vers ces cibles.

« *Nous encourageons les sociétés en portefeuille et nous collaborons avec elles pour mettre en place les paramètres fondamentaux de l'IA afin de jeter les bases d'une application réussie.*

Nous parlons de la nécessité de se préparer au numérique—nous veillons d'abord à ce que les sociétés disposent d'une stratégie et d'une approche de saisie des données afin de pouvoir générer des données d'affaires essentielles pour l'analyse avancée et exploiter les applications sans précédent de l'IA.

DAVID BUCKLEY
*directeur général,
équipe Accélération de la croissance,
General Atlantic*



MESURE DE L'IMPACT

- Quels IRC précis la société a-t-elle choisis pour mesurer l'incidence de l'intégration de l'IA à sa stratégie de gestion des talents sur le rendement financier, la productivité des employés et la création de valeur à long terme?
- Quelles mesures précises sont utilisées pour évaluer si les améliorations obtenues en matière d'efficacité et de qualité demeurent lorsque l'IA est appliquée à plus grande échelle, et comment la société assure-t-elle l'application de l'IA à plus grande échelle sans compromettre les résultats?
- Quelles mesures sont utilisées pour vérifier que la stratégie de gestion des données de la société respecte la réglementation juridique (p. ex., le RGPD) et assure la cybersécurité, et comment ces mesures sont-elles mises à jour régulièrement?

ANALYSE DES LACUNES AU NIVEAU DES COMPÉTENCES

- La société a-t-elle effectué une analyse approfondie des besoins actuels et futurs en personnel?
- À quelle fréquence la société met-elle à jour cette analyse et sa stratégie de gestion des talents en réponse aux progrès technologiques? Qui est chargé de cette surveillance?

SUIVI DE L'ADOPTION

- Quelles mesures et quels outils (p. ex., sondages, IRC) sont utilisés pour suivre l'incidence des initiatives de relèvement des compétences, l'adoption des outils d'IA et la satisfaction des employés, et à quelle fréquence ces données sont-elles examinées par la direction et le conseil d'administration?
- Quels outils précis (p. ex., sondages, mécanismes de rétroaction) sont utilisés pour savoir si les employés sont satisfaits pendant la transition vers l'IA et l'automatisation, et à quelle fréquence l'équipe de direction et le conseil d'administration examinent-ils ces données?

Conclusion

L'IA et l'automatisation ont la capacité d'avoir une incidence considérable sur les entreprises et leur personnel, en créant des occasions de produire de la valeur, mais apportant également de nouveaux types de risques.

Au bout du compte, les conseils d'administration sont responsables de la supervision des équipes de direction chargées d'élaborer et d'exécuter des stratégies personnalisées pour leurs sociétés et leurs employés. L'IA et l'automatisation continuent d'évoluer rapidement; les investisseurs prudents ont donc également un rôle à jouer en entamant un dialogue constructif avec les sociétés en portefeuille.

Le point de vue général qu'ont les grands investisseurs institutionnels sur le secteur leur permet de donner des renseignements précieux, de partager des pratiques exemplaires et de trouver des ressources tierces pour soutenir les sociétés en portefeuille dans la gestion des transitions de personnel. Elles peuvent notamment procurer des conseils sur la façon dont l'IA redéfinit les attentes des clients et orienter les sociétés en portefeuille vers des organisations qualifiées qui se spécialisent dans la formation pour l'acquisition de compétences numériques.

L'IA va devenir un aspect de plus en plus important des activités des entreprises, de même que les discussions collaboratives axées sur les solutions durables en tant que vecteurs de croissance et de prospérité.

PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS

01 Standard Chartered : Cartographier les compétences pour une économie *axée sur l'IA*

Résilience, pensée critique et capacité à gérer l'ambiguïté.

« À mesure que l'automatisation et l'IA transformeront le milieu de travail, ces "compétences humaines" deviendront tout aussi essentielles que les compétences techniques », a déclaré Tanuj Kapilashrami, cheffe de la stratégie et de la gestion des talents à Standard Chartered, une banque mondiale qui exerce ses activités dans plus de 50 marchés.

« Je les appelle des "compétences habilitantes", car elles nous permettent de réaliser cette transition », a précisé Mme Kapilashrami. « Je crois sincèrement que l'automatisation et l'IA vont permettre d'augmenter la productivité. Mais je crois également que ces compétences habilitantes seront essentielles pour permettre aux employés de procurer ce que les technologies et les machines ne peuvent pas offrir. »

En 2020, Standard Chartered a réalisé une évaluation exhaustive de l'ensemble de l'entreprise pour déterminer les compétences et les emplois qui seraient essentiels aux activités de la banque au cours des trois, cinq et dix prochaines années, et met régulièrement à jour cette analyse. Elle l'a notamment actualisée après l'arrivée de ChatGPT, qui a permis la démocratisation de l'IA générative. Cette analyse réalisée par la banque a révélé que les emplois existants allaient probablement être très perturbés. Si de nombreux postes semblent voués à disparaître, un grand nombre de nouveaux postes, notamment axés sur la gouvernance de l'IA, l'ingénierie rapide et l'éthique, est susceptible d'émerger. De plus, si des compétences techniques comme l'analyse de données, la visualisation et la cybersécurité deviennent essentielles pour la banque, ce sera également le cas de la pensée créative et d'autres capacités humaines.

Une analyse réalisée par la suite sous l'angle du genre a révélé qu'une part démesurée des perturbations d'emploi toucherait les femmes au sein du personnel. La formation et le recyclage professionnel doivent être une priorité.

« Il est devenu très clair que si nous ne procédions pas au relèvement de compétences, au recyclage professionnel et au redéploiement du personnel, la proportion de femmes dans notre entreprise diminuerait », a déclaré Mme Kapilashrami.

Ayant repéré ses lacunes au niveau des compétences, la banque a entrepris de les combler au moyen d'un plan pluriannuel visant à préparer le personnel à l'avenir. Plus précisément :

- En 2020, elle a établi des académies de compétences futures afin d'offrir des occasions d'apprentissage et de perfectionnement aux employés sur des compétences techniques et humaines.
- Elle a mis en place une plateforme fondée sur l'IA pour sélectionner du contenu et accroître les occasions d'apprentissage.
- Elle a déployé une « plateforme de talents » fondée sur l'IA pour répondre à la demande et à l'offre de compétences au sein de l'organisation et donner aux employés l'occasion de travailler sur des projets qui correspondent à leurs intérêts. Un analyste des risques à Bangalore, par exemple, pourrait avoir les compétences nécessaires pour contribuer à un projet de développement d'obligations vertes. « Ils consacrent quelques heures par semaine à cet apprentissage », a indiqué Mme Kapilashrami.

La banque se concentre à présent sur la mise en correspondance des compétences contiguës ou des liens entre les compétences actuelles des employés et celles qui seront nécessaires à l'avenir. Le travail consiste à décomposer les « familles d'emplois » traditionnelles, par exemple dans les services bancaires aux sociétés, en compétences. De plus, des comités d'apprentissage ont été mis sur pied en collaboration avec les cadres supérieurs de chaque secteur d'activité afin de peaufiner l'apprentissage pour qu'il soit pertinent pour leurs fonctions précises.

Selon Mme Kapilashrami, ce travail a impliqué un changement de culture majeur de l'organisation vers l'apprentissage continu.

« Mais la satisfaction des employés est en hausse. Ils sont très impliqués. Ils se rendent compte que la société investit dans leur développement et leur avancement professionnels. »

DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS

02 Investissements RPC : Donner la *priorité* à la gouvernance de l'IA, à la formation et aux compétences

Investissements RPC s'efforce de déterminer en amont l'incidence potentielle des changements réglementaires, politiques, sociaux et autres sur ses propres activités et celles des sociétés dans lesquelles elle investit. Elle cherche à appliquer cette réflexion aux progrès de l'IA au moyen de son approche des domaines suivants :

GOVERNANCE

Investissements RPC s'efforce de faire en sorte que les sociétés en portefeuille tirent parti de cette technologie au maximum, tout en évitant le risque. Compte tenu de son vaste portefeuille, elle explore également les occasions de diffuser les leçons tirées de ces efforts à l'échelle de l'organisation.

- Investissements RPC a révisé sa politique en matière d'investissement durable¹¹ afin de désigner le déploiement de l'intelligence artificielle comme un facteur important de durabilité, et d'indiquer qu'elle s'attend à ce que les conseils d'administration surveillent cette occasion et ce risque économiques émergents.
- Investissements RPC est l'un des premiers investisseurs institutionnels à l'échelle mondiale à désigner l'IA ainsi.
- Investissements RPC applique une approche précise qui détermine comment elle compose les conseils d'administration, recrute des administrateurs et fixe des attentes pour les conseils d'administration des sociétés en portefeuille. Désignée comme un facteur de durabilité, l'IA fait maintenant partie des priorités déterminées pour ces conseils.

SOCIÉTÉS EN PORTEFEUILLE

L'équipe de création de valeur du portefeuille d'Investissements RPC cherche à produire de la valeur grâce à l'IA dans l'ensemble de son portefeuille mondial de placements directs importants en :

- cherchant activement à intégrer les considérations d'IA responsable à son approche continue de la gouvernance. Cette approche comprend la gestion rigoureuse des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance pertinents de manière disciplinée, ainsi que le soutien apporté aux équipes de direction pour les aider à gérer les risques et les occasions;
- utilisant l'expertise de son équipe interne d'ingénieurs et de spécialistes de la science des données pour soutenir les sociétés en portefeuille dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'IA cohérentes avec la valeur de l'entreprise. L'idée est de donner des conseils sur les technologies habilitantes et sur les capacités des talents nécessaires à la réussite;
- collaborant avec les investisseurs et d'autres experts en la matière pour s'assurer que les répercussions et les risques associés à l'IA étayent les scénarios de placement et contribuent à déterminer les priorités en matière de gestion d'actifs, qui peuvent porter sur la gestion de talents au niveau de la haute direction;
- appliquant un processus rigoureux d'examen et d'approbation de la nomination des administrateurs aux conseils d'administration des sociétés en portefeuille. Il s'agit, entre autres, de comprendre les exigences pour le conseil d'administration en ce qui a trait à l'IA et d'établir une matrice de composition du conseil pour chacune de ses sociétés privées en portefeuille afin de repérer les lacunes au niveau des compétences et d'y remédier;
- Donner la priorité à la formation continue des investisseurs. Chaque année, Investissements RPC organise la journée des administrateurs. Cet événement réunit des administrateurs indépendants de l'ensemble de son portefeuille et leur permet de partager leurs points de vue et de se tenir au courant des dernières tendances et des actualités. L'objectif est de les aider à accroître leur efficacité en tant qu'administrateurs.

DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS

02 Investissements RPC : Donner la *priorité* à la gouvernance de l'IA, à la formation et aux compétences

FORMATION ET ACQUISITION DE COMPÉTENCES À L'INTERNE

Investissements RPC cherche à sensibiliser ses employés et à promouvoir l'adoption responsable des outils d'IA dans le cadre de ses propres activités en :

- Utiliser la planification stratégique des talents à tous les niveaux de l'organisme. Cela comprend l'analyse des besoins futurs en matière de talents, en fonction de la stratégie de chaque service, et l'élaboration d'initiatives et de stratégies liées aux talents en fonction des résultats de cet exercice d'analyse.
- rendant la technologie d'IA générative largement accessible au sein de l'organisation et en encourageant les employés à se familiariser avec cette technologie et à l'utiliser. Plus de 2 100 licences Microsoft CoPilot ont été achetées et mises à la disposition de tous les employés. En juillet 2024, 73 % des utilisateurs bénéficiant d'une licence étaient actifs;
- développant des agents de recherche intelligents sur mesure et des bibliothèques de requêtes qui fournissent rapidement de l'information à nos investisseurs et analystes sur des secteurs, des sociétés et des forces macroéconomiques essentiels. Par exemple, notre assistant d'IA Analytical Workbench, optimisé par GPT-4 d'OpenAI, analyse les données internes par l'intermédiaire du langage naturel lorsqu'il reçoit des demandes d'aide au codage et des requêtes de données. Une plateforme distincte, la Knowledge Initiative Platform, est en cours de développement et utilisera l'IA générative pour aider les utilisateurs à obtenir des renseignements à partir de données externes et internes.
- Ces agents feront partie d'un environnement sans hallucination où chaque artefact de données sera traçable et dont l'efficacité pourra être évaluée par les utilisateurs grâce à un système de vote.
- mettant en place un environnement d'échec accéléré dans lequel les utilisateurs peuvent tester et apprendre avec l'IA sans crainte, y compris lors des marathons de programmation organisés dans l'ensemble de l'entreprise;
- étudiant l'écosystème d'IA et la façon dont les [partenaires](#) tirent parti de l'IA pour faire des investissements rentables. Par exemple, l'équipe Actions de croissance d'Investissements RPC a utilisé un outil d'IA générative pour analyser plus de 100 rapports de commandités pour en dégager les tendances, a étudié des données issues de Pitchbook sur le dynamisme des opérations liées à l'IA au fil du temps, et a engagé des discussions approfondies avec des partenaires pour mieux comprendre le secteur.

TROISIÈME ÉTUDE DE CAS

03 General Atlantic : *Maîtriser les fondamentaux*

La capacité productive de l'IA, y compris l'apprentissage machine et l'IA générative, a enflammé l'imagination des entreprises et de leurs dirigeants. Le général Atlantic croit fermement que l'IA entraînera des changements massifs dans presque tous les secteurs, et cela plus rapidement que quiconque aurait pu l'imaginer auparavant.

Toutefois, pour saisir ce potentiel, il faudra plus qu'une conviction et une vision. Les fondateurs, les conseils d'administration et les équipes de direction devront adopter une approche informée et méthodique pour établir les bases de l'IA, notamment préparer les données et élaborer une stratégie pour le personnel et, le plus important, déterminer les outils pour mesurer la transition.

« Nous encourageons les sociétés en portefeuille et nous collaborons avec elles pour mettre en place les paramètres fondamentaux de l'IA afin de jeter les bases d'une application réussie, a déclaré David Buckley, directeur général, Accélération de la croissance, General Atlantic. Nous parlons de la nécessité de se préparer au numérique — nous veillons d'abord à ce que les sociétés disposent d'une stratégie et d'une approche de saisie des données afin de pouvoir générer des données d'affaires essentielles pour l'analyse avancée et exploiter les applications sans précédent de l'IA. »

L'équipe Accélération de la croissance de General Atlantic soutient les initiatives de création de valeur des sociétés de son portefeuille afin d'accélérer une croissance rentable, avec l'IA et la science des données comme principaux catalyseurs. En mettant l'accent sur l'accélération de l'efficacité commerciale et opérationnelle, le groupe aide les sociétés à réfléchir aux capacités dont elles ont besoin dans le nouveau monde de l'IA pour exploiter cette technologie et créer des avantages concurrentiels durables dans tous les secteurs.

« L'IA est un point sur lequel notre équipe travaille beaucoup en ce moment », a déclaré David Buckley.

Au-delà de l'engouement pour l'IA qui accompagne tous les grands cycles technologiques, General Atlantic veille à ce que les sociétés abordent les piliers fondamentaux pour devenir des organisations axées sur les données. Ces piliers comprennent la planification et la gestion de la stratégie de données, la gestion du risque, les talents, l'infrastructure technologique, les caractéristiques des données recueillies (p. ex., exactitude, exhaustivité, accessibilité) et, enfin, les approches de la prise de décisions fondées sur les données. Une fois cette structure en place, le pouvoir de l'IA peut être libéré.

« Nous estimons que nos meilleures discussions sur l'IA commencent au niveau fonctionnel par des questions commerciales et opérationnelles clés, a déclaré M. Buckley. Comment pouvez-vous accroître l'efficacité opérationnelle? Comment pouvez-vous prendre de meilleures décisions en matière de marketing, de vente et de tarification? Que pouvons-nous apprendre des clients pour offrir de meilleurs produits et services? Une fois que vous savez ce que vous aimeriez améliorer, optimiser ou transformer, nous pouvons parler de la façon dont l'IA et les outils de science des données pourraient répondre à certaines de ces questions et éclairer la prise de décisions de la direction. »

Contributeurs

Investissements RPC

- **Jon Webster**, directeur général principal et chef de l'exploitation
- **Geoffrey Rubin**, directeur général principal, Stratégie de fonds unique
- **Mary Sullivan**, directrice générale principale et chef de la gestion des talents
- **Richard Manley**, chef du développement durable
- **Cesare Ruggiero**, directeur général et chef, Création de valeur pour le portefeuille, Placements en actifs réels
- **Judy Wade**, directrice générale et cheffe, Exécution de la stratégie, Gestion des relations
- **Elisabeth Rehder**, directrice générale, Création de valeur pour le portefeuille, Placements en actifs réels
- **Jack Kersey**, gestionnaire, Création de valeur pour le portefeuille, Placements en actifs réels
- **David Lubek**, directeur général, Placements directs en actions de sociétés fermées
- **Swathi Adusumilli**, gestionnaire, Avantage connaissances
- **Chris Gillam**, directeur, Risque opérationnel

The Milken Institute

- **Simon Radford**, directeur, Politiques et programmation
- **Andrew Kourti**, adjoint, Politiques et contenu

Nous remercions les personnes et les organisations suivantes pour leurs contributions. *(Les entrevues ont été réalisées avec l'aimable autorisation du Milken Institute.)*

- **James Hodson**, chercheur en intelligence artificielle et chef de la direction, Fondation AI for Good
- **Emlyn Ade Palmer**, chef de l'investissement durable, Albourne Partners
- **Ryan Teal**, chef, Vérification diligente opérationnelle, Albourne Partners
- **Michael Ide**, analyste principal, Vérification diligente des placements dans des fonds de couverture, Albourne Partners
- **Andreas Avgousti**, Apprentissage machine, Albourne Partners
- **Mike Leonard**, associé d'exploitation, BP Launch Pad
- **Jeremie Brecheisen**, associé directeur pour la région EMOA, Gallup
- **David Buckley**, directeur général, General Atlantic
- **Jonah Surkes**, directeur, Actions de croissance, Generation IM
- **Jeff Schwartz**, vice-président, Perspectives et Impact, Gloat
- **Josh Klein**, technologue et membre du conseil consultatif (diverses organisations, dont BP)
- **Manjari Raman**, directrice principale des programmes, Managing the Future of Work, Harvard Business School

- **Ravin Jesuthasan**, associé principal et leader, Transformation mondiale, Mercer
- **Tanuj Kapilashrami**, cheffe de la stratégie et de la gestion des talents, Standard Chartered
- **Thomas Roulet**, professeur de sociologie organisationnelle et de leadership, Université de Cambridge

Notes de fin

1. Chui, Hazan et collab. « [The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier](#). » McKinsey & Company, juin 2023.
2. Chui, Hazan et collab. « [The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier](#). » McKinsey & Company, juin 2023.
3. Durth, Sandra et collab. « [The organization of the future: Enabled by gen AI, driven by people](#). » Septembre 2023.
4. Bien qu'Investissements RPC tienne compte du lien entre l'IA et les talents au sein de ses propres activités internes et de celles de ses sociétés en portefeuille, le présent rapport de l'Institut sur les données d'Investissements RPC met l'accent sur ce dernier aspect.
5. Chui, Hazan et collab. « [The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier](#). » McKinsey & Company, juin 2023.
6. [GenAI Increases Productivity & Expands Capabilities](#) | BCG. Septembre 2024.
7. Cisco Systems. « [AI and the Workforce: Industry Report Calls for Reskilling and Upskilling as 92 Percent of Technology Roles Evolve](#). » Communiqué de presse, juillet 2024.
8. Investissements RPC – [Rapport 2023 sur l'investissement durable](#).
9. Le [Guide stratégique sur l'IA responsable à l'intention des investisseurs](#), issu d'une collaboration entre l'Institut sur les données d'Investissements RPC et le Forum économique mondial, se penche sur le rôle des investisseurs dans le déploiement responsable de l'IA. Il offre également un ensemble d'outils pour les aider à communiquer de façon productive avec les conseils d'administration des entreprises, les partenaires de placement et l'ensemble de l'écosystème.
10. LinkedIn Learning. « [2024 Workplace Learning Report](#). » Mars 2024.
11. Investissements RPC, [Politique en matière d'investissement durable](#), février 2024.

Institut sur les données

d'Investissements RPC

Vous aimeriez en savoir plus sur l'Institut sur les données d'Investissements RPC? Communiquez avec nous à insightsinstitute@cppinvestments.com

investissementsrpc.com

© 2024, OIRPC ou ses sociétés affiliées. Tous droits réservés.

 **investissements** ^{RPC}