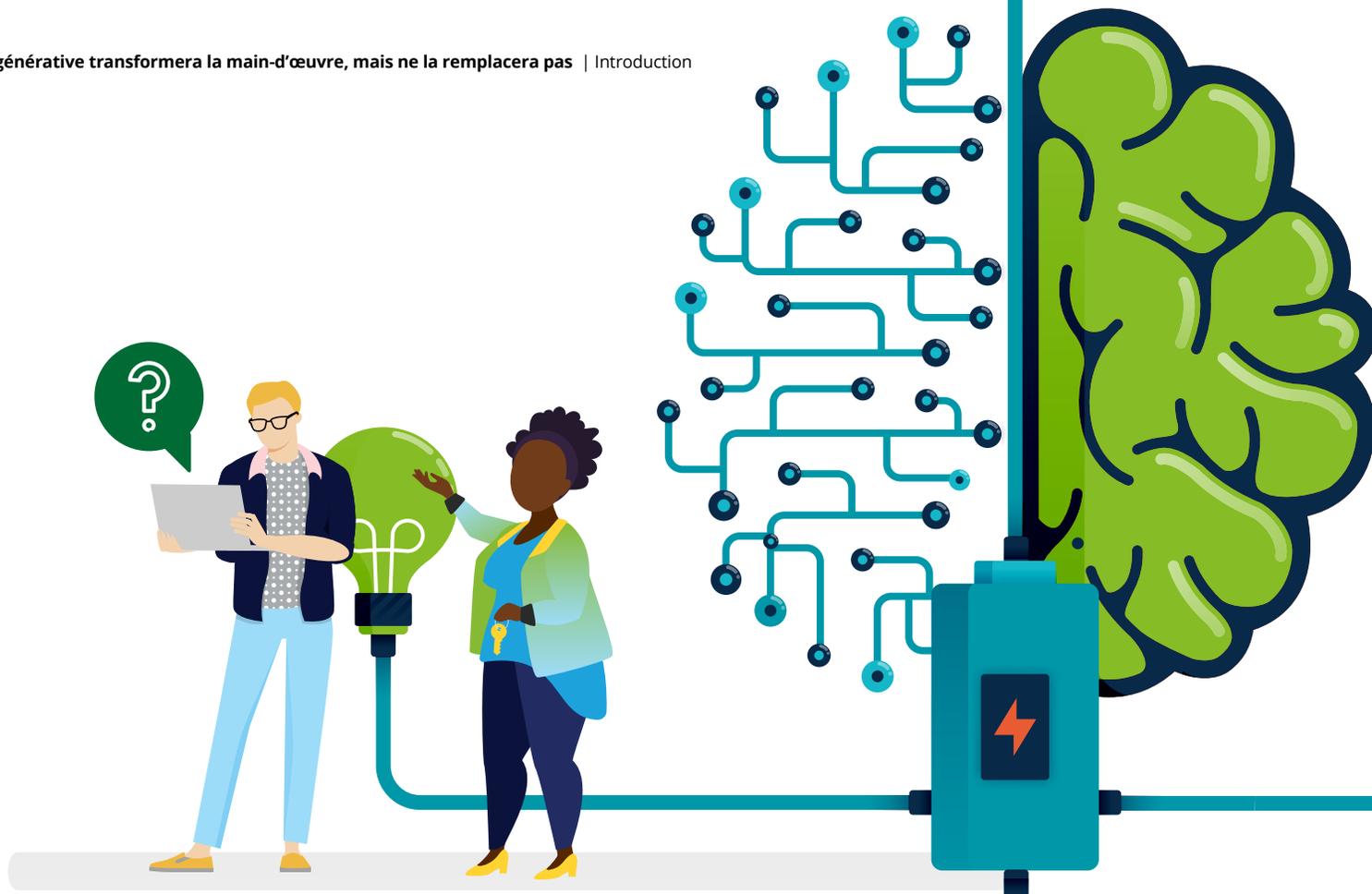


Deloitte.



L'IA générative transformera
la main-d'œuvre, mais ne la
remplacera pas





Introduction

L'IA générative ne prendra pas l'emploi de qui que ce soit, mais ceux qui auront appris à la maîtriser pourraient bien le faire au moment où s'amorce une ère nouvelle, celle du travail défini par la collaboration entre l'humain et l'IA. Les dirigeants d'entreprise doivent donc agir prudemment, mais rapidement pour bien établir ce que l'IA générative peut leur apporter et ainsi tirer parti de son potentiel dans les fonctions où elle est le plus apte à accomplir le travail nécessaire, et l'intégrer d'une manière susceptible d'« humaniser » le travail accompli par des humains.





Un aspect du cycle de changement continu

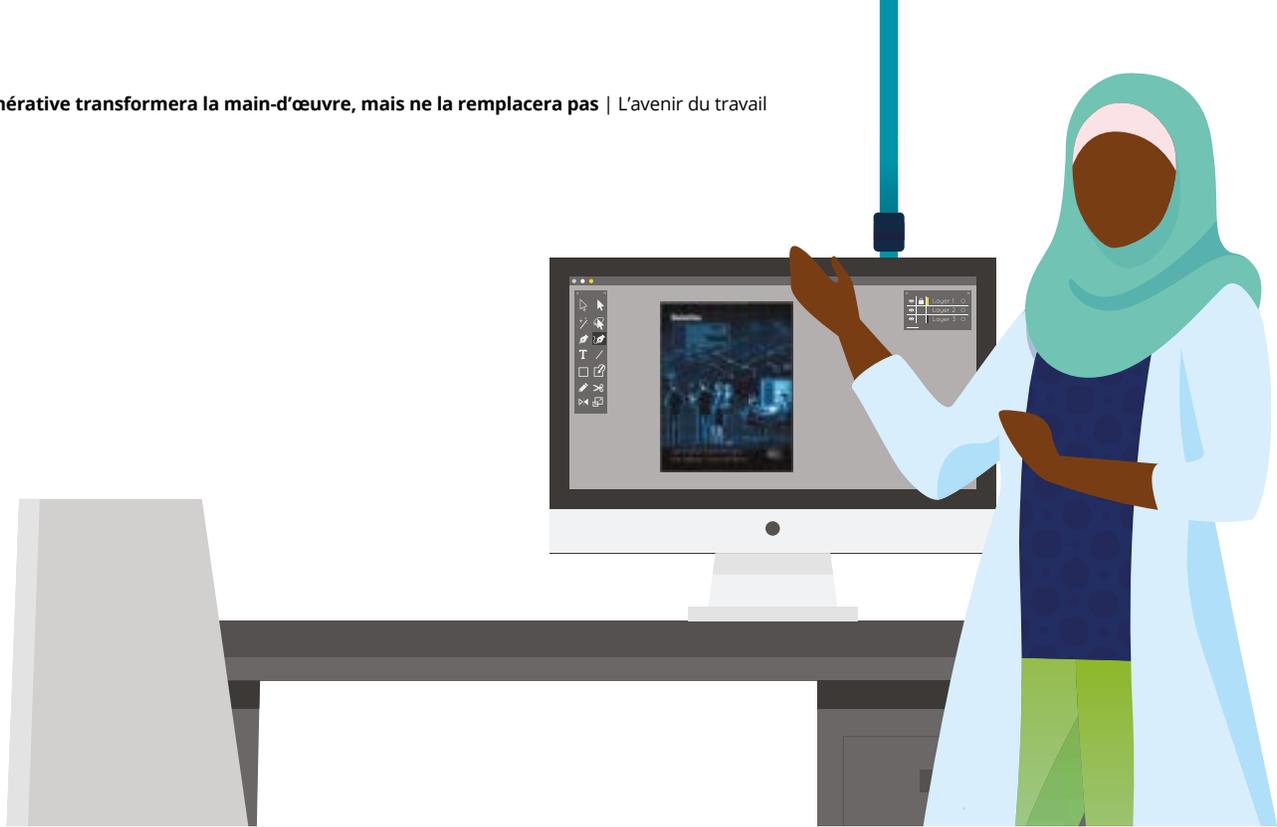
L'IA générative est la plus récente d'une longue série d'innovations technologiques qui ont constamment remodelé et redéfini le travail et les lieux de travail au fil des 250 dernières années. Avec le temps, un modèle s'est imposé : reconnaissance du potentiel d'une technologie, résistance au changement, puis acceptation et adaptation de la technologie à mesure que les anciens rôles et les tâches désuètes disparaissent et que de nouvelles possibilités s'ouvrent aux travailleurs. Cependant, contrairement aux évolutions technologiques précédentes, comme l'avènement des ordinateurs personnels, d'internet, des téléphones portables et de l'infonuagique, l'émergence de l'IA générative constitue un bouleversement radical qui marque une rupture entre l'avant et l'après, ce qui s'explique par la grande accessibilité de l'IA générative. Quiconque a une connexion internet peut en effet l'utiliser et elle pourrait aider les gens à trouver l'information dont ils ont besoin et à absorber les nouvelles connaissances plus efficacement que jamais.

L'IA générative est destinée à changer le travail de bureau un peu comme les robots ont métamorphosé le travail en usine et en entrepôt. Les tâches administratives, l'analyse des données, la programmation, la communication et la création de contenu sont autant de tâches qui seront touchées par cette innovation. Ainsi, l'IA générative pourrait servir à analyser les données de ventes d'une entreprise dans le but de prédire quels produits sont appelés à devenir les plus populaires et, de là, mieux orienter les stratégies d'affaires et les décisions. Certains outils d'IA générative sont déjà capables de créer du code à partir d'instructions exprimées en langage naturel. Ces outils pourraient réduire la charge de travail des développeurs et accélérer globalement le processus de développement. L'IA générative pourrait aussi analyser les sentiments exprimés dans les communications afin de détecter proactivement les problèmes éventuels, rédiger des ébauches de réponses aux

courriels et à d'autres messages et automatiser la production de rapports, ce qui permettrait d'affecter de précieuses ressources humaines à d'autres tâches plus stratégiques.

La révolution de l'IA générative se distingue des autres révolutions technologiques que nous avons connues par la vitesse exponentielle à laquelle la technologie se développe, par son accessibilité et par un décalage croissant entre l'état de la technologie et l'état de préparation de la main-d'œuvre à adopter les changements qu'elle suppose. Dans une [étude récente de Goldman Sachs](#) (en anglais seulement), on estime que les deux tiers de l'ensemble des emplois aux États-Unis seront au moins en partie touchés par l'IA générative, et que de 25 % à 50 % des tâches de ce sous-ensemble seront finalement automatisées. Diriger une organisation au cours d'une telle période de changement et d'instabilité exigera un leadership solide et visionnaire et un œil critique pour bien évaluer si l'organisation a pris du retard dans l'adoption des innovations issues de l'IA générative.

Les études effectuées par Deloitte ces dernières années sur les tendances en gestion du capital humain démontrent l'existence d'un décalage dans la compréhension qu'ont les dirigeants d'entreprises de l'incidence de l'IA sur la main-d'œuvre. Ainsi, en 2015, environ 60 % des dirigeants disaient estimer que l'exécution par des ordinateurs de tâches cognitives aurait des conséquences importantes, mais moins de 5 % d'entre eux en comprenaient les répercussions sur la main-d'œuvre. Comme l'IA a gagné du terrain les années suivantes, le décalage en question s'est en grande partie maintenu. Aujourd'hui, plus de 90 % des dirigeants comprennent l'importance de l'IA, mais seulement 22 % jugent que leur organisation est prête à l'exploiter. Cet écart est préoccupant, surtout à un moment où les travailleurs commencent peut-être déjà à tester des outils d'IA générative.



L'avenir du travail

Historiquement, les entreprises ont toujours appréhendé le travail dans une optique centrée sur les emplois. Le travail supposait la définition de tâches, la gestion de ressources et la mise en œuvre de pratiques données correspondant à une description de poste précise. Depuis des années, Deloitte encourage les entreprises à briser ce moule désuet et à structurer le travail en fonction des résultats recherchés plutôt qu'en fonction des emplois et des processus.

Dans cette nouvelle philosophie du travail, il appartiendra encore aux humains d'obtenir les résultats souhaités, mais les tâches nécessaires à l'obtention de ces résultats seront de plus en plus accomplies par les humains dont les aptitudes et les capacités seront augmentées par des technologies comme l'IA générative. Les travailleurs pourront alors se concentrer sur l'utilisation de leurs qualités intrinsèques (créativité, stratégie, empathie, engagement et esprit critique) tandis que l'IA générative se chargera d'exécuter le travail qui n'exige pas de capacités humaines innées, en l'occurrence les tâches fastidieuses et répétitives qui occupent souvent une grande partie du temps de travail des employés et qui causent de la fatigue, de l'ennui ou de l'épuisement professionnel. Les humains devront malgré tout examiner les résultats du travail de l'IA générative, vu les limites et inexactitudes qui lui sont inhérentes. Ainsi, si l'IA générative est capable d'accélérer la révision des contrats et d'autres documents juridiques, elle est aussi susceptible de ne pas toujours bien saisir les nuances et les interprétations possibles qu'un humain qui a étudié le droit pendant des années détectera. Ce dernier comprendra par ailleurs mieux que l'IA comment d'autres humains vont réagir à ces subtilités. En fin de compte, les entreprises qui tentent actuellement de simplement remplacer leurs travailleurs par l'IA générative constateront assez rapidement le caractère

éphémère des avantages obtenus, que ce soit à court ou à long terme.

À notre avis, les entreprises devraient simplement considérer que l'IA générative est un nouveau membre de leur effectif humain. Chaque membre de leur équipe, dont l'IA, apporte des compétences uniques à la table et chacun peut réviser le travail de l'autre. Dans un tel scénario de collaboration humain-machine, les employés interagiraient avec des outils d'IA générative tout au long de la journée, comme ils le font avec tout autre membre de l'équipe, ce qui accélérerait les séances de remue-méninges, les tâches répétitives et l'obtention de résultats. Par exemple, l'IA générative pourrait aider les travailleurs humains en panne d'inspiration à surmonter le célèbre « syndrome de la page blanche » au moment de rédiger une analyse ou un rapport. L'outil d'IA créerait la première ébauche, qui serait ensuite révisée par son coéquipier humain qui demanderait des précisions et suggérerait des changements en s'appuyant sur ses propres connaissances, son expérience et son point de vue. Au fil du temps, ce genre de collaboration entre l'humain et l'IA produirait une relation symbiotique, les humains et les machines s'aidant mutuellement à offrir le meilleur d'eux-mêmes. Les humains formeraient les machines, leur expliqueraient ce qui est attendu d'elles et s'assureraient qu'elles sont utilisées de manière responsable. Les machines, quant à elles, rehausseraient les compétences cognitives et la créativité des humains. Les lieux de travail caractérisés par une symbiose entre l'humain et l'IA seraient alors rapidement en position d'offrir de nouvelles possibilités d'emploi s'appuyant sur des compétences entièrement nouvelles, comme l'ingénierie rapide, qui est déjà fortement sollicitée dans la création des grands modèles de langage.

Travailleurs humains et IA générative : l'union fait la force

Les organisations et leurs dirigeants doivent agir dès maintenant pour rattraper le retard accumulé et mieux se préparer à l'avènement de l'IA générative. Pour ce faire, ils doivent comprendre et saisir les possibilités que celle-ci ouvre, tout en reconnaissant ses conséquences négatives potentielles et en s'efforçant de les régler. L'intégration de l'IA générative aux effectifs exigera des leaders qu'ils se fassent des champions de l'expérimentation, qu'ils stimulent la volonté de changement, qu'ils travaillent sans relâche au perfectionnement et au recyclage de leurs employés et qu'ils mettent l'accent sur l'enrichissement de leurs capacités humaines irremplaçables.

Voici une démarche en cinq étapes qui vous aidera à faire prendre à votre organisation le virage de l'IA générative :

1. Apprenez les conséquences possibles de l'IA générative sur votre effectif. Répertoirez les tâches qui se prêtent bien à l'automatisation et les domaines où l'IA générative pourrait accroître les capacités humaines. Expérimentez et laissez vos employés faire de même. Cerner les lacunes de votre organisation sur le plan des compétences et définissez l'évolution probable des besoins en main-d'œuvre de votre organisation dans le contexte de l'adoption de l'IA générative, en vous assurant que vos employés sont prêts à suivre le mouvement, à répondre aux besoins à venir et à assumer des rôles stratégiques plus complexes qui misent sur ce que les humains font le mieux.

2. Ayez vos efforts sur les résultats recherchés plutôt que sur les emplois. L'avenir du travail ne passe pas par des descriptions de poste. Il sera défini par les résultats obtenus et les compétences humaines uniques des employés qui peuvent être bonifiées par l'IA générative. Jetez un regard critique sur votre organisation afin de mieux discerner comment le travail pourrait être restructuré pour s'ajuster à un avenir dont la présence se fait déjà sentir.

3. Dotez-vous d'un plan équilibré de formation et de renouvellement des compétences. Préparez votre effectif à l'arrivée de l'IA générative. Soyez transparent et offrez de la formation pour atténuer l'incertitude que crée la méconnaissance des capacités de l'IA générative. Les compétences générales comme le leadership, l'intelligence émotionnelle et la résolution de problèmes sont intrinsèquement humaines, essentielles à l'entreprise et irremplaçables. Par conséquent, les organisations qui favorisent un équilibre entre les compétences techniques et les capacités humaines vitales seront probablement en meilleure position que les autres pour prospérer à l'ère de l'IA générative.

4. Acceptez les risques et les conséquences éthiques, et favorisez une culture de l'encouragement. Étudiez les risques et les conséquences éthiques associés à la mise en œuvre de l'IA générative, concentrez-vous sur ces risques et aidez les travailleurs à les comprendre. Établissez des lignes directrices pour faciliter l'utilisation responsable de l'IA et favoriser l'avènement d'une culture organisationnelle qui privilégie la créativité, l'expérimentation et la prise de risques calculés, sans compromettre le respect des exigences en matière de confidentialité, de transparence et de partialité.

5. Reconnaissez la réalité de la constance et de la rapidité du changement. Acceptez avec enthousiasme le fait que la technologie est appelée à poursuivre son évolution rapide et à provoquer des ruptures dans tous les secteurs. Efforcez-vous de prévoir les développements technologiques à venir, les perturbations qu'ils pourraient causer et les occasions qui pourraient en émerger. En acceptant la réalité du rythme rapide des changements et des perturbations liés aux technologies, une organisation se met en position pour maintenir une longueur d'avance et profiter des nouvelles capacités dès qu'elles se présentent.

S'il est vrai que l'IA générative accélère la transformation déjà profonde de nos méthodes de travail et de notre manière de faire des affaires, elle n'est pas pour autant une menace. Pas plus qu'elle n'est d'ailleurs un simple outil. L'IA générative représente une occasion de rendre le travail meilleur pour les humains et de rendre les humains meilleurs au travail.

Pour communiquer avec nous

Prêt à commencer votre voyage vers l'IA générative ? Deloitte peut vous aider.
Contactez-nous dès aujourd'hui pour entamer la conversation :

Jodi Baker Calamai

Associée directrice nationale, portefeuille Capital humain, Deloitte Canada

jobaker@deloitte.ca

Stephen Harrington

Associé, Capital humain
Deloitte Canada

stharrington@deloitte.ca

Carolyn Hamer

Associée et leader nationale, Transformation de la main-d'œuvre
Deloitte Canada

chamer@deloitte.ca

Jeremy Warden

Directeur de service, Consultation
Deloitte Canada

jwarden@deloitte.ca

Tara Murphy

Directrice principale
Deloitte Canada

tamurphy@deloitte.ca

Mike Jackson

Directeur principal
Deloitte Canada

mikjackson@deloitte.ca

Centre d'excellence pour l'IA generative

Jas Jaaj

Associé directeur, IA générative
Leader mondial de l'innovation commerciale

jjaj@deloitte.ca

Audrey Ancion

Leader, Deloitte AI Institute
Leader, Activation du marché IA générative

aancion@deloitte.ca

Aisha Greene

Directeur principal, Deloitte AI Institute
Directeur de l'activation du marché, IA générative

aigreene@deloitte.ca





www.deloitte.ca

Avis de non-responsabilité et droit de reproduction La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Au Canada, Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi les cabinets membres canadiens de DTTL, leurs entités affiliées qui mènent leurs activités sous la dénomination « Deloitte » au Canada, ainsi que leurs sociétés affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Veuillez consulter la page www.deloitte.com/ca/apropos pour en apprendre davantage au sujet du réseau mondial de cabinets membres de Deloitte.