



Les 5 incontournables

Gouvernance et comités d'audit,
votre publication pour explorer
les défis à venir



Édito

Alors que la guerre en Ukraine, aux portes de l'Union européenne emporte des conséquences lourdes, et naturellement sur la donne économique, et que la crise sanitaire distille encore ses effets néfastes, d'autres défis majeurs se révèlent incontournables pour les administrateurs et les Comités exécutifs. Outre les évolutions réglementaires et les transformations notables dans les usages, les nouvelles attentes sociétales et les nouvelles technologies nécessitent flexibilité et adaptabilité de la part des entreprises.

Parmi ces nombreux défis, cinq thèmes ont été identifiés pour illustrer ce deuxième numéro des « 5 Incontournables ».

Le premier Incontournable explore la responsabilité accrue qui incombe aux administrateurs vis-à-vis du devoir de vigilance dans le contexte de l'adoption de la directive *Corporate Sustainability Due Diligence*.

Le deuxième porte sur les défis qui attendent les administrateurs d'entreprises européens, sur les plans macro- et micro-économiques, à plus ou moins long terme : l'accès au financement dans un environnement de hausse de taux du crédit et d'inflation structurelle, le bouleversement des chaînes d'approvisionnement. Il présente aussi une piste d'innovation technologique pour les transactions internationales.

Troisième Incontournable : la promotion des femmes aux postes de direction. Contrairement aux idées reçues, ce ne sont pas les candidates qui manquent ; mais les femmes pâtissent néanmoins d'un certain nombre de mécanismes qui limitent leur accès à ces postes. Il devient nécessaire de les identifier afin de susciter les candidatures.

En quatrième Incontournable, nous avons identifié la raison d'être des entreprises dans le monde digital. De l'avènement du métavers et de phénomènes tels que les NFT émergent de nouvelles externalités négatives. Accompagner cette présence virtuelle ne devrait-il pas se faire dans une démarche éthique ?

Cinquième Incontournable enfin, celui de la maîtrise des algorithmes et de l'intelligence artificielle. La notion de responsabilité émerge dans ce domaine. L'équité, le contrôle et l'explicabilité des systèmes algorithmiques constituent de nouveaux champs à investir pour les entreprises.

Ces « 5 Incontournables » requièrent de nouvelles clés de compréhension afin de relever un à un chacun de ces nouveaux défis : ce sont ces clés que nous explorons dans ce nouveau numéro des 5 Incontournables, avec pour objectif d'aider les instances dirigeantes à trouver des réponses face aux mutations du monde actuel.



Olivier Lenel

Directeur Général et Président
du Directoire, Mazars en France



Sommaire

- 01** Devoir de vigilance : les administrateurs deviennent plus responsables
- 02** Accès au financement, supply chain et monnaie numérique : un cocktail inédit de défis pour les administrateurs européens
- 03** Promotion de femmes aux postes de direction : en finir avec les idées reçues
- 04** Les NFT : le métavers et la « raison d'être » des entreprises
- 05** Maîtrise des algorithmes : un enjeu de responsabilité pour la gouvernance

Devoir de vigilance : Les administrateurs deviennent plus responsables

Le 23 février 2022, la Commission européenne a adopté la directive *Corporate Sustainability Due Diligence*. Initialement voulue plus ambitieuse par le Parlement européen, la proposition avait alors été nommée *Sustainable Corporate Governance Directive*. Elle a depuis été recentrée sur le devoir de vigilance des administrateurs et l'obligation de mettre en œuvre un certain nombre de diligences. Ces dernières s'appliquent à l'ensemble de la chaîne de valeur, couvrant les risques en matière de droits humains et d'environnement.

La proposition *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* complète les mesures européennes déjà définies dans le cadre du projet Green Deals de la Commission, au côté de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et du règlement sur la taxonomie européenne. Bien que les calendriers de mise en application soient variables, les seuils d'éligibilité des entreprises concernées convergent.

Des seuils d'éligibilité drastiquement revus à la baisse par rapport au « devoir de vigilance » français

La loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres, adoptée dans l'Hexagone en 2017, ne concernait à l'origine que les entreprises nationales et leurs filiales de plus de 5 000 salariés en France ou 10 000 à l'international. Avec environ 150 entreprises concernées, le scope s'est avéré trop restreint. La nouvelle directive va plus loin en abaissant progressivement ces seuils : d'abord à 500 employés pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires net supérieur à 150 millions d'euros, puis, deux ans plus tard, à 250 employés pour un chiffre d'affaires net supérieur

à 40 millions d'euros, dont au moins 50 % réalisés dans des secteurs dits « à haut risque », tels que l'industrie du textile, l'agriculture ou l'extraction de minerais.

Au-delà de l'augmentation considérable du nombre d'entreprises — près de 13 000 —, cette proposition introduit également une obligation à destination des entreprises de pays tiers, sous les mêmes conditions de chiffre d'affaires réalisé en Europe.

Une directive fortement inspirée de la loi française

Autour des deux préoccupations centrales — les droits humains et l'environnement —, cette proposition fait de l'identification des risques et leurs incidences sur l'ensemble de la chaîne de valeur la pierre angulaire du dispositif. Cela fait écho aux dispositions de la loi française, pour répondre notamment aux deux principes fondamentaux de matérialité et de proportionnalité. Les mesures qui en découlent sont très similaires, avec la mise en œuvre de procédures d'évaluation, d'actions de prévention ou d'atténuation des risques, de mécanismes d'alerte et de dispositifs périodiques de suivi et de mesure. Une communication annuelle publique est également rendue obligatoire. La nécessaire vérification par un tiers indépendant est une nouveauté qui apparaît par rapport à la loi française, mais qui reste cohérente avec les autres dispositions européennes en matière de publications non financières.

Les obligations ne se limitent pas aux seules activités des entreprises concernées. Elles visent également celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs. Il suffit qu'une relation commerciale « établie » existe pour que l'obligation s'impose. Celle-ci, reproductible à chaque rang

de la chaîne dans le cadre des relations entre un donneur d'ordres et son fournisseur, vise, par effet de ricochet, à responsabiliser l'ensemble des acteurs. De quoi relancer un éternel débat en France : jusqu'à quel rang les entreprises sont-elles responsables ?

La lutte contre le changement climatique : une place centrale redoublée

Le premier objectif de la taxonomie européenne, renforcé par la CSRD, est la lutte contre le changement climatique. Un but remis à l'honneur par la nouvelle directive qui impose, d'une part, l'adoption d'une trajectoire bas-carbone intégrant les impacts de la chaîne d'approvisionnement, en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris, et d'autre part, la mise en œuvre d'un plan de réduction des émissions, sur lequel sont indexées les rémunérations variables des administrateurs impliqués.

Les administrateurs, les premiers responsables

Dans cette proposition les administrateurs se voient conférer la responsabilité de la mise en œuvre et de la supervision des diligences. Cette place particulière implique qu'ils devront rendre compte au Conseil d'administration des risques et incidences des mesures prises et des résultats obtenus. Autant d'éléments qui, s'ils ne sont pas respectés, viennent s'ajouter à la liste des manquements aux obligations des administrateurs déjà prévus par les dispositions législatives des États membres.

La proposition prévoit également la désignation par les États membres d'une autorité nationale de surveillance, à l'instar de l'Agence française anticorruption de la loi Sapin 2. Cette autorité est dotée d'un pouvoir de contrôle et de sanctions pécuniaires proportionnées en cas de non-conformité.

De nombreuses questions opérationnelles persistent. Pour autant, la période d'approbation et de transposition de cette directive ne sera pas immédiate et les entreprises pourront mettre à profit ces délais pour se préparer.

01

Les enjeux clés

- Anticiper cette nouvelle réglementation qui concernera toutes les entreprises soumises à la DPEF en France lors de la première phase d'application
- Couvrir les risques en matière de droits humains et d'environnement et leurs incidences sur l'ensemble de la chaîne de valeur
- Responsabiliser les administrateurs dans la supervision et le contrôle des diligences mises en œuvre

15 000

nouvelles entreprises soumises au devoir de vigilance.

Pour aller plus loin :

[Accélérer la transformation durable](#)



Accès au financement, supply chain et monnaie numérique : Un cocktail inédit de défis pour les administrateurs européens

02

Hausse des taux directeurs, inflation structurelle, bouleversements dans les chaînes d'approvisionnement, innovations technologiques pour les transactions financières... nombreux sont les enjeux qui guettent les administrateurs européens. Les entreprises vont devoir se préparer à ces mutations économiques, plus ou moins imminentes. Voici trois défis à relever.

Réaliser des stress tests pour l'accès au financement

Dans le contexte économique actuelle et les évolutions relatives à la réglementation bancaire les administrateurs ont un premier enjeu majeur : reprendre la maîtrise des risques de financement de leur entreprise.

Plusieurs phénomènes pourraient pénaliser l'accès au financement des entreprises dès la fin de l'année, en Europe et dans le monde. Le mouvement de hausse des taux directeurs entamé par les banques centrales en est un, avec pour effet d'augmenter les coûts de financement pour les entreprises. La banque centrale américaine, la Fed, a ainsi augmenté de 75 points son taux directeur en juin dernier, du jamais vu depuis 1994. Ces politiques visent à endiguer un autre élément perturbateur pour l'économie : le retour d'une inflation structurelle. Ces deux tendances liées entre-elles, pourraient se traduire par des besoins supérieurs en matière de couverture de risques, en particulier sur le change où la volatilité pourrait s'envoler.

De telles perspectives laissent aussi présager un risque de non-renouvellement des financements accordés sur un grand nombre de supports. Des changements dans les modèles d'allocation de fonds propres par les autorités de régulation pourraient intervenir

et qui auraient pour éventuelles conséquences une restriction des conditions d'accès aux financements.

Pour les conseils d'administration, une renégociation de financements qui n'aboutirait pas fait peser des risques importants pour l'activité des entreprises. Une situation qu'il convient donc de suivre. Pour identifier les risques, la réalisation de stress tests au sein des entreprises sur l'accès au financement permet de mettre en place des indicateurs sur les niveaux de risques.

Intégrer des profils experts en supply chain dans les conseils d'administration

Autre enjeu, et non des moindres pour l'administrateur européen : s'assurer que l'entreprise maîtrise les risques en termes d'approvisionnement et de supply chain. Dans le contexte géopolitique actuel, la maîtrise du risque de rupture d'approvisionnement est en effet devenue le sujet n°1 des préoccupations dans la plupart des entreprises. Un défaut d'approvisionnement bride la production, sans laquelle il devient impossible d'exercer une activité économique. Les conseils d'administration auront donc intérêt à intégrer dans leur rang des experts en achats et logistique. Une nécessité d'autant plus cruciale que la complexité des chaînes d'approvisionnement s'intensifie au niveau mondial.

En parallèle, les entreprises ne doivent pas perdre de vue le rôle de leur supply chain dans le déploiement de leur politique ESG. Comment être certain que parmi les fournisseurs qui se succèdent, l'un ne détient pas un bilan carbone catastrophique, n'emploie pas des enfants ou est opaque au sujet des informations dues à ses actionnaires ? C'est le risque réputationnel qui est ici en jeu. Le contrôle de la conformité des achats par rapport aux critères ESG

est lui aussi du ressort des spécialistes de la logistique et des achats. Sur ces aspects, les entreprises pourraient être prises en étau entre une rupture d'approvisionnement, une perte de maîtrise sur le plan des critères ESG, mais aussi un accès au financement qui se tend.

Ces mécanismes imposent aux entreprises de bien identifier les risques liés à leurs relations fournisseurs. Trois dimensions permettent de sécuriser les approvisionnements : les opérations, l'ESG et l'accès aux financements pour les fournisseurs. À très court terme, l'administrateur doit s'assurer que ces trois points sont pris en compte. Si les deux premiers points semblent naturels, le troisième l'est aujourd'hui nettement moins.

Utiliser la monnaie numérique pour les transactions internationales

À plus long terme, un troisième défi se présente aux administrateurs : celui du financement inter-entreprises. À cet égard, les MNBC (Monnaies numériques de banque centrale) offrent un nouveau levier. Ces monnaies numériques émises par les banques centrales pourraient sécuriser et accélérer les processus de paiements complexes omniprésents dans le commerce international et nuisant à la performance des supply chain industrielles.

Inspirées du fonctionnement technologique des cryptomonnaies, les MNBC, plus réglementées et contrôlées, seraient susceptibles d'intéresser les entreprises et les banques privées. Une telle régulation devrait instaurer un climat de confiance qui favoriserait leur adoption, diminuant d'autant leur volatilité. En outre, les MNBC peuvent contribuer à sécuriser les paiements transfrontaliers – comme les lettres de change – ou encore permettre la mise en place de paiements automatisés grâce aux smart contracts. Même déclinées pour les devises classiques, ces smart contracts ont d'ores et déjà de l'intérêt puisqu'ils automatisent et suivent toutes les étapes d'une transaction sans avoir recours à une trace physique. En intégrant cette fonctionnalité aux MNBC, la fluidité d'exécution des transactions serait un atout majeur, avec des applications multiples comme la couverture des taux de change ou du cours des matières premières.

Promesses d'agilité et de dynamisme dans les flux financiers, les MNBC apportent des solutions concrètes que les administrateurs européens pourraient surveiller.

Les enjeux clés

- S'assurer de la viabilité des sources de financement de l'entreprise
- Mettre sous contrôle opérationnel et financier le risque d'approvisionnement
- Saisir les opportunités d'optimisation que pourraient offrir la digitalisation des paiements en MNBC

9,9 %

d'inflation en zone euro en septembre 2022, selon Eurostat.

Pour aller plus loin :

[Sustainable Supply Chain Financing : sécuriser les approvisionnements et embarquer les fournisseurs dans les initiatives ESG](#)



Promotion de femmes aux postes de direction : En finir avec les idées reçues

Contrairement à un préjugé répandu, les candidates à des postes de direction ne manquent pas.

Pourtant, les femmes ne représentaient encore que 20 % des conseils d'administration dans le monde en 2019.

La France, bon élève sur ce plan, s'est dotée d'un certain nombre de textes pour favoriser cette mixité. La loi Rixain, adoptée le 24 décembre 2021, en est un exemple récent. Elle vise à accélérer l'égalité économique et professionnelle en imposant aux entreprises des règles visant à favoriser l'équilibre entre les hommes et les femmes, notamment dans les postes de direction.

Mais en France comme ailleurs, les lacunes persistent comme le révèle la dernière étude de l'Observatoire de la Mixité. La promotion d'une plus grande mixité dans les instances dirigeantes des entreprises doit donc progresser, et cela ne peut passer que par la mise en place de mesures proactives.

Lorsqu'est dénoncé le manque de femmes dans des organes de direction, la réponse sonne parfois comme une ritournelle : « nous aimerions bien mais il n'y a pas assez de femmes dans le vivier de talents ». Cet argument, tenace, tient beaucoup de l'idée reçue, comme le montrent les pistes qui s'ouvrent de nos jours aux recruteurs en quête d'une plus grande mixité.

Reconnaître les mécanismes à l'œuvre

Pour promouvoir la mixité dans les instances dirigeantes des entreprises, une première étape consiste à réaliser à quel point ces dernières fonctionnent parfois dans une logique de vase clos. En effet, l'entrée dans un conseil d'administration ou un comité exécutif se fait généralement par cooptation et le groupe va spontanément intégrer une personnalité que ses membres ont eu l'occasion de fréquenter et d'apprécier. Entre autres facteurs, la présence majoritaire d'hommes dans ces groupes inciterait naturellement à l'homogénéité.

Identifier ses propres biais et reconnaître que l'on fait partie d'un système établi est le préalable nécessaire pour faire évoluer les choses.

Chausser les bonnes lunettes

La deuxième étape est de revoir le référentiel de pensée à l'aune des besoins actuels. Le manager d'aujourd'hui – femme ou homme – doit être pourvu de qualités qui ont évolué au fil du temps.

Susciter l'adhésion d'une équipe et entraîner son émulation impliquent en effet des qualités relationnelles spécifiques. Comprendre les enjeux sociaux et avoir un esprit ouvert aux attentes particulières des nouvelles générations sont également des vertus nécessaires à l'heure actuelle.

Des qualités indépendantes du genre, et qui ne devraient donc pas constituer un obstacle à la place des femmes dans les instances dirigeantes.

La mixité, une question de volonté

« Quand on légifère, on trouve des femmes. Quand on ne légifère pas, on trouve des excuses. » s'était exclamée Christine Lagarde à l'occasion d'une audition devant la commission des Affaires sociales, défendant le principe de la mise en place de réglementations. Pour accélérer une trajectoire plus mixte, l'actuelle présidente de la Banque centrale européenne exhortait ainsi à prendre la mesure de ces enjeux sur le plan législatif.

L'entreprise qui veut accueillir plus de mixité dans les sphères dirigeantes doit s'engager dans une démarche volontaire : identifier en interne les personnalités à fort potentiel, faire confiance à des profils au parcours atypique, aller chercher des talents dans des secteurs différents.

La problématique est plus profonde encore au stade des études supérieures. Si les femmes représentent 60 % des talents de l'enseignement supérieur, un fort déséquilibre se constate dans certaines filières.

C'est le cas de la plupart des domaines scientifiques où la présence des hommes est plus marquée. Des initiatives pourraient alors s'exprimer à un stade plus précoce que celui du recrutement : en favorisant par exemple la mixité dès les cursus scolaires, en concevant des parcours d'apprentissage plus attractifs ou en proposant des passerelles de reconversion intuitives.

Partenariats avec les écoles et les universités, stages, mentorat... Les entreprises ont aussi un rôle à jouer dans ces processus en faisant preuve de créativité pour détecter leurs talents de demain.

Convaincre les femmes elles-mêmes

Il est important de dépasser l'image assez largement véhiculée des femmes qui manqueraient d'ambition ou de confiance en elles. Nombreuses sont celles qui, comme leurs homologues masculins, ont l'envie de s'impliquer dans la direction de leur entreprise et de conduire de grands projets.

Une solution pour encourager plus de candidates à postuler est, pour chaque fonction ouverte, d'aller chercher les femmes ayant les compétences requises. Et il ne faut pas oublier le cercle vertueux de la mixité : plus il y a de femmes dans les instances dirigeantes, plus d'autres femmes vont postuler pour les intégrer !



Les enjeux clés

- Prendre conscience des mécanismes qui limitent l'accession des femmes aux instances dirigeantes
- Revoir la définition du leadership
- Adopter une démarche volontaire pour promouvoir les femmes compétentes
- Susciter les candidatures

78

C'est le nombre de femmes qui devraient intégrer les comités exécutifs du SBF 120 (à périmètre constant) d'ici 2027 pour atteindre le seuil de 30 %.

Pour aller plus loin :

[Les mythes et barrières qui freinent les carrières des femmes : Décryptage et solutions - Mazars - France](#)

Les NFT : Le métavers et la « raison d'être » des entreprises

Depuis la promulgation de la loi PACTE, les entreprises peuvent se doter d'une « raison d'être » ou pour les plus précursseurs d'entre-elles, du statut plus engageant d'« entreprise à mission ». Tel que formulé par le législateur, cela signifie que la fonction d'une entreprise ne se réduit pas simplement à son activité. Pour les instances dirigeantes des sociétés, la prise en compte des enjeux extra-financiers revêt une importance majeure. Dans le contexte d'une accélération de la digitalisation, la réflexion sur la raison d'être doit ainsi dépasser les frontières physiques de l'entreprise et être étendue à son existence digitale. C'est dans ce contexte qu'apparaissent de nouvelles compétences, comme l'éthicien d'entreprise, une nouvelle qualification parmi d'autres requises dans le métavers, l'univers du *non-fungible token* (NFT) – « jeton non-fongible » en français.

Avec Internet, la copie règne en maître : quand les photographies, les musiques, les emails et autres textes, peuvent être répliqués à loisir, le NFT rompt avec cette logique, en garantissant le caractère non interchangeable d'un actif numérique. Cette innovation technologique émane de celle des cryptomonnaies, mais contrairement aux cryptomonnaies pionnières, Bitcoin et Ethereum qui sont des actifs numériques fongibles, c'est-à-dire interchangeables entre eux, le NFT représente un actif unique et non substituable. Les cas d'usage du NFT les plus connus aujourd'hui sont ceux appliqués à l'art numérique ou encore son utilisation comme jumeau ou titre de propriété numérique d'un bien réel (par exemple, le sac à main d'une grande maison de maroquinerie).

Le métavers, prolongement du réel ?

Si ces actifs suscitent la curiosité du grand public, c'est notamment parce qu'ils touchent à des biens de consommation que chacun peut se représenter. L'exemple de Sorare est représentatif : lorsque la société annonce avoir bouclé une levée de fonds de 680 millions de dollars en septembre 2021 – valorisant alors la licorne française à 4,3 milliards de dollars, son business model attire l'attention. Et ce dernier est pour le moins atypique : un jeu de football en ligne dans lequel les joueurs incarnent les managers de sportifs. Les footballeurs sont représentés par des cartes virtuelles utilisant la technologie des NFT, et à ce titre, sont enregistrés et sécurisés sur la blockchain d'Ethereum. À l'image des enfants qui dans la cour de récréation s'échangent des cartes de jeux, les joueurs de Sorare s'échangent virtuellement leurs NFT, et les plus rares bénéficient d'une valeur de marché plus importante.

Des cas de ce type fleurissent dans le métavers, un concept désignant des espaces virtuels, des univers parallèles. Le métavers pourrait à l'avenir repousser

les barrières de la réalité physique en proposant des expériences d'une nature nouvelle à ses utilisateurs. Un certain nombre de multinationales ont déjà fait l'acquisition de « parcelles » dans ces univers virtuels. Leur ambition est d'enrichir l'expérience client en proposant, par exemple des services d'assistance en ligne lors d'un lancement de produit. En somme, des outils et supports supplémentaires de communication ou d'expérience client.

Avoir et être

Le NFT projette la notion de propriété, l'« avoir » dans une réalité virtuelle donnée. Les questions comportementales – l'« être » – s'ensuivent, pour éviter les dérives et préserver la responsabilité réputationnelle des entreprises.

Le rôle des éthiciens est alors de concevoir des codes de conduite intégrant cette dimension digitale, pour combler les lacunes d'un droit encore en pleine construction sur cette thématique.

Tone at the top

Pour les comités exécutifs et administrateurs d'entreprises, l'enjeu est de ne pas se perdre dans les méandres encore balbutiants de ces mondes virtuels. Les sociétés doivent-elles à tout prix y être présentes parce que la concurrence s'y trouve ou dans l'optique avant-gardiste de parier sur ces technologies de ruptures potentielles ? Dans tous les cas, cette nouvelle « entreprise étendue » crée de nouveaux enjeux dont les gouvernances doivent se saisir. Qu'importe le terrain d'activité, qu'il soit virtuel ou réel, la course à l'innovation vient enrichir la réflexion globale sur la raison d'être ou la mission de l'entreprise.

04

Les enjeux clés

- Apprécier le potentiel de croissance de ces technologies au regard du business model de l'entreprise
- Étendre le risk management aux risques inhérents à ces univers : risques réputationnels, de fraude et cybersécurité
- Anticiper le flou juridictionnel et juridique lié à ces technologies

2,7 milliards de dollars

C'est la taille du marché de l'art contemporain en NFT en 2021 selon le rapport annuel de Artprice.

Pour aller plus loin :

[Blockchain Talks | Saison 2 : Le podcast sur la révolution blockchain avec ceux qui la vivent](#)

Maîtrise des algorithmes : Un enjeu de responsabilité pour la gouvernance

Désormais intégrés dans le champ stratégique des entreprises, les algorithmes doivent encore gagner la confiance de leurs utilisateurs. Face à ces enjeux, les instances dirigeantes doivent interroger le dispositif de maîtrise de leurs systèmes algorithmiques.

Si les apports des algorithmes ne sont plus contestés, leur utilisation n'est pas dénuée de risques. Quelle attitude la gouvernance d'entreprise doit-elle adopter face à un tel défi ?

Un enjeu de compétitivité et de croissance pour les entreprises

Qu'il s'agisse de systèmes à règles « métier » ou de systèmes d'intelligence artificielle à apprentissage automatique pour lesquels l'humain ne prescrit pas directement les règles à exécuter, les algorithmes révolutionnent des pans entiers de l'économie par leurs capacités de reconnaissance, de segmentation, de détection, de prédiction et de prescription. Tant d'atouts, qui poussent la gouvernance d'entreprises à s'y intéresser.

Si l'on ajoute à cela, la croissance des capacités de traitement et la hausse importante du débit, les technologies algorithmiques et la data font désormais partie intégrante de la stratégie de plus en plus d'entreprises.

Un climat de défiance alimenté par des abus

Régulièrement médiatisés pour leurs exploits, les systèmes algorithmiques le sont également pour des dysfonctionnements dont ils ne sont pas dépourvus. Ces derniers événements instaurent un climat délétère et participent à la méfiance qu'a le public l'égard des algorithmes.

Les acteurs de l'intelligence artificielle peuvent parfois être perçus comme des apprentis sorciers, des acteurs à l'éthique relative ou à des incompetents lorsque des failles évidentes apparaissent... un sentiment de défiance partagé par les employés eux-mêmes, embarrassés face à des recommandations d'intelligences artificielles parfois obscures.

L'équité et l'explicabilité des algorithmes, des éléments clés mais complexes

Comme toute technologie naissante, l'intelligence artificielle a connu une phase de développement débridée. Mais à mesure que ce marché gagne en maturité, que les algorithmes trouvent des applications concrètes, un certain nombre de points clés se présentent

pour être déployés auprès d'un large public : protection des parties prenantes (vie privée, sécurité, bien-être et environnement), équité, non-discrimination et de diversité, explicabilité et performance, supervision humaine, transparence et auditabilité, etc.

Particulièrement complexe, la question de l'équité est à l'origine de la plupart des dysfonctionnements médiatisés. Les réponses apportées ne peuvent être sommaires, en particulier au regard de la simple exclusion des caractéristiques à protéger. L'intelligence artificielle forme en effet des combinaisons insoupçonnées pour parvenir à ses fins, et peut, au passage reconstituer synthétiquement tout ou partie desdites caractéristiques. La question de l'explicabilité de l'intelligence artificielle – c'est-à-dire le caractère interprétable de son fonctionnement et de ses résultats – est ainsi une thématique de recherche encore opaque, témoignant de la complexité du sujet pour les administrateurs d'une entreprise qui chercherait à exploiter la puissance algorithmique à son plein potentiel.

Gouvernance et maîtrise des dispositifs d'intelligence artificielle : des enjeux de responsabilité et de différenciation

La matière complexe à l'œuvre déstabilise souvent les organes de conformité et de contrôle interne. Pour autant la gestion de ces risques ne peut incomber aux seuls data scientists. Les instances dirigeantes se doivent d'interroger le dispositif de maîtrise des systèmes algorithmiques de l'entreprise. Celui-ci doit combiner une démarche classique (approche par les risques, réponses procédurale, organisationnelle, documentaire) avec des moyens spéciaux, notamment en matière de tests et sondes de détection sur les données. Ces outils statistiques et quantitatifs sont en constante évolution, au gré des progrès de la recherche.

Enfin, ce dispositif devrait prévoir un contrôle externe aux concepteurs et développeurs des algorithmes, de manière à enrichir leurs démarches et procurer le niveau de confort requis.

Malgré le fort niveau de défiance des consommateurs, ceux-ci sont conscients des forces de l'intelligence artificielle et sont donc demandeurs d'applications responsables et dont leurs développeurs maîtrisent la puissance de ces outils. Des acteurs en réalité susceptibles de renforcer plutôt que de fragiliser l'équité des décisions.

05

Les enjeux clés

- Mobiliser l'entreprise autour des enjeux de la responsabilité algorithmique, facteur de maîtrise comme de différenciation, dans des environnements de marché en quête de confiance
- Interroger le dispositif de maîtrise existant pour les algorithmes d'IA en matière de protection, équité, explicabilité, contrôle
- Assumer la responsabilité algorithmique au niveau exécutif, assortir les indicateurs de performance à ceux dédiés à la détection de risques

7,6/10

Le niveau moyen de risque attribué par la population française à une dizaine de risques susceptibles d'être associés à l'intelligence artificielle.

Pour aller plus loin :

[Etude | Les Français et l'intelligence artificielle](#)



Contacts

Olivier Lenel

Directeur Général et Président du Directoire,
Mazars en France
olivier.lenel@mazars.fr

Virginie Chavin

Associée, membre du Comité Exécutif, Mazars
virginie.chauvin@mazars.fr
+33 (0) 6 62 99 70 96

Contributeurs

Stéphanie Latombe, Associée, Mazars
Yann Guyomar, Associé, Mazars
Laurent Inard, Associé, Evaluation et Modélisation, Mazars
Tristan Mourre, Associé, Sustainability, Mazars
Alice Noizet, Associée, Forensic Investigations, Mazars

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Présents dans plus de 90 pays et territoires à travers le monde, nous appuyons sur l'expertise de plus de 44 000 professionnels – plus de 28 000 au sein de notre partnership intégré et plus de 16 000 via « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

*dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent

www.mazars.fr