

LA GOUVERNANCE DE L'IA : LE PROCHAIN RISQUE FINANCIÈREMENT MATÉRIEL QUE LES INVESTISSEURS ET LES CONSEILS D'ADMINISTRATION NE PEUVENT IGNORER

27 mai 2026



L'intelligence artificielle (IA) n'est plus seulement une question de technologie. C'est une question de gouvernance, et elle évolue plus rapidement que la plupart ne l'anticipaient, avec des implications considérables déjà ressenties dans les industries et les marchés.

L'IA est passée de technologie émergente à technologie courante. Selon Gartner, plus de 80 % des entreprises devraient avoir déployé des applications d'IA générative d'ici la fin de 2026¹, un rythme qui dépasse déjà la capacité de la plupart des organisations à encadrer ce qu'elles adoptent. De plus, ses effets ne se limitent pas à ceux qui la déploient activement. L'IA redéfinit la dynamique concurrentielle, l'exposition aux risques et la prise de décision dans l'ensemble des marchés, avec des conséquences qui dépassent largement les entreprises individuelles pour atteindre les attentes des investisseurs et la stabilité financière au sens large.

Fort de plus de 18 ans en finance durable, le positionnement de Millani à l'intersection des investisseurs et des entreprises nous offre un point de vue distinctif sur ce qui se déroule. Alors que l'IA est devenue un enjeu systémique, les attentes des investisseurs et des parties prenantes augmentent en conséquence, et l'écart entre ces attentes et ce que la plupart des organisations sont actuellement en mesure de démontrer se creuse. Nous avons développé un cadre précisément pour ce type de point d'inflexion : un cadre fondé sur la compréhension de ce que recherchent les investisseurs et les parties prenantes, et sur l'accompagnement des organisations pour qu'elles soient prêtes au moment opportun.

L'accélération redéfinit la manière dont les affaires se font

« Les personnes qui tirent parti de la technologie auront un avantage sur celles qui ne le font pas. » [trad.]

- Satya Nadella, PDG, Microsoft

L'adoption de l'intelligence artificielle s'accélère à un rythme que peu avaient anticipé. Alors que 23 % des entreprises utilisent aujourd'hui l'IA agentique, ce chiffre devrait atteindre 75 % d'ici deux ans, soit un quasi-triplement qui ne signale pas une adoption graduelle, mais une transformation structurelle.² La communauté des investisseurs évolue en parallèle : notre [plus récente étude sur le sentiment des investisseurs institutionnels canadiens](#) révèle que 94 % des investisseurs utilisent déjà l'IA sous une forme ou une autre, de l'analyse de sentiment et de l'extraction de données dans les processus d'engagement au développement d'outils de prévision financière et d'aide à la décision.³ Tant du côté des entreprises que des investisseurs, l'IA dépasse le stade de l'expérimentation pour s'intégrer au cœur de la création de valeur et de la gestion des risques.

Le risque lié à l'IA va au-delà de son adoption

Le rythme d'adoption de l'IA a engendré une nouvelle catégorie de risque. Sur le plan systémique, l'émergence de modèles d'IA de plus en plus performants, tels que Claude Mythos d'Anthropic, représente un défi en matière de cybersécurité susceptible de perturber tous les secteurs de l'économie, attirant l'attention des gouvernements, des régulateurs et des institutions financières. Immédiatement après l'annonce du modèle en avril 2026, des régulateurs américains et canadiens, des dirigeants bancaires et des chefs d'entreprise se sont réunis pour discuter des risques soulevés, un signal que l'IA de pointe ne relève plus seulement de la technologie, mais également de la stabilité financière.⁴

Sur le plan des affaires, la perturbation est tout aussi étendue. Nous observons une transformation des modèles d'affaires, des exigences en matière de main-d'œuvre et de compétences, des cadres de propriété intellectuelle et du positionnement concurrentiel, à un rythme qui dépasse la capacité d'adaptation de la plupart des structures de gouvernance actuelles. Dans un article publié en avril 2026 par le Globe and Mail, Telus illustre concrètement ce phénomène : l'entreprise souligne que l'automatisation accrue soulève des risques réputationnels liés aux suppressions d'emplois, tandis que les nouvelles exigences réglementaires en matière d'IA pourraient entraîner des restrictions opérationnelles et des coûts de conformité supplémentaires.⁵

Il est clair que l'IA n'est pas seulement une question informatique. Sa mise en œuvre et son déploiement touchent des fonctions aussi diverses que le juridique, les ressources humaines, les finances, les communications, le développement durable et les opérations, entre autres.

La réglementation de l'IA s'accélère, plus vite que la plupart ne l'anticipent

Alors que l'Union européenne a déjà adopté une législation contraignante en matière d'IA, le Canada signale un intérêt national croissant par des voies parallèles : le gouvernement fédéral a lancé un Groupe de travail sur la stratégie en matière d'IA pour orienter sa prochaine stratégie nationale en la matière, tandis que GSIA (Gouvernance et Sécurité de l'IA Canada), un organisme de la société civile axé sur le développement responsable de l'IA, a qualifié le développement de l'IA d'urgence de sécurité nationale devant la Chambre des communes.⁶

Le secteur financier se trouve en première ligne de la file réglementaire : la ligne directrice E-23 du BSIF établit des attentes de gouvernance à l'échelle de l'entreprise pour les modèles d'IA et d'apprentissage automatique (« machine-learning ») au sein des institutions financières, avec des exigences contraignantes attendues d'ici mai 2027.⁷ De plus, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) et l'Autorité des marchés financiers (AMF) ont élargi leur surveillance de l'IA dans les marchés des valeurs mobilières, en mettant l'accent sur la transparence, la responsabilité et la protection des investisseurs.^{8,9}

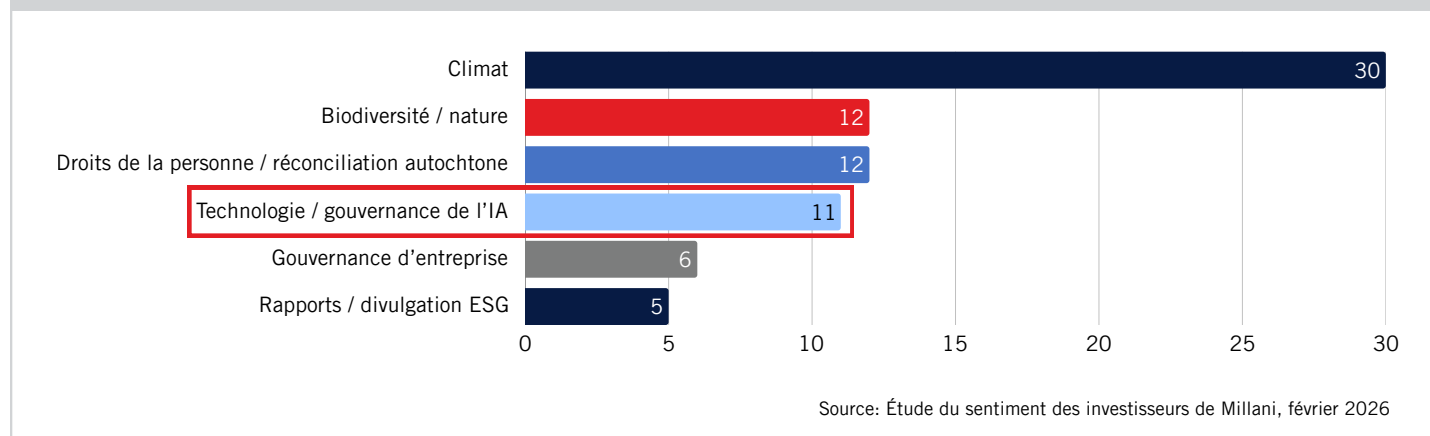
Millani a déjà observé cette trajectoire. Le paysage réglementaire autour de l'IA suit un chemin qui reflète l'institutionnalisation du risque climatique, passant de lignes directrices volontaires à des obligations contraignantes à un rythme qui comprime en quelques années ce qui a pris près de deux décennies pour le risque climatique.

La gouvernance de l'IA s'impose à l'agenda des investisseurs

Comme ce fut le cas avec le climat, les investisseurs institutionnels passent rapidement de la prise de conscience à l'évaluation de la matérialité financière de l'IA dans les entités de leurs portefeuilles. Notre plus récente étude sur le sentiment des investisseurs a identifié la gouvernance de l'IA comme l'une des préoccupations liées aux facteurs ESG qui connaît la plus forte progression parmi les investisseurs institutionnels canadiens (Figure 1), et les attentes deviennent de plus en plus concrètes.

Figure 1

Les six principales préoccupations ESG citées par les investisseurs comme priorités actuelles (nombre de fois mentionnées)



Les investisseurs recherchent de plus en plus des preuves d'une saine gouvernance de l'IA, notamment l'existence de politiques d'IA responsable, d'une expertise au niveau du conseil d'administration en matière d'IA et de structures de responsabilisation claires.¹⁰ La question est de savoir si les structures de gouvernance actuelles sont suffisamment informées et outillées pour superviser les risques et les opportunités liés à l'IA.

À travers un examen des divulgations en matière de gouvernance de l'IA parmi les plus grands émetteurs canadiens, mené en partenariat avec Manifest Climate, Millani a constaté que seulement 10 % des entreprises du S&P/TSX 60 divulguent avoir un membre du conseil d'administration possédant une expertise en IA, tandis que 56 % des conseils ont reçu une certaine forme de formation en IA.¹¹ L'écart entre ces deux chiffres témoigne du travail qui reste à accomplir pour que les organisations se préparent à ce risque croissant et répondent aux exigences réglementaires anticipées.

Parallèlement, des organisations telles que JP Morgan et ISS STOXX intègrent l'IA dans leurs processus de vote par procuration.^{12,13} Cela entraîne un changement fondamental pour les conseils d'administration, dans la mesure où cela devrait favoriser une augmentation significative de l'activisme actionnarial et pourrait mener à une perte de contrôle du récit auprès des actionnaires. Dans ce nouveau contexte, les organisations qui conserveront leur avance ne seront pas celles qui adoptent l'attitude la plus défensive, mais celles qui sont les mieux préparées sur le plan stratégique et les plus transparentes – et cela commence par une bonne compréhension des attentes des investisseurs et des parties prenantes.

Pour en savoir plus sur le cadre de gouvernance de l'IA de Millani et sur la façon dont nous pouvons soutenir votre organisation, communiquez avec nous à info@millani.ca ou visitez fr.millani.ca.

Notes de bas de page

1. Gartner, *More Than 80% of Enterprises Will Have Used Generative AI API's or Deployed Generative AI-Enabled Applications by 2026*, octobre 2023.
2. Deloitte, *State of AI in the Enterprise: the untapped edge*, janvier 2026.
3. Millani, *Le contrecoup produit l'effet inverse : l'institutionnalisation de l'ESG*, février 2026.
4. Globe and Mail, *Canadian bank execs, regulators meet to discuss risks raised by Anthropic's new AI model*, avril 2026.
5. Globe and Mail, *How analytics and investors are weighting the impact of AI – beyond the scare trade*, avril 2026.
6. AIGS Canada, *"A national security emergency" AIGS testimony to INDU goes viral, reaches 1M views on IG*, mars 2026.
7. OSFI, *Guideline E-23 – Model Risk Management (2027)*, septembre 2025.
8. OSC, *CSA Staff Notice and Consultation 11-348 – Applicability of Canadian Securities Laws and the use of Artificial Intelligence Systems in Capital Markets*, décembre 2024.
9. AMF, *Guideline for the Use of Artificial Intelligence*, juin 2025.
10. Millani, *Le contrecoup produit l'effet inverse : l'institutionnalisation de l'ESG*, février 2026.
11. Manifest Climate, en date du 9 février 2026.
12. Yahoo Finance, *JPMorgan Ends Ties With Proxy Advisers and Turns to AI*, janvier 2026.
13. ISS STOXX, *ISS STOXX Governance Announces Planned AI-Enabled Solutions*, avril 2026.

À propos de Millani

Millani offre aux investisseurs et aux entreprises des services-conseils en investissement durable et de développement durable, y compris en matière d'intégration ESG et d'impact.

Au cours des 18 dernières années, Millani est devenue le partenaire de choix des investisseurs institutionnels ainsi que les compagnies. Dans le cadre de ses services-conseils en intégration d'enjeux-clés ESG aux stratégies d'investissement et processus décisionnels, Millani contribue à réduire les risques, à augmenter les rendements et à créer de la valeur. Millani élabore également régulièrement des articles de leadership éclairé sur les tendances des investisseurs et en matière de divulgation. La firme tire parti de cette expertise et de cette expérience pour aider les sociétés, tant publiques que privées, à créer des stratégies, à interagir avec les intervenants et à améliorer leurs stratégies et divulgations, afin de les supporter à accéder au capital et à optimiser leur valeur marchande.

Le succès de Millani repose sur une approche sur mesure, centrée sur le client, qui met l'accent sur les enjeux matériels, la mise en œuvre pratique et les conseils indépendants. Notre vaste expérience des marchés financiers et notre expertise inégalée en matière d'ESG et de finance durable, et de son lien avec la création de valeur positionnent Millani à la jonction entre les investisseurs et les entreprises, ce qui fait de nous un acteur unique sur le marché canadien.

Pour plus d'informations, veuillez nous contacter à info@millani.ca ou visiter notre site web www.fr.millani.ca.