



DES UTILISATEURS D'IA AUX DÉCIDEURS D'IA : POURQUOI LA MAÎTRISE DE L'IA EST LA COMPÉTENCE MANQUANTE EN MATIÈRE DE PRODUCTIVITÉ AU CANADA

OCTOBRE 2025



Vous avez entendu le mantra : l'ingénierie rapide est la compétence indispensable dans le monde d'aujourd'hui axé sur l'IA. Mais dans les conversations avec des entreprises canadiennes à la pointe du déploiement de l'IA, nous avons entendu que le véritable déblocage de la productivité consiste à savoir quand utiliser l'IA, comment l'adopter et pourquoi c'est important – ce que nous appelons la maîtrise de l'IA.

Si la littératie en IA est la capacité d'utiliser les outils, la maîtrise de l'IA est la capacité d'aller au-delà : identifier une opportunité ou un problème, décider si – et comment – l'IA doit y répondre, et exécuter un projet pilote pour le prouver. Pour les employeurs, ces compétences peuvent faire la différence entre rester à flot dans la vague de l'IA et la convertir en gains réels de productivité et d'innovation. Alors, qu'est-ce que la maîtrise de l'IA, en quoi diffère-t-elle de la littératie en IA, à quoi ressemble-t-elle au travail et comment la développons-nous chez les gens ?

TROIS FAÇONS DONT LA MAÎTRISE DE L'IA SE MANIFESTE AU TRAVAIL :

1. LE DÉPOSEUR D'OPPORTUNITÉ

Lorsque « ajouter de l'IA » semble être le mouvement par défaut, Opportunity Spotter pose une question plus nette : où l'IA créera-t-elle de la valeur et où ne va-t-elle qu'ajouter de la complexité ? Chez D2L, une société mondiale de logiciels d'origine locale axée sur l'enseignement et l'apprentissage en ligne, les responsables de produits qui ont intégré l'IA dans des outils d'apprentissage depuis des années font des appels plus serrés sur le moment où une fonctionnalité d'IA améliore vraiment le soutien aux apprenants et aux clients. Ils restent proches des utilisateurs, définissent le véritable problème et exécutent de petits pilotes pour tester le temps et les coûts. Ils vérifient rapidement les besoins en données et adaptent la taille du plan avant qu'il ne devienne une retouche coûteuse plus tard.

Vous voyez la même discipline chez Loblaw Digital, l'équipe qui conçoit, construit et exploite les expériences numériques de Loblaw, où la personnalisation basée sur l'IA vise à augmenter la satisfaction des clients et la taille du panier. Les observateurs d'opportunités décident quelles caractéristiques

conserver et lesquelles retirer lorsque les tests du monde réel ne correspondent pas à la note. Ils transforment les commentaires des clients en changements de produits, et pas seulement en rapports ; ils choisissent de créer, d'acheter ou de s'associer en fonction de ce qui fonctionne sur le plan opérationnel ; et peuvent nommer le test réel le plus simple qui montre que la fonctionnalité offre de la valeur.

LES COMPÉTENCES : Pensée systémique ; sensibilisation commerciale et opérationnelle ; évaluation du retour sur investissement ; analyse des risques ; réactivité du client.

2. L'ARCHITECTE DES RELATIONS

Comme davantage d'interactions sont médiées par l'IA, le facteur de différenciation consiste à savoir quand la connexion humaine n'est pas remplaçable. Les architectes relationnels cartographient le parcours de l'utilisateur de bout en bout, identifient les moments où le réconfort, l'empathie, la clarté, les nuances culturelles ou la confiance décisionnelle ne sont pas négociables, et conçoivent le transfert entre l'agent numérique et l'humain réel.

Passage, une entreprise internationale de talents qui utilise l'IA pour faire correspondre les talents qualifiés aux pénuries de main-d'œuvre au Canada, met cela en pratique avec des agents d'IA multilingues qui guident les étudiants internationaux à travers les admissions à l'école, les demandes de prêt et le jumelage d'emplois, puis ajoute la couche humaine là où c'est le plus important. Sur le terrain, cela signifie cartographier le parcours, signaler les moments clés qui comptent, mettre en place de simples garde-corps pour protéger la dignité et la vie privée, et suivre où les élèves sont coincés pour que les équipes puissent intervenir avant feuillets de confiance. Leur réussite repose sur la connaissance de ce que les élèves apprécient dans les interactions humaines, c'est pourquoi ils embauchent également des conseillers en réussite étudiante aux côtés des agents.

Vous voyez la même logique dans l'approche d'« intelligence hybride » de la firme mondiale de conseil **McKinsey** : ils ne vendent pas l'IA de manière isolée ; ils vendent de l'IA fusionnée avec le jugement humain, l'éthique et l'expertise du domaine. Les architectes relationnels rendent cette fusion concrète, en définissant ce que les clients attendent d'une relation de consultation (confiance dans les recommandations, explicabilité, responsabilité responsable), en sélectionnant les endroits où l'IA accélère la perspicacité et en spécifiant quand un partenaire doit être sur appel. Ils rédigent des règles d'escalade, établissent des normes de consentement et de transparence et veillent à ce que les résultats soient explicables aux décideurs.

LES COMPÉTENCES : Maîtrise de la décision appliquée aux relations ; intelligence émotionnelle ; cartographie du parcours de l'utilisateur ; et communication liée à des résultats mesurables (temps de résolution, taux d'achèvement, satisfaction).

3. L'ANTICIPATEUR

Alors que la plupart des équipes utilisent l'IA pour se raser les tâches d'aujourd'hui, les anticipateurs demandent : ce qui devient possible et qui ne l'était pas avant, et comment nous y préparer ? En RH au Canada La firme de technologie Knockri, les évaluations de l'IA ne se contentent pas de rationaliser l'embauche ; elles élargissent l'accès aux talents sous-représentés, ouvrent de nouveaux secteurs de croissance pour les employeurs et favorisent l'adoption de pratiques plus équitables. Le travail est tourné vers l'avenir et pratique : surveillez les tendances, réfléchissez aux effets d'impact et effectuez de petits tests qui réduisent le risque d'un pari plus important. Au travail, il s'agit de transformer un objectif de « réduction des biais » en cibles mesurables, de créer des boucles de rétroaction avec les gestionnaires d'embauche et les candidats, et de publier des critères explicables pour que la confiance soit adaptée à l'adoption.

Vous voyez la même approche dans le secteur public. À tous les paliers de gouvernement, les équipes de planification urbaine mettent à l'essai l'apprentissage automatique pour prévoir les besoins en matière de logement, de transport en commun et de résilience aux changements climatiques, façonnant ainsi des investissements qui préviennent les écarts de demain. Les anticipateurs traduisent les prévisions en choix d'emplacement, en délais de délivrance des permis et en échelonnement de l'infrastructure que le public peut comprendre. Ils réunissent rapidement des partenaires interfonctionnels (données, juridiques, communautaires), testent des scénarios de stress par rapport aux objectifs d'équité et de résilience, et conçoivent des étapes réversibles pour que les plans puissent s'adapter à mesure que les conditions changent.

LES COMPÉTENCES : vision future ; détection des tendances ; conception de systèmes ; fluidité interfonctionnelle ; résolution de problèmes disciplinée.

LE LIEN ENTREPRISE ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le Canada n'a pas seulement besoin d'utilisateurs d'IA, nous avons besoin de décideurs en IA. C'est la maîtrise de l'IA : juger où l'IA crée de la valeur ; gérer les risques ; concevoir des relations homme-technologie qui gagnent la confiance ; et regarder au coin de la rue pour construire ce qui va suivre.

OÙ COMMENCER :

- **Employeurs** : cartographiez vos flux de travail par temps et coût ; signalez 2 ou 3 cas d'utilisation de l'IA ; exécutez un projet pilote d'IA de 90 jours (avec un propriétaire et des indicateurs de rendement clairs) ; définissez une carte des compétences de maîtrise de l'IA par rôle (cadre des problèmes, dimensionnement du retour sur investissement, risque, préparation des données) ; intégration de la maîtrise de l'IA dans la DP et le perfectionnement et la requalification à l'échelle de l'organisation en fonction du niveau + de la carrière ; ajouter des instructions d'entrevue et une tâche pratique (mini analyse de rentabilisation) ou plan pilote) jusqu'à l'embauche.

- **Établissements postsecondaires** : lancer un programme de doctorat du corps professoral sur les cas d'adoption de l'IA, les compétences et l'évaluation ; intégrer la maîtrise de l'IA dans les domaines de l'informatique, des affaires, des arts et des sciences humaines et de la formation continue (module court ou micro-accréditation) ; évaluer les apprenants à l'aide d'une analyse de rentabilisation d'une page + plan pilote + note sur les risques et l'éthique (marquée d'une rubrique partagée).
- **Ensemble (par l'apprentissage intégré au travail)** : co-créeer AIT où les équipes d'étudiants réalisent un projet pilote d'IA à portée limitée pour un employeur (niveau de référence, KPI, plan de données, note d'éthique) ; utiliser une fiche de pointage commune (valeur, risque, facilité d'utilisation, plan de changement) ; tenir un bref compte rendu pour décider s'il faut le conserver, le modifier ou l'arrêter ; offrir des microtitres cobadgés par les employeurs lorsque les apprenants démontrent une maîtrise de l'IA.

Si les employeurs et les établissements postsecondaires suivent une formation à la maîtrise de l'IA, nous formerons des décideurs, et pas seulement des utilisateurs, et la productivité du Canada suivra.

AUTEURS:

Sunny Chan
Spécialiste principal
du contenu

Matthew McKean
Directeur de la R&D

Val Walker
Présidente-directrice
générale

Découvrez d'autres informations
sur le leadership éclairé à
www.bher.ca/tl