

Le nouvel horizon de la transformation digitale : 9 piliers pour développer une stratégie Data Driven

LI :

3ème

Étudiant :

Zotrim Uka

Compétence :

Table des matières

Préambule	0
1. Introduction.....	1
2. Enjeux et pathologies des transformations data-driven.....	2
2.1 Diagnostic #1 : Pourquoi Devenir Data-Driven est une Urgence.....	3
2.2 Diagnostic #2 – Les Pathologies de la Transformation	3
3. Partie 2 : LES 9 PILIERS DES ORGANISATIONS DATA-DRIVEN	5
3.1 PILIER #1 UNE CULTURE D'ENTREPRISE MISE EN RÉCIT	6
3.2 PILIER #2 DES MAKERS AUX COMMANDES.....	6
3.3 PILIER #3 DES TALENTS SUR LES ÉPAULES DES GÉANTS	7
3.4 PILIER #4 UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'INNOVATION	7
3.5 PILIER #5 LE CAPITAL EN DONNÉES, PRINCIPAL FACTEUR DE CROISSANCE	8
3.6 PILIER #6 L'OBSSESSION DU CLIENT	9
3.7 PILIER #7 DES PRISES DE DÉCISION ÉCLAIRÉES PAR LA DATA ET L'IA	10
3.8 PILIER #8 LA TECHNOLOGIE COMME CATALYSEUR DE LA VALEUR	11
3.9 PILIER #9 VÉLOCITÉ, AU-DE LÀ DE L'AGILITÉ ET DE LA RÉSILIENCE.....	12
4. PARTIE 3 : LA TRANSFORMATION EN ACTION(S)	14
4.1 Phase #1 INCARNER ET FÉDÉRER (CULTURE, MAKERS, TALENTS)	15
4.2 Phase #2 DÉCIDER ET AGIR (INNOVATION, CENTRICITÉ CLIENT, DATA ET IA).....	16
4.3 Phase #3 TRANSFORMER DE MANIÈRE ITÉRATIVE (TECHNOLOGIES, DÉCISION, VÉLOCITÉ)	17
5. Référence	19

Préambule

Ce résumé, basé sur *Le nouvel horizon de la transformation* de Pejman Gohari, a été conçu pour offrir aux responsables une vue d'ensemble des meilleures pratiques en matière de transformation organisationnelle. Les informations présentées ici sont directement issues des principes modernes de management, d'innovation et de technologie, et visent à fournir une compréhension approfondie des stratégies de digitalisation, de gestion des données et d'intégration des processus agiles. Ce document est destiné à un usage interne et a pour objectif de fournir une synthèse claire et pratique des sujets abordés, permettant aux dirigeants et à leurs équipes de saisir les enjeux, les défis et les avantages d'une transformation efficace et durable dans un contexte concurrentiel en mutation rapide.

1. Introduction

L'introduction du livre pose une question fondamentale : pourquoi écrire encore sur la transformation digitale, la data et l'intelligence artificielle à une époque où ces sujets semblent avoir été traités sous toutes les formes imaginables ? Pourtant, les auteurs insistent sur le décalage frappant entre la théorie et la réalité des organisations. Les discours inspirants, les analyses sophistiquées et les retours d'expérience édulcorés n'ont souvent pas d'impact concret. La transformation numérique, bien qu'omniprésente dans les discussions, peine à se matérialiser dans de nombreuses organisations.

L'ouvrage identifie des obstacles systémiques et des pathologies organisationnelles qui freinent cette transformation. Contrairement à l'idée d'une simple mise en place de briques technologiques, la transformation est décrite comme un système complexe en interaction, nécessitant une nouvelle manière de penser et d'agir. Cela implique de comprendre les dynamiques globales, comme l'accélération technologique, les oligopoles numériques, les rivalités géopolitiques, et l'impact de phénomènes tels que l'économie de l'attention et les crises perpétuelles.

Les auteurs introduisent plusieurs thématiques clés pour guider la réflexion et l'action. Tout d'abord, le soutien étatique à l'innovation technologique est mis en lumière. Ils soulignent comment des modèles comme ceux de la Silicon Valley ou des BATX chinois ont été massivement aidés par des fonds publics et des commandes étatiques, ouvrant la question de la position européenne face à cette compétition mondiale.

Ensuite, ils mettent en avant le rôle du leader visionnaire, non seulement capable de diriger mais aussi profondément inspiré par une vision audacieuse et une imagination fertile. Ce « maker » doit combiner pragmatisme et ambition, en incarnant une dynamique collective qui dépasse les limites individuelles.

Un autre point central est la donnée, qualifiée de véritable moteur de la croissance organisationnelle. Comme un fluide vital, elle doit circuler pour produire de la valeur, qu'il s'agisse d'améliorer des pratiques, de soutenir l'innovation ou de renforcer la compétitivité. Cependant, cette valorisation nécessite des systèmes d'information

robustes, un domaine où de nombreuses organisations restent déficientes malgré leurs ambitions affichées.

Enfin, les auteurs insistent sur la nécessité d'humilité et d'acceptation de l'échec comme partie intégrante du processus de transformation. Le changement, disent-ils, est inconfortable et bouleversant. Il exige un engagement profond, tant au niveau individuel que collectif, pour redéfinir les priorités et maintenir le cap dans un environnement instable.

L'introduction se conclut sur un appel à adopter une posture d'émerveillement et de curiosité, un regard neuf pour naviguer dans les complexités du monde actuel. Ce changement de perspective, allié à des actions concrètes et systématiques, est présenté comme la clé pour réussir à intégrer les transformations nécessaires dans les organisations modernes.

2. Enjeux et pathologies des transformations data-driven

La première partie explore les enjeux et les dysfonctionnements des transformations vers des organisations "data-driven". Elle décrit un paradoxe moderne : l'individu, bien que hyper-connecté et immergé dans un flot continu de données, reste enfermé dans une quête personnelle de sécurité émotionnelle et de satisfaction immédiate, limitant ainsi sa capacité à prendre du recul. Cette posture souligne un besoin critique de réorientation face aux bouleversements globaux, qu'ils soient démographiques, écologiques, géopolitiques ou technologiques.

Dans ce contexte, l'évolution vers un modèle organisationnel axé sur les données est présentée comme une nécessité vitale pour survivre et prospérer dans un monde en mutation. Cependant, malgré les nombreuses initiatives, les résultats restent souvent en deçà des attentes, laissant un goût d'échec. Pour surmonter ces impasses, les auteurs proposent une introspection historique afin d'identifier les racines profondes des pathologies qui entravent ces transformations. Cette démarche consiste à apprendre des erreurs passées pour construire un avenir durable et performant, en adoptant une approche critique et méthodique, similaire à celle d'un généalogiste retracant l'histoire pour mieux comprendre l'origine des difficultés.

2.1 Diagnostic #1 : Pourquoi Devenir Data-Driven est une Urgence

La transformation data-driven est devenue une nécessité vitale dans un monde où les avancées technologiques bouleversent les organisations à une vitesse sans précédent.

Selon Hartmut Rosa, l'accélération des innovations influence profondément les modes de vie, les dynamiques sociales et les marchés. Aujourd'hui, il ne faut que quelques années à un nouvel acteur pour dominer un secteur ou en créer un nouveau. Cette dynamique est alimentée par des progrès technologiques majeurs tels que l'intelligence artificielle, le cloud computing et la 5G, qui génèrent une production exponentielle de données.

Les données sont désormais perçues comme une ressource stratégique, plus précieuse encore que le pétrole. Les géants de la technologie, notamment les GAFAM, dominent le marché grâce à leur capacité d'investissement et à leur maîtrise des infrastructures numériques. Cette domination mondiale reflète également des enjeux géopolitiques, avec une compétition intense entre les États-Unis, la Chine et, dans une moindre mesure, l'Europe. Les États-Unis maintiennent leur leadership grâce à des investissements colossaux dans la recherche et une attractivité mondiale pour les talents. La Chine progresse rapidement en misant sur des programmes ambitieux de souveraineté technologique et des politiques publiques massives pour soutenir l'innovation. L'Europe, en revanche, reste en retrait, peinant à rivaliser malgré certaines initiatives comme le RGPD et des projets de coopération.

Cette compétition mondiale illustre l'évolution du capitalisme numérique vers un modèle oligopolistique où seuls quelques acteurs possèdent les ressources nécessaires pour capter l'attention des utilisateurs et maximiser la valeur des données. Les organisations doivent s'adapter à ce contexte en accélérant leur transition numérique pour rester compétitives et éviter de se laisser distancer.

2.2 Diagnostic #2 – Les Pathologies de la Transformation

La transformation digitale impose aux organisations de repenser entièrement leurs modèles opérationnels et culturels. Pourtant, de nombreuses initiatives échouent en raison de pathologies structurelles, organisationnelles et comportementales.

Les barrières structurelles sont souvent liées à la "dette technique" héritée de systèmes d'information obsolètes et fragmentés. Ces infrastructures anciennes, coûteuses et rigides, ralentissent les projets de transformation en absorbant une grande partie du budget IT, au détriment de l'innovation. Les données sont souvent dispersées dans des silos départementaux, empêchant leur exploitation optimale et limitant la création de valeur partagée.

Les barrières organisationnelles proviennent du cloisonnement des équipes et des conflits entre départements métiers et informatiques. Les directions peinent à collaborer efficacement, et les prises de décision restent lentes et centralisées, ce qui engendre inertie et frustrations. Ces blocages sont souvent amplifiés par des jeux politiques internes où chacun protège son territoire au lieu de contribuer au succès collectif.

Les barrières comportementales sont liées à des approches superficielles ou déconnectées des réalités opérationnelles. Beaucoup d'organisations annoncent des projets ambitieux pour des raisons d'image sans clarifier leurs objectifs réels ou sans mobiliser les moyens adéquats. Cette communication sans action réelle alimente le cynisme et l'arrogance. Le court-termisme, motivé par la quête de résultats immédiats, empêche souvent l'adoption d'une vision stratégique à long terme. Paradoxalement, certaines organisations persistent dans des projets voués à l'échec pour éviter de reconnaître une erreur.

Les auteurs dénoncent également une obsession pour la technologie perçue comme une solution miracle alors qu'elle nécessite des conditions préalables pour être efficace. Une transformation digitale réussie ne repose pas uniquement sur des outils, mais sur un changement de culture, une meilleure coordination et la capacité à tolérer l'échec comme une étape d'apprentissage. En résumé, les échecs des transformations s'expliquent par un manque de vision claire, une gestion fragmentée des ressources et une incapacité à remettre en question les pratiques existantes. Pour réussir, les organisations doivent adopter une approche systémique et pragmatique, orientée vers l'action, la collaboration et l'apprentissage continu.

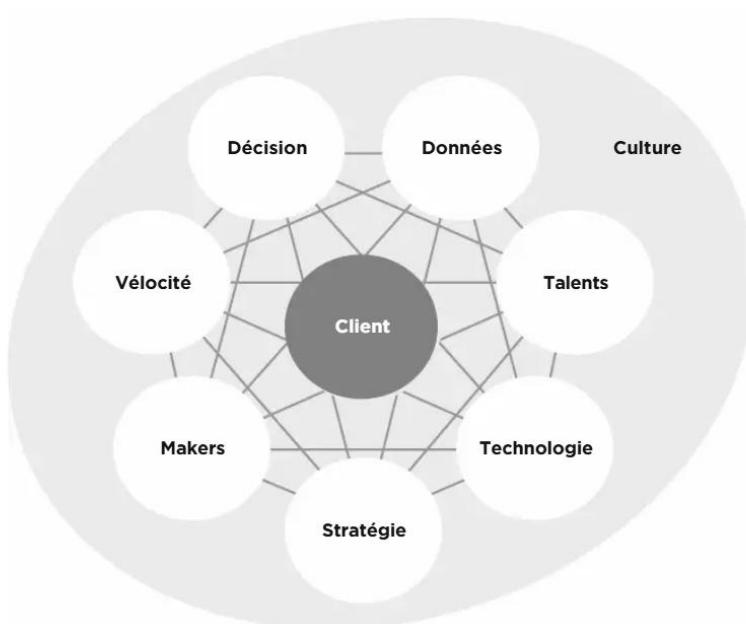
3. Partie 2 : LES 9 PILIERS DES ORGANISATIONS DATA-DRIVEN

Les organisations data-driven performantes, qu'elles soient nativement numériques ou issues d'une transformation, partagent une structure commune centrée sur la satisfaction du client, véritable boussole de leurs décisions. Jeff Bezos illustre cette approche en plaçant symboliquement une chaise vide lors des réunions pour représenter le client.

Ces organisations reposent sur neuf piliers interconnectés. La culture d'abord, qui favorise un sentiment d'appartenance et une approche entrepreneuriale. Les leaders ou makers sont des acteurs inspirants issus du terrain, capables de motiver par l'exemple. Les talents jouent également un rôle crucial : la diversité et l'autonomie des collaborateurs renforcent l'innovation. La stratégie est massivement tournée vers l'innovation digitale.

Le client est au centre de tout, ses besoins orientant chaque initiative. La donnée est exploitée comme un levier essentiel de création de valeur. Les décisions sont prises sur la base d'analyses renforcées par l'intelligence artificielle pour plus de fiabilité et de rapidité. La technologie agit comme un catalyseur de transformation plutôt qu'un simple outil.

Enfin, la vélocité permet une exécution rapide et une capacité d'adaptation grâce à des cycles courts d'itération avec les clients et partenaires. Ces neuf piliers doivent être adaptés à chaque organisation pour assurer une transformation continue et résiliente dans un monde en constante évolution.



3.1 PILIER #1 UNE CULTURE D'ENTREPRISE MISE EN RÉCIT

La culture d'entreprise est l'identité collective d'une organisation, façonnée par son histoire, ses produits, ses collaborateurs et ses valeurs. Elle ne peut être décrétée ni copiée, mais se construit à travers des récits, des symboles et des principes fédérateurs qui renforcent le sentiment d'appartenance. Les entreprises data-driven, comme Google ou Amazon, mettent en avant des valeurs explicites telles que l'obsession du client, l'innovation et le droit à l'échec. Ces principes sont des lignes directrices concrètes qui guident les comportements et sont intégrées dans les processus de travail.

Contrairement aux organisations aux règles implicites, une culture explicite clarifie ce qui est attendu des collaborateurs et favorise l'autonomie sans ambiguïté. La « culture data » repose sur l'utilisation des données pour orienter les décisions à tous les niveaux de l'organisation. Cela implique une gouvernance claire, une qualité des données assurée et un accès généralisé aux informations pertinentes. Des initiatives, comme celles de Bolloré Transport & Logistics, montrent comment une culture centrée sur la donnée peut accélérer la performance grâce à des programmes de sensibilisation et de partage des bonnes pratiques. L'objectif est de faire des données un levier stratégique au service de la décision et de l'innovation, et non une simple ressource technique.

3.2 PILIER #2 DES MAKERS AUX COMMANDES

Les **makers** sont des leaders visionnaires qui bâtissent la transformation en partant des ressources à leur disposition tout en poursuivant une vision ambitieuse et collective. Leur légitimité vient de leur expérience terrain et de leur capacité à fédérer une équipe autour d'un projet inspirant. Contrairement au simple storytelling, ils incarnent leur vision par des actions concrètes qui redéfinissent les règles du jeu.

Exemples emblématiques, Steve Jobs et Elon Musk illustrent la capacité des makers à transformer une idée en réalité. Cependant, les makers ne sont pas exclusifs au secteur technologique : figures comme Henry Ford ou les fondateurs de Médecins sans Frontières montrent que l'audace, l'apprentissage par l'expérience et la persévérance sont universels.

Dans les organisations traditionnelles, les makers doivent non seulement catalyser l'énergie collective, mais aussi convaincre, inspirer et surmonter les résistances pour conduire la transformation tout en restant fidèles à leur cap.

3.3 PILIER #3 DES TALENTS SUR LES ÉPAULES DES GÉANTS

Le succès des organisations data-driven repose sur leur capacité à attirer et retenir des talents avec une forte culture data. Des entreprises comme Google et Facebook investissent massivement dans l'intégration des collaborateurs en proposant des formations axées sur la compréhension et l'utilisation des données. Ces profils doivent être polyvalents, capables de s'adapter aux évolutions rapides du secteur et dotés d'une forte capacité d'apprentissage.

La diversité des parcours et des cultures est également un levier essentiel pour enrichir la créativité et la performance. Des entreprises comme Microsoft et Google recrutent au niveau mondial, favorisant des équipes multiculturelles et inclusives. Cependant, la diversité ne porte ses fruits que si elle est bien encadrée par un management qui permet à chacun d'exprimer son potentiel.

Les organisations cherchent également à fidéliser leurs talents en créant un environnement de travail attractif. Par exemple, Google a introduit des programmes comme le « 20 % time » pour encourager l'innovation personnelle. De plus, elles proposent des parcours de carrière flexibles, privilégiant la diversité des expériences plutôt que la seule progression hiérarchique. En utilisant leurs propres données pour analyser les préférences des collaborateurs, ces entreprises optimisent « l'expérience collaborateur » afin de renforcer leur compétitivité sur un marché où la rétention des talents est aussi cruciale que leur recrutement.

3.4 PILIER #4 UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'INNOVATION

L'innovation consiste à créer de la valeur nouvelle que les clients sont prêts à adopter. Elle peut être incrémentale, améliorant l'existant, ou de rupture, transformant le marché et attirant de nouveaux consommateurs. L'innovation incrémentale optimise souvent les coûts ou ajoute des fonctionnalités, tandis que l'innovation de rupture reconfigure les

règles du jeu, comme l'ont fait Free dans la téléphonie, Netflix dans le streaming ou Airbnb dans l'hôtellerie.

L'innovation de rupture est un processus long et risqué, souvent sous-estimé par les acteurs traditionnels, car ses effets se manifestent sur le long terme. Des entreprises comme Ikea, Danone ou Nespresso ont mis des années avant de rentabiliser leurs idées révolutionnaires. Une stratégie d'innovation réussie repose sur un équilibre entre prise de risque et anticipation, tout en intégrant les évolutions technologiques et sociétales.

L'exemple de Mäder, un groupe spécialisé dans les peintures et résines, illustre que l'innovation n'est pas l'apanage des start-ups. Grâce à des investissements constants en R&D, des partenariats avec des universités et une approche participative, l'entreprise maintient son avance en combinant innovation technologique et adaptation aux besoins du marché. Une stratégie d'innovation efficace s'appuie sur des ressources adaptées, une culture de la prise de risque et une vision à court, moyen et long terme pour rester compétitif.

3.5 PILIER #5 LE CAPITALEN DONNÉES, PRINCIPAL FACTEUR DE CROISSANCE

Les organisations data-driven considèrent les données comme un actif stratégique essentiel, au même titre que le capital ou les brevets. Contrairement aux acteurs traditionnels, les nouveaux entrants « data natives » exploitent les données pour personnaliser l'expérience client, automatiser des processus et conquérir de nouveaux marchés.

La gouvernance des données est cruciale pour assurer leur qualité, leur cohérence et leur exploitation tout au long de leur cycle de vie. Des entreprises comme AeroFarms utilisent des capteurs IoT et l'analyse prédictive pour optimiser la production agricole avec des rendements accrus et une consommation d'eau réduite de 95 %.

Certaines entreprises monétisent leurs données en collaborant avec des partenaires. Airbus, via sa plateforme Skywise, partage des données avec les compagnies aériennes pour optimiser la maintenance et prévenir les pannes. Dans l'industrie pharmaceutique,

des leaders comme GSK utilisent la blockchain pour partager des données sans compromettre leur confidentialité, améliorant ainsi l'efficacité des algorithmes de découverte de médicaments.

La monétisation indirecte, comme celle opérée par LinkedIn dans le recrutement, montre comment un usage intelligent des données peut générer des revenus et reconfigurer un secteur. En mettant les données au cœur de leur stratégie, les organisations innovantes renforcent leur compétitivité et développent de nouvelles sources de valeur.

3.6 PILIER #6 L'OBSSESSION DU CLIENT

Les acteurs du digital ont transformé la relation client en la centrant sur l'expérience utilisateur, la personnalisation et une connaissance approfondie grâce aux données. Ils ont adopté un modèle relationnel basé sur l'écoute et la création de liens avant la transaction, remplaçant l'approche traditionnelle centrée sur la vente de produits.

Les entreprises data-driven, comme Tesla et Lego, exploitent massivement les données pour anticiper les besoins des clients et offrir des expériences personnalisées. Tesla, par exemple, utilise des capteurs internes et externes pour collecter des données comportementales et environnementales, améliorant ainsi l'assistance à la conduite. Lego anime des communautés en ligne pour renforcer l'engagement et personnaliser ses offres.

L'A/B testing est largement utilisé pour tester et ajuster les offres en fonction des réactions des utilisateurs. Cette pratique permet des optimisations rapides et continue de s'étendre aux entreprises traditionnelles. Toutefois, le succès de ces expérimentations repose sur l'acceptation des résultats, même lorsqu'ils remettent en question les hypothèses initiales.

L'exploitation des données comportementales permet une hyperpersonnalisation des offres, rendant les interactions plus précises et pertinentes. Cependant, cette approche soulève des enjeux éthiques liés à la protection de la vie privée et au design de l'attention, qui vise parfois à capturer l'attention des utilisateurs de manière intrusive. Le respect des normes telles que le RGPD et la prise en compte de principes éthiques dès la conception des interfaces deviennent essentiels pour une exploitation responsable des données.

3.7 PILIER #7 DES PRISES DE DÉCISION ÉCLAIRÉES PAR LA DATA ET L'IA

Dans de nombreuses entreprises traditionnelles, les décisions sont prises de manière intuitive, basées sur l'expérience individuelle ou la hiérarchie. À l'inverse, les organisations data-driven privilégient des décisions fondées sur des données précises, minimisant les biais cognitifs. Cette approche repose sur la « rationalité limitée » décrite par Herbert Simon, selon laquelle les individus choisissent des solutions "satisfaisantes" plutôt que "parfaites" en raison de leurs limitations cognitives.

La prise de décision peut suivre trois modèles :

1. **Décision humaine** : l'expert valide seul la décision.
2. **Décision basée sur la donnée** : l'humain s'appuie sur des informations structurées.
3. **Décision automatisée par l'IA** : l'algorithme propose ou prend directement la décision.

L'IA révolutionne les processus décisionnels à travers quatre configurations :

- **IA assistée** : soutient l'humain en optimisant des tâches (ex. : diagnostic médical).
- **IA automatisée** : exécute des tâches répétitives sans intervention humaine (ex. : tri de produits).
- **IA augmentée** : aide à prendre des décisions complexes en analysant les comportements passés (ex. : recommandations budgétaires).
- **IA autonome** : prend des décisions sans assistance humaine (ex. : conduite autonome).

Cependant, les algorithmes peuvent être biaisés par les données utilisées ou par la conception humaine. On observe deux types de biais :

- **Aversion algorithmique** : refus de suivre l'algorithme, même lorsqu'il est correct.
- **Biais d'automatisation** : confiance excessive en l'algorithme, même lorsqu'il se trompe.

Pour limiter ces biais, il est essentiel de fournir des explications compréhensibles, de laisser les utilisateurs confronter leurs intuitions aux recommandations et d'ajuster

progressivement le rôle de l'IA dans le processus décisionnel pour renforcer la confiance et l'autonomie des équipes.

3.8 PILIER #8 LA TECHNOLOGIE COMME CATALYSEUR DE LA VALEUR

Dans les organisations data-driven, la technologie est le fondement qui permet de collecter, traiter, sécuriser et transmettre des données à une échelle massive. Un système d'information "exponentiel" repose sur une plateforme ouverte, modulable et scalable, capable d'intégrer de nouveaux flux en temps réel grâce aux API et à une architecture orientée événements (EDA).

- Caractéristiques d'un Système d'Information Exponentiel :
- Ouverture et modularité : utilisation de microservices interconnectés et réutilisables.
- Performance et scalabilité : réponse rapide et constante, indépendamment de la charge.
- Résilience : récupération rapide après une panne grâce à la réplication et à l'isolation.
- Technologies open source : innovation continue grâce à une communauté d'experts.

Un exemple emblématique est celui des entrepôts Amazon, où des robots Kiva assurent un traitement optimal des commandes en intégrant des flux de données en quasi temps réel pour améliorer la précision des prévisions et l'efficacité logistique.

La Cybersécurité : Un Enjeu Crucial

Avec l'ouverture croissante des systèmes via le cloud, les API et l'IoT, la cybersécurité est devenue essentielle pour maintenir la confiance. Les modèles "Zero Trust" imposent une vérification stricte à chaque requête d'accès, en analysant des éléments comme l'identité de l'utilisateur et le contexte de connexion. L'IA et le Machine Learning renforcent la détection des cyberattaques en identifiant des schémas anormaux et en automatisant les réponses.

Enjeux de Performance et Sécurité

La performance est une exigence fondamentale des clients, et la gestion proactive des capacités (capacity planning) garantit une disponibilité optimale des services. En parallèle, des innovations comme DevSecOps et des tests continus (ex. Chaos Monkey) permettent de renforcer la robustesse des systèmes face aux menaces croissantes.

En somme, un système technologique performant et sécurisé est le pilier central qui catalyse la création de valeur dans les entreprises data-driven, en leur permettant de répondre rapidement aux besoins des utilisateurs tout en anticipant les risques.

3.9 PILIER #9 VÉLOCITÉ, AU-DE LÀ DE L'AGILITÉ ET DE LA RÉSILIENCE

La vitesse est un facteur clé de compétitivité, permettant aux organisations d'accélérer la mise sur le marché de leurs produits et d'adapter leurs processus. Moderna est un exemple emblématique de cette stratégie : l'entreprise a développé un vaccin contre la COVID-19 en seulement 65 jours grâce à l'automatisation des données et à l'IA, réduisant drastiquement les délais habituels.

Du Time to Market au Speed to Market

Dans les secteurs compétitifs, le « speed to market » privilégie la rapidité sur le coût ou le risque. Les principes clés incluent :

- **Principe de Pareto (80/20)** : éliminer les actions inutiles pour maximiser l'impact.
- **Test & Learn / Fail Fast** : lancer des prototypes rapidement, apprendre des échecs, puis ajuster.
- **DevOps** : automatiser le développement et les mises en production pour assurer une intégration continue et des déploiements fréquents.

Amazon incarne cette approche en publiant des milliers de mises à jour logicielles incrémentales chaque jour, optimisant continuellement ses services sans interruption majeure.

La Vélocité de Transformation Organisationnelle

La vitesse ne concerne pas uniquement les produits, mais aussi la capacité d'une entreprise à adapter sa culture et ses processus. Par exemple, PSA (devenu Stellantis) a démontré qu'une organisation peut, sous l'impulsion d'une stratégie claire, atteindre rapidement un équilibre entre croissance des marges et volume de production.

Simplification Extrême

Les leaders numériques, tels qu'Amazon, suppriment les étapes intermédiaires des processus pour offrir une expérience client fluide. La gestion automatisée des commandes

permet de minimiser le recours au service client. Cette simplicité apparente pour l'utilisateur repose sur une infrastructure interne extrêmement complexe.

En conclusion, la vélocité est un levier stratégique pour rester compétitif, capable de transformer non seulement la manière de développer des produits, mais aussi l'ensemble du fonctionnement organisationnel.

4. PARTIE 3 : LA TRANSFORMATIONEN ACTION(S)

La transformation digitale et data-driven repose sur l'action collective et le modèle de l'effectuation, qui prône l'utilisation des ressources disponibles, l'acceptation des imprévus et la création d'engagements concrets. Karolin Frankenberger, dans *The Digital Transformer's Dilemma*, propose une approche bimodale pour concilier l'optimisation du cœur de métier et l'exploration de nouveaux modèles disruptifs, tout en gérant progressivement la transition des systèmes hérités (legacy).

Cette transformation ne se limite pas à un objectif figé, mais doit être vue comme un processus itératif, renforçant progressivement les neuf piliers du modèle data-driven à travers trois phases d'actions :

1. **Incarner et Fédérer** : Mobiliser une culture forte, des leaders inspirants (makers) et des talents compétents.
2. **Décider et Agir** : Élaborer une stratégie fondée sur la satisfaction client et une exploitation optimale des données.
3. **Transformer de manière Itérative** : Intégrer des technologies innovantes et accélérer les processus pour améliorer la réactivité.

L'objectif final est de passer d'une entreprise traditionnelle à une organisation technologique et data-driven, capable de répondre aux défis actuels tout en explorant de nouvelles opportunités. Ce processus repose sur une dynamique continue d'expérimentation, d'apprentissage et d'adaptation.

4.1 Phase #1 INCARNER ET FÉDÉRER (CULTURE, MAKERS, TALENTS)

La phase "Incarner et fédérer" met l'accent sur la culture d'entreprise, le rôle des makers et la gestion des talents pour mener la transformation digitale et data-driven. Le paradigme évolue vers un modèle orienté client, basé sur l'esprit d'équipe, la prise de risque et l'expérimentation rapide.

La culture d'entreprise ne se transforme pas par injonction, mais grâce à un travail collectif structuré autour d'un « story-making » qui donne du sens au changement et fédère les équipes autour d'une vision inspirante. Les valeurs fondamentales doivent être revues pour être en cohérence avec les nouveaux enjeux et rester pertinentes sur le long terme. Les dirigeants jouent un rôle crucial en incarnant ces valeurs et en entraînant l'ensemble des collaborateurs.

Les makers, leaders polyvalents et moteurs de l'innovation, sont essentiels pour conduire la transformation. Ils doivent posséder des qualités d'entrepreneurs, d'innovateurs et de meneurs tout en maîtrisant les paradoxes tels que concilier vision stratégique et action concrète, ou préserver l'intégrité du projet face aux pressions externes. La gestion des talents doit être repensée pour attirer et retenir des profils diversifiés, favoriser l'upskilling des collaborateurs et intégrer les nouvelles compétences liées à l'intelligence artificielle (IA).

L'approche de formation continue doit combiner hard skills (compétences techniques comme la data science ou le machine learning) et soft skills (adaptabilité, esprit critique). Les rôles clés incluent les data scientists pour concevoir les modèles, les data engineers pour manipuler les données à grande échelle, les ML engineers pour déployer les modèles en production et les ML Ops engineers pour maintenir ces systèmes à grande échelle.

Cette phase repose sur l'alignement des pratiques RH avec les besoins technologiques et sur l'adoption de nouvelles méthodes de travail qui favorisent la collaboration, la flexibilité et l'engagement. Le succès dépend de la capacité à créer un environnement propice à l'innovation, à la prise de décision rapide et à l'apprentissage continu.

4.2 Phase #2 DÉCIDER ET AGIR (INNOVATION, CENTRICITÉCLIENT, DATA ET IA)

Cette phase se concentre sur la manière dont l'entreprise doit exploiter l'innovation, adopter une approche centrée sur le client et valoriser son capital data pour s'adapter à un environnement changeant et compétitif.

L'innovation devient une priorité stratégique, nécessitant un changement de paradigme où l'accent est mis sur la création de valeur au travers des plateformes, des réseaux et des partenariats externes. Il s'agit de développer une culture ouverte et participative, où les managers sont responsables des objectifs à long terme et encouragés à explorer des idées audacieuses. Pour ce faire, des initiatives comme des hackathons, des collaborations avec des start-ups et des échanges avec des universités sont recommandées afin de stimuler l'innovation.

L'organisation doit également embrasser une **structure ambidextre** pour mener la transformation bimodale. Cela implique la mise en place de petites équipes autonomes dirigées par des "makers" capables de concevoir des produits innovants tout en restant connectés à l'organisation mère. Cette approche permet à l'entreprise de lancer rapidement des projets pilotes tout en évitant les freins hiérarchiques.

Recenter sur la création de valeur client

Le client est perçu comme un partenaire actif. L'entreprise doit collecter des données pour mieux comprendre ses besoins et optimiser le parcours client. La stratégie omnicanale est essentielle pour garantir une expérience fluide sur tous les points de contact (site web, réseaux sociaux, magasins, centres d'appels, etc.), en supprimant les silos entre le digital et le physique. Des exemples comme AccorHotels et Etam montrent l'importance de réconcilier les données en ligne et hors ligne pour enrichir l'expérience utilisateur.

Exploitation du capital informationnel

La data n'est plus un simple coût mais un actif stratégique. Cela passe par la nomination d'un Chief Data Officer (CDO) intégré au comité exécutif avec un mandat élargi pour superviser la stratégie data. Il doit établir une gouvernance claire, unifier les modèles de données et garantir l'accès fluide à des données précises et fiables.

Les données doivent être organisées selon des ontologies formelles, comme des "graphes de connaissances", pour relier et interpréter les informations de manière sémantique et générer de nouvelles connaissances. Cette méthode est particulièrement efficace pour des projets d'intelligence artificielle, comme les chatbots ou les moteurs de recommandation.

Création de valeur grâce aux données

L'IA devient un levier pour combiner les données internes et externes afin de découvrir de nouvelles corrélations ou causalités. La mise en place d'équipes comme les "Data Hunters", chargées de trouver et préparer les données pertinentes pour des projets innovants, est un bon exemple de cette approche proactive.

4.3 Phase #3 TRANSFORMER DE MANIÈRE ITÉRATIVE (TECHNOLOGIES, DÉCISION, VÉLOCITÉ)

La phase de transformation itérative repose sur l'utilisation progressive des technologies, des systèmes d'aide à la décision basés sur l'intelligence artificielle et des approches agiles pour rendre l'organisation plus rapide, efficace et compétitive. L'objectif est de faire du système d'information (SI) un atout stratégique et non un simple outil de gestion. Cela implique une refonte de l'architecture IT pour la rendre plus ouverte, résiliente et évolutive, notamment grâce à l'adoption du cloud. Cette migration vers le cloud offre une flexibilité accrue, une accessibilité optimale et permet une mise à jour rapide des services. Des exemples tels que Carrefour ou Schneider Electric illustrent comment l'utilisation du cloud a permis de gérer efficacement des opérations omnicanales ou des services liés à l'Internet des objets (IoT).

La conception des applications repose désormais sur des micro-services, qui permettent de diviser les systèmes en modules autonomes et interconnectés. Ce modèle facilite le déploiement et la maintenance tout en renforçant la résilience du SI. La collecte des données se fait sous forme d'événements pour enrichir les modèles d'apprentissage automatique, et l'architecture hybride permet d'exploiter à la fois les données en temps réel et historiques.

La montée en charge et la sécurité doivent être pensées dès la phase de conception pour assurer la continuité du service en cas de forte demande ou de défaillance. L'intégration de la cybersécurité dès le début des projets permet de réduire les risques liés aux failles potentielles. Le DevSecOps, qui intègre la sécurité dans l'ensemble des processus de développement et de déploiement, garantit une meilleure protection des données et des infrastructures.

L'utilisation de l'intelligence artificielle s'inscrit au cœur de la prise de décision pour anticiper les besoins, automatiser certaines tâches et personnaliser l'offre. Les données collectées, analysées et croisées permettent d'optimiser les processus et de proposer des solutions innovantes. Cependant, pour garantir la fiabilité des décisions automatisées, il est crucial de veiller à la transparence des algorithmes, à la réduction des biais, ainsi qu'à l'explicabilité des décisions.

La transformation repose également sur la simplification des processus internes, souvent entravés par des lourdeurs administratives. L'agilité à l'échelle vise à créer des équipes pluridisciplinaires autonomes capables de développer des solutions rapidement en collaborant étroitement avec toutes les parties prenantes. La mise en place de pipelines automatisés pour la gestion des données accélère le traitement et garantit leur qualité dès l'origine. Des solutions telles que le process mining et la robotisation des tâches répétitives permettent de détecter les inefficacités et d'améliorer les flux de travail.

5. Référence

1. Gohari, P. (n.d.). *Le nouvel horizon de la transformation*. Scribd. Disponible à <https://www.scribd.com/document/752911315/Le-nouvel-horizon-de-la-transfo-Pejman-Gohari>