Recommandations

Aujourd'hui, concernant l'IA, toutes les entreprises y pensent, beaucoup se préparent, certaines agissent et peu anticipent. Il faut avancer rapidement d'un cran dans cette échelle.

Devant un changement de telle ampleur, l'apprentissage et le développement de solutions doivent à la fois être collectifs et coopératifs au sein des écosystèmes, et faire l'objet d'une action coordonnées au sein de chaque entreprise. Il est donc nécessaire, en fonction du mode de gouvernance de s'organiser autour d'une Direction de la transformation ou d'un projet global d'anticipation et de changement.

Dans ce cadre : huit grandes lignes d'attention à tous les horizons de court, moyen et long terme :

- La mutation des métiers, des tâches et compétences
- Le marketing et l'innovation dans les produits et services, l'évolution concurrentielle et des chaînes de valeur et de l'espace règlementaire
- L'architecture informationnelle au cœur de la transformation, et la mutation du moteur Processus /SI/ergonomie
- L'agilité et l'efficacité en matière de données : organiser le « système sanguin d'échange et d'oxygénation des données »
- Les connaissances de l'entreprise : un patrimoine à développer, conserver et protéger, clef de la performance, de l'identité, de la pérennité et de la souveraineté.
- La coopération autour des données et des projets, au sein de l'entreprise et de l'écosystème
- Les calculs d'investissements et de ROI, à court, moyen et long termes
- La vision : valeurs, engagement reconnaissance, coopétition, éthique et management et SI « holographiques ».

Pilier 1 : Fondations technologiques, données et processus

- Stabiliser les fondamentaux avant tout projet IA : garantir la qualité et l'accessibilité des données, clarifier leur gouvernance et cartographier les processus à transformer (voir 3.1.3 Vérifier la solidité des fondations avant d'activer l'IA)
- Réinterroger les processus pour identifier ce qui doit être simplifié, maintenu humain ou réellement transformé par l'IA : n'automatisez pas l'inutile (voir 3.1.3 Vérifier la solidité des fondations avant d'activer l'IA)
- Adapter les systèmes d'information pour permettre l'industrialisation de l'IA : stockage et gouvernance des données, sécurisation des environnements et intégration des modèles dans les applications métiers (voir 3.1.3 Vérifier la solidité des fondations avant d'activer l'IA et 3.3.1. Les fondations organisationnelles de la transformation IA)

Pilier 2 : Gouvernance et stratégie de transformation

- Engager le COMEX : créer un sentiment d'urgence en simulant l'arrivée de concurrents IA-native capables de rapidement capter votre marché (voir 3.1.2 Définir sa stratégie IA d'entreprise et 3.3.2 Je suis membre du COMEX)
- Définir une stratégie d'entreprise claire, puis identifier où l'IA peut l'accélérer, la renforcer ou la fragiliser, tout en anticipant les recompositions concurrentielles qu'elle induit (voir 3.1.2 Définir sa stratégie IA d'entreprise et 3.3.2 Je suis membre du COMEX)
- Arbitrer explicitement entre construire en interne, au prix d'investissements plus lourds, et s'appuyer sur des partenaires externes, avec les risques de dépendance et de perte de souveraineté associés (voir 4. Startup et IA)
- Organiser une coopération stratégique, y compris au-delà de votre organisation, et mutualiser certains investissements data et IA afin d'accélérer l'innovation, partager les coûts et renforcer votre autonomie face aux plateformes dominantes (voir 3.5.2 Coopérer pour démultiplier la valeur des données et de l'IA)
- Mettre en place une cellule chargée de coordonner la transformation IA. Dans une première phase, il peut être envisagé d'incarner la transformation à travers un dispositif de pilotage dédié associant le COMEX, une cellule IA centrale et les directions concernées (notamment RH, SI, data et finances), avant d'évoluer progressivement vers une organisation plus distribuée lorsque les usages passent à l'échelle (voir 3.3.1. Les fondations organisationnelles de la transformation IA)
- Formaliser une organisation IA cohérente avec votre culture et l'afficher clairement : l'absence de modèle unique ne justifie pas l'absence de cadre (voir 3.3.1. Les fondations organisationnelles de la transformation IA)
- Définir un plan d'investissement IA de moyen et long terme cohérent avec la stratégie de l'entreprise, couvrant les technologies, les compétences, les partenariats et les capacités organisationnelles (voir 3.1.2 Définir sa stratégie IA d'entreprise et 3.4 Les niveaux de maturité)

Pilier 3 : Pilotage économique et création de valeur

- Piloter l'IA par des indicateurs multidimensionnels (économiques, humains, environnementaux et concurrentiels) pour mesurer sa contribution réelle à la trajectoire de l'entreprise (3.3.2 Je suis membre du COMEX)
- Équilibrer vitesse d'adoption et discipline d'investissement pour éviter à la fois le retard concurrentiel et la dispersion sur des expérimentations sans valeur (voir 3.1.2 Définir sa stratégie IA d'entreprise)
- Oser arrêter les projets IA non concluants, valoriser les apprentissages issus de l'échec et réallouer rapidement les ressources vers des initiatives plus prometteuses (voir 3.1.2 Définir sa stratégie IA d'entreprise)

Pilier 4 : Transformation des métiers et des compétences

- Cartographier les tâches qui composent chaque métier, analyser l'impact de l'IA sur chacune d'elles et traduire ces évolutions dans les référentiels métiers et compétences afin d'anticiper la recomposition des métiers (voir 2.1.2 La transformation des métiers)
- Former à l'IA à tous les niveaux, du socle commun aux cas d'usage métiers, et structurer des retours d'expérience réguliers afin d'ancrer durablement le réflexe IA dans les pratiques de travail (voir 3.2 Acculturer et former à l'IA)
- Construire une stratégie coordonnée de développement des compétences à l'ère de l'IA, articulant trois niveaux complémentaires : le système éducatif (adaptation des cursus, stages, alternance), l'entreprise (formation interne, parcours métiers et réseaux de référents IA), et les politiques publiques de reconversion (voir 2.4 Le développement et la construction des compétences)
- Identifier les métiers les plus exposés aux transformations liées à l'IA et intégrer les compétences correspondantes dans les dispositifs de formation continue (voir 2.1.2 La transformation des métiers et 3.3.3 Je travaille dans la Direction des Ressources Humaines)
- Soutenir la recherche et l'expérimentation sur la collaboration homme-machine afin de mieux comprendre la répartition des tâches entre humains et systèmes d'IA (voir 2.4 Le développement et la construction des compétences et 3.4 Les niveaux de maturité)

Pilier 5 : Confiance, transparence et régulation

- Prévoir des mécanismes de continuité et de résilience en cas de défaillance des services IA internes ou externes (voir 3.3.1. Les fondations organisationnelles de la transformation IA)
- Éviter les politiques de précaution purement défensives (« ouverture de parapluie ») : la gouvernance de l'IA doit s'appuyer sur une compréhension réelle des usages, des risques et des impacts organisationnels (voir 1.5.3 De la règle à la mise en œuvre et 3.3.1. Les fondations organisationnelles de la transformation IA)
- Contribuer aux évolutions du cadre réglementaire. L'ambition juridique doit s'équilibrer avec la soutenabilité économique. En particulier, réexaminer le régime applicable à l'IA à usage général (GPAI) afin d'en garantir la cohérence avec l'approche fondée sur le risque et les usages effectifs

Pilier 6 : Souveraineté et autonomie stratégique

- Favoriser l'émergence de quelques acteurs européens intégrés maîtrisant les maillons clés de la chaîne de valeur de l'IA, du silicium aux services, afin d'atteindre une masse critique face à la concurrence extra-européenne (voir 3.5.2 Coopérer pour démultiplier la valeur des données et de l'IA),
- Structurer des coopérations sectorielles ou européennes autour des données et de l'IA afin de mutualiser certains investissements, sécuriser les interdépendances et renforcer l'autonomie

stratégique des écosystèmes européens (voir 3.5.2 Coopérer pour démultiplier la valeur des données et de l'IA)

- Considérer la normalisation comme un levier stratégique : participer activement aux travaux de standardisation afin d'influencer les architectures techniques et les règles qui structureront les marchés futurs (voir 1.5.3 De la règle à la mise en œuvre et 3.5.2 Coopérer pour démultiplier la valeur des données et de l'IA)
- Intégrer explicitement la dimension compute-énergie-territoire dans toute stratégie IA, en traitant les capacités de calcul et les ressources énergétiques comme des infrastructures stratégiques (voir 3.5.2 Coopérer pour démultiplier la valeur des données et de l'IA)
- Mettre en place une veille stratégique sur les offres d'IA et leurs implications techniques, économiques et de souveraineté afin d'éclairer les choix de solutions européennes (voir 3.5.2 Coopérer pour démultiplier la valeur des données et de l'IA)

Pilier 7 Anticipation des ruptures structurelles

- Se doter de cellules de veille technologique, seule ou de façon collective, en relation avec des entreprises de l'offre et les laboratoires de recherche. (Voir Partie 6 - *Anticiper les ruptures apportées par l'IA*).
- Travailler collectivement à l'anticipation de nouveaux cadres de normes et de règles, leurs impacts sur l'économie, la conception de produits et de services, sur leurs usages, et leur mise en œuvre. (Voir Partie 6 Anticiper les ruptures apportées par l'IA et 3.5.2 Coopérer pour démultiplier la valeur des données et de l'IA).
- Travailler à l'anticipation de la transformation des architectures informationnelles « data/IA/ coopération » pour prépare les évolutions de process, les capacités, techniques et financières pour apprécier les offres et évaluer les choix d'investissement de moyen-long terme. (Voir Partie 6 Anticiper les ruptures apportées par l'IA et 3.4 Les niveaux de maturité).
- S'organiser autour d'une Direction de la transformation ou d'un projet global d'anticipation et de changement, en fonction du mode d'organisation (Voir 3.3.1 Les fondations organisationnelles de la transformation IA et 3.3.2 Je suis membre du COMEX).