

Le manifeste de la transformation par l'IA

Douze thèmes distinguent les entreprises véritablement adaptées à l'IA de leurs concurrentes

Les entreprises qui innovent véritablement grâce à l'IA font quelque chose de très différent de leurs concurrentes : elles conçoivent et développent des capacités d'IA qui transforment leurs produits, leurs services, leurs processus métier fondamentaux et leurs systèmes organisationnels.

Ces entreprises de pointe — dont plusieurs sont présentées dans la deuxième édition de notre ouvrage de référence, *Rewired* : **Comment les entreprises leaders réussissent grâce à la technologie et à l'IA** — obtiennent déjà des résultats révolutionnaires et se forment un avantage concurrentiel. Leur avantage, cependant, ne réside pas dans la technologie qu'elles utilisent ; ces outils sont largement accessibles. Leur avantage réside dans la manière — et la rapidité — dont elles appliquent la technologie pour résoudre à grande échelle des problèmes commerciaux concrets.

Nous résumons notre point de vue sur la manière dont elles y parviennent dans ce manifeste de la transformation par l'IA. Cette déclaration met en lumière les thèmes fondamentaux qui distinguent les entreprises qui réussissent leur transformation grâce à la technologie et à l'IA de celles qui n'y arrivent pas. Et bien que l'IA agentielle repousse sans aucun doute les limites du possible, ces thèmes demeurent pertinents car ils mettent l'accent sur les conditions nécessaires pour exploiter la technologie au service des objectifs commerciaux.

Ces thèmes sont tirés des six capacités présentées dans *Rewired* : planification stratégique, talents, modèle opérationnel, technologie, données, adoption et mise à l'échelle. En les mettant en avant, nous soulignons ce qui, d'après notre expérience sur des centaines de transformations technologiques et d'IA à grande échelle, fait réellement la différence. Ces thèmes devraient servir de guide pour le changement et

vous accompagner tout au long de votre parcours de transformation vers la création de valeur.

1. La technologie seule ne crée pas d'avantage concurrentiel ; ce sont les compétences durables qui le font. Qui sont les premiers à tirer profit de l'IA ? Les mêmes entreprises qui, par le passé, ont su développer des compétences leur permettant d'exploiter efficacement n'importe quelle technologie. Nous les appelons les entreprises réinventées . Lorsque ces nouvelles compétences sont acquises – et cela prend du temps –, l'entreprise accélère sa transformation numérique et surpasse ses concurrents. Ces compétences deviennent alors un avantage concurrentiel.

Développez-vous des capacités durables pour accompagner votre parcours, ou vous contentez-vous de fournir des solutions ponctuelles ?

2. Les leviers économiques sont vos points d'appui les plus stratégiques. Tout modèle d'entreprise repose sur quelques leviers économiques clés qui, une fois optimisés par l'IA, ont un impact considérable. Dans le secteur minier, par exemple, le rendement et le débit des procédés constituent un levier économique essentiel, et c'est là que Freeport-McMoRan a réalisé une avancée majeure . Dans l'automobile, l'intégration de la chaîne d'approvisionnement est un levier clé, et c'est là que Toyota a réalisé sa percée en matière d'IA. La plupart des entreprises disposent de nombreuses listes de cas d'usage. Celles qui réussissent se concentrent sur une transformation profonde de leur activité

dans les quelques domaines stratégiques essentiels. C'est là qu'elles investissent massivement dans le développement de systèmes d'IA.

Avez-vous concentré de manière disproportionnée vos efforts en matière d'IA sur vos points d'influence économique ?

3. Si la valeur que vous créez ne fait pas progresser l'entreprise, vous vous trompez. Nous avons étudié l'impact de 20 entreprises de différents secteurs qui se sont révélées être des leaders en IA. En moyenne, leurs transformations, pilotées par la technologie et l'IA, ont généré une hausse de 20 % de leur EBITDA, atteint le seuil de rentabilité en un à deux ans et généré 3 \$ d'EBITDA supplémentaire pour chaque dollar investi. Ces entreprises ont concentré leurs efforts sur un à trois domaines d'activité, les réinventant grâce à l'IA. Cela a nécessité une résolution créative des problèmes, une utilisation coordonnée des leviers technologiques et non technologiques, une attention constante portée aux clients/utilisateurs et une responsabilisation claire quant aux indicateurs clés de performance (KPI) les plus importants. Elles ont réalisé des investissements substantiels et progressifs et continuent de progresser et de garder une longueur d'avance.

Votre plan de transformation d'entreprise générera-t-il une valeur ajoutée considérable, ou les gains seront-ils progressifs ?

4. Développer les compétences technologiques et en IA de vos dirigeants doit être une priorité absolue. Nous n'avons pas un seul exemple de réussite où les dirigeants n'étaient pas aux commandes.

Les responsables informatiques peuvent certes accompagner la transformation, mais ce sont les dirigeants qui doivent la piloter. Dans les entreprises leaders, ils sont pleinement responsables de la stratégie technologique : de la définition de la transformation de l'entreprise grâce à la technologie au pilotage du développement des solutions, en passant par la garantie de la création de valeur. Ces dirigeants, généralement situés un à trois niveaux hiérarchiques en dessous du PDG, allient une expertise pointue du domaine métier à une maîtrise des technologies, des données et de l'IA, ce qui fait d'eux de redoutables acteurs de la transformation. Ils conçoivent, développent et exploitent des systèmes d'IA qui sous-tendent des aspects clés de l'entreprise.

Vos dirigeants d'entreprise sont-ils compétents en matière de technologies et d'IA ?

5 Toute transformation technologique et liée à l'IA est une transformation humaine. Les entreprises leaders renforcent leurs équipes techniques en appliquant ce que nous appelons la « méthode des 30 à 70 % » : plus de 70 % des talents doivent être internes, plus de 70 % d'entre eux doivent être des ingénieurs opérationnels qui conçoivent d'excellentes solutions logicielles, et plus de 70 % doivent posséder des compétences de haut niveau (c'est-à-dire être compétents ou experts). Il en résulte des équipes restreintes et hautement qualifiées, plus performantes que de grands groupes d'employés moins qualifiés. Côté métier, les dirigeants deviennent responsables de domaine et de solution, garants des résultats et pilotant des équipes agiles et transversales. Les entreprises leaders ont largement

achevé cette transition, ce qui se traduit par une plus grande densité de talents et une responsabilisation accrue des équipes métier.

À mesure que les agents d'IA prennent en charge une part croissante de la coordination, de l'exécution et des décisions de routine, le rôle humain se valorise davantage. Les ingénieurs consacrent moins de temps aux tâches de programmation répétitives et davantage à la conception de l'architecture, des flux de travail, des contraintes et des contrôles qualité. Les responsables métiers et de solutions se concentrent moins sur la gestion des tâches et davantage sur la définition des objectifs, des indicateurs de performance et des compromis. Il en résulte une réduction des effectifs et une concentration des efforts sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, une responsabilisation accrue et des cycles d'apprentissage plus rapides.

Avez-vous suffisamment progressé dans la transformation de vos équipes ?

- 6 La rapidité est l'atout organisationnel déterminant. Les entreprises sont engagées dans une course à l'innovation face à celles qui ont accès aux mêmes technologies. Elles remportent cette course lorsque leur modèle opérationnel permet de redéployer plus rapidement les ressources vers les opportunités clés, de donner aux équipes les moyens d'agir sans dépendances excessives et de réduire le délai entre l'intuition et la décision, puis entre la décision et l'action. Pour être rapide, il est indispensable d'intégrer l'ingénierie de l'IA et les autres compétences fonctionnelles directement au sein de

l'entreprise, d'optimiser la réutilisation des technologies et des données grâce aux plateformes, et de piloter les opérations avec des objectifs commerciaux clairs et un financement pérenne lié aux résultats, et non aux projets. Cela raccourcit considérablement les cycles d'innovation. Sans cela, aucune entreprise ne peut véritablement innover à grande échelle grâce à la technologie et à l'IA ; elle sera tout simplement trop lente.

Que faites-vous pour augmenter le métabolisme de votre organisation ?

7. Les plateformes technologiques sont des atouts stratégiques ; investissez-y comme tels. Elles déterminent la rapidité d'exécution d'une entreprise, réduisent ses coûts unitaires grâce à la réutilisation, mettent la technologie et les données à la disposition des personnes qui en ont besoin et permettent à l'IA de se déployer de manière responsable. Elles fournissent des capacités technologiques et de données standardisées, sécurisées et partagées, accessibles aux équipes. Les entreprises leaders gèrent leurs plateformes de manière stratégique avec des équipes dédiées, des feuilles de route, un budget, des niveaux de service cibles et des utilisateurs dont les besoins façonnent l'évolution de la plateforme. En tant que dirigeant, comprendre votre architecture technique, la flexibilité qu'elle vous offre et son rôle dans la différenciation concurrentielle est aujourd'hui aussi essentiel à la direction d'une entreprise moderne que de connaître son compte de résultat.

Les plateformes sont-elles perçues et considérées comme des actifs stratégiques ?

8. Facilitez l'utilisation des données et enrichissez-les pour en tirer parti. Comme l'a souligné David Baker, lauréat du prix Nobel de chimie 2024, en évoquant les récentes avancées : « L'IA a besoin d'une masse de données de haute qualité pour être utile. » Sans données de qualité, les percées en IA sont impossibles. Pourtant, dans la plupart des organisations, les données constituent encore souvent un frein au développement de l'IA. Le passage à l'échelle de l'IA commence donc par la commercialisation des données : il faut les rendre faciles à découvrir, à consulter et à utiliser dans de nombreuses applications basées sur l'IA. Cela nécessite des investissements dans la création de produits de données . Progressivement, l'enjeu se déplace vers l'enrichissement des données, en améliorant leur qualité, leur contexte et leur unicité pour des gains de performance durables grâce à l'IA. Dans les organisations repensées , les données sont un atout de performance détenu par l'entreprise.

Vos équipes peuvent-elles facilement exploiter vos données, ou sont-elles encore en train de les manipuler ?

9. Concevoir pour l'adoption et développer pour la mise à l'échelle. Les systèmes d'IA ne créent de la valeur que lorsqu'ils sont adoptés et déployés à grande échelle . Cela peut paraître évident, et pourtant, cela reste l'un des défis les plus difficiles. L'adoption échoue souvent car les processus en amont et en aval restent inchangés. Une solution d'IA peut prédire les pannes d'équipement plusieurs jours à l'avance, mais si la

maintenance est toujours planifiée selon un calendrier, rien ne se passe. La mise à l'échelle représente un défi différent, mais tout aussi complexe.

Déployer rapidement et à moindre coût des solutions d'IA sur différents marchés, sites de production, segments de clientèle ou gammes de produits exige des architectures modulaires et une collaboration étroite entre les équipes centrales et les unités utilisatrices. Ces aspects, notamment les investissements nécessaires et les coûts d'exploitation, doivent être pris en compte dès le départ et non ajoutés a posteriori.

La mise à l'échelle représente un défi différent, mais tout aussi complexe. Déployer rapidement et à moindre coût des solutions d'IA sur différents marchés, sites de production, segments de clientèle ou gammes de produits exige des architectures modulaires et une collaboration étroite entre les équipes centrales et les unités utilisatrices. Ces aspects, notamment les investissements nécessaires et les coûts d'exploitation, doivent être pris en compte dès le départ et non ajoutés a posteriori.

Votre organisation est-elle capable d'adopter et de déployer l'IA à grande échelle de manière répétée, ou s'appuie-t-elle encore sur des actes héroïques isolés ?

10. Sans confiance, pas de droit de déployer l'IA. Lorsque les systèmes d'IA dysfonctionnent, la confiance des clients, des organismes de réglementation, des employés, des partenaires et de la société dans son ensemble est mise à rude épreuve. La confiance numérique se développe lorsque les parties prenantes sont convaincues que votre organisation protège les données des consommateurs, met en œuvre une cybersécurité

efficace, propose des produits et services fiables basés sur l'IA et assure la transparence quant à l'utilisation de l'IA et des données. Les défis s'accroissent avec l'essor des technologies d'IA agentielle, qui exigent un temps de test beaucoup plus important pour les systèmes d'IA agentielle et l'automatisation des contrôles des risques. Ce domaine évolue rapidement et l'enthousiasme suscité par l'IA agentielle pourrait devancer la capacité des entreprises à gérer les risques plus complexes associés à cette technologie.

Vos déploiements d'IA résisteraient-ils aujourd'hui à l'examen du public, des organismes de réglementation et des clients ?

- 11** L'ingénierie agentique devient la prochaine compétence à maîtriser. Les modèles de base sont désormais capables d'un fonctionnement autonome et continu sur de longues périodes, permettant ainsi de construire des flux de travail agentiques complexes. Ce phénomène est particulièrement visible dans le développement logiciel, où les gains de productivité sont impressionnants. Les entreprises leaders s'empressent de maîtriser l'ingénierie agentique. Elles intègrent des données non structurées, enrichissent leurs plateformes d'IA de fonctionnalités agentiques, automatisent les garde-fous et les contrôles, et expérimentent rapidement pour formaliser les pratiques efficaces dans un guide de bonnes pratiques reproductible. Nous avons déjà observé ce schéma. Les entreprises innovantes absorbent systématiquement les nouvelles technologies plus rapidement car elles ont développé les compétences fondamentales nécessaires.

Les flux de travail automatisés seront-ils votre prochain atout en matière d'ingénierie, ou votre prochain problème de rattrapage ?

12 _ (Ré)apprenez comme si votre entreprise en dépendait. L'une des raisons pour lesquelles nous aimons travailler dans ce domaine est son évolution constante. La durée de vie des compétences se raccourcit à mesure que l'innovation s'accélère. Les organisations qui apprennent, désapprennent et réapprennent le plus rapidement ont un avantage certain. Accompagner son équipe dirigeante dans des parcours d'apprentissage est la chose la plus importante qu'un PDG puisse faire pour accélérer efficacement la transformation de son entreprise grâce à l'IA. Comme nous l'avons constaté à maintes reprises, ces parcours sont essentiels pour que l'équipe dirigeante atteigne le point de conviction où l'opportunité stratégique et la voie de la transformation deviennent clairement définies. À ce stade, chaque membre du comité de direction comprend son rôle et la transformation s'accélère véritablement.

Pour devenir le leader dont notre époque a besoin, il faut commencer par s'engager dans un apprentissage continu ; investissez-vous personnellement suffisamment ?

Les entreprises qui innovent véritablement grâce à l'IA font quelque chose de très différent de leurs concurrentes : elles conçoivent et développent des capacités d'IA qui transforment leurs produits, leurs services, leurs processus métier fondamentaux et leurs systèmes organisationnels.

Développer l'ensemble des nouvelles capacités est la pierre angulaire de toute transformation technologique et d'IA réussie. Les entreprises peuvent accélérer leur développement, mais elles ne peuvent négliger les travaux de fond. C'est le principe de la création de valeur par l'accumulation des capacités, qui renforce l'avantage concurrentiel.

C'est ainsi que les entreprises leaders surpassent constamment leurs concurrentes.

Alex Singla est associé principal au bureau de McKinsey à Chicago ; **Alexander Sukharevsky et Kate Smaje** sont associés principaux au bureau de Londres ; **et Eric Lamarre** est associé principal émérite et conseiller spécial au bureau de Boston, où **Robert Levin** est associé principal.