

# La culture des leaders des données

Février 2021

**KEYSTONE**

keystone.ai

*Catherine Poirier, Carina Cheng, Ellora Sarkar, Henry Silva, Tom Kudrle*



**KEYSTONE**

# Introduction

La transformation numérique est l'objet de toutes les attentions ces dernières années, et plus encore récemment, à mesure que les organisations effectuent leur transition vers des modèles virtuels. Les entreprises sont désireuses d'adopter les dernières technologies, d'appliquer des analyses avancées, d'exploiter les données afin d'améliorer leurs performances et d'assurer leur réussite. Mais si les éléments technologiques nécessaires à une transformation numérique réussie ont été explorés en profondeur, on a accordé moins d'attention aux changements culturels requis pour favoriser cette évolution. Dans la pratique, de nombreuses organisations constatent que les éléments culturels de la transformation numérique sont les plus difficiles à intégrer et à mettre en œuvre.

Notre étude a révélé une forte corrélation entre la maturité ou l'intensité technologique d'une entreprise et ses performances commerciales.<sup>1</sup> Notre enquête a porté sur plus de 130 entreprises des principaux secteurs verticaux, y compris la production, les services financiers, la santé, la vente au détail et les logiciels. Nous avons classé ces entreprises sur une échelle allant des « leaders » numériques aux « retardataires » en les évaluant sur plus de 100 caractéristiques décrivant leur adoption technologique (architecture de plateforme de données, par exemple) et leurs capacités (soutien apporté aux citizen developers, par exemple). Nous avons découvert que l'intensité technologique influe sur le taux de croissance annuel composé des revenus sur 3 ans et le taux de croissance annuel composé de la valeur totale de l'entreprise sur 3 ans, les leaders numériques surclassant les retardataires numériques sur ces indicateurs et d'autres.

Comme on pouvait s'y attendre, de nombreuses entreprises leaders sont issues du numérique et ont démarré leurs activités en partant de zéro au niveau technologique. Toutefois, nous avons également constaté que les leaders étaient souvent de grandes entreprises traditionnelles qui avaient réussi leur transformation numérique. Les entreprises à la traîne, en revanche, se caractérisent par leur infrastructure et leurs pratiques héritées, et sont confrontées à différents défis, à mesure qu'elles s'adaptent pour rester concurrentielles.

L'objectif de cet article est de comprendre les éléments culturels de ces organisations. Nous présentons des informations obtenues via des conversations avec un sous-groupe de leaders et de retardataires numériques, qui nous ont permis d'étudier les liens entre les cultures des données de ces entreprises et leur maturité technologique. Il ressort de notre étude que certains comportements, certaines valeurs et certaines croyances jouent un rôle majeur dans l'attribution de la place actuelle d'une entreprise sur notre échelle de la transformation numérique.

Nous avons plus précisément identifié quatre thèmes culturels clés qui permettent de distinguer ces entreprises présentant une intensité technologique faible ou élevée.

1. Elles adoptent une mentalité axée sur la croissance concernant la formation continue et la prise de risque. Elles considèrent que les collaborateurs et l'organisation elle-même peuvent (et doivent) évoluer au fil du temps et que les données sont des éléments stratégiques pour permettre cette évolution.
2. Elles exploitent les données pour créer un contexte partagé facilitant la collaboration et la prise de décision, et favorisant la transparence dans l'ensemble de l'organisation.
3. Elles donnent à leurs équipes les moyens d'examiner les données et les incitent à le faire. L'accent est mis sur la définition d'objectifs réalistes et l'utilisation de données pour mesurer les performances grâce à des indicateurs.
4. Elles utilisent des objectifs communs et des mesures objectives pour aligner leur organisation, ce qui confère à leurs équipes une meilleure autonomie leur permettant d'atteindre leurs objectifs grâce à des solutions créatives.

De manière générale, nous constatons aussi que les leaders numériques vont au-delà des pratiques individuelles spécifiques énumérées ci-dessus. Ces entreprises reconnaissent l'importance stratégique majeure de ces éléments culturels et prennent des mesures concrètes pour mettre en œuvre ces principes culturels fondamentaux dans leurs opérations quotidiennes.

---

<sup>1</sup> Voir l'article [Want a More Equitable Future? Empower Citizen Developers](#) pour un premier bilan des résultats. Des informations complémentaires seront publiées ultérieurement cette année.

# Adopter une mentalité d'apprentissage

*Tous les leaders numériques interrogés ont indiqué que leurs entreprises adoptent une mentalité axée sur la croissance concernant la formation continue et la prise de risques.*

*« Nous encourageons la prise de risques. Votre réussite est basée sur le nombre d'expériences que vous pouvez tenter. »*

## **- Leader numérique**

*« Nous nous plaisons à dire que nous encourageons la prise de risques, mais en fin de compte, les collaborateurs ne sont pas récompensés. En cas d'échec, ils sont pénalisés, même si nous souscrivons à cette idée d'une prise de risques. »*

## **- Retardataire numérique**

Les leaders numériques sont parfaitement en phase avec la vitesse d'évolution de leurs environnements concurrentiels. Dans ce contexte, une stratégie « prudente » est vouée à l'échec. Pour ces entreprises, des risques raisonnables et une expérimentation délibérée ne sont pas considérés comme un luxe permettant une réussite progressive, mais plutôt comme des stratégies fondamentales pour que l'entreprise puisse demeurer concurrentielle. Les leaders numériques interrogés se considèrent comme des « organisations apprenantes » et sont convaincus qu'ils doivent s'adapter en permanence pour éviter tout risque d'obsolescence. Cette mentalité implique que ces entreprises doivent accorder une grande importance aux données : leurs facultés d'apprentissage, d'amélioration et de prise de risques raisonnables nécessitent une rétroaction continue.

Les leaders numériques soulignent l'importance de la valeur formatrice de l'expérimentation. Même si un objectif n'est pas atteint après la fin d'une expérience, l'organisation en a tiré des connaissances sur un marché, un produit ou un processus qu'elle peut ensuite exploiter pour s'améliorer. Les leaders numériques admettent volontiers que certains risques sont trop coûteux, et accordent une importance particulière à l'efficacité des processus de conception, de planification et d'évaluation des opportunités afin d'optimiser les chances de succès et les opportunités d'apprentissage de leurs initiatives. Dans la mesure du possible, ils exploitent les données pour concevoir et évaluer ces expérimentations.

Par ailleurs, les leaders reconnaissent que le développement des individus est essentiel à une réussite sur le long terme. Des investissements dans la formation ne se traduisent pas toujours par des récompenses immédiates (au même trimestre, par exemple). Ces investissements s'apparentent quelque part au domaine de la R&D, avec des avantages qui vont avoir des répercussions profondes sur l'entreprise, mais à long terme. Cette approche de la formation est d'autant plus vraie lorsqu'on enseigne des compétences fondamentales comme la résolution de problèmes, les statistiques et la conception. Les leaders numériques privilégient ces compétences et les mettent à disposition de leurs équipes dans leurs programmes de formation. Ils évitent de se concentrer uniquement sur des compétences directement liées à la mise en œuvre d'un projet spécifique.

Les entreprises que nous classons comme retardataires numériques, en revanche, privilégient les efforts à court terme visant à répondre à des impératifs immédiats et accordent souvent la priorité à l'optimisation des initiatives existantes. La formation sur le terrain fait ressortir un nombre restreint de thèmes conçus pour des exigences professionnelles « en l'état » et des avantages à court terme. Ces organisations ne mettent pas l'accent sur la formation continue et le développement, et perpétuent une culture où la prise de risques est déconseillée et où la formation est de nature transactionnelle. Lors de nos conversations, nous avons observé que cette aversion au risque s'accompagnait souvent d'un manque de confiance dans l'organisation : à la fois dans les compétences de ses employés, mais aussi dans le leadership permettant de favoriser et de maintenir un tel environnement de formation.

Cela ne signifie pas que le développement d'une mentalité de formation soit une partie de plaisir, même pour les leaders numériques. Les personnes interrogées chez les leaders numériques ont parfois admis qu'il était difficile de trouver un équilibre entre la prise de risques et les échecs qui peuvent en découler. Dans d'autres cas, nous avons appris que des réalités concrètes obligeaient ces entreprises à privilégier une approche plus axée sur le court terme pour respecter les délais et répondre aux attentes des clients, même si le leadership organisationnel adhérait totalement à l'idée de favoriser une mentalité de formation. Insuffler une telle mentalité est un changement culturel qui nécessite des efforts et des pratiques volontaires dans la durée, et les leaders numériques interrogés ont été unanimes pour affirmer que ce type de changement ne se faisait pas « du jour au lendemain ».

## Créer un contexte partagé via les données

*« Souvent, les décisions ne sont pas prises par une seule personne, mais plutôt en groupe. Par exemple, l'équipe en charge des finances prépare différents scénarios... puis le PDG donne son avis sur ces scénarios. Chacun apporte sa contribution à la prise de décision avec des données. Toutes ces données sont donc examinées par tous les participants. Chacun peut exprimer ses préoccupations ou démontrer des points négatifs. »*

### **- Leader numérique**

*« J'aimerais pouvoir dire que nos prises de décisions sont pilotées par les données, mais malheureusement notre entreprise compte de nombreux cadres et tout le monde n'accorde pas la même importance aux données. Par exemple, il peut m'arriver de leur décrire ce que nous montrent les données, mais ils ont beaucoup d'expérience et préfèrent se fier à leur intuition. »*

### **- Retardataire numérique**

Les leaders numériques accordent beaucoup d'importance à la transparence concernant les données et la prise de décision au sein de l'organisation. Dans ces organisations de premier plan, des données pertinentes et intelligibles permettent des prises de décisions intelligentes et innovantes, en mettant l'accent sur la diffusion large des données disponibles et la création d'un contexte organisationnel partagé. Cet environnement est rendu possible non seulement grâce à une infrastructure, mais aussi via des normes culturelles : lors de nos conversations avec les leaders, nous avons eu souvent le sentiment que le partage des données entre les équipes et les services est nécessaire à la collaboration et à la résolution de problèmes. Par conséquent, les privilèges liés aux données ne sont pas intrinsèquement limités par le rôle ou la responsabilité et les comportements incitant à l'accumulation des données sont fortement déconseillés. Nous avons également observé que les leaders numériques partageaient une croyance selon laquelle les données favoriseraient l'émergence de bonnes idées issues des quatre coins de l'organisation. Les individus s'appuyant sur les données peuvent influencer sur des décisions clés et ne s'en privent pas, jusque dans les postes les plus élevés de l'entreprise. Pour les entreprises plus matures de notre étude, le développement de cette mentalité a nécessité une évangélisation active de la part des dirigeants (et dans plusieurs entreprises, les personnes interrogées ont signalé la survenue de changements importants uniquement après un renouvellement des postes au niveau des cadres).

Dans le même temps, les leaders numériques admettent que les données doivent être traitées avec précaution. Des contrôles appropriés sont mis en place pour assurer une gouvernance et une protection des données adéquates (par exemple, pour la confidentialité des clients ou des raisons éthiques). Ces contrôles, s'ils disposent d'une justification claire de leur application, augmentent (et n'entravent pas) l'utilisation et le partage des données. Les employés ont le sentiment de pouvoir accéder aux données tout en sachant que des restrictions empêcheront tout usage abusif accidentel.

En revanche, les employés des retardataires numériques conservent leurs données jalousement en général. Les données et les raisons d'une prise de décision ne sont partagées que dans le cadre d'une relation définie par le « besoin de savoir ». Dans ces organisations, les données sont souvent accumulées à des fins de pouvoir : si personne ne peut contester les chiffres, alors personne ne peut remettre en question les décisions. Cette stratégie permet de perpétuer (et même d'exacerber) l'existence de groupes d'« informatique fantôme » au sein des organisations, dans lesquelles les données sont compartimentées dans des silos de services, au lieu d'être gérées dans une banque de données centralisée.

Les retardataires numériques privilégient souvent le discernement professionnel et une « culture du génie » aux prises de décisions pilotées par les données, avec une acceptation des décisions fondée sur l'expertise et le poste des individus. Les données, lorsqu'elles sont utilisées, justifient souvent des décisions déjà prises par les dirigeants et ne sont pas examinées plus en profondeur. Nous avons constaté deux causes principales à ce phénomène. Tout d'abord, certaines personnes interrogées ont fait référence à des dirigeants ancrés dans des habitudes de prises de décisions fondées sur le discernement professionnel. D'autres organisations ont reconnu l'importance des données dans la prise de décision, mais faute de ressources, n'ont pas mis en place ce type de processus décisionnel. Ces tendances ont perpétué l'existence de cultures dans lesquelles les rapports de force, et non une compréhension commune des informations, occupent une place centrale dans le processus de prise de décision.

Même chez les leaders numériques, nous avons constaté des niveaux inégaux de maturité au sein des organisations. Certaines personnes interrogées ont suggéré que certaines fonctions ne nécessitaient pas un même niveau de connaissances des données, indiquant qu'une vision partagée de l'importance des données pourrait toujours être imparfaite, même au sein d'organisations de premier plan.



# Tout évaluer

80 % des leaders numériques ont indiqué que leurs entreprises réalisaient des évaluations complètes de leurs performances, contre seulement 17 % des retardataires numériques.

« Les objectifs finaux sont ambitieux. On s'entend implicitement sur le fait que vous ne parviendrez pas à réaliser une partie des objectifs... voire 20 %. Nous savons que ce sera le cas... il nous est très difficile de créer des objectifs mesurés... donc nous nous contentons de mesures qualitatives et nous nous concentrons sur des efforts à court terme et des actions que l'équipe peut vraiment réaliser. »

## - Retardataire numérique

Les leaders numériques incitent les employés à collecter et à examiner autant de données que possible pour orienter les objectifs et mesurer les progrès. Ils ne craignent pas d'utiliser des indicateurs détaillés afin de définir le niveau de réussite et ils pensent que des objectifs réalistes, mais ambitieux doivent être fondés sur des données pertinentes et mesurables.

Chez les organisations de premier plan, on attend des employés qu'ils suivent en permanence la progression vers la réalisation des objectifs du projet et des performances individuelles. Les processus d'évaluation formels sont basés sur des indicateurs pilotés par les données et assortis d'évaluations complètes. On obtient ainsi une culture encourageant les individus à évoluer et à adapter leurs efforts en fonction d'autant d'informations que possible, au lieu d'une culture axée strictement sur des évaluations « descendantes ».

Cet accent mis sur les mesures pourrait évoquer un espace de travail rigide dans lequel les employés seraient contraints de « suivre les données ». En réalité, nous observons le contraire : cette stratégie donne aux équipes la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour atteindre leurs objectifs. En effet, cette structure renforcée bénéficiant d'objectifs clairs et pilotés par les données crée un environnement dans lequel l'innovation, l'expérimentation et la prise de risque sont encouragées. Les employés peuvent ainsi progresser et se rapprocher de leurs objectifs en trouvant des solutions créatives. Étonnamment, les entreprises issues du numérique interrogées ont considéré cette approche flexible basée sur la prise de risque comme allant de soi. Lors de nos entretiens avec des organisations plus traditionnelles devenues ultérieurement des leaders numériques, nous nous sommes aperçus que les personnes interrogées ont souligné fréquemment ce point comme un changement notable par rapport à leur situation passée.

La définition d'objectifs réalistes et intelligibles est le défi que doivent relever les retardataires numériques. Lors de nos conversations, nous avons constaté que ces entreprises comprennent l'importance de la définition des objectifs. Toutefois, elles définissent des objectifs ambitieux qui ne sont pas suffisamment fondés sur les données et que les employés pensent impossibles à atteindre. Confrontés à la réalisation de tels objectifs, les employés fuient les évaluations par peur que ces dernières ne dévoilent qu'ils ne parviennent pas à répondre aux attentes. Tout ceci aboutit à une approche où chacun « fait de son mieux », qui n'est pas orientée par les retours d'informations en temps réel offerts par les données.

L'incapacité à exploiter les données et les indicateurs quantitatifs pousse les retardataires numériques à concentrer principalement leurs efforts sur l'adhésion au processus. Ces entreprises développent des pratiques complexes, mais qualitatives qu'elles utilisent pour démontrer les efforts accomplis au lieu des mesures des objectifs de réussite. Ces entreprises découragent toute initiative s'écartant de ces pratiques, car les avantages de ces « écarts » sont difficiles à mesurer ou à justifier. Les personnes interrogées au sein des retardataires numériques jugent que cette approche étouffe l'innovation en empêchant les employés d'adapter leurs méthodes aux problèmes qu'ils rencontrent.



Les leaders de la culture des données testent des objectifs et des indicateurs structurés, sans renoncer à la flexibilité. Il existe un compromis entre « les objectifs » et « la méthode ».

# Connecter les données et les indicateurs pour aligner l'organisation

*« L'entreprise va établir son plan pour cette année. Ce plan va ensuite pénétrer tous les niveaux de l'organisation. Tout se met parfaitement en place... tous les employés peuvent voir les objectifs des autres collaborateurs... ce qui crée une bonne communication [entre les équipes]. »*

## - Leader numérique

*« J'aimerais pouvoir comprendre la place des objectifs de mon équipe dans les objectifs globaux de l'entreprise. Les objectifs que le PDG nous donne sont trop abstraits. Je n'arrive pas à comprendre comment mes objectifs s'insèrent dans les objectifs globaux. Même si j'y consacrais du temps, je ne parviendrais pas à tirer tout ça au clair. »*

## - Retardataire numérique

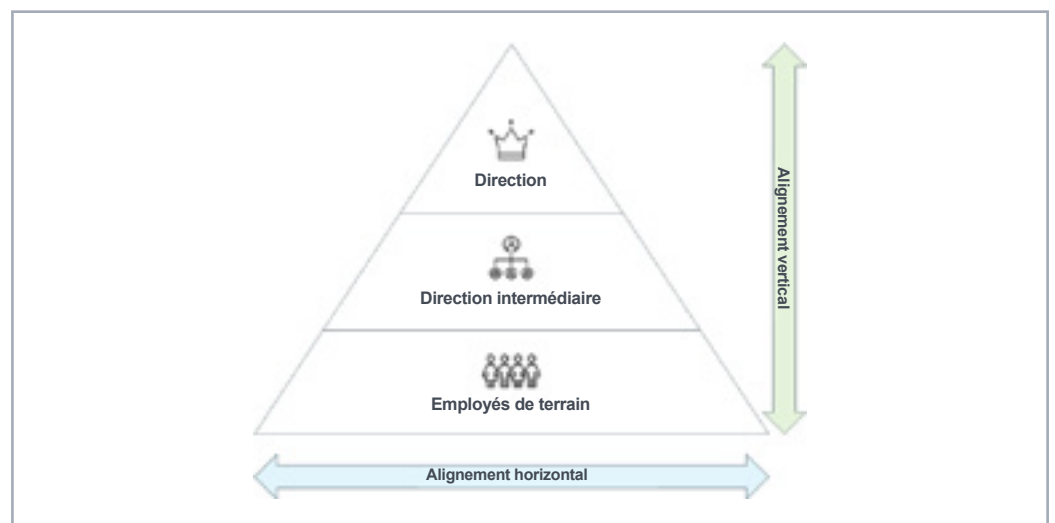
Enfin, les leaders numériques utilisent les objectifs pilotés par les données pour coordonner les différents niveaux de l'organisation. Ces objectifs sont développés via une méthodologie compréhensible par tous les collaborateurs, et ils sont clairement alignés sur la stratégie de l'organisation. Les équipes et les employés peuvent articuler la façon dont leurs objectifs spécifiques contribuent aux objectifs globaux de l'entreprise. Les équipes peuvent ainsi agir de concert. On appelle cette approche la « vision de l'étoile polaire ». Pour les leaders numériques, un ensemble d'objectifs parfaitement alignés crée une vision partagée pour l'ensemble de l'organisation, canalisant l'innovation et la créativité au niveau individuel pour la réussite de l'entreprise.

La mise en œuvre d'objectifs au sein de l'organisation ne revient pas simplement à exiger des dirigeants la définition d'objectifs et de résultats clés, car cette approche peut rapidement devenir un fardeau organisationnel. Les équipes et les employés doivent s'appropriier ces objectifs et comprendre comment ils s'inscrivent dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette démarche est souvent réalisée via un processus ascendant et descendant combiné, qui crée un sentiment d'unité et d'alignement.

Cependant, même chez les leaders numériques, nous avons trouvé des exemples d'entreprises qui peinent à trouver le bon équilibre entre l'exploitation des données permettant de définir des objectifs et le frein à la prise de décisions que peuvent apporter des analyses trop exhaustives. Parfois, les personnes interrogées étaient frustrées par le fait que des décisions simples (déplacement d'un bouton mal positionné sur une application mobile, par exemple) impliquaient une instrumentation des données et une surcharge administrative importantes.

À l'inverse, les retardataires numériques éprouvent fréquemment des difficultés avec des éléments basiques de la définition d'objectifs : en général, les priorités de ces entreprises reflètent uniquement des résultats de haut niveau et n'ont souvent qu'un lien ténu avec une stratégie globale ou une explication de la manière dont les équipes contribuent à ces résultats. Ainsi, les employés de ces entreprises placent au second plan ces objectifs mal compris, ce qui engendre un mauvais alignement à l'échelle de l'entreprise au niveau de la réalisation des objectifs stratégiques. Dans ces organisations, la propension à une « culture du génie » décrite précédemment exacerbe ce problème. Les individus prétendent savoir ce qu'il y a de mieux pour l'organisation et concentrent leurs efforts dans cette voie, même si ces initiatives ne s'intègrent pas dans la stratégie globale.

L'impact de la culture des données sur l'alignement organisationnel d'une entreprise peut être visualisé sous forme d'une pyramide, dont le sommet représente les dirigeants de l'entreprise et la base les employés de terrain (voir ci-dessous). L'adoption d'une culture axée sur les données permet un alignement de l'entreprise sur les plans verticaux et horizontaux. L'utilisation d'indicateurs et d'objectifs pilotés par les données offre une meilleure compréhension de la façon dont les individus et les groupes s'alignent sur les objectifs globaux de l'entreprise (alignement vertical). Grâce à des modèles de données communs et un accès transparent, les équipes peuvent collaborer efficacement et réduire les obstacles entravant souvent la collaboration interfonctionnelle dans les grandes organisations (alignement horizontal).



Une culture axée sur les données permet un alignement de l'entreprise sur les plans verticaux et horizontaux.

# La culture, un agent de transformation numérique

Nos entretiens avec les leaders numériques ont permis de dévoiler des pratiques communes précédemment mentionnées : adoption d'une mentalité de formation, accès transparent aux données, confiance dans des indicateurs clairs pour le suivi de la progression et utilisation de ces indicateurs pour l'alignement de l'organisation. En couvrant toutes ces pratiques, les leaders numériques relèvent l'importance de la culture des données qui occupe une place centrale dans leur entreprise.

Ainsi, cette culture joue un rôle de coordination au niveau des efforts consentis par les employés. Pour les leaders numériques, cette culture est un véritable mécanisme permettant d'aligner les croyances, les valeurs auxquelles elles adhèrent et leurs actions quotidiennes. Pour favoriser la réussite, ces différents éléments de la culture doivent être cohérents et utiles.

Chez les leaders numériques, les comportements des employés reflètent et renforcent les valeurs défendues par l'entreprise qui, à leur tour, sont promues par les convictions fondamentales des dirigeants. Nous avons constaté ces comportements au sein des entreprises issues du numérique et des entreprises qui ont réussi leur transformation numérique bénéficiant de décennies d'expérience pratique. Les employés de ces entreprises comprennent les attentes d'une organisation et les raisons de ces dernières. Par contraste, les retardataires numériques souffrent d'un alignement défailant entre les ambitions formellement exprimées et les comportements sur le terrain. Ce problème persiste malgré une constatation claire et cohérente de l'importance d'une culture axée sur les données lors des entretiens avec ces entreprises. Dans ces organisations à la traîne, des habitudes bien ancrées, un manque de compétences individuelles et une approche descendante insuffisante contrecarrent les efforts effectués pour aligner les comportements sur les ambitions.

Cela ne signifie pas pour autant que les retardataires numériques soient condamnés à stagner dans leurs parcours de transformation numérique. Comme nous l'avons vu, nous avons rencontré de nombreux exemples de leaders numériques actuels qui ont réussi à transformer (ou sont en train de transformer) leurs cultures. Les leaders numériques eux-mêmes ont mentionné des domaines de tension ou d'améliorations potentielles dans leurs propres cultures internes, démontrant la nécessité de continuer à progresser et à adapter les aspects culturels pour les organisations matures.

Nos travaux ont permis de prouver que les entreprises matures sur le plan technologique, qu'elles soient issues du numérique ou qu'il s'agisse d'entreprises traditionnelles ayant réussi leur transformation numérique, bénéficient non seulement d'un avantage en termes de résultats commerciaux tangibles, mais affichent également des différences nettes au niveau de leur approche de la culture des données. Asseoir des convictions autour des valeurs de formation, de prise de risque, de transparence et de mesure, et refléter ces convictions dans les valeurs de l'entreprise tout en les intégrant dans des pratiques quotidiennes sont des initiatives déterminantes pour favoriser une culture des données solide et une transformation numérique réussie. Les résultats de nos travaux indiquent que les organisations qui aspirent à évoluer doivent trouver un moyen pour non seulement articuler et mettre en œuvre ces principes, mais aussi transformer leurs convictions fondamentales au sujet de la nature de leurs équipes et de leur potentiel.

## À propos de Keystone Strategy

Keystone Strategy est une société de conseil innovante spécialisée dans l'économie, les technologies et la stratégie. Elle est implantée à Boston, New York, San Francisco et dans la région de Seattle. Grâce à une approche inédite, cette société met ses idées novatrices au service de ses clients spécialisés dans les technologies, des cabinets d'avocats internationaux et des entreprises du classement Fortune 500 confrontés à des défis commerciaux complexes et souvent non résolus. Keystone propose une approche interdisciplinaire tirant parti des connaissances en économie, technologies et stratégie d'entreprise.

Pour plus d'informations sur Keystone Strategy et ces travaux, contactez [tkkudrle@keystonestrategy.com](mailto:tkkudrle@keystonestrategy.com)