Les technologies digitales pour la formation et la cybersécurité chez Thales Digital Factory

par

Jean-Yves Plu
Vice-président Digital Ecosystem, Thales Digital Factory

En bref

Pour Thales, acteur majeur de la technologie dont les activités sont très diversifiées, maintenir sa position de leader est crucial. Pour suivre l'évolution toujours plus rapide des technologies et des exigences des marchés, un changement rapide et en profondeur des offres, de la culture et des modes de travail de l'entreprise s'avérait indispensable. C'est sur ce constat que Patrice Caine, le président du Groupe, a fondé sa décision de créer une *Digital Factory* et de lui confier pour mission d'accélérer les transformations digitales du Groupe et de ses clients, tout en accompagnant les entités business dans leurs propres transformations. Depuis sa création, il y a moins de dix-huit mois, des actions stratégiques ont ainsi été développées avec succès. Parmi celles-ci, les actions d'*open innovation* avec des start-up et de sensibilisation des salariés au digital ont fait l'objet de retours d'expériences.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Le séminaire Management de l'innovation est organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé [1] • Caisse des dépôts et consignations • Carewan [1] • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma [2] • IdVectoR [2] • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios [1]

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – email : contact@ecole.org – http://www.ecole.org

L'innovation n'est pas forcément technologique et c'est là le credo qui a présidé à la création de Thales Digital Factory, la nouvelle entité créée au sein de Thales, il y a un peu plus d'un an. Pour ma part, je travaille chez Thales depuis de nombreuses années, durant lesquelles j'ai dirigé de multiples activités. Aujourd'hui, j'ai intégré cette *Digital Factory* qui a pour vocation d'importer le meilleur du digital au sein d'un Groupe de 65 000 personnes, pour l'aider à se transformer et à accélérer son innovation.

Les quatre piliers de la *Digital Factory*

En effet, on fait partout le même constat : il faut changer les manières de travailler et accélérer la transformation digitale si l'on ne veut pas qu'elle nous dépasse. Ceci étant, il existe plusieurs façons d'y parvenir. On peut demander à chaque entité existante qu'elle s'autotransforme indépendamment des autres, mais cela est compliqué, car souvent, les plus innovants des salariés se sentent rapidement freinés par un collectif plus conservateur. Une autre façon serait de créer une structure très nouvelle à qui l'on demanderait de venir disrupter les activités existantes. C'est, là aussi, très compliqué, car dans un groupe comme Thales, qui a des activités très diversifiées, un large substrat de connaissances ainsi que des besoins opérationnels très forts, on sait ce que l'on remet en question, mais on ne peut pas prévoir si les nouvelles entités vont gagner autant d'argent et aussi rapidement que les précédentes. Nous avons donc choisi une autre voie, celle de créer une entité nouvelle animée par des personnes au profil plutôt *digital native*, dont le but est d'accélérer les transformations du Groupe sans se substituer, à terme, aux "entités business", mais en les accompagnant et en les aidant dans leurs propres évolutions.

La *Digital Factory* est également née du constat que, si l'on veut être un leader à l'ère du digital, il faut travailler sur deux plans, totalement liés et indissociables. Le premier est la digitalisation de nos offres, c'est-à-dire mettre l'expérience utilisateur au cœur des développements des nouveaux produits ce qui, dans un groupe comme Thales, est une vraie révolution. Aujourd'hui, nous ne partons plus de la technologie – ce qui était le cas jusqu'à présent –, mais des besoins quotidiens des utilisateurs de nos produits. Nous essayons de comprendre leurs "irritants" et de voir s'ils rencontrent les mêmes. Nous regardons ensuite si le marché peut être solvable et, si c'est le cas, la technologie n'est plus une fin en soi, mais devient le meilleur moyen de répondre à ces attentes, bien comprises dès l'origine. Les nouvelles technologies digitales changent donc profondément nos offres et la *data* y est désormais omniprésente, de même que le *cloud* et de nouveaux *business models*.

Cependant, faute de changer simultanément nos façons de travailler et notre culture d'entreprise, nous ne parviendrions pas à transformer en profondeur cette première partie du défi, ou cela ne se ferait sans doute que trop tard face à la concurrence, l'accélération permanente des cycles nous imposant un rythme soutenu de mise sur le marché de nos produits. Il y a donc un lien très fort entre ce que nous offrons à nos clients et ce que nous vivons au sein de l'entreprise. Comment, en effet, optimiser les données des clients et les valoriser au mieux afin de leur offrir un meilleur service si, en interne, nous ne basons pas nos décisions sur l'utilisation optimale de nos propres données ? Comment arriver à travailler dans des écosystèmes riches, à l'extérieur de l'entreprise, si, en interne, nous ne parvenons pas à être nous-mêmes collaboratifs ? C'est donc la conscience profonde de cette forte dualité qui structure toute notre démarche.

La *Digital Factory* repose sur quatre piliers. Le premier est la nouvelle plateforme digitale développée par le Groupe, sur laquelle reposeront tous les nouveaux services. Elle est dédiée à ce que nous vendons à nos clients.

Le deuxième pilier est l'usine qui développe les nouveaux produits, en mode digital évidemment, pour le compte des entités business et en fonction de leurs demandes. Nous le faisons jusqu'à un stade que nous dénommons *minimal viable product* (MVP), qui n'est pas un prototype, mais bel et bien un produit de qualité que l'on peut vendre à un client, sans pour autant qu'il ait toutes les fonctionnalités prévues pour son développement ultime.

À partir de cette première instance de produit, nous allons pouvoir tester le marché afin de voir s'il correspond à l'attente que nous avions ciblée au départ. Le MVP est alors retransféré à son entité business d'origine, au sein de laquelle il continue ensuite son développement et à laquelle nous ne nous substituons donc pas.

Le troisième pilier est un incubateur de start-up, car nous travaillons avec un écosystème de start-up internes et externes afin d'accélérer et d'enrichir nos capacités d'innovation. Enfin, dernier pilier, la *Digital Academy* a pour vocation d'aider à la diffusion, au sein du Groupe, des nouvelles connaissances et compétences dans le domaine du digital.

Six éléments pour notre développement futur

Nous avons exprimé, dans un manifeste, les grandes lignes de la nouvelle culture que nous souhaitons diffuser dans l'entreprise. Elle repose sur six valeurs structurantes.

Tout d'abord, il est indispensable de rendre toute leur responsabilité aux gens "qui font", alors qu'aujourd'hui, nous sommes plutôt dans une culture du contrôle, qui a certes des vertus indéniables, mais qui génère également des freins, notamment vis-à-vis de la motivation, et ce, tout spécialement chez les plus jeunes de nos salariés. C'est le sens de la première valeur du manifeste : *empowerment over control*.

Ensuite, nous avons intégré le principe du *data over opinion*. Cela signifie que l'on respecte, bien évidemment, l'opinion des experts, mais comme il arrive parfois qu'ils ne soient pas d'accord entre eux, il est important de pouvoir collecter des données et de les valider, dans le but de prendre des décisions éclairées.

Test and learn over plan signifie que nous sommes engagés dans des activités qui évoluent tellement vite et sont tellement imprévisibles qu'il est désormais inefficace d'établir des plans à cinq ans et de prétendre les suivre. Nous avons besoin d'être beaucoup plus agiles qu'auparavant dans l'exécution et notre manifeste est le reflet de cette ambition. Aujourd'hui, nous préférons partir avec une première idée, la tester, puis l'ajuster jusqu'à trouver les ingrédients du succès et jusqu'à l'adoption par le marché de ce que nous lui proposons.

Collaboration over protection est un autre élément essentiel pour la rapidité et l'efficacité de l'action. Il s'agit de favoriser la mobilisation de l'intelligence collective plutôt que la recherche de la seule sécurité personnelle.

Pour de grandes entreprises comme la nôtre, les clients sont souvent des organismes d'achat, intermédiaires qui ne sont pas toujours eux-mêmes très en prise avec les utilisateurs finaux. Il en résulte que les produits achetés ne sont pas toujours parfaitement adaptés à leurs besoins. Il s'agit donc pour nous de remettre cet utilisateur final au cœur de notre politique d'offre produits et services, soit *users over customers*.

Si l'on veut innover aujourd'hui, il faut accepter l'idée que l'on va faire des erreurs. Cela est très souvent vécu de manière négative, particulièrement en France du fait de notre culture. Cela induit parfois des conduites d'évitement face à l'idée d'innovation, par crainte d'éventuelles sanctions. Expliquer que l'erreur n'est pas une faute, qu'elle peut même être une source d'apprentissage et de progrès, est une démarche quasi-révolutionnaire dans des structures comme la nôtre. Cette valeur, c'est *fail over not trying*.

Enfin, au sein de la *Digital Factory*, nous essayons de déployer dans notre propre fonctionnement, par souci d'exemplarité, ce que nous voulons impulser dans l'entreprise. Notre siège parisien offre ainsi, dès le premier regard, un univers très différent de ceux auxquels les salariés du Groupe sont habitués et son fonctionnement interne, extrêmement innovant, n'est pas en reste. En nous inspirant de ce qui se fait de plus récent en matière d'organisation, nous travaillons par petites cellules, de huit personnes au maximum, très autonomes et responsabilisées dans leur fonctionnement, avec des rôles définis et très peu de niveaux hiérarchiques. De multiples mécanismes permettent, d'une part, les processus d'amélioration continue et, d'autre part, la régulation et les arbitrages des éventuels désaccords qui peuvent survenir. Cette régulation n'est cependant pas faite par le management, mais par un médiateur, personne de confiance désignée par les parties prenantes au conflit, qui va arbitrer en n'ayant en tête que l'intérêt collectif. En cas d'échec, un second médiateur est désigné et, à la toute fin, on constate que les ego se calment et que seul l'intérêt de l'entreprise s'impose.