PARTIE 1 :
LE PIÈGE TECHNOLOGIQUE

CHAPITRE 1

POURQUOI LES DIRIGEANTS SONT PERDUS ?

Depuis plusieurs années, mes premiers contacts avec les dirigeants et porteurs de projets sont toujours de même nature, même si les technologies évoluent dans le temps. Cette phrase, à l'heure où j'écris ces lignes, ressemble désormais à ceci : « Tout le monde me parle d'intelligence artificielle. Est-ce qu'il faut y aller ? » Ou encore : « Mon concurrent investit dans cette technologie. Est-ce que je dois faire pareil ? » Derrière ces questions, je retrouve quasiment systématiquement une véritable inquiétude, qui devient plus profonde et plus légitime au fur et à mesure que les solutions se complexifient : comment distinguer une opportunité d'un simple effet de mode ? Comment décider avec discernement dans un environnement où chaque semaine apporte son lot de nouvelles promesses technologiques ?

Souvent, ces dirigeants ont le sentiment de ne pas être compétents. Ils pensent même être en retard et culpabilisent d'engager l'avenir de l'entreprise s'ils ne font pas les bons choix aujourd'hui. Ces dirigeants sont simplement confrontés à quelque chose que personne n'a vraiment prévu : la vitesse à laquelle le paysage technologique se recompose désormais, cette allure folle qui dépasse largement les cycles de décision habituels des organisations. Ce qui était expérimental hier est présenté comme incontournable aujourd'hui. Ce qui semblait réservé aux grandes entreprises est désormais accessible aux PME. Et ce qui promettait de tout changer n'a parfois rien changé du tout.

> **Le problème du dirigeant n'est pas qu'il manque d'informations sur les technologies. C'est qu'il en reçoit trop, de trop de sources différentes, avec trop peu de recul pour en évaluer la pertinence réelle.**

Quatre pressions simultanées

Pour comprendre pourquoi tant de dirigeants se sentent dépassés, il faut mesurer la nature et l'intensité des pressions auxquelles ils sont soumis en permanence. Ces pressions ne viennent pas d'une seule direction. Elles convergent de quatre horizons différents, et c'est précisément cette convergence qui les rend si difficiles à absorber.

La **pression concurrentielle** est la plus ancienne et la plus visible. Vos concurrents avancent. Certains ont investi dans des outils que vous n'avez pas encore. D'autres affichent des résultats que vous peinez à expliquer. L'intelligence économique, dans ce contexte, devient anxiogène : chaque annonce d'un acteur du secteur relance la question de votre propre position. Rester immobile semble dangereux. Mais bouger sans réfléchir l'est tout autant.

La **pression des prestataires** s'est considérablement amplifiée avec la multiplication des acteurs technologiques. Chaque expert pousse sa solution avec la sincérité de celui qui y croit profondément et, souvent à juste titre, dans son périmètre. Le problème n'est pas leur compétence. C'est que leurs recommandations, prises isolément, ne forment pas une stratégie cohérente. La somme de bons conseils ne produit pas automatiquement une bonne décision.

La **pression technologique**, elle, est structurelle. L'innovation s'accélère selon une logique qui échappe aux rythmes habituels des organisations. Les cycles de renouvellement des outils sont devenus plus courts que les cycles d'adoption. Une entreprise qui vient de terminer le déploiement d'une solution apprend parfois, au moment même de son lancement, qu'une version plus avancée est déjà disponible. Dans cet environnement, la question n'est plus seulement « quelle technologie choisir ? » mais « comment choisir sans subir ?»

La **pression environnementale et réglementaire**, enfin, ajoute une couche de complexité supplémentaire. La durabilité et la conformité sont devenues des enjeux stratégiques à part entière, avec leurs propres exigences technologiques, leurs propres calendriers et leurs propres risques. Un dirigeant qui investit dans un outil doit aujourd'hui anticiper non seulement son impact opérationnel, mais aussi sa conformité future à des réglementations en cours d'élaboration.

> **Ce n'est pas parce qu'un dirigeant ne comprend pas tout qu'il est incompétent. C'est parce que personne n'est supposé tout comprendre seul.**

Quand l'urgence devient un piège

La situation la plus révélatrice que j'observe aujourd'hui concerne l'intelligence artificielle. Elle paraît magique et, à bien des égards, elle peut l'être. Ses capacités sont réelles, ses applications concrètes, ses gains potentiels significatifs. C'est précisément ce qui la rend dangereuse lorsqu'elle est abordée sans méthode.

Souvent, un dirigeant découvre les outils d'IA générative et perçoit immédiatement leur potentiel pour son activité. Il commence à les utiliser, directement, depuis son navigateur. Il charge des fichiers Excel contenant des données clients pour obtenir des analyses. Il soumet des reportings internes pour en extraire des synthèses. Il copie-colle des échanges confidentiels pour préparer des présentations. Les résultats sont impressionnants. Le gain de temps est réel. L'enthousiasme est compréhensible.

Ce qu'il ne mesure pas, c'est que chaque document chargé sur une plateforme publique quitte le périmètre de sécurité de son organisation. Ses données clients, ses marges, ses stratégies commerciales, ses contrats en cours transitent par des serveurs dont il ne contrôle ni la localisation ni les conditions d'utilisation. La question d'une infrastructure locale d'hébergement (qui aurait permis de bénéficier des mêmes capacités sans exposer ses données) n'a même jamais été posée. Non pas parce qu'elle est complexe, mais parce que personne ne l'a aidé à la poser au bon moment.

Ce dirigeant n'a pas pris de risque par négligence. Il a agi sous la pression de l'urgence et de l'enthousiasme, dans un contexte où l'offre technologique évolue plus vite que la capacité des organisations à en évaluer les implications réelles. C'est précisément la situation que GEOIKO® cherche à prévenir.

CE QU'IL FAUT EN RETENIR :

L'urgence perçue est souvent construite mais, en vérité, rarement subie.

Avant d'agir sous pression, trois questions méritent d'être posées :

- Quel est le coût réel de ne rien faire pendant trois mois ?
- La décision de mon concurrent est-elle un signal stratégique ou un effet d'annonce ?
- Si j'agis maintenant, suis-je en mesure d'évaluer les risques de ce que je mets en place ?

La solitude particulière du décideur

C'est probablement le paradoxe que j'ai le plus souvent observé dans mes missions. Plus un projet est stratégique, plus le nombre d'intervenants augmente. Le DSI apporte sa vision de l'architecture et de la sécurité. Les métiers défendent leurs besoins opérationnels. Les consultants proposent une démarche. Les intégrateurs présentent leurs solutions. Les éditeurs vantent leurs

produits. Chacun parle avec compétence, chacun éclaire une partie du problème, chacun est sincèrement convaincu de son analyse.

Pourtant, personne ne porte la responsabilité de la décision finale. Au moment de choisir, tous les regards se tournent vers le dirigeant. C'est lui qui devra engager les budgets, assumer les conséquences, expliquer les résultats au conseil d'administration, répondre aux équipes si le projet échoue. Les experts peuvent recommander mais ils ne décident pas. Et lorsqu'ils ne sont pas d'accord entre eux, ce qui est fréquent quand on multiplie les expertises métiers, leurs désaccords ne simplifient pas la décision : ils la rendent plus difficile.

Le dirigeant découvre alors une forme de solitude particulière. Il n'est pas seul parce qu'il manque d'informations. Il est seul parce qu'il en a trop. Trop d'avis, trop d'expertises, trop de certitudes parfois contradictoires. Ce qui lui manque n'est pas une opinion supplémentaire. C'est un cadre qui lui permette d'organiser ces opinions, de les hiérarchiser et, finalement, de décider avec discernement.

> **C'est précisément là que commence le rôle d'une méthode. Une méthode ne remplace pas le jugement du dirigeant. Elle lui rend son jugement. Elle transforme un débat d'experts en une suite de questions que lui seul est légitime à trancher, parce qu'elles concernent la stratégie, les usages, les priorités et la création de valeur de son organisation.**

Ce que ce livre propose — et ce qu'il ne propose pas

Ce livre ne vous dira pas si vous devez adopter l'intelligence artificielle, investir dans l'IoT ou migrer vers le cloud. Ces décisions dépendent de votre secteur, de votre organisation, de votre maturité technologique et de vos enjeux stratégiques propres. Aucun livre ne peut les trancher à votre place.

Ce qu'il vous propose, c'est quelque chose de différent et, à mon sens, de plus durable : une méthode pour poser les bonnes questions, dans le bon ordre, avant de vous engager. Une façon de reprendre la main sur votre propre trajectoire technologique, en cessant de subir la complexité pour commencer à la piloter.

Dans les chapitres qui suivent, nous examinerons d'abord pourquoi les experts, aussi compétents soient-ils, ne suffisent pas à combler ce vide mais aussi pourquoi la technologie elle-même n'est jamais le vrai problème. Puis nous entrerons dans la méthode GEOIKO® à proprement parler, étape par étape, avec les outils concrets qui permettent de passer de l'intention à l'impact.

CE QU'IL FAUT EN RETENIR :

- La complexité technologique est réelle mais ne constitue pas une excuse : les dirigeants font face à quatre pressions simultanées et légitimes (pression concurrentielle, pression des prestataires, pression technologiques, pression environnementale et réglementaire)
- L'urgence perçue est souvent construite : agir vite n'est pas agir bien.
- La solitude du décideur n'est pas un manque d'informations, c'est un excès d'avis sans cadre pour les organiser.
- Ce livre ne donne pas les réponses technologiques. Il donne la méthode pour poser les bonnes questions.

CHAPITRE 2

LES EXPERTS NE SONT PAS TOUJOURS LES MEILLEURS CONSEILLERS

Il y a quelques années, j'ai accompagné une entreprise dans le secteur industriel qui souhaitait créer un référentiel de données produits à partir des données de son ERP. Le projet semblait avant tout technique : qualifier les données, définir les règles de gestion, choisir la bonne solution logicielle. Le dirigeant avait donc réuni les bonnes personnes autour de la table : DSI, responsables métiers, intégrateur, éditeur et experts de la donnée.

Même si chacun était compétent et connaissait son sujet, tous les membres présents regardaient le projet à travers leurs propres expertises. Le DSI parlait de qualité des données et d'architecture. L'intégrateur posait des questions sur la migration et la compatibilité des bases. L'éditeur, quant à lui, soulignait les fonctionnalités de son logiciel. Les équipes métiers, enfin, rapportaient des informations qui leur manquaient au quotidien. Toutes ces recommandations étaient certes pertinentes, mais elles répondaient à des questions différentes.

Durant plusieurs séances de travail, personne ne s'était demandé ce que l'entreprise attendait réellement de ce futur référentiel. Quels usages voulait-on transformer ? Quels processus voulait-on simplifier ? Quelle valeur voulait-on créer pour les équipes, les clients, les partenaires ? La question de départ n'avait jamais été posée, parce que tout le monde présupposait que cela avait été déjà le cas.

C'est dans ce type de situation que j'ai pris conscience, à plusieurs reprises, que le dirigeant n'avait pas besoin d'un expert supplémentaire. Il avait besoin d'une méthode pour remettre tout le monde autour de la même question, avant de parler de solutions.

> **La somme de bonnes expertises ne produit pas automatiquement une bonne décision. Elle produit une collection de réponses à des questions que personne n'a eu le soin d'aligner.**

Le biais structurel de l'expertise

Ce que j'ai observé dans ce projet, comme dans beaucoup d'autres, n'était pas un dysfonctionnement. C'était un phénomène parfaitement logique, que l'on retrouve dans presque toutes les organisations qui abordent un projet technologique complexe. Chaque expert est formé à résoudre un type de problème particulier, avec les outils de sa discipline. Il perçoit le projet à travers cette grille, et c'est précisément ce qui fait sa valeur. Mais ce même prisme, lorsqu'il n'est pas mis en perspective avec celui des autres, devient une limite.

Le DSI voit des risques que le directeur commercial ne voit pas. Le directeur commercial voit des opportunités que le DSI n'a même pas conscience. L'intégrateur pense en termes de faisabilité technique. L'éditeur pense en termes de fonctionnalités existantes. Aucun d'eux ne pense naturellement en termes d'impact organisationnel global, parce que ce n'est pas leur rôle et, surtout, parce que personne ne le leur a demandé.

Ce biais n'est pas une faute professionnelle. C'est une conséquence inévitable de la spécialisation. Plus un expert est compétent dans son domaine, plus sa vision du problème est précise, et plus elle risque d'être partielle. C'est pourquoi réunir de bons experts ne garantit pas de prendre une bonne décision. Cela garantit seulement d'avoir beaucoup d'avis éclairés, mais sur des périmètres différents.

> **Chaque expert pousse sa solution avec la sincérité de celui qui y croit profondément. Le problème n'est pas leur compétence. C'est que leurs recommandations, prises isolément, ne forment pas une stratégie cohérente.**

Quand le consultant arrive trop tard

On pourrait penser que le consultant en transformation numérique est précisément là pour résoudre ce problème. Il connaît les technologies, les méthodes de conduite du changement, les retours d'expérience d'autres secteurs, les bonnes pratiques. Il est censé avoir cette vision d'ensemble qui fait défaut aux experts métiers. Et c'est souvent vrai… jusqu'à un certain point.

La limite du consultant ne vient pas de son niveau de compétence. Elle vient de son mandat. Très souvent, il intervient une fois que le projet est déjà formulé : « Nous voulons un PIM », « Nous devons intégrer de l'IA », « Nous allons remplacer notre ERP ». Son rôle est alors d'aider à réussir ce projet. Rarement de remettre en question la question de départ.

Or c'est souvent là que se situe le véritable enjeu. Un dirigeant n'a pas seulement besoin de réussir un projet. Il doit d'abord s'assurer qu'il lance le bon projet. Ce n'est pas la même chose, et la frontière entre les deux est plus facile à franchir qu'il n'y paraît.

J'ai vu des projets parfaitement conduits, livrés dans les délais et dans le budget, selon les spécifications initiales, qui n'ont pourtant pas créé la valeur attendue. Ce n'était pas parce que l'exécution avait été défaillante mais parce que le problème initial avait été mal posé. Une excellente exécution ne compense jamais une mauvaise qualification du besoin. On peut construire avec une précision remarquable quelque chose dont personne n'avait réellement besoin.

> **Le dirigeant n'a pas seulement besoin de réussir un projet. Il doit d'abord s'assurer qu'il lance le bon projet. Ce n'est pas la même chose.**

L'absence de chef d'orchestre

Lorsque personne n'assume ce rôle de mise en cohérence, le désordre ne se manifeste pas immédiatement. Au contraire, tout semble avancer en apparence. Les réunions s'enchaînent, les groupes de travail produisent des documents, les prestataires présentent des solutions, les comptes rendus s'accumulent. Et pourtant, chacun travaille sur sa propre vision du projet, sans véritable convergence vers une décision partagée.

On voit alors apparaître des symptômes très caractéristiques : des projets qui se chevauchent sans se parler, des priorités qui changent tous les deux mois au gré des nouvelles recommandations, des arbitrages sans cesse remis en question, des équipes qui ont le sentiment de recommencer les mêmes discussions sans jamais avancer. Ce n'est pas un manque de compétences. C'est un manque d'orchestration générale.

On pense souvent que ce rôle revient naturellement au dirigeant. En réalité, le dirigeant doit décider et non pas animer la confrontation des expertises. Ces deux fonctions sont très différentes. La première exige du recul et de l'autorité. La seconde exige du temps, de la disponibilité et une capacité à faire dialoguer des logiques qui ne parlent pas naturellement le même langage. Si l'on confie ces deux missions à un seul même acteur, il est quasiment assuré que l'une des deux sera mal assurée.

Dans ce type de situation, il faut quelqu'un capable de prendre de la hauteur, de reformuler le problème, de faire dialoguer les métiers, la technique et la stratégie. Il ne faut pas défendre une solution en particulier, ce qui serait source de conflits d'intérêts, mais garder pour boussole qu'il faut aider le dirigeant à poser la bonne question avant de choisir la bonne réponse.

> **Ce n'est pas un expert supplémentaire dont le dirigeant a besoin. C'est un cadre qui permette à toutes les expertises de s'exprimer dans le bon ordre, autour de la même question.**

Ce que GEOIKO® apporte dans cet espace

C'est précisément cet espace que la méthode GEOIKO® cherche à occuper. Il ne s'agit pas de remplacer les experts car leur rôle est irremplaçable. Il s'agit d'intervenir en amont, avant le choix de la solution, avant le choix du prestataire, avant même la rédaction du cahier des charges, pour aider le dirigeant à formuler la bonne question.

C'est cette intervention préalable qui change la nature de toutes les discussions qui suivent. Lorsque la question est clairement formulée, les experts ne débattent plus de sujets différents : ils contribuent, chacun depuis son périmètre, à répondre à la même interrogation. Les recommandations deviennent comparables. Les arbitrages deviennent possibles. Dès lors, le dirigeant peut enfin décider sur la base d'une vision cohérente plutôt que d'une succession d'avis spécialisés.

Une fois cette question clarifiée, les consultants en transformation digitale, les intégrateurs, les éditeurs et les experts métiers deviennent alors des partenaires essentiels pour mettre en œuvre la réponse. La méthode GEOIKO® ne se substitue pas à leur expertise. Elle crée les conditions pour qu'elle soit pleinement utile.

CE QU'IL FAUT EN RETENIR :

- Les experts sont compétents, mais chacun répond à une question différente. Ce n'est pas un défaut : c'est la nature même de la spécialisation.
- Le consultant en transformation arrive souvent trop tard, une fois le projet déjà formulé. Réussir un projet ne suffit pas si c'est le mauvais projet.

- Sans chef d'orchestre, le désordre ne se voit pas immédiatement. Il se manifeste par des projets qui s'enlisent, des priorités qui changent, des équipes qui tournent en rond.
- Le dirigeant a besoin d'un cadre avant d'avoir besoin d'experts supplémentaires. C'est l'espace qu'occupe la méthode GEOIKO®.

CHAPITRE 3

LA TECHNOLOGIE N'EST PAS LE PROBLEME !

Pour illustrer en quoi un bon questionnement en amont du projet est essentiel à sa réussite, je voudrais vous partager une expérience vécue par deux entreprises issues du même secteur en négoce BtoB. Lorsque je les ai rencontrées, ces deux sociétés présentaient le même objectif : améliorer la qualité de leurs données produites pour accélérer leur développement omnicanal. Si les points de départ étaient comparables, elles ont cependant connu des trajectoires radicalement différentes.

La première avait engagé plus d'une centaine de milliers d'euros dans un projet ambitieux en développant un nouveau PIM interfacé avec l'ERP. C'était un travail de migration titanesque. Le projet était techniquement irréprochable. Les délais ont été tenus et le budget respecté. Les spécifications livrées, quant à elles, étaient conformes au cahier des charges.

Un an après la mise en production, les équipes continuaient pourtant à maintenir une partie des informations dans des fichiers Excel ! Les outils coexistaient sans se parler vraiment et les gains attendus n'étaient absolument pas au rendez-vous. La raison ? Les développeurs avaient construit un excellent outil sans avoir réellement compris comment les données étaient produites, enrichies et utilisées au quotidien par les équipes. Les usages n'avaient jamais été analysés en amont. La technologie répondait à une vision du problème, et non pas au problème lui-même.

La seconde entreprise disposait, quant à elle, d'un budget bien plus modeste. Cependant, avant de choisir le moindre logiciel, elle a consacré plusieurs semaines à observer ses processus, à identifier les points de friction, à écouter les équipes terrain. À l'issue de ce travail, une découverte s'est imposée : près de 70 % des problèmes venaient de la gouvernance des données et des règles de qualification et non pas de l'outil lui-même. Elle a commencé par revoir ses pratiques internes, puis a déployé progressivement une solution adaptée à ses usages réels.

La première avait fait le choix d'investir prioritairement dans la technologie, persuadée que c'était le salut des dysfonctionnements. La seconde avait investi davantage dans la compréhension de ses usages. C'est bien cette deuxième société qui a obtenu les meilleurs résultats.

> **Les projets les plus performants ne sont pas toujours ceux qui disposent des plus gros budgets. Ce sont ceux qui prennent le temps**

> **de poser les bonnes questions avant de chercher les bonnes réponses.**

Ce que cet écart révèle

Il ne faut pas pour autant considérer ces deux expériences comme un plaidoyer contre l'investissement technologique. Ce serait un contresens, d'autant plus quand notre mission même consiste à aider les entreprises à prendre les bonnes décisions. La technologie n'était pas en cause dans l'échec relatif de la première entreprise. L'outil était pour le moins excellent. Les intégrateurs étaient compétents et les équipes techniques avaient très bien fait leur travail.

Ce qui manquait, c'était l'étape d'avant. Celle qui consiste à comprendre, avant tout choix de solution, comment l'organisation fonctionne réellement, quels sont ses vrais irritants, qui fait quoi avec quelle information, et ce que l'on attend concrètement de la transformation engagée. Cette étape ne produit aucun logiciel, ni planning, ni livrable visible. Elle est pourtant celle qui conditionne tout le reste.

En trente ans sur le terrain, j'ai observé cet écart des dizaines de fois, et dans des secteurs très différents : Dans la logistique, dans l'industrie, dans la distribution, dans les services. En intervenant sur des projets technologiques aussi divers que l'IoT, l'intelligence artificielle, les ERP ou les outils collaboratifs, j'ai pu constater que, seule, la technologie change. Le schéma, lui, se répète inlassablement : quand les usages ont été compris en amont, les projets aboutissent. Quand ils ne l'ont pas été, même les meilleures solutions peinent à produire les effets attendus.

> **Ce n'est presque jamais la technologie qui est en cause dans un échec de projet. C'est l'absence de travail préalable sur les usages, les besoins réels et l'impact attendu.**

Trois questions que personne ne pose

Il existe trois questions simples qui, lorsqu'elles sont posées en amont d'un projet technologique, changent radicalement la trajectoire de ce projet. Je pose donc systématiquement ces trois questions à mes clients. En l'absence de réponse de la part de mes interlocuteurs, c'est presque toujours pour moi un véritable signal d'alerte.

La première est : Pourquoi ? Pourquoi engagez-vous ce projet maintenant ? Quel problème cherchez-vous réellement à résoudre ? Il ne s'agit pas du problème que la technologie permettrait théoriquement de résoudre. Non, je fais référence ici au problème concret, celui que les équipes réelles vivent au quotidien. Cette question est la plus fondamentale et, sans hésiter, la plus souvent oubliée.

C'est probablement la question la plus délicate à poser à mes interlocuteurs car elle est d'autant plus oubliée qu'elle est dérangeante. Dans beaucoup d'organisations, le projet existe avant même que son objectif ait été clairement formulé. On entend : « Nous allons déployer un PIM », « Nous devons intégrer de l'IA », « Nous allons changer d'ERP ». Très vite, toute l'énergie se concentre sur le comment. Les prestataires arrivent, les démonstrations commencent, les plannings se construisent. Personne ne s'arrête pour demander : Pourquoi faisons-nous cela ?

C'est aussi une question oubliée parce qu'elle ne produit rien de visible. Elle ne donne ni logiciel, ni planning, ni budget validé. Dans des organisations soumises à la pression permanente du résultat et à l'urgence de l'action, prendre le temps de formuler un problème avant d'en chercher la solution peut passer pour une forme d'inaction. Or, je suis convaincu que c'est l'inverse qui se passe. Poser le « pourquoi » n'est pas retarder un projet. Au contraire, c'est lui donner sa véritable chance de réussir !

La deuxième question essentielle à poser est : Pour qui ? Pour quels utilisateurs, quels métiers, quels clients ce projet est-il conçu ? Qui va changer de façon de travailler, et avec quelles conséquences sur son quotidien ? Cette question est souvent présente dans les cahiers des charges, mais elle y figure souvent de façon abstraite, comme une liste de profils plutôt qu'une compréhension réelle des pratiques. Généralement, derrière cet item du cahier des charges technique et fonctionnel, se cache simplement pour les intégrateurs la notion d'affectation de droits d'usage à des profils. Or c'est dans la compréhension fine des usages réels que se joue l'adoption, ou le rejet, d'une technologie et non pas dans la seule affectation de potentiels droits d'usages sur l'applicatif.

La troisième question est : Avec quel impact attendu ? Quels indicateurs permettront de savoir, dans six mois ou dans un an, si le projet a atteint ses objectifs ? Cette question oblige à définir le

succès avant de commencer, ce qui est à la fois plus exigeant et plus utile que de l'évaluer après coup. Elle ancre le projet dans une logique de résultat plutôt que dans une logique de déploiement.

> **À chaque fois que j'ai vu un projet dériver, ce n'était pas parce que les équipes étaient incompétentes. C'était parce qu'elles avaient commencé à répondre à une question qui n'avait jamais été correctement formulée.**

Déployer n'est pas adopter

L'expérience m'a enseigné qu'il existe une confusion fréquente, et coûteuse, entre deux notions que l'on traite souvent comme synonymes : déployer une technologie et la faire adopter. Le déploiement est un acte technique. Il s'agit d'installer, de paramétrer, de former. En revanche, l'adoption est un acte humain qui suppose de comprendre, accepter, intégrer la solution dans ses pratiques quotidiennes. L'un peut être parfaitement réussi sans que l'autre suive.

La première entreprise que j'évoquais plus faut l'a malheureusement vécu sur le terrain. Son outil a été déployé dans les délais amis il n'a pas été adopté, ou en partie seulement, parce que les équipes n'avaient pas été associées à la réflexion sur leurs propres usages. Elles ont reçu une solution à un problème qu'elles n'avaient pas formulé, selon des processus qu'elles n'avaient pas définis. Le réflexe naturel a donc été de conserver les habitudes qui fonctionnaient, dont le recours persistant aux fameux fichiers Excel…

Le phénomène n'a rien d'irrationnel. Il traduit simplement le fait qu'une technologie, aussi performante soit-elle, ne s'impose pas par sa seule existence. Elle doit faire sens pour ceux qui vont l'utiliser. Or, je suis convaincu que ce sens ne se décrète pas. Il doit se construire, en amont, par un travail d'écoute, de compréhension et de co-conception que les projets trop pressés négligent systématiquement.

Une conviction forgée sur le terrain

Durant mes premières années professionnelles, j'étais convaincu que les entreprises avaient besoin de meilleures solutions. Mea Culpa. J'ai fini par comprendre qu'elles avaient, surtout, besoin de meilleures questions. La méthode GEOIKO® est née de cette conviction.

Les trois chapitres évoqués jusqu'ici ont posé le diagnostic : les dirigeants sont soumis à des pressions croissantes, les experts ne suffisent pas à les orienter, et la technologie n'est jamais le vrai problème. Ce qui manque, c'est une méthode pour aborder les projets technologiques dans le bon ordre, en commençant par comprendre les usages, les enjeux et les impacts recherchés, avant de choisir les outils.

C'est précisément ce que propose la Partie 2 de ce livre. Avant d'entrer dans les six étapes de la méthode GEOIKO®, il est utile d'en comprendre les fondements : d'où vient cette approche, sur quelles convictions elle repose, et pourquoi elle est construite autour de l'humain avant d'être construite autour de la technologie.

CE QU'IL FAUT EN RETENIR :

- La technologie n'est presque jamais la cause d'un échec de projet. C'est l'absence de travail préalable sur les usages et les besoins réels.
- 70 % des problèmes de données viennent souvent de la gouvernance, pas de l'outil. Comprendre avant de choisir change tout.
- La question « Pourquoi ? » est la plus fondamentale et la plus souvent oubliée. Elle ne produit rien de visible mais conditionne pourtant tout le reste.
- Déployer n'est pas adopter. Une technologie ne s'impose pas par sa seule existence : elle doit faire sens pour ceux qui vont l'utiliser.
- Les projets les plus performants ne sont pas ceux qui ont les plus gros budgets. Ce sont ceux qui ont posé les bonnes questions en amont.