

Introduction

Le numérique modifie notre regard sur notre héritage, sur ce qui nous entoure et sur la façon dont nous envisageons notre futur. Il introduit des moyens de production nouveaux, des objets technologiques sans cesse renouvelés, de nouvelles pratiques sociales et cela dans les domaines économique, social et artistique. Il change notre rapport aux objets, à l'information, aux savoirs et à l'enseignement, notre perception de l'espace et du temps. Il bouscule nos relations interpersonnelles, nos identités, mais aussi nos valeurs et nos représentations. En bref, il vient modifier notre culture au sens où l'a définie l'anthropologue Tylor en 1871 : « *Ce tout complexe qui comprend le savoir, la croyance, l'art, la morale, le droit, les coutumes, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par un homme comme membre d'une société*¹ ».

L'irruption des technologies dans notre quotidien et la numérisation de nos activités et de nos productions a transformé nos comportements, nos pratiques, nos habitudes et fait émerger une culture numérique devenue un élément constitutif de notre identité contemporaine.

Qu'en est-il de ces pratiques, valeurs, comportements, mais aussi de ces objets technologiques, applications, innovations dans le contexte de l'entreprise ?

Si cette culture numérique révolutionne les organisations et remet en cause des modèles économiques et des modes de management établis, nous sommes convaincus qu'elle est également source de création et d'innovation.

¹ Tylor, E.B., (1871), *Primitive culture*, London, vol. 1., p 2. "That complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society".

Dans le cadre de sa mission : « *Promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance* », le CIGREF développe depuis plusieurs années une réflexion sur l'entreprise et les conditions lui permettant de réussir sa transformation dans le monde numérique.

Le premier ouvrage du CIGREF sur ce sujet, paru en 2010, montre comment l'entreprise numérique se définit à travers « *une vision et un plan numériques pour toutes les dimensions de son modèle d'affaires²* ». Il porte également la conviction que le facteur humain, les savoir-être et les savoir-faire, sont au cœur du développement de l'entreprise numérique de demain.

Le CIGREF veut aujourd'hui poursuivre et approfondir cette réflexion autour de la culture numérique. De nombreux exemples et travaux récents confortent cette conviction que de nouveaux comportements, de nouvelles pratiques et de nouveaux usages sont à l'œuvre, qui permettent de tirer profit du numérique, d'améliorer la performance et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Le périmètre de réflexion de l'ouvrage

Cet ouvrage n'est pas un outil de sensibilisation des directions générales à la contribution du numérique pour la performance des entreprises. Cette prise de conscience est aujourd'hui effective. Nous souhaitons faire de ce court ouvrage un support de dialogue avec les directions générales et les métiers, pour élaborer ensemble les conditions de réussite de cette transformation numérique.

Ce texte ne prétend pas faire l'état de l'art sur la littérature concernant le numérique, ni ne cherche à démontrer ce que la culture numérique apporte à la société. Il s'intéresse essentiellement aux entreprises et à la grande entreprise en particulier.

Ce n'est pas un manuel de management qui vise à expliquer de manière théorique ce qu'il convient de faire et à proposer un plan d'actions complet. Ce texte décrit la vision et les convictions que nous portons en tant que Réseau de grandes entreprises.

² Ménard, Bruno, (2010), *ibid.*, p. 15.

Cette vision n'est pas prescriptive : il n'existe pas de « *one best way* » pour réussir sa [transformation numérique](#). Elle constitue le fondement d'une réflexion qui s'engage aujourd'hui et que nous souhaitons partager avec les différents acteurs de l'entreprise.

Notre approche ne cherche pas à théoriser sur les organisations. Elle est concrète, basée sur l'expérience et l'analyse de dirigeants, les résultats de nos groupes de travail, du [programme de recherche IS Dynamics](#) lancé par la Fondation CIGREF et d'études de cabinets internationaux...

La diffusion généralisée des outils et des applications liés au numérique fait évoluer de façon significative, au sein de l'entreprise, les pratiques et les comportements associés. Le numérique modifie les modèles d'organisation de l'entreprise, les relations interpersonnelles entre ses collaborateurs ainsi que celles avec les acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, partenaires...). Il transforme également les formes d'exercice du pouvoir et de l'autorité au sein de l'entreprise et l'ensemble des représentations et croyances sous-jacentes, sur lesquelles se fondent ces pratiques. Ce sont là les principales dimensions de notre cadre de réflexion.

Notre approche est de caractériser les aspects intangibles d'une culture comprenant des valeurs, des comportements, des croyances et des pratiques encouragées implicitement ou explicitement, en adéquation avec les exigences du numérique au sein d'une entreprise. Mais « intangible » ne signifie pas « sans effet sur le réel ». A l'instar des « actifs immatériels » qui relèvent du capital de l'entreprise, les actifs de cette culture produisent des effets perceptibles et mesurables. Ils permettent de tirer le meilleur bénéfice des stratégies, des outils numériques et des nouveaux modèles d'affaires.

Nous faisons l'hypothèse d'une culture numérique qui, si elle réussit à s'incarner dans de nouvelles pratiques au sein des entreprises, et à irriguer les valeurs de celles-ci, permettrait alors à l'entreprise de tirer bénéfice du monde qui l'entoure.

La culture numérique est une promesse de création de valeur... dont il ne faut pas minimiser les écueils et les risques

Nous sommes convaincus que la culture numérique est une promesse de création de valeur. En effet, elle permet la mise en place et le succès de nouveaux modèles d'affaires, elle est synonyme de partage de connaissances, d'intelligence collective et donc de création de valeur. Elle est une chance pour inscrire l'entreprise dans un développement et une performance durables qui prennent en compte la valeur économique, sociale et environnementale.

Nous sommes convaincus qu'au-delà des changements de processus, des innovations de produits et de services, la culture numérique, partagée par les parties prenantes, pose les conditions de réussite de la transformation numérique de l'entreprise dans son écosystème.

Cette culture numérique se caractérise par la confiance, valeur centrale dans un monde complexe et mouvant, par de nouveaux modes de management fondés sur les échanges horizontaux et la production de liens, la reconnaissance par les pairs, basée sur la compétence plutôt que sur le rang hiérarchique, un respect du droit à l'erreur, une valorisation des individus et une forme de cohésion dans le travail.

Pour autant, il ne s'agit pas de défendre une vision angélique de la culture numérique. Tout changement, toute innovation, peut entraîner des effets de bord que nous ne connaissons ni ne maîtrisons parfaitement aujourd'hui. Adresser les thématiques du numérique dans leur globalité, leurs aspects positifs et négatifs, relève également de la mission du CIGREF. S'il convient de s'interroger sur les risques liés au numérique, ceux-ci doivent être envisagés en lien avec l'homme mettant en œuvre ces technologies, les méthodes managériales utilisées pour promouvoir tel ou tel changement organisationnel... Les risques et écueils liés au numérique renvoient d'abord à la responsabilité des hommes et à ce qu'ils font de ces nouvelles technologies.

C'est pourquoi à la fin de chaque chapitre nous avons ajouté un encadré destiné à « [questionner le numérique](#) » sur les thématiques abordées.

La place de la grande entreprise dans la révolution numérique

La littérature abonde d'exemples de *startups*, PME et *pure-players* qui, par leur souplesse, leur réactivité et leurs innovations, réussissent brillamment dans l'économie numérique. On oppose parfois à cette réussite l'inertie et le retard des organisations traditionnelles. On oppose également le partage d'un monde numérique, où l'industrie serait de plus en plus asiatique, les profits nord-américains, et les européens relégués au rang de simples consommateurs. Selon Didier Lombard³, l'Europe entend bien mettre en œuvre une politique volontariste, mais les résultats se font attendre. Or l'Europe dispose d'un vaste marché, avec des utilisateurs parmi les plus éduqués au monde, des compétences mobilisables, une capacité et une volonté d'investir significatives. Un tel contexte peut être mis à profit pour recréer en Europe une industrie forte des TIC, pour construire une position solide à partir de laquelle avancer dans le jeu concurrentiel de l'économie numérique.

Notre conviction est que les grandes entreprises disposent elles aussi des ressources et des potentialités pour se rendre plus agiles, créatives et innovantes. Bien sûr, compte tenu de leur taille et de leur mode d'organisation, elles doivent mettre en œuvre ces ressources sous certaines conditions, que nous évoquerons dans cet ouvrage. Mais les grandes entreprises ne sont pas moins équipées que les autres pour prendre en compte l'importance croissante du partage de l'information, de l'ergonomie des outils, de l'expérience utilisateur, des interactions de travail à distance, etc.

Des promesses aux conditions de réussite de la transformation numérique

Cet ouvrage est structuré en trois parties. Il aborde dans un premier temps la culture numérique en tant que promesse de création de valeur. Pourquoi les nouveaux modèles d'affaires numériques sont-ils différents ? En quoi intègrent-ils des évolutions d'ordre culturel ? Pourquoi stimuler l'intelligence collective et comment profite-t-elle à l'entreprise ? En quoi la culture numérique dans les organisations faciliterait-t-elle le développement de pratiques innovantes responsables ?

³ Lombard, Didier, (2011), *L'irrésistible ascension du numérique*, Odile Jacob.

Dans un second temps, il permet de caractériser cette culture numérique, dans ses manifestations. Ouverture et connectivité, partage de connaissance, confiance, agilité et créativité sont les leviers que les femmes et les hommes utilisent pour faire évoluer l'entreprise dans le monde numérique.

Enfin, ce livre traite des conditions de réussite : comment revisiter profondément le rôle des managers et établir un rapport différent à la hiérarchie ? Comment également mettre les femmes et les hommes au cœur de la réussite des entreprises et les rassembler autour d'un projet qui fait sens ? Quelles transformations doivent être opérées dans l'organisation du travail et dans les interactions entre les parties prenantes ?

Chaque chapitre est conclu par un appel à l'action. Celui-ci ne doit pas être considéré comme l'unique porte d'entrée vers l'opérationnalité. Ces appels à l'action, sept au total, constituent plutôt un ensemble de pistes pour entreprendre cette révolution de la culture numérique.

Chaque fiche décrit brièvement l'action entreprise, les parties prenantes concernées, les outils mis en place et les modes de communication associés à ces actions.