

CONCERTATION
NATIONALE
SUR LE NUMÉRIQUE

La contribution

du 
cigref

Réseau
de Grandes Entreprises


**AMBITION
NUMÉRIQUE**

SOMMAIRE

Contribution du CIGREF à la consultation nationale organisée par le CNN	3
Le mot du Président du CIGREF	3
Thème « Croissance, Innovation et Disruption »	4
• Nouveaux modèles économiques et organisationnels	4
1 - Réinventer les modèles d'affaires : se différencier et innover ou disparaître	4
2 - Multiplier les partenariats : seul on ne peut plus rien	5
3 - Repenser l'organisation pour capter l'innovation et transformer les compétences	5
4 - Renforcer l'e-leadership	6
• Soutien à l'innovation	7
1 - Développer les relations entre les PME et les grandes entreprises françaises	7
Thème « La loyauté dans l'environnement numérique »	8
• Données, traces et algorithmes, le pouvoir trop faible laissé aux utilisateurs sur l'utilisation et le contrôle de leurs données	8
1 - Créer les conditions de la confiance dans l'utilisation des données et veiller à ce que les individus s'approprient leur identité numérique	8
2 - Garantir la protection des clients	8
• Neutralité d'Internet	10
1 - Organiser un « Grenelle » de l'Internet fixe et mobile pour débattre et élaborer collectivement des réponses aux enjeux que pose la neutralité d'Internet	10
Thème « La société face à la métamorphose du numérique »	11
• Société numérique inclusive	11
1 - Développer la culture numérique des femmes et des hommes	11
Le CIGREF	12



Contribution du CIGREF à la consultation nationale organisée par le CNN



Le Premier ministre¹ a saisi le [Conseil national du numérique](#) pour organiser une concertation sur le numérique. Cette concertation, qui aura lieu jusqu'au début de l'année de 2015, devra aboutir « *à des propositions d'actions pour le gouvernement, mais aussi les entreprises et l'écosystème* ».



Pascal Buffard
Président du CIGREF

Le mot du Président du CIGREF

Le [CIGREF](#), Réseau de Grandes Entreprises, est une association dont la mission est de « *promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance* ». Depuis 2008, grâce à notre [Fondation de recherche](#), nous avons cherché à « *Mieux comprendre comment le numérique transforme notre vie et nos entreprises* ».

A ce double titre, nous sommes heureux de contribuer à la Concertation nationale menée par le Conseil national du numérique, en mettant à la disposition de tous nos propositions. Ces propositions s'appuient sur nos travaux, présentés dans notre récente publication en ligne « [Entreprise 2020 : enjeux et défis à l'ère numérique](#) ».

Notre contribution repose sur une conviction : le numérique constitue une chance pour inscrire l'entreprise dans un développement et une performance durable qui prend en compte la valeur économique, sociale et environnementale.

Comme l'a souhaité le Premier ministre, nous espérons que cette concertation permette d'aboutir à « *des propositions d'actions pour le gouvernement, mais aussi les entreprises et l'écosystème* ».

¹ [Lettre de saisine](#) du Premier Ministre : « *Ce travail devra aboutir à des propositions d'actions pour le gouvernement, mais aussi les entreprises et l'écosystème. Elles pourront trouver une traduction dans la loi nationale [future loi numérique], dans des choix stratégiques ou dans des dispositifs opérationnels. [...] Vous prendrez soin d'identifier clairement dans vos propositions celles qui relèvent de dispositions législatives, d'outils opérationnels, de réglementation européenne ou de stratégie internationale* ».

« Croissance, Innovation et Disruption »

Nouveaux modèles économiques et organisationnels

Comment faciliter l'intégration économique et culturelle de la disruption ?
Comment accompagner la transformation de secteurs d'activité économique induite par le numérique ?

Le problème posé par le CNN

L'appropriation par les décideurs des opportunités du numérique et des nouvelles techniques du management

Propositions du CIGREF

1 Réinventer les modèles d'affaires : se différencier et innover ou disparaître

Les technologies ont considérablement abaissé les barrières à l'entrée sur les marchés et le développement des modèles de gratuité ont favorisé l'émergence de modèles d'affaires venus déstabiliser les positions acquises par les acteurs historiques dans la plupart des secteurs.

Dans un contexte où le risque de désintermédiation est majeur, la maîtrise de la relation client, la personnalisation de masse, la co-conception avec les consommateurs seront fondamentales pour la réussite des entreprises dans le monde numérique.

Les défis et les actions à mener sont nombreux

- **Comprendre** : il est fondamental de bien assimiler les modèles de ses concurrents et les stratégies des acteurs du numérique, ces derniers étant autant des menaces potentielles que de puissants leviers de développement.
- **Transformer** : les grands groupes, surtout s'ils sont économiquement puissants, éprouvent souvent des difficultés à transformer leur organisation et à intégrer l'innovation, du fait de leur complexité.
- **Écouter** : anticiper les besoins des consommateurs et privilégier l'expérience client supposent de faire évoluer les modèles d'affaires en permanence, afin de développer l'agilité de l'entreprise.
- **S'allier** : créer des partenariats stratégiques avec l'écosystème de l'entreprise, en particulier les fournisseurs, accélère les processus d'innovation et de réduction du *time to market*.
- **Ajuster** : la transformation numérique doit prendre en compte le contexte et les enjeux métiers de l'entreprise.
- **Innover** : le savoir-faire français en termes de développement de logiciels peut devenir de plus en plus stratégique pour l'entreprise.

2 Multiplier les partenariats : seul on ne peut plus rien

La multiplication des espaces de création de valeur constitue une tendance lourde portée par le numérique. Celui-ci amène les entreprises à s'ouvrir, du fait de la démultiplication des interactions permises par la mobilité, les gisements de données, les objets connectés... Cette exigence impose aux entreprises de repenser leurs stratégies d'alliances au sein de leur écosystème.

Quelle que soit la motivation (innovation, optimisation de la chaîne de valeur, conquête de nouveaux marchés...), il importe donc de s'allier au(x) bon(s) partenaire(s), avec lequel (ou lesquels) les opportunités, la valeur et les risques sont partagés et des objectifs communs sont clairement définis.

Les principaux défis trouvent un écho dans les mots « dialogue et confiance »

- **Collaborer** : l'un des défis caractéristique des partenariats sera de gérer le paradoxe entre, d'un côté, les ressources internes (dont les DSI) qui éprouvent des difficultés, voire se heurtent à des résistances, à collaborer et, d'un autre côté, le marché, qui impose une étroite collaboration pour mieux innover.
- **Dialoguer** : les entreprises sont confrontées à un défi d'interopérabilité culturelle de manière à faire dialoguer tous les acteurs impliqués, même s'ils ne partagent pas un langage commun.
- **Établir la confiance** : une relation partenariale repose toujours sur la confiance. Ainsi, il ne s'agit pas de « collaborer pour collaborer », mais de collaborer pour gagner ensemble, afin de créer des communautés qui engagent les clients et les collaborateurs.

3 Repenser l'organisation pour capter l'innovation et transformer les compétences

Les entreprises doivent aller chercher l'innovation dans les usages « de la rue », s'ouvrir à l'intelligence collective de leur écosystème et ne plus réduire l'innovation à une population d'initiés. Il faut capter l'innovation et transformer les compétences :

- **Globaliser** : créer des plateformes digitales globales pour faciliter le travail des équipes (multinationales, en situation de mobilité) pour capter tant l'innovation que l'expérience client. Ces plateformes numériques sont essentielles dans la transformation des organisations.
- **Capitaliser** sur les réseaux sociaux et les communautés de fans.
- **Expérimenter** : organiser des événements pour innover (Hackaton, challenges de l'innovation).
- **Reconfigurer** : transformer les compétences et adapter les ressources humaines pour reconnaître les démarches collaboratives (valorisation, reconnaissance, rétribution, identification des leaders), mais aussi pour encadrer les pratiques et accompagner le changement (droit à la déconnexion, gestion du stress, chartes d'usages...).

4 Renforcer l'*e-leadership*

Dans un monde où le numérique est perçu comme un levier majeur d'innovation et de transformation pour les entreprises, les dirigeants doivent accompagner, sinon impulser, le mouvement.

Ils doivent donc maîtriser à la fois les compétences relatives à la gestion d'une entreprise et les capacités à développer une vision stratégique liée au numérique : un dirigeant qui ne comprend pas, ou ne sait pas exercer son *leadership* numérique, fait rater un virage à son entreprise.

Les défis et les actions à mener sont nombreux

- **Expliquer** : (re)donner régulièrement du sens aux actions, en regard de la stratégie de l'entreprise et de la contribution des individus.
- **Maîtriser** : organiser la *digital literacy* des dirigeants : les dirigeants doivent identifier les investissements de leur entreprise dans le numérique, être capables d'en comprendre les bénéfices économiques ou managériaux, ainsi que les risques associés.
- **Montrer l'exemple** : l'exemplarité des dirigeants dans l'engagement des démarches collaboratives est indispensable. L'absence de *leadership* constitue un frein clairement identifié au succès des démarches collaboratives.
- **« Transversaliser »** : réorganiser les fonctions en interne, en mettant davantage de transversalité et en donnant plus d'autonomie aux acteurs.
- **Associer** : changer la répartition des pouvoirs dans l'entreprise pour faire émerger les conditions de développement de l'agilité : regrouper les métiers, les faire travailler ensemble...
- **Voir loin** : aller au-delà de la prise de conscience des dirigeants, autrement dit investir, sans logique de retour sur investissement immédiat.



Soutien à l'innovation

Proposition du CIGREF

1 Développer les relations entre les PME et les grandes entreprises françaises

Le développement de relations vertueuses pour ces deux acteurs passe par une série d'actions telles que :

- **Mettre en place**, dans les grandes entreprises, à la direction des achats, un point d'entrée et d'accompagnement pour les PME (financement, hébergement...), afin de leur donner accès aux marchés et leur permettre de gérer des projets industriels.
- **Développer la co-traitance** plutôt que la sous-traitance : le portage n'est pas une solution durablement satisfaisante. L'enjeu pour la PME est de se transformer en ETI et de pouvoir se développer à l'international. Elle a besoin de relations de confiance avec la grande entreprise et d'un accompagnement sur le long terme. La co-traitance correctement tarifée permet de répondre à la fois aux besoins d'industrialisation et d'agilité des grandes entreprises, et à la PME de se développer.
- **Eduquer et sensibiliser** les acheteurs sur la problématique des PME et les besoins des DSI.
- **Adapter** les procédures de référencement et faire évoluer les règles du jeu en faveur des PME (chiffre d'affaires, normes, etc.).
- **Segmenter** les achats et réserver certains segments de marchés aux PME pour sortir des logiques d'hyper rationalisation.
- **Adhérer au Pacte PME** et décliner le référentiel de pratiques recommandées aux grands comptes pour adapter les pratiques d'achats et favoriser l'accès des PME aux marchés.

« Loyauté dans l'environnement numérique »

Données, traces et algorithmes Le pouvoir trop faible laissé aux utilisateurs sur l'utilisation et le contrôle de leurs données

Comment donner aux internautes la maîtrise de leurs usages et de leur identité numériques ?

Propositions du CIGREF

1 Créer les conditions de la confiance dans l'utilisation des données et veiller à ce que les individus s'approprient leur identité numérique

Les nouveaux modèles d'affaires, nouveaux produits, nouveaux services des entreprises vont émerger du « capital » données. Mais à quel prix ? A travers la donnée, tout un chacun poursuit la connaissance de l'intimité client. Pour l'entreprise, une telle approche peut être stimulante en termes de *business*, mais la réciprocité est-elle aussi évidente ? Le libre-arbitrage de l'utilisateur numérique doit pouvoir pleinement s'exercer. Il doit s'exercer même si à la clé un partage de la valeur est annoncé. Le numérique doit être fondé sur une relation de parfaite confiance. Et cette confiance suppose quelques préalables : ceux de se connaître, de s'apprécier mais aussi et surtout de se respecter.

Il faut donc **créer les conditions de la confiance dans l'utilisation des données** (et plus encore si elles sont collectées via des objets connectés), car il n'y a pas d'économie numérique sans confiance. Et il faut **veiller à ce que les individus puissent s'approprier et gérer efficacement leur identité numérique**.

2 Garantir la protection des clients

• Protection des données personnelles : instaurer le droit à l'oubli

Le traitement des données personnelles est une problématique majeure aujourd'hui et dont l'importance ne cesse de croître au regard des innovations technologiques. Les utilisateurs (clients, consommateurs) sont de plus en plus soucieux de savoir quelles informations sont détenues sur eux et quel usage en est fait par l'exploitant. Cette problématique devient un enjeu de réputation pour les entreprises.

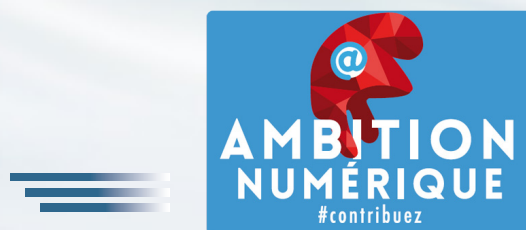
Si l'usage des données recueillies n'est pas conforme à la politique revendiquée par l'entreprise, ou si la finalité du traitement des données est détournée à de fins commerciales, sans accord préalable et explicite du client, la méfiance des utilisateurs risque en effet de s'accroître considérablement, et la réputation des entreprises et/ou fournisseurs peut en pâtir.

La réclamation d'un droit à l'oubli pose de nouvelles conditions aux entreprises et notamment aux *pure players*. En effet, aujourd'hui, plus une entreprise accumule de données plus elle a de chances de créer de la valeur. L'entreprise doit aujourd'hui **trouver un équilibre entre l'enjeu *business* et l'enjeu éthique que recouvre l'exploitation des données personnelles, en garantissant aux utilisateurs le droit à l'oubli numérique.**

La performance des outils numériques actuels repose sur la mémoire, la capacité à se souvenir et à créer des recommandations personnalisées. En revanche, l'une des principales caractéristique de l'homme, c'est l'oubli. Nietzsche fut d'ailleurs l'un des premiers à considérer que l'oubli, « l'oubli positif », est une faculté nécessaire au bien-être de l'homme. L'oubli est donc quelque chose de non-naturel pour la technologie, d'où l'importance d'en faire un « droit » humain.

- **Transparence, cohérence et pédagogie : publier la politique de traitement des données personnelles, la rendre facilement accessible**

Vis-à-vis de ses clients, l'entreprise peut expliciter le plus clairement possible sa politique de traitement des données personnelles, et la rendre accessible en mettant en ligne les règles qu'elle s'engage à respecter sur l'usage des données clients. Elle fait ainsi preuve non seulement de transparence, mais aussi de cohérence avec ses valeurs qui sont le plus souvent présentes dans les chartes éthiques (honnêteté, intégrité, respect...), et de pédagogie en faisant l'effort de rendre ses règles lisibles et compréhensibles (c'est-à-dire qu'elles ne soient pas écrites avec une police de trop petite taille, ou en employant un vocabulaire trop technique) par un plus grand nombre.



Neutralité d'Internet

Comment préserver un espace public numérique porteur de liberté et d'innovation tout en assurant le financement équitable des investissements rendus nécessaires par la croissance continue et accélérée des usages ?

Proposition du CIGREF

- 1 Organiser un « Grenelle » de l'Internet fixe et mobile pour débattre et élaborer collectivement des réponses aux enjeux que pose la neutralité d'Internet

Le principe de neutralité est historique dans le développement de l'Internet. L'économie numérique elle-même repose sur ce principe, qui a aussi contribué à démocratiser les accès. La libre circulation des informations, sans priorisation en fonction des contenus ou des catégories d'utilisateurs, est un prérequis indispensable à l'exercice même des métiers des entreprises. Il en va de leur attractivité et de leur compétitivité, et au-delà, il en va de celles de l'économie française dans son ensemble.

L'instauration d'un principe de péage conduirait à un internet à plusieurs vitesses, avec des charges qui pèseraient de plus en plus lourd sur les utilisateurs, qu'ils soient entreprises ou consommateurs finaux, et risquerait d'augmenter la fracture numérique et les inégalités.

Le modèle économique des opérateurs, qui vise à monétiser le réseau pour financer l'internet mobile, l'internet des objets, à accélérer les débits, ne doit pas amener à créer une rente inadaptée pour les opérateurs et équipementiers.



« La société face à la métamorphose du numérique »

Société numérique inclusive

Propositions du CIGREF

1 Développer la culture numérique des femmes et des hommes

Les enjeux du numérique ne se limitent pas à la seule question de la compétitivité des entreprises. En particulier, c'est aussi, pour leurs dirigeants, agir en acteurs responsables, tant sur le plan environnemental que social. Comment ? Il convient d'être attentifs au risque de fracture numérique en interne et au bien-être au travail, de garantir le droit à la déconnexion, de promouvoir la diversité et de favoriser l'acquisition de compétences numériques... Les outils collaboratifs, notamment les réseaux sociaux, favorisent la créativité et l'innovation : ils contribueront aussi à renforcer le lien social dans l'entreprise.

Jusqu'où pousser la dématérialisation de l'entreprise sans compromettre la qualité et l'intensité des rapports humains ? Le collaboratif ne va pas de soi, particulièrement pour les premières lignes de management qui se trouvent désarmées face à cette profonde transformation, avec, souvent, un sentiment de dépossession d'une partie de leur pouvoir et de leurs responsabilités.

De plus, la relation au numérique n'est pas de même nature selon que les collaborateurs sont en relation directe ou indirecte avec les clients. Les dirigeants et managers doivent donc être attentifs à ce qu'il n'y ait pas de cassure entre les différentes catégories d'utilisateurs dans l'entreprise.

Parmi les défis à relever, on peut citer les actions suivantes :

- **Mobiliser** : les managers intermédiaires sont aussi les acteurs de l'évolution numérique, avec un accompagnement, car les attributs du *leadership* changent.
- **Socialiser** : faire du réseau social interne un sujet de relations sociales, l'intégrer aux processus métier, notamment dans le cadre de la mobilité (connecter les communautés et les processus).
- **Motiver** : assurer une promesse d'épanouissement pour l'ensemble des collaborateurs en 2020 : jeunes, seniors, métiers, DSI, partenaires...
- **Partager** : il s'agit d'accompagner l'évolution des comportements et des pratiques en travaillant avec des équipes pluridisciplinaires (sociologues, ergonomes, médecins...).
- **Encadrer** : dans le cadre des politiques de BYOD (*Bring your own device*), être vigilant pour accompagner cette ouverture qui tend à effacer les frontières entre vie privée et professionnelle : garantir le droit à la déconnexion, mettre en place des dispositifs de gestion du stress, définir des chartes d'usages...

Les espaces CIGREF...



Sur les réseaux sociaux...



21 avenue de Messine
75008 PARIS
cigref@cigref.fr
www.cigref.fr

cigref
Réseau
de Grandes Entreprises