

OÙ EN EST LA CULTURE NUMÉRIQUE DANS LES ENTREPRISES ?

Etude comparative
sur la culture numérique
des entreprises françaises
et des fournisseurs
informatiques

Réalisée par SENSING
Sur une plateforme FEEL & CLIC
Avec le cadre de référence culture
numérique du **cigref**
Réseau
de grandes Entreprises

Mentions

Cadre de référence Culture Numérique CIGREF élaboré en partenariat avec Sensing

Outil de diagnostic Culture Numérique développé par Sensing

Plateforme d'évaluation sur Web et tablettes développée par Feel&Clic

Enquête menée avec le CIGREF lors des Entretiens Numériques d'Opio, les 19 – 21 juin 2014

Etude réalisée par Yvonne Altorfer et Beatrice Dewandre avec la contribution d'Hélène Dirand et Samia Jaouhari et Charles Baudelot de Feel & Clic.

© Sensing. Publié le 15 septembre 2014



SOMMAIRE

1. Contexte de l'étude	Page 4
2. Synthèse des résultats	Page 5
3. Résultats chiffrés de l'étude	Page 8
4. Les résultats détaillés	Page 12
> Présentation du cadre de référence culture numérique du CIGREF	Page 12
> Viabilité	Page 13
> Ouverture	Page 13
> Connaissance	Page 14
> Agilité	Page 14
> Confiance	Page 15
> Interdépendance	Page 16
> Responsabilité	Page 17
5. Conclusion	Page 18
6. Réaliser le diagnostic dans votre entreprise	Page 20



CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Le CIGREF - Réseau de Grandes Entreprises, en partenariat avec Sensing, a publié en 2014 un cadre de référence sur la culture numérique pour répondre aux préoccupations des dirigeants confrontés aux enjeux et opportunités qu'offre le numérique.

Ce cadre de référence se présente sous la forme d'un ensemble interconnecté de sept dimensions, porteuses d'une culture qui facilite la transformation numérique. Un diagnostic basé sur ce cadre de référence permet de mesurer la culture numérique des entreprises sur deux volets complémentaires :

- quelles sont les pratiques réelles de l'entreprise dans le numérique ?
- dans quelle mesure le terrain culturel est-il porteur pour le numérique ?

Cette double approche donne des clés aux dirigeants pour réussir la transformation numérique de leur entreprise.

Les Entretiens Numériques d'Opio 2014 ont été l'occasion de réaliser ce diagnostic auprès de 74 entreprises.

Cette étude analyse les résultats et permet d'avoir une photo de la culture numérique

- des grandes entreprises françaises vues par leur DSI*
- des entreprises fournisseurs de produits et services informatiques vues par leur dirigeant**

L'étude identifie les forces et freins actuels et les priorités d'action pour demain. Elle compare les convergences et divergences de point de vue et de maturité.

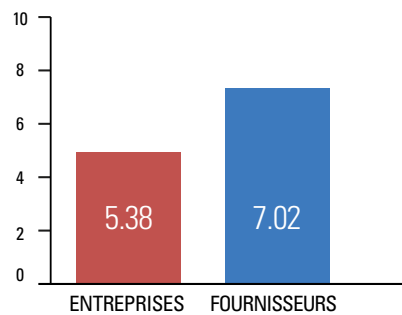
* 49 DSI de grandes entreprises ont répondu

** 25 fournisseurs ont répondu

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

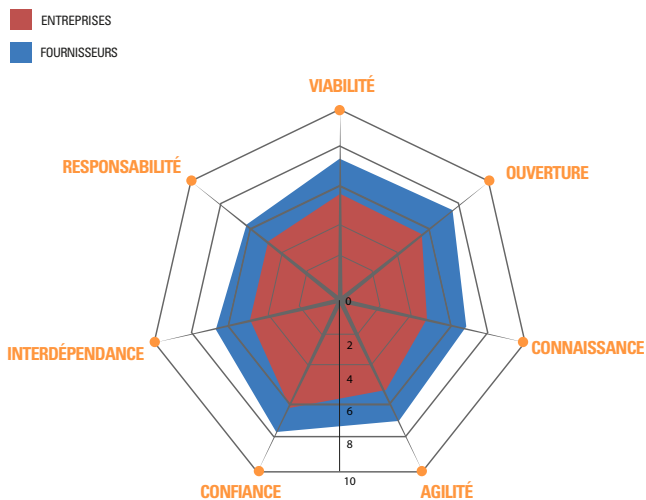
LES FOURNISSEURS DEVANENT LES DSI DE PRESQUE DEUX POINTS ALORS QUE TOUTS DEUX CONSTATENT LES MÊMES FORCES ET FAIBLESSES.

Les DSI évaluent la maturité numérique de leur entreprise à 5,38/10 alors que les fournisseurs se notent à 7,02/10.



Les fournisseurs s'évaluent plus matures dans les 7 dimensions de la culture numérique, ce qui s'explique par la nature même de leur cœur de métier qui se trouve dans le numérique. Ils se doivent donc d'être « pionniers » dans les pratiques numériques qu'ils proposent comme services à leurs clients. Leur score indique qu'ils considèrent avoir encore une marge de progression.

Il est à noter qu'ils présentent le même ordre dans le classement à une inversion près pour les 2 dimensions les plus faibles.



ENTREPRISES	MOYENNE
Confiance	6,15
Viabilité	5,89
Ouverture	5,49
Interdépendance	5,27
Agilité	5,25
Responsabilité	5,14
Connaissance	4,47

FOURNISSEURS	MOYENNE
Confiance	7,70
Viabilité	7,59
Ouverture	7,37
Interdépendance	6,97
Agilité	6,77
Connaissance	6,51
Responsabilité	6,24

Classement des 7 dimensions par ordre décroissant en termes de pratique

LES PRÉOCCUPATIONS PRINCIPALES DES ENTREPRISES FRANÇAISES NE SONT PAS DES SUJETS TYPIQUEMENT NUMÉRIQUES.

La réduction des coûts

La *réduction des coûts* apparaît en tête des préoccupations des DSI (tableau 5). Cette volonté de réduire les coûts reflète la nécessité de rester compétitif dans un système économique globalisé et dans un contexte économique peu prévisible.

Les DSI et les fournisseurs constatent que cette logique financière freine l'allocation des ressources dans des projets numériques transverses et dans l'octroi de budgets d'expérimentation substantiels.

Ainsi, si les dirigeants d'entreprise semblent désormais conscients des opportunités qu'offre le numérique, le manque d'investissement dans des projets visant à transformer leur entreprise est révélateur d'une difficulté à gérer à la fois la réduction des coûts et le besoin de transformation.

La focalisation sur la réduction des coûts peut s'avérer à double tranchant : elle peut pousser au changement et accélérer la transformation en utilisant cette contrainte de manière créative ou être un frein si elle se traduit par un manque d'investissement dans les projets et technologies porteuses d'un avenir numérique.

Il est à noter cependant que cette préoccupation de réduction des coûts n'apparaît pas en tête chez les Fournisseurs plus préoccupés par l'*agilité* et la *création de valeur* (tableau 6).

La satisfaction client

La satisfaction du client est au cœur des préoccupations tant des DSI que des Fournisseurs (tableau 5 et 6). Ils la perçoivent déjà présente dans la culture actuelle de leurs entreprises et la considère comme indispensable pour devenir une entreprise numérique performante.

L'enjeu, c'est de trouver les moyens de satisfaire les nouvelles exigences des clients dans un monde qui se numérise à une vitesse accélérée. Comment faire en sorte que l'expérience client soit réussie ? Il faut anticiper et saisir les opportunités du numérique, *faire la différence* pour les Fournisseurs *et instaurer des relations de collaboration avec les clients* selon les DSI. Or, tous deux constatent le manque actuel *d'implication des clients et partenaires dans le processus de capitalisation des connaissances*.

Reconnaître l'importance de la « traditionnelle » satisfaction client ne suffit plus : il s'agit maintenant de transformer la relation client et passer de la satisfaction à la collaboration en investissant dans les nouvelles technologies numériques et en modifiant parfois fondamentalement les modèles d'affaires.

LA SÉCURITÉ PERÇUE COMME UNE FORCE

En ce qui concerne la sécurité et la maîtrise des risques, Fournisseurs et DSI se jugent à un bon niveau. Les DSI considèrent la viabilité comme une force dans leur culture actuelle mais pas comme un axe prioritaire de progression alors que les fournisseurs veulent aller encore plus loin. Les acteurs du numérique devraient donc encore creuser l'écart sur la sécurité. N'est-ce pas une interpellation pour les DSI?

UN FOCUS FORT SUR L'OUVERTURE ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

C'est dans ces dimensions faiblement évaluées chez les DSI et les Fournisseurs que l'écart dans leurs perceptions est le plus important. La pratique du digital working dans les grandes entreprises n'en est qu'à ses balbutiements et ne se développera que si les cultures managériales sortent de leur carcan hiérarchique du « command and control ».

Les DSI et les fournisseurs souhaitent développer le *travail en réseau et le partage des connaissances* pour en faire une caractéristique de leur culture. Les DSI constatent des freins importants à la mise en œuvre dans la culture managériale. Les fournisseurs semblent avoir une longueur d'avance et ils pourraient transmettre non seulement des outils mais également des bonnes pratiques à leurs clients.

SANS SURPRISE, L'AGILITÉ CONCENTRE LES ÉNERGIES D'ÉVOLUTION

Tant pour les DSI que pour les Fournisseurs, c'est incontestablement l'agilité qui concentre les énergies d'évolution. Les DSI considèrent que leurs entreprises ne sont pas suffisamment agiles, ouvertes et collaboratives et mettent l'accent sur leur volonté de développer cette dimension. Les fournisseurs, quant à eux, se considèrent déjà à un niveau satisfaisant et se voient plutôt investir dans les enjeux de *sécurité* et de *responsabilité sociétale*.

LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER LA COLLABORATION ET DE CRÉER DES NOUVEAUX PARTENARIATS

L'interdépendance concerne cette formalisation des collaborations et la synergie nécessaire pour créer de la valeur dans un monde numérique ouvert. DSI et fournisseurs souhaiteraient développer cette dimension, conscients de la nécessité d'établir des partenariats et alliances pour co-crée de la valeur dans un environnement numérique ouvert et en mouvance constante.

UNE VOLONTÉ DES FOURNISSEURS DE DÉVELOPPER LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Cette dimension liée aux enjeux sociétaux du développement durable et aux aspects humains de la digitalisation de notre monde recueille les scores les plus bas avec l'écart le moins important entre les DSI et les Fournisseurs. Cela s'explique probablement par le fait que la responsabilité sociétale n'est pas directement liée aux technologies numériques.

Néanmoins, les fournisseurs jugent prioritaire le développement de cette dimension. Cela pourrait-il s'expliquer par la nécessité d'améliorer leur attractivité, d'attirer et retenir les talents tout en se différenciant de leurs concurrents ?

UN POSITIONNEMENT CONTRADICTOIRE AUTOUR DE LA CONFIANCE

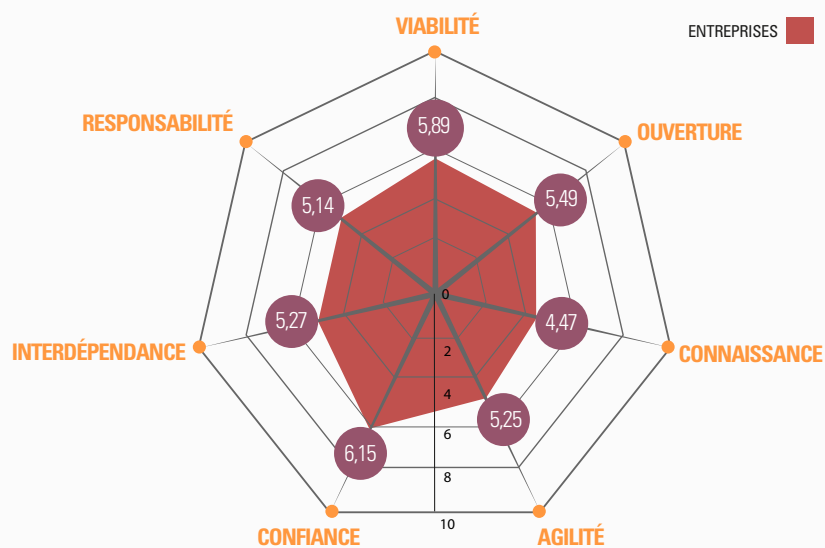
Cette dimension est la plus développée en termes de pratiques tant chez les DSI que chez les Fournisseurs. Ces scores méritent un questionnement car ils peuvent signaler un certain déni. La confiance dans les relations managériales peut notamment entrer en contradiction avec le constat fait par les mêmes interviewés que les freins à la transformation numérique sont principalement d'ordre managérial. Ceci est appuyé par le fait que la *confiance* est déclarée par les DSI comme une nécessité à développer et non comme un acquis actuel.



RÉSULTATS CHIFFRÉS DE L'ÉTUDE

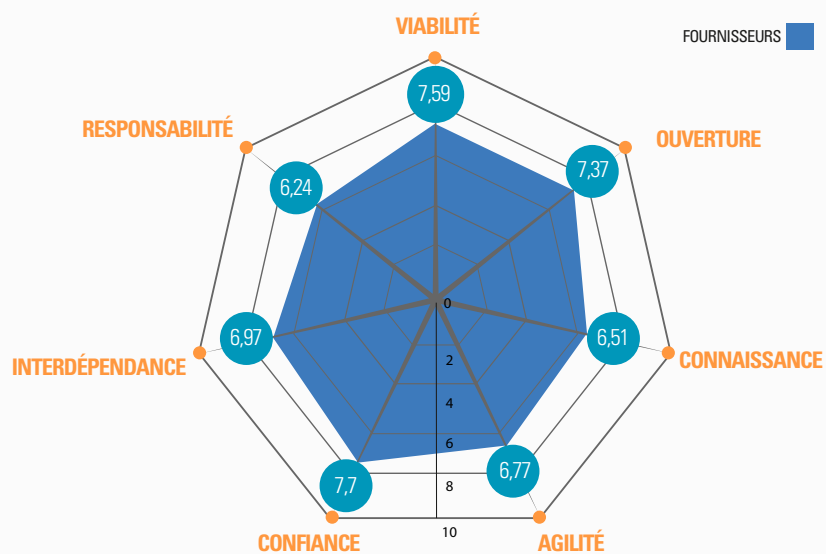
LES SCORES PAR DIMENSION AU NIVEAU DES PRATIQUES NUMÉRIQUES

Entreprises françaises vues par leurs DSI



GRAPH 1

Fournisseurs informatiques vus par leurs dirigeants



GRAPH 2

LES 10 PRATIQUES LES MIEUX NOTÉES

Entreprises françaises vues par leurs DSI

ENTREPRISES	NOTE
La direction porte et incarne les valeurs de l'entreprise aux yeux de toutes les parties prenantes	7,24
Elle garantit la confidentialité des données personnelles des collaborateurs et des clients	6,88
L'entreprise partage des données en interne et avec son écosystème (clients, partenaires...)	6,76
La confiance est une valeur cultivée par l'entreprise, avec ses partenaires et ses clients	6,53
Le numérique et les technologies sont utilisés comme catalyseurs de l'innovation	6,37
Les managers instaurent des relations de confiance favorisant un fonctionnement responsable et autonome de leurs équipes	6,27
Une politique de sécurité et de gestion des risques répondant spécifiquement aux risques numériques est mise en œuvre	6,22
Les acteurs technologiques (Innovation, DSI, Direction de la transformation numérique, ...) partagent régulièrement avec les Métiers sur les opportunités de création de valeur liées aux technologies	6,16
La direction établit des nouveaux partenariats et des alliances stratégiques pour innover	6,14
Le management adopte un leadership participatif, en associant les collaborateurs à la prise de décision	6,12

TABEAU 1

Fournisseurs informatiques vus par leurs dirigeants

FOURNISSEURS	NOTE
La confiance est une valeur cultivée par l'entreprise, avec ses partenaires et ses clients	8,12
Elle garantit la confidentialité des données personnelles des collaborateurs et des clients	7,96
La direction porte et incarne les valeurs de l'entreprise aux yeux de toutes les parties prenantes	7,96
Les choix d'architectures des systèmes de l'entreprise sont adaptés aux enjeux du numérique	7,88
Les nouvelles formes de travail facilitées par le numérique (mobilité, travail à distance...) sont encouragées et adoptées	7,88
Elle est appliquée rigoureusement par le management	7,75
Une politique de sécurité et de gestion des risques répondant spécifiquement aux risques numériques est mise en œuvre	7,71
L'entreprise offre un accès simplifié aux applications, via n'importe quel type de terminal (anywhere, any time, any device)	7,68
Les managers instaurent des relations de confiance favorisant un fonctionnement responsable et autonome de leurs équipes	7,68
Les clients perçoivent une cohérence entre les valeurs affichées, les actions de l'entreprise et son image de marque	7,68

TABEAU 2

LES 10 PRATIQUES LES PLUS FAIBLEMENT NOTÉES

ENTREPRISES	NOTE
Le feedback de l'écosystème (pairs, collaborateurs, communautés, partenaires, ...) fait partie de l'évaluation de performance	3,82
Les clients et partenaires sont impliqués dans les processus de capitalisation des connaissances	3,90
Les collaborateurs font de la veille une pratique usuelle, et la partagent au bénéfice de tous	4,1
Les collaborateurs ont le réflexe de participer aux réseaux d'échanges de bonnes pratiques opérationnelles, même à l'extérieur de l'entreprise	4,1
Le numérique et les technologies sont suffisamment souples et réactifs pour répondre aux exigences du time to market	4,27
Le travail collaboratif en mode virtuel est pratiqué couramment	4,39
Les collaborateurs et les managers partagent et s'appuient sur l'analyse de l'information numérique, à des fins de décision et d'amélioration continue	4,57
Des ressources financières et humaines suffisantes sont dédiées à des projets numériques transverses de développement de la connaissance	4,76
Des budgets d'expérimentation substantiels sont accordés, sans que le ROI (retour sur investissement) soit un critère de blocage	4,76
Les managers valorisent l'expérimentation et acceptent l'apprentissage par l'erreur	4,84

TABEAU 3

FOURNISSEURS	NOTE
Les risques psychosociaux liés aux usages numériques sont identifiés et adressés	5,54
Les clients et partenaires sont impliqués dans les processus de capitalisation des connaissances	5,88
Des budgets d'expérimentation substantiels sont accordés, sans que le ROI (retour sur investissement) soit un critère de blocage	5,92
L'entreprise travaille prioritairement avec des fournisseurs / partenaires socialement responsables	6,17
Les ressources numériques sont mobilisées pour développer la politique de responsabilité sociale de l'entreprise (réduction de la fracture numérique, développement de l'accessibilité numérique, accès aux connaissances)	6,25
La responsabilité sociétale de l'entreprise est reconnue par les clients et contribue à renforcer leur relation	6,25
Les managers valorisent l'expérimentation et acceptent l'apprentissage par l'erreur	6,28
L'entreprise est capable d'exploiter efficacement l'information disponible sur ses clients et partenaires via les différents canaux numériques	6,36
Des ressources financières et humaines suffisantes sont dédiées à des projets numériques transverses de développement de la connaissance	6,36
Les ressources numériques sont optimisées du point de vue environnemental	6,38

TABEAU 4

LE TOP 10 DES CARACTÉRISTIQUES DU TERRAIN CULTUREL

Terrain culturel des Entreprises

CULTURE ACTUELLE	VOTES
réduction des coûts	22
satisfaction des clients	21
esprit d'entreprise	18
engagement	17
professionnalisme	15
sécurité	14
baronnies	13
fonctionnement en silo	13
assumer ses responsabilités	12
maîtrise des risques	12

CULTURE DÉSIRÉE	VOTES
agilité	28
innovation	23
intelligence collective	17
collaboration avec le client	16
satisfaction des clients	15
audace	15
partage des connaissances	15
confiance	14
transversalité	13
ouverture au changement	13
travail en réseaux	13

TABLEAU 5

Terrain culturel des Fournisseurs

CULTURE ACTUELLE	VOTES
agilité	11
satisfaction des clients	10
orienté création de valeur	9
engagement	8
innovation	8
performance	8
ouverture au changement	7

CULTURE DÉSIRÉE	VOTES
partenariat	12
innovation	10
travail en réseaux	10
faire la différence	9
partage des connaissances	8
perspective à long terme	8
agilité	7
satisfaction des clients	7
ouverture au changement	7
créativité	7

■ Caractéristiques présentes dans la culture actuelle et la culture désirée

TABLEAU 6

LES DÉSIRS D'ÉVOLUTION LES PLUS MARQUÉS

Entreprises

VALEURS	CA	CD	JUMP
agilité	9	28	19
intelligence collective	4	17	13
innovation	11	23	12
collaboration avec le client	4	16	12
partage des connaissances	4	15	11
confiance	3	14	11
travail en réseaux	3	13	10
ouverture au changement	4	13	9
communication ouverte	1	10	9
audace	7	15	8

Fournisseurs

VALEURS	CA	CD	JUMP
faire la différence	0	9	9
travail en réseaux	2	10	8
partenariat	6	12	6
partage des connaissances	4	8	4
perspective à long terme	4	8	4
partage d'information	1	5	4
curiosité	0	4	4
diversité	2	5	3
esprit d'entreprise	2	5	3
fluidité	1	4	3
maîtrise des risques	1	4	3
responsabilité sociétale	1	4	3
communication ouverte	0	3	3

■ Caractéristiques communes aux DSI et fournisseurs

CA : Culture Actuel

CD : Culture désirée

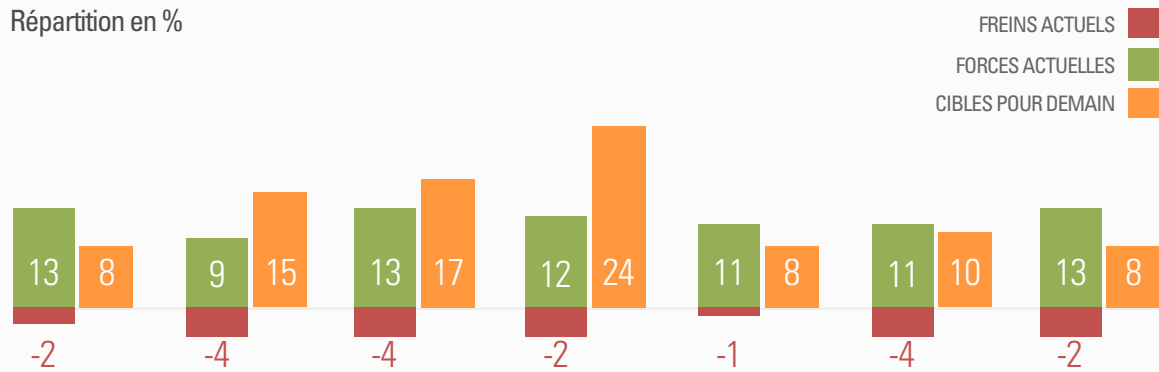
JUMP : Différentiel entre CA et CD

TABLEAU 7

LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE ACTUELLE ET LES CARACTÉRISTIQUES POUR RÉUSSIR DEMAIN

Entreprises françaises vues par leurs DSI

Répartition en %

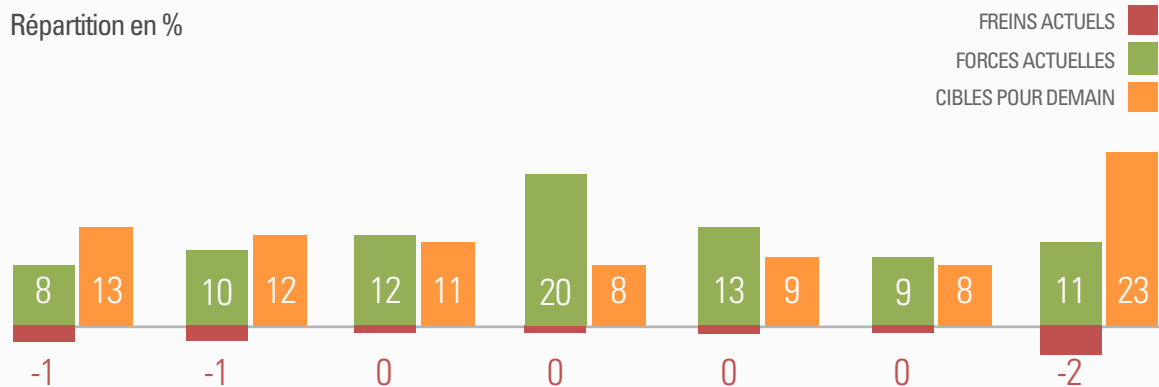


VIABILITÉ	OUVERTURE	CONNAISSANCE	AGILITÉ	CONFIANCE	INTERDÉPENDANCE	RESPONSABILITÉ
Sécurité	Baronnies	Esprit d'entreprise	Innovation	Engagement	Fonctionnement en silo	
Maitrise des Risques	Travail en Réseaux	Intelligence collective	Ouverture au changement	Assumer ses responsabilités	Collaboration avec le client	
		Audace		Confiance		
		Partage des connaissances				
		Transversalité				

GRAPH 3

Fournisseurs informatiques vus par leurs dirigeants:

Répartition en %



VIABILITÉ	OUVERTURE	CONNAISSANCE	AGILITÉ	CONFIANCE	INTERDÉPENDANCE	RESPONSABILITÉ
	Travail en réseau	Orienté création de valeur	Agilité	Engagement	Partenariat	Perspective à long terme
		Partage des connaissances	Innovation		Faire la différence	
			Ouverture au changement			
			Innovation			
			Agilité			
			Créativité			
			Ouverture au changement			

GRAPH 4

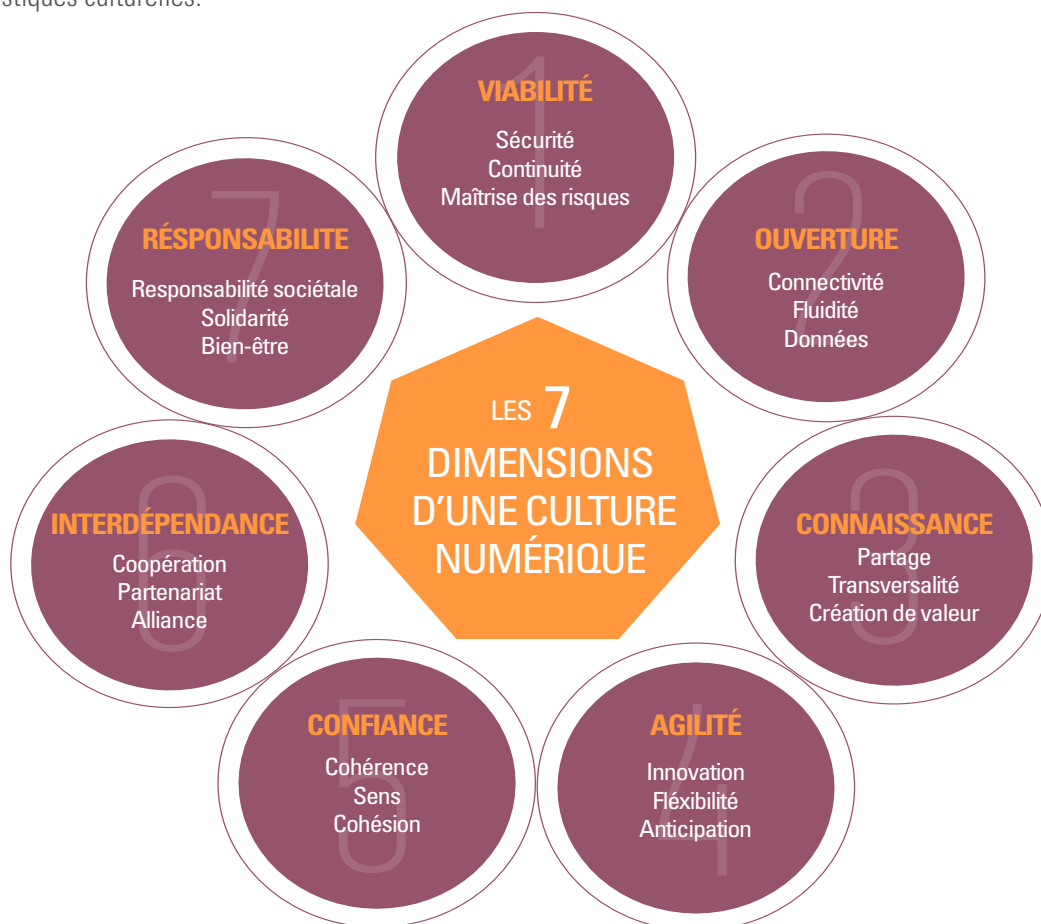
LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE CULTURE NUMÉRIQUE DU CIGREF

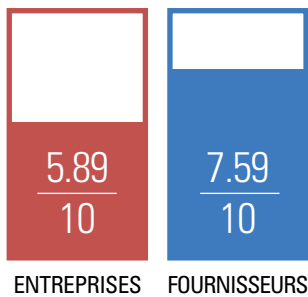
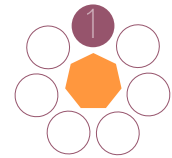
Ce cadre de référence d'une culture numérique d'entreprise se présente sous la forme d'un ensemble interconnecté de sept dimensions, porteur d'une culture qui facilite la transformation et qui rend l'entreprise plus performante dans le monde numérique.

Chaque dimension se révèle dans la réalité de l'entreprise à travers des valeurs, des comportements et des pratiques qui expriment la spécificité, les enjeux et les besoins liés à chacune de ces dimensions.

Les sept dimensions, désignées par un mot-clé, se déclinent en quelques pratiques spécifiques et en un nuage de caractéristiques culturelles.



1. VIABILITÉ



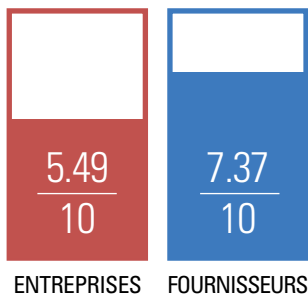
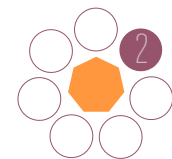
Les enjeux de sécurité et de maîtrise des risques sont au cœur de la viabilité numérique. Cela requiert la prise en compte des nouveaux risques et la nécessaire sensibilisation de chacun aux risques. Cette dimension concerne la fiabilité des infrastructures et des processus pour assurer la continuité des activités et la confiance des clients, des collaborateurs et des autres parties prenantes.

L'analyse des pratiques les plus développées tant chez les Fournisseurs que chez les DSI montre que la sécurité, la gestion des risques et la confidentialité sont des sujets prioritaires et que de nombreuses ressources y sont allouées. Cette importance accordée à la dimension **Viabilité** est soulignée également par les DSI comme une force dans leur culture actuelle avec deux valeurs que sont la *sécurité* et la *maitrise des risques* (Tableau 5 et Graph 3).

Un constat est néanmoins important à relever : les DSI ont obtenu un score de 13 % de valeurs positives liées à cette dimension **Viabilité** dans leur perception de la culture actuelle de leur entreprise ; par contre, ils n'en veulent plus que 8 % dans la culture désirée pour devenir une entreprise numérique performante. Comment interpréter ce résultat ? N'est-ce pas là méconnaître l'accroissement constant des risques dans le futur ? Relâcher la pression sur la prise en compte et la gestion de ces risques pourrait être dommageable pour la viabilité.

Les Fournisseurs quant à eux expriment des scores inversés par rapport aux DSI : ils obtiennent 8 % de valeurs positives liées à la dimension **Viabilité** dans la culture actuelle et ils en veulent 13% dans la culture désirée. Contrairement aux DSI, la viabilité semble rester une préoccupation importante qu'ils souhaitent encore renforcer davantage (Graph 4).

2. OUVERTURE



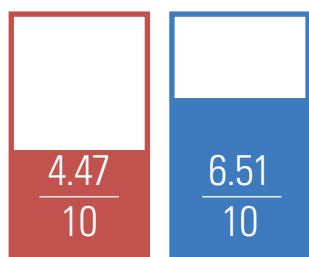
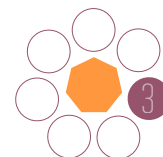
L'accessibilité instantanée des informations par le numérique engendre une demande d'ouverture inégalée. Cela requiert une capacité à gérer et à valoriser des informations de nature différente, disponibles en quantités importante, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cela nécessite l'établissement de réseaux de relations entre toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Tant les DSI que les Fournisseurs expriment la nécessité de développer de manière marquante le *travail en réseau* encore trop peu présent actuellement (cf tableau 7)

Les DSI pointent un frein important à cette ouverture dans la culture actuelle de leurs entreprises : l'existence de *baronnies* et le *fonctionnement en silo* (Tableau 5) bloquent la fluidité de la communication et le partage des informations nécessaires dans toute organisation en réseaux et freine la mise en place du « digital working » malgré de nombreux projets coûteux en cours dans la plupart des grands groupes.

A l'inverse, les nouvelles formes de travail facilitées par le numérique (mobilité, travail à distance, ...) sont des pratiques qui semblent très développées chez les Fournisseurs et constituent une réelle force. De même pour la question « *L'entreprise offre un accès simplifié aux applications, via n'importe quel type de terminal (anywhere, any time, any device)* », les Fournisseurs ont un score de 7,68/10 contre 4,94 pour les DSI (Tableaux 1 à 4). Ces scores montrent que les entreprises peuvent apprendre des Fournisseurs en opérant un transfert de bonnes pratiques.

3. CONNAISSANCE



ENTREPRISES FOURNISSEURS

La connaissance dans le monde numérique s'inscrit dans le développement de l'intelligence collective et le partage de connaissance structuré ou informel, au-delà des périmètres habituels, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cela nécessite la capacité de créer de la valeur par l'exploitation de l'information disponible. L'organisation capitalise sur les expériences et tire bénéfice des compétences qu'elle acquiert.

Fournisseurs et DSI constatent un partage de connaissances en interne insuffisamment développé. Dans les pratiques les plus faibles des deux (Tableau 3 et 4) figurent « *peu de ressources humaines et financières sont dédiées à des projets numériques transverses de développement de la connaissance* ». Les DSI ajoutent : « *les collaborateurs ne font pas assez de la veille une pratique usuelle* » et « *ils n'ont pas assez le réflexe de participer aux réseaux d'échanges de bonnes pratiques opérationnelles, même à l'extérieur de l'entreprise* ».

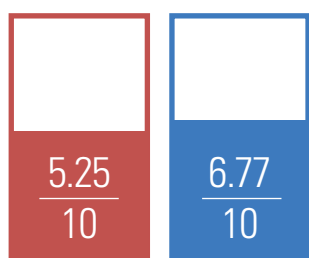
Au niveau du focus sur le client, DSI et fournisseurs partagent le constat que « *les clients et partenaires ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus de capitalisation des connaissances* ». Les fournisseurs vont plus loin en affirmant que leur « *entreprise n'est pas assez capable d'exploiter efficacement l'info disponible sur ses clients et partenaires via les différents canaux numériques* ».

Les DSI ont une réelle détermination à développer la connaissance pour pallier l'actuel manque d'expérimentation et de capitalisation des connaissances. Reconnaisant *l'esprit d'entreprise* présent dans la culture actuelle, ils souhaitent bâtir sur cette force actuelle et en appellent à un besoin fort de développement de *l'intelligence collective*, du *partage de connaissance* et de *l'audace* pour y arriver. La *transversalité* est également considérée comme nécessaire à développer dans le futur (Tableau 7 et Graph 3).

Les fournisseurs perçoivent la *création de valeur* comme un atout majeur de leur culture actuelle et souhaitent l'intensifier dans le futur en développant le *partage des connaissances* (Graph 4).

Une constance relevée chez les DSI et les Fournisseurs est ce fort besoin de *partager les connaissances* (tableau 7). Comme évoqué précédemment, le partage de la connaissance nécessite bien sûr la mise en place d'outils mais il nécessite surtout un changement de culture managériale.

4. AGILITÉ



ENTREPRISES FOURNISSEURS

Les nouvelles attentes des clients et autres parties prenantes liées à l'accélération du temps et à l'immédiateté exigent de l'agilité. Cela requiert la capacité à se transformer en permanence et à expérimenter, impliquant ainsi la prise d'initiative et l'acceptation du droit à l'erreur. Cette dimension fait référence à l'équilibre à trouver entre l'anticipation via la veille prospective, la créativité dans l'offre et la concrétisation dans l'innovation.

Les désirs d'évolution exprimés dans la dimension Agilité sont particulièrement importants tant pour les DSI que pour les Fournisseurs (Tableau 7).

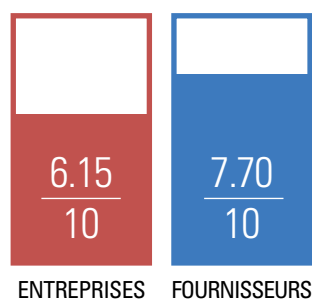
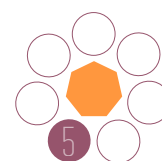
On pourrait dire de cette dimension qu'elle est le pivot de la transformation car elle est centrée sur cette capacité de transformation que doit développer toute entreprise qui veut devenir performante dans le monde numérique.

En ce qui concerne les Fournisseurs, il est intéressant d'observer que de nombreuses valeurs de la culture désirée dans la dimension Agilité sont déjà présentes dans la culture actuelle. C'est le cas de l'*agilité*, de l'*innovation* et de l'*ouverture au changement* (Tableau 6 et Graph 4). Cela démontre l'importance de ces valeurs aux yeux des Fournisseurs et la volonté de les préserver dans le futur. On peut cependant constater qu'ils ne souhaitent pas développer davantage l'agilité à ce stade (20 % de valeurs positives de la culture actuelle sont dans la dimension Agilité et 8 % dans la culture désirée (Graph 4)). Pensent-ils être arrivés à l'agilité nécessaire pour le numérique ou sous-estiment-ils ce qui reste à faire ? Ce qui marque un net recul mérite qu'on y prête attention. Le risque est de voir cette force se diluer dans le temps si elle n'est pas suffisamment prise en compte dans les actions de développement.

Il est intéressant de constater que ces mêmes 3 valeurs d'agilité, d'*innovation* et d'*ouverture au changement* se retrouvent dans la culture désirée des DSI. Aucune valeur d'Agilité ne se retrouve dans le top 10 de la culture actuelle (Tableau 5 et Graph 3).

Ils font le constat que *les technologies actuelles utilisées dans les entreprises sont insuffisamment souples et réactives pour répondre aux exigences du time to market.* (Tableau 3). Deux autres pratiques apparaissent dans le Flop 10 des DSI et des Fournisseurs; *elles soulignent l'insuffisance de budgets substantiels accordés sans que le ROI soit un critère de blocage et le fait que les managers valorisent trop faiblement l'expérimentation et n'acceptent pas assez l'apprentissage par l'erreur.* (Tableau 3 et 4). Un vaste chantier qui nécessite un profond changement culturel.

5. CONFIANCE



Le numérique expose davantage l'entreprise et ses collaborateurs, qui sont de ce fait amenés à être exemplaires et cohérents dans leurs valeurs, leurs pratiques et leurs actions. Ainsi, la confiance est une valeur fondamentale du monde numérique, qui se construit dans un environnement caractérisé par l'incertitude, la dématérialisation et des mutations sociétales profondes. Cela requiert la capacité à créer de l'engagement, fondé sur l'authenticité et l'exemplarité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cela nécessite la recherche de sens pour fédérer les hommes et les femmes, autour de valeurs et d'ambitions communes.

La reconnaissance, par les DSI et les Fournisseurs, de pratiques fortes dans cette dimension Confiance est un gage de réussite pour la transformation numérique.

Tous jugent leur cohérence et leur image comme une force si l'on regarde les scores élevés dans ces pratiques « *La direction porte et incarne les valeurs de l'entreprise aux yeux de toutes les parties prenantes* » et « *La confiance est une valeur cultivée par l'entreprise, avec ses partenaires et ses clients* ». Les fournisseurs ajoutent « *les clients perçoivent une cohérence entre les valeurs affichées, les actions de l'entreprise et son image de marque.* » (Tableau 1 et 2)

En ce qui concerne la confiance interne, ils s'auto-évaluent bien également : « *Les managers instaurent des relations de confiance favorisant un fonctionnement responsable et autonome de leurs équipes* » et les DSI considèrent que « *les managers adoptent un leadership participatif en associant les collaborateurs à la prise de décision.* » (Tableau 1 et 2)

Devant ce tableau si positif, il peut s'avérer utile de se questionner sur ces scores élevés ; n'y aurait-il pas un effet de halo qui pourrait occulter certaines réalités moins positives ?

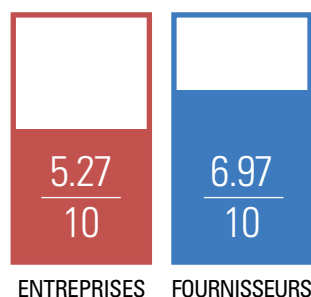
Pour appuyer cette hypothèse, il est intéressant de souligner que la *confiance* n'apparaît pas dans le top 10 des valeurs perçues par les DSI dans la culture actuelle de leurs entreprises ; par contre, ils expriment une demande forte de confiance dans la culture désirée (Graph 3 et Tableau 7) pour devenir une entreprise numérique performante.

L'instauration de relations de confiance des managers avec leurs collaborateurs pour favoriser la responsabilité et l'autonomie est certainement une intention forte qui devrait sans doute encore plus se vivre au quotidien ; ce qui peut s'illustrer par certaines pratiques faiblement notées par les DSI comme « *le travail collaboratif en mode virtuel n'est pas pratiqué assez couramment* » ou « *Les managers valorisent l'expérimentation et acceptent l'apprentissage par l'erreur* » (Tableau 3)

Un autre signe révélateur de freins managériaux s'illustre par le fait que le *fonctionnement en silo* et les *baronnies* apparaissent dans le top 10 de la culture actuelle perçue par les DSI dans leurs entreprises (Tableau 5 et Graph 3).

Cela touche le numérique mais aussi la culture managériale. Un audit plus approfondi mené dans chaque entreprise permet d'affiner la mesure et la définition des axes d'évolution. Le fait même d'engager un dialogue entre les managers sur leurs réponses à ces questions peut provoquer des prises de conscience et des changements dans leurs pratiques.

6. INTERDÉPENDANCE



Le numérique crée des connexions entre les hommes, les idées et les continents, ce qui augmente le champ des possibles, mais aussi l'interdépendance et donc la complexité. Pour imaginer des modèles d'affaires innovants et des solutions mutuellement satisfaisantes entre les différentes parties prenantes, il faut créer des alliances et partenariats nouveaux (notamment hors cœur de métier). Au sein de l'entreprise, cela implique un fonctionnement interne plus transverse et plus coopératif.

Si l'interdépendance est une dimension moyennement développée chez les DSI et les Fournisseurs, tous deux souhaitent lui accorder plus d'importance dans le futur. Les DSI sont conscients qu'il faut développer un sens accru du client en ne se contentant pas de satisfaire le client mais bien en instaurant des relations de collaboration avec les clients ; la nécessité du passage d'une *satisfaction* à une *collaboration client* est fortement soulignée par les DSI. (Tableau 5 et 7)

Les DSI souhaitent également impliquer davantage leur écosystème « *le feedback de l'écosystème ne fait pas assez partie de l'évaluation de performance* » et « *le travail collaboratif en mode virtuel n'est pas pratiqué couramment* » (Tableau 2) ce qui demande un fonctionnement interne plus transverse et collaboratif.

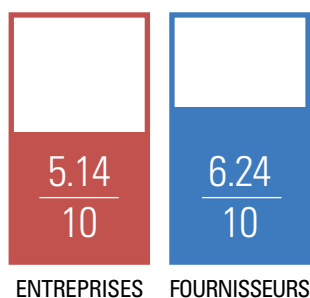
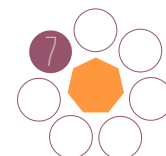
Par contre, deux pratiques d'Interdépendance apparaissent dans le Top 10 des DSI : « *les acteurs technologiques partagent régulièrement avec les Métiers sur les opportunités de création de valeur liées aux technologies* » et « *la direction établit des nouveaux partenariats et des alliances stratégiques pour innover* » (Tableau 1)

Ce qui est à noter c'est la présence d'un frein important dans la culture actuelle perçue par les DSI, à savoir le *fonctionnement en silo*, très fréquent dans les cultures hiérarchiques. Instaurer des relations de collaboration transverse en interne est un présupposé requis si l'on veut développer des collaborations externes avec les clients (Tableau 5).

Ce qui ressort de cette analyse pour les DSI est une image très contrastée de forces et de freins liés à la dimension d'Interdépendance. Quelle en est l'explication ? On peut faire l'hypothèse que cela touche à des enjeux très complexes de collaboration reconnue comme indispensable mais qui n'est pas encore ancrée dans nos cultures managériales traditionnelles.

Les Fournisseurs souhaitent quant à eux faire la différence sur le marché. Cette différenciation peut se faire grâce à des partenariats, source de création de valeur pour toutes les parties prenantes. *Faire la différence* et établir des *partenariats* se retrouvent dans le top 10 des valeurs de la culture désirée par les Fournisseurs et sont clairement identifiés comme des leviers clés, tout comme l'*innovation*, la *créativité* et autres valeurs centrées sur la création de valeur (Tableau 6).

7. RESPONSABILITÉ



La visibilité immédiate qu'apportent les médias et les réseaux sociaux met la responsabilité des entreprises en lumière dans un contexte où le développement durable et la responsabilité générationnelle sont exacerbés. L'irruption du numérique dans les entreprises questionne également la responsabilité de l'entreprise en termes d'usages et de respect de la vie privée. Cela requiert la capacité à maîtriser les consommations énergétiques liées au numérique et à prendre en compte la diversité afin que chacun dans l'entreprise comprenne ces enjeux et se sente contributeur au regard du collectif et du monde futur.

La responsabilité est l'une des dimensions jugées les plus faibles chez les DSI et les Fournisseurs dans leur culture actuelle (Graph 1 et 2).

D'après les DSI, la responsabilité sociétale et le développement durable n'apparaissent pas comme des domaines prioritaires à développer au sein de leurs entreprises (Graph 3).

Les Fournisseurs sont également faibles sur les problématiques de responsabilité sociétale. En effet, la moitié des pratiques le plus faiblement notées portent sur le développement durable, la conscience écologique et la responsabilité sociétale (Tableau 4).

Cependant, à l'inverse des DSI, ils jugent cette dimension comme prioritaire et souhaitent mettre en place des mesures dans le futur pour développer cette dimension (Graph 4). Ce désir est renforcé par la valeur *perspective à long terme* de la culture désirée et les évolutions souhaitées (Tableau 6 et Tableau 7). Cette préoccupation se comprend d'une part par une forte pression sur le résultat trimestriel et par la difficulté de recruter et de fidéliser les meilleurs talents.



CONCLUSIONS

FOCUS SUR « L'HUMAIN » PLUS QUE SUR LES « OUTILS » DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'analyse des résultats de ce *Diagnostic Culture Numérique* met en évidence les écarts observés entre la situation actuelle et la situation désirée, indiquant ainsi les priorités et traçant la voie pour la transformation. La clé pour réussir une transformation numérique n'est pas seulement une question technologique ; il faut également prendre en considération les enjeux humains.

Les relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise doivent se transformer :

- établir des relations entre managers et collaborateurs basées sur la confiance et l'engagement dans un environnement globalisé et ouvert.
- passer de la satisfaction à la collaboration client pour faire vivre des expériences clients qui font la différence.
- créer des relations de partenariat fondées sur un développement durable entre les fournisseurs, les actionnaires et toutes les autres parties prenantes.

UNE CULTURE MANAGÉRIALE À QUESTIONNER

La satisfaction client et l'engagement apparaissent aujourd'hui comme des valeurs communes actuelles dans les entreprises utilisatrices comme chez les fournisseurs. La comparaison des cultures désirées quant à elle fait émerger six valeurs communes : l'agilité, l'ouverture au changement, l'innovation, le partage des connaissances, le travail en réseaux et la satisfaction des clients.

Quant aux blocages et freins majeurs à la transformation numérique perçus par les DSI dans leurs entreprises, ils sont d'ordre managérial.

Certaines actions menées actuellement par les entreprises peuvent être freinées par des valeurs potentiellement limitatives identifiées lors de l'étude telles que les baronnies et un fonctionnement en silo et qui traduisent un cloisonnement interne pouvant limiter la transformation numérique si ce sujet n'est pas adressé.

Ces deux valeurs sont un signe marquant du grand changement culturel à opérer dans beaucoup d'entreprises : celui du passage d'une culture hiérarchique, compétitive et contrôlante, à une culture collaborative et de coresponsabilité. Pour réussir cette transformation, l'Agilité est la demande n°1 exprimée par les DSI tout en arrivant également dans le top 10 pour les Fournisseurs.

Les faibles scores dans la dimension **Connaissance** renvoient aux enjeux complexes de création de valeur dans un monde numérique qui passe par le partage et la collaboration et donc très liés à la transformation nécessaire de la culture managériale.

Faire évoluer les pratiques managériales s'inscrit donc au cœur de la transformation numérique. Cela demande un investissement dans des domaines qui sortent du champ technologique.

DE L'URGENCE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Le fait que les DSI situent le niveau actuel de maturité des grandes entreprises françaises autour de 50% doit être un signal fort pour les dirigeants et les acteurs numériques d'accélérer la transformation numérique.

En cohérence avec d'autres études récentes, réussir cette transformation numérique est devenu une condition pour être à même d'assurer une performance durable mais le chemin reste long pour beaucoup d'entreprises !

Mesurer le niveau de culture numérique de l'entreprise est un déclencheur puissant et un catalyseur efficace pour concentrer les efforts nécessaires pour aller de l'avant et progresser dans les pratiques et les comportements porteurs de la transformation.

L'analyse des résultats permet aux dirigeants de dégager une stratégie de transformation numérique offrant une vision globale et des axes d'action prioritaires. Ce diagnostic sert également de support pour une communication mobilisatrice s'adressant à l'ensemble des collaborateurs.



RÉALISER LE DIAGNOSTIC “CULTURE NUMÉRIQUE” DANS VOTRE ENTREPRISE

Sensing vous apporte une contribution en réalisant la mesure de la culture numérique : pour sensibiliser et créer le sentiment d'urgence, dans l'accompagnement de la transformation dans ses aspects culturels et managériaux.

Le diagnostic permet à l'entreprise de :

- Développer une représentation partagée de ce qu'est la culture numérique ;
- Obtenir les perceptions des acteurs, et en évaluer les écarts ;
- Identifier les atouts et les freins d'une entreprise en matière de culture numérique ;
- Initier une démarche de dialogue et mobiliser les acteurs
- Affiner la stratégie de la transformation numérique et définir des plans d'action

Ce diagnostic peut se réaliser sur des périmètres très variables allant d'une équipe dirigeante à une entité ou à une entreprise dans son ensemble. Il est utile tant dans les fonctions Métiers que Support et Direction Générale. Il peut s'administrer en une ou plusieurs vagues successives en commençant de préférence par le *top management*. Enfin, il est réalisable en français et en anglais.

Les étapes pour lancer le diagnostic sont les suivantes :

- Réunion de cadrage pour appréhender le contexte et calibrer le diagnostic
- Mise en ligne et suivi du taux de réponse
- Traitement et restitution des résultats
- Séminaire pour élaborer le plan d'action
- Suivi pour sensibiliser et former ou accompagner la mise en œuvre du plan d'action



POUR PLUS D'INFORMATIONS, CONTACTEZ-NOUS :

SENSING

156, boulevard Haussmann, 75008 Paris

Tél. : 01 45 63 64 47

info@sensing.eu

www.sensing.eu

