



## Numérique et entreprises de Bretagne : urgence et opportunités

Pour les entreprises, la transformation numérique serait devenue "la nouvelle grammaire du succès". Or, de nombreuses études montrent que les entreprises françaises sont en retard par rapport à leurs concurrentes, mais aussi par rapport aux attentes des consommateurs.

Le CESER propose d'analyser la façon dont les entreprises implantées en Bretagne peuvent mobiliser cette "nouvelle grammaire".

Sa réflexion se fonde sur trois paris :

- les entreprises en place ne pourront bénéficier de ces opportunités que si elles réalisent leur propre transformation ;
- la transformation numérique est un phénomène transversal, qui peut concerner de multiples aspects de la vie d'une entreprise, quels que soient sa taille, son secteur ou son statut ;
- ces évolutions sont porteuses d'opportunités pour favoriser un développement plus durable.

### I Un phénomène multiforme

#### *De nouveaux modes d'accès aux marchés*

La première manifestation de la transformation numérique est souvent l'apparition de nouveaux modes d'accès aux marchés, entre nouvelles relations directes avec les clients et apparition de plateformes. Pour les entreprises en place, ces dernières sont à la fois devenues des prédatrices, des concurrentes... et des partenaires incontournables.

Les PME, qui constituent l'essentiel du tissu entrepreneurial en Bretagne ont toute leur place dans ces évolutions. Elles sont souvent mieux placées que les grands groupes pour apporter une réponse à des clients qui exigent des solutions de plus en plus personnalisées.

## De nouvelles manières de produire

La transformation numérique se traduit également par de nouvelles manières de produire les biens comme les services, appuyées sur l'automatisation et la dématérialisation. La transformation numérique est ainsi un levier de compétitivité et un moyen de mieux coordonner les acteurs pour dépasser certaines faiblesses structurelles des filières actuelles (atomisation des acteurs, concurrence entre différents maillons d'une même filière au détriment de la performance globale de cette dernière).

## Des stratégies à faire évoluer

La transformation numérique n'est pas une fin en soi ; elle n'a de sens que par rapport aux objectifs économiques, sociaux et environnementaux que se fixe chaque entreprise. Elle n'en est pas moins indissociable d'une évolution des stratégies.

Ainsi, certaines entreprises font de leur transformation numérique une opportunité pour se recentrer sur leur cœur de métier :

- l'automatisation permet de concentrer les moyens humains sur les tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- les outils d'aide à la décision renforcent le poids de l'intervention humaine, en la concentrant sur les éléments les plus stratégiques ;

## La nécessité de revoir les modes d'organisation

Puisque toute transformation numérique implique de repenser la stratégie et l'organisation des entreprises, et donc de trouver de nouveaux équilibres en leur sein, elle appelle une conduite du changement adaptée, appuyée sur un renforcement de la concertation.

À condition que dirigeants et salariés aient pris conscience de ces enjeux, les PME sont probablement mieux armées que les grands groupes pour conduire ces changements. Leur taille et la proximité entre les acteurs qui les composent peuvent en effet leur

Par ailleurs, la dématérialisation constitue aussi une piste pour impliquer davantage les utilisateurs finaux dans les processus. Les entreprises du numérique savent parfaitement utiliser cette caractéristique à leur profit, en faisant "travailler" les consommateurs. Ceci peut aussi être vu comme un moyen de développer le pouvoir d'agir et rendre les acteurs plus autonomes et plus responsables.

- la capacité des entreprises à conserver leur indépendance est souvent liée à la manière dont elles parviennent à affirmer une expertise que ne possèdent pas les plateformes (expertise technique, mais aussi qualité de la relation avec les clients).

À l'inverse, d'autres peuvent être amenées à s'inspirer des logiques des start-up pour réinventer leurs activités et/ou leurs modèles d'affaires.

Ces deux types d'évolutions sont moins inconciliables qu'il n'y paraît. Face à l'incertitude, l'une des stratégies possibles consiste d'ailleurs à tester plusieurs pistes de travail. C'est ce que font les start-up, qui passent souvent d'un modèle économique à un autre. C'est aussi ce que font des entreprises plus traditionnelles, lorsqu'elles soutiennent plusieurs projets innovants en parallèle.

permettre de se montrer plus réactives, plus agiles. Dès lors, chaque étape du processus de transformation numérique peut devenir une occasion de favoriser l'implication des salariés dans leur travail.

# 45 %

**des dirigeants de TPE françaises  
ne se disent pas intéressés par les enjeux  
du numérique**

## I Une transformation qui interroge la société tout entière

### Des effets sur l'emploi difficiles à anticiper

Les nouveaux modèles issus de la transformation numérique produisent des externalités très fortes,

aussi bien positives (par exemple : partage de frais, réduction des gaspillages, compléments de revenus)

que négatives (concurrence déloyale, suppression d'emplois, apparition de nouvelles formes de travail précaire, etc.). Dès lors, comment savoir s'ils participent à l'intérêt général ou non ?

Ainsi, les effets de la transformation numérique sur l'emploi restent particulièrement difficiles à anticiper.

### Où seront localisées les activités ?

Cette question renvoie à la localisation de la valeur ajoutée. Sur ce point également, des dynamiques contradictoires sont à l'œuvre, entre fuite de la valeur captée par quelques grandes plateformes, délocalisations permises par la dématérialisation, et relocalisations liées au télétravail ou aux nouvelles stratégies

### Avec quels droits sociaux ?

Par ailleurs, ces évolutions questionnent le modèle de protection sociale, à commencer par son financement. Il devient plus difficile de lier les droits sociaux à un statut,

### Quelles opportunités pour la Bretagne ?

Face à la rapidité des évolutions, la stratégie la plus risquée n'est-elle pas celle de l'attentisme ? D'une part, cela reviendrait à prendre le risque d'être dépassé par les évolutions. D'autre part, il ne faut pas exclure la possibilité d'une "bonne disruption". Il faut d'autant moins l'exclure que l'échelon régional, ainsi que l'échelon local, sont pertinents pour trouver des réponses coordonnées, s'appuyant sur les nouvelles possibilités offertes par le numérique. Et si la transformation numérique de l'économie fait peser de nouveaux risques sur les entreprises, les individus et les solidarités, elle est également porteuse d'opportunités pour moderniser l'action publique (en s'appuyant sur la "multitude", à l'instar de ce que font les grandes entreprises du numérique). Certaines start-up prétendent détenir les réponses à ces enjeux (combien disent vouloir "changer le monde" ?), mais les entreprises en place aussi ont un rôle à jouer dans ces mutations en Bretagne, à condition de s'engager elles-mêmes dans un processus de transformation numérique et de développer leurs liens avec d'autres acteurs du territoire (citoyens et usagers, société civile, acteurs publics).

En conclusion, la transformation numérique des entreprises est indissociable de la transformation des pratiques des autres acteurs du territoire en la matière (acteurs publics, société civile). Les deux phénomènes s'alimentent mutuellement et peuvent conduire à des

Il peut toutefois être utile de renverser la question : quelles seraient les conséquences si les entreprises ne réalisaient pas leur transformation ? Elles pourraient alors se voir marginalisées par des concurrents plus dynamiques, dont certains sont implantés sur d'autres territoires.

industrielles. Une action publique résolue s'avère indispensable, afin que la transformation numérique des entreprises se traduise bien en activités et en emplois pour des territoires variés et non par une concentration des activités sur les seules métropoles.

et particulièrement au salariat. Comment continuer, alors, à protéger les individus, qu'ils soient salariés ou non ?

ajustements des rôles de chacun. C'est précisément à ces ajustements qu'il convient de réfléchir pour que la transformation numérique des entreprises soit créatrice de richesses pour tous.



## I Les propositions du CESER

Le détail de chacune de ces propositions est à retrouver dans le chapitre 6 de l'étude.

### *Faire du soutien à la transformation numérique des entreprises une priorité*

- Accélérer le déploiement des infrastructures (fibre optique et réseaux mobiles)
- Convaincre les TPE/PME de l'importance de la transformation numérique et les accompagner
- Introduire la notion de transformation numérique dans l'analyse des demandes d'aides aux entreprises
- Accélérer et simplifier le traitement des dossiers d'aides aux entreprises
- Développer la culture numérique et renforcer la place du numérique dans toutes les formations

### *Mettre en cohérence les acteurs de l'écosystème*

- Réaliser une évaluation de l'accompagnement et du conseil aux entreprises
- Renforcer le groupement d'intérêt scientifique M@rsouin
- Rassembler les acteurs au sein d'une conférence numérique régionale

### *Miser sur la mutualisation*

- Mutualiser l'accès à des ressources-clés
- Négocier collectivement les conditions d'accès aux plateformes et aux services
- Renforcer la structuration des filières, condition essentielle pour échapper à la disruption
- Axer la stratégie de filière numérique sur l'accompagnement des autres filières

### *Mettre la transformation numérique des entreprises au service de l'évolution de la société*

- Construire une vision commune de la transformation numérique de la société
- Réfléchir ensemble à la place du travail
- Faire du territoire un espace d'expérimentation

#### **Rapporteurs**

Jean LE TRAON et Martial WESLY

#### **Contact**

Pierre YACGER

Chef du pôle Économie - Emploi

T. 02 99 87 17 64

pierre.yacger@region-bretagne.fr



## CESER

Conseil économique, social  
et environnemental régional

[www.ceser-bretagne.fr](http://www.ceser-bretagne.fr)

Les études du CESER peuvent faire l'objet de présentations publiques sur simple demande.

7, rue du Général Guillaudot - CS 26 918 - 35 069 Rennes Cedex

T. : 02 99 87 18 75 - [ceser@region-bretagne.fr](mailto:ceser@region-bretagne.fr) - [www.ceser-bretagne.fr](http://www.ceser-bretagne.fr)

[twitter.com/ceserbretagne](https://twitter.com/ceserbretagne)