

## Numérique et entreprises de Bretagne : urgence et opportunités

Rapporteurs : MM. Jean LE TRAON et Martial WESLY

« Transformation », « métamorphose », « révolution » ou même « tsunami » : les qualificatifs ne manquent pas pour évoquer les effets du numérique sur la société. Le phénomène fascine, parce que les évolutions se succèdent à un rythme toujours plus rapide. Mais il soulève également des inquiétudes, notamment dans le domaine économique : craintes sur l'emploi, les conditions de travail, la localisation des activités ou encore la captation de la valeur ajoutée par de nouveaux acteurs.

Comment traiter un tel sujet tout en dépassionnant les débats ? Peut-on imaginer des réponses crédibles à une mutation que l'on peine à décrire tant ses manifestations sont multiples et changeantes ? Comment éviter que la prise de conscience des enjeux ne se fasse que sous l'angle de l'inquiétude ? Et comment tirer parti des opportunités de développement économique ouvertes par cette transformation ?

Car la transformation offre bien des opportunités aux entreprises qui sauront s'y adapter. Selon Philippe Lemoine, auteur d'un rapport sur le sujet, le numérique serait ainsi devenu « *la nouvelle grammaire du succès* ». Cette métaphore de la grammaire nous rappelle qu'il est possible d'essayer de décrire la logique qui sous-tend ces évolutions, ce qui permet d'imaginer des moyens d'être acteur de la transformation plutôt que de la subir.

En premier lieu, il paraît nécessaire de comprendre qu'il ne s'agit pas d'un phénomène seulement technologique. Il est certes rendu possible par **les outils du numérique**, mais c'est bien dans **les usages de ces technologies** que résident les véritables bouleversements. Et le premier d'entre eux est constitué par **l'accélération de la circulation de l'information**, qui donne à chacun la possibilité d'accéder à des informations multiples, d'exprimer des avis, de contribuer à des projets ou encore de prendre des décisions plus éclairées. En découle la principale règle de cette nouvelle grammaire : **la transformation numérique de l'économie est tirée par les individus**. La société serait ainsi entrée dans l'« *âge de la multitude* », soit une époque dans laquelle « *l'économie numérique est dominée par ceux – entreprises, administrations, associations – qui ont su s'allier à cette multitude* » constituée de milliards d'individus désormais équipés et connectés.

L'objectif de cette étude est alors d'**analyser comment les entreprises « traditionnelles » peuvent mobiliser cette « nouvelle grammaire du succès »** et quels avantages elles peuvent en retirer. Il convient ici de préciser que le terme « traditionnelles » ne se veut en aucun cas péjoratif. Il vise simplement à marquer la différence entre les entreprises nées dans l'économie numérique (à l'instar des *start-up*) et toutes les autres, qui doivent conjuguer cette nouvelle grammaire avec l'existant, à savoir leurs salariés et dirigeants, leurs savoir-faire, leur stratégie, leur organisation ou encore leur histoire.

La réflexion du CESER se fonde sur **trois paris** :

1. **les entreprises en place ne pourront bénéficier de ces opportunités que si elles réalisent leur propre transformation** ;
2. 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 ;
3. **ces évolutions sont porteuses d'opportunités** pour favoriser un développement plus durable.

La notion de transformation des entreprises peut être trompeuse, en laissant entendre qu'il pourrait s'agir d'un phénomène ponctuel et d'une fin en soi. Dans les faits, il s'agit plutôt d' **un phénomène complexe, diffus, multiforme et continu dans le temps**. La transformation numérique ne consiste donc pas à devenir une « entreprise numérique », mais à entrer dans un mode de fonctionnement adapté à l'économie numérique, lequel suppose entre autres de se montrer en capacité d'évoluer en permanence.

Ce processus ne va pas de soi. Ainsi, l'édition 2016 de l'indice sur la société et l'économie numérique publié par la Commission européenne place la France en seizième position, en dessous de la moyenne des États membres. Et c'est dans le domaine de l'intégration des technologies numériques dans l'entreprise que notre pays accuse le plus de retard, alors même que les consommateurs Français achètent davantage sur Internet que la moyenne des Européens. La situation semble particulièrement critique dans les plus petites entreprises, puisque 45 % des dirigeants de TPE ne se disent pas intéressés par les enjeux liés à la transition numérique ! En d'autres termes, **les entreprises françaises sont en retard par rapport à leurs concurrentes, mais aussi par rapport aux attentes des consommateurs**.

Pourquoi cette réflexion au niveau régional ? Bien que les conditions de réussite de la transformation numérique des entreprises en Bretagne soient probablement assez similaires à celles qui peuvent être énoncées pour les autres entreprises françaises, une part significative des politiques de soutien au développement économique et à l'innovation relève de ce niveau. De plus, le territoire régional présente une spécificité de taille : avec plus de 750 entreprises dont plusieurs groupes internationaux et une quarantaine d'entreprises de taille intermédiaire, le secteur du numérique (technologies de l'information et de la communication, réseaux, entreprises de services numériques, électronique grand public, etc.) y est particulièrement présent. Cette particularité constitue sans doute un atout pour favoriser en Bretagne la transformation numérique de l'ensemble des entreprises.

Dans cette étude, le CESER retient quatre enjeux auxquels se voient confrontées les entreprises : la transformation des modes d'accès aux marchés, puis celle des modes de production, la nécessité de développer de nouvelles stratégies, et enfin l'évolution de l'organisation de l'entreprise et du travail. Il présente ensuite les questions soulevées par la transformation numérique des entreprises du point de vue de la société et de l'action publique. Un dernier chapitre rassemble les propositions du CESER visant à faciliter la transformation numérique des entreprises en Bretagne.

## 1. L'évolution des modes d'accès aux marchés concerne toutes les entreprises

Du point de vue des entreprises, la première manifestation de la transformation numérique de l'économie est souvent l'apparition de nouveaux modes d'accès aux marchés. Ainsi, les outils et usages du numérique introduisent **de nouvelles relations avec les clients** :

- les grandes réussites de l'économie numérique sont souvent celles d'entreprises ayant réussi à proposer une « expérience utilisateur » inédite. Pour reproduire ces succès, les entreprises associent de plus en plus les clients à la conception de leurs produits ;
- nombre d'entreprises cherchent à utiliser les outils numériques pour créer et entretenir un dialogue avec leurs clients, avant, pendant et après l'acte d'achat. L'enjeu est à la fois d'entretenir leur image de marque (dans le tourisme ou le commerce de détail par exemple) et d'étendre la gamme de ce qui crée de la valeur pour l'entreprise (comme lorsqu'une entreprise décide de vendre des services associés plutôt que les produits eux-mêmes).

La transformation numérique s'est traduite ces dernières années par **la multiplication des plateformes**, c'est-à-dire des intermédiaires qui, grâce à des outils numériques (site Internet et applications mobiles), mettent en

relation les deux faces d'un même marché et deviennent elles-mêmes le support de multiples services, souvent développés par des tiers. Pour les entreprises « traditionnelles », les plateformes sont à la fois devenues des prédatrices, des concurrentes... et des partenaires incontournables.

Avec le numérique, les modes d'accès aux marchés des entreprises implantées en Bretagne évoluent donc de manière différenciée en fonction des situations. Ainsi, pour une entreprise artisanale, engager la transformation numérique implique souvent de créer son propre site internet, même si dans d'autres régions, certains artisans vont plus loin en décidant par exemple de se regrouper pour lancer une plateforme. Pour une entreprise spécialisée dans le commerce de détail, la transformation peut passer par une remise en question du rôle des magasins, qui deviennent des lieux de promotion de l'image de marque et de retrait des biens achetés en ligne. Dans ce dernier cas, les allers-retours entre le contact physique et le contact virtuel doivent être transparents pour les clients, ce qui implique en fait de développer des solutions complexes : logiciels permettant un meilleur suivi des commandes, optimisation de la logistique, évolution des compétences des vendeurs, etc.

**Les entreprises « traditionnelles »**, y compris les PME qui constituent l'essentiel du tissu des entreprises 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**. Mieux : Internet leur permet d'élargir le nombre de leurs clients potentiels. Qu'elles choisissent d'utiliser les outils numériques pour renforcer les liens directs avec leurs clients ou de passer par de grandes plateformes, les entreprises peuvent y trouver des relais de croissance majeurs. Ainsi, le monde semble pouvoir s'élargir pour celles qui parviennent à saisir et anticiper ces nouvelles opportunités en faisant évoluer leurs modes d'accès aux marchés.

Mais ces opportunités ne concernent pas seulement les entreprises. Les **nouvelles formes d'implication des usagers, des consommateurs ou des citoyens développées par les plateformes peuvent aussi favoriser un développement plus durable**. C'est le cas par exemple lorsque des plateformes de consommation collaborative permettent d'optimiser des ressources ou de répondre à des besoins non pourvus. Et qui peut encore douter que ces solutions, ou du moins certaines d'entre elles, sont économiquement viables et peuvent donc être portées par des entreprises ? De ce point de vue, le numérique apparaît comme une opportunité de positionner les entreprises qui sauront l'exploiter au cœur du développement durable.

## 2. La transformation des modes de production : un enjeu pour les entreprises et les filières

La transformation numérique se traduit également par **de nouvelles manières de produire les biens comme les services**. **L'automatisation** doit permettre aux entreprises de gagner en productivité afin de rester compétitives tout en favorisant la durabilité de l'emploi ainsi que la réduction des consommations intermédiaires (dont l'énergie, l'eau, les matières premières). De plus, la **dématérialisation** leur offre la possibilité de mieux se coordonner, non seulement pour travailler plus efficacement à l'échelle d'une chaîne de valeur, mais aussi pour inventer ensemble de nouveaux produits et services.

Là encore, la transformation prend des formes très différentes en Bretagne. Pour un sous-traitant de l'automobile comme pour un menuisier, il peut s'agir d'apprendre à modéliser ses produits en 3D, ce qui implique d'acheter des logiciels et de se former à leur utilisation. Dans l'industrie toujours, l'automatisation passe largement par l'introduction de robots. Ce processus est déjà très avancé dans l'automobile par exemple, et se diffuse désormais aux industries agroalimentaires, où les robots doivent répondre à des contraintes particulièrement drastiques : normes d'hygiène, technicité des gestes, etc. Dans le cas du tourisme aussi, les leviers de la transformation sont variés. Certains sont internes à l'entreprise (comme le recours à des

outils de réalité augmentée pour proposer de nouveaux services), tandis que d'autres supposent un travail collectif, à l'instar des projets d' « Internet de séjour », qui visent à proposer un continuum de services numériques mobiles aux touristes, afin de leur apporter tout au long de leur séjour une information personnalisée et de leur proposer des biens et des services répondant à leurs attentes.

De ce point de vue, la transformation numérique des entreprises ne représente pas seulement **un levier de compétitivité**, mais elle apparaît également comme **un moyen de 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). En Bretagne, des projets en ce sens existent depuis longtemps déjà, mais le numérique doit favoriser leur relance ou leur accélération.

Si la dématérialisation permet de mieux coordonner l'action des différents acteurs, il faut par ailleurs souligner qu'elle constitue aussi une piste pour **impliquer davantage les utilisateurs finaux dans les processus**, qu'il s'agisse de clients, ou de patients, par exemple. Les entreprises du numérique savent parfaitement utiliser cette caractéristique à leur profit, en faisant « travailler » les consommateurs, mais ceci peut aussi être vu comme un levier pour **développer le pouvoir d'agir** ainsi que pour rendre les acteurs plus autonomes et plus responsables.

### 3. Adapter les stratégies d'entreprises

La transformation numérique contraint les entreprises à repenser leur stratégie pour trouver le moyen de combiner les nouveaux modes de production de valeur liés au numérique (pouvoir de la « multitude », innovation ouverte, valorisation des données) avec leur savoir-faire habituel. Elles peuvent pour cela mobiliser de multiples briques, technologiques ou non. Alors que les combinaisons possibles de ces éléments sont infinies, l'enjeu pour chacune est d'intégrer la transformation numérique dans une stratégie cohérente, qui lui soit propre. En effet, **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.**

D'une part, cela peut inciter l'entreprise à **se recentrer sur son 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 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).

D'autre part, les entreprises peuvent être amenées à s'inspirer des logiques des start-up pour **réinventer leurs activités et/ou leurs modèles d'affaires**. Du fait de l'importance des effets de réseaux, une entreprise peut ainsi considérer que ce qui fait sa richesse est moins son cœur de métier historique que son accès au marché. Elle peut alors décider d'utiliser cet atout pour diversifier ses activités, à l'instar des constructeurs automobiles qui commercialisent désormais des assurances, ou de la SNCF qui a fait de son site Internet une plateforme à partir de laquelle il est possible d'accéder à de multiples services.

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 au cours des premiers mois de leur existence. C'est aussi ce que font des entreprises plus traditionnelles implantées en Bretagne, lorsqu'elles soutiennent plusieurs projets innovants en parallèle, y compris des projets ayant *a priori* peu de relations avec leur cœur de métier ou qui peuvent sembler incompatibles avec leur modèle d'affaire actuel.

## 4. Faire évoluer les modes d'organisation : un défi collectif, une opportunité pour repenser le travail

Définir une stratégie ne suffit pas pour engager un processus de transformation numérique. Pour traduire cette stratégie en actes, il est souvent indispensable de faire évoluer les modes d'organisation des entreprises, ceci afin :

- d'**intégrer dans leur fonctionnement les nouvelles attentes des travailleurs**, lesquelles ont profondément évolué sous l'effet du numérique (recherche de modes de fonctionnement plus horizontaux, brouillage entre temps et lieux professionnels et personnels, etc.) ;
- de mettre en place **une conduite du changement adaptée**. Ceci suppose fréquemment de faire évoluer les méthodes de management, voire de créer des nouvelles fonctions pour piloter le changement. Pour ces fonctions, outre la capacité de mobilisation, deux qualités paraissent essentielles : la compréhension et l'appétence pour les questions liées au numérique, ainsi que la connaissance transversale de l'entreprise. Selon les cas, ces rôles peuvent donc être tenus par des spécialistes ayant reçu une formation de haut niveau, à la fois technique et stratégique, mais aussi par des salariés qui trouveront dans cette évolution l'opportunité de prendre de nouvelles responsabilités ;
- de **faire évoluer en permanence les compétences** des salariés.

Puisque toute transformation numérique implique de repenser profondément la stratégie et l'organisation des entreprises, et donc de trouver de nouveaux équilibres, elle appelle **un renforcement de la concertation** en leur sein.

A 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 permettre de se montrer **plus réactives, plus agiles**. Et leurs moyens limités ne constituent pas forcément un obstacle rédhibitoire, car la transformation numérique ne nécessite pas toujours d'investissements importants. Dans ces sociétés, l'accompagnement du changement devrait moins passer par le recrutement d'experts que par la montée en compétence de salariés.

Dès lors, chaque étape du processus de transformation numérique peut devenir une occasion de **favoriser l'implication des salariés dans leur travail ainsi que la maîtrise collective de leur futur** par les différents acteurs qui composent les entreprises et les chaînes de valeur.

En définitive, la transformation numérique des entreprises invite à **de nouvelles réflexions sur la place de chacun dans les collectifs de travail tout comme sur la place de l'entreprise et du travail dans la société**. Ce renouvellement peut aussi porter sur les formes et les objets du dialogue social. Le CESER partage l'idée exprimée par le Conseil national du numérique dans son rapport intitulé « *Travail, emploi, numérique, les nouvelles trajectoires* », selon laquelle la transformation numérique constitue une opportunité pour « *reconstruire du collectif. Cette reconstruction du collectif se joue à plusieurs échelles : celle des nouveaux travailleurs indépendants, celle de l'organisation, mais également celle de la société tout entière [...]. En ce sens le travail doit être compris, dans sa signification la plus globale, comme constitutif de biens communs qui profitent à tous, et plus généralement du commun, c'est-à-dire de la capacité des membres d'une société à avancer ensemble.* »

## 5. Une transformation qui interroge la société tout entière

Après avoir exploré les principaux enjeux soulevés par la transformation numérique au sein des entreprises, nous souhaitons montrer qu'elle soulève aussi des questions d'ordre macroéconomique, juridique ou sociétal.

## 5.1. Quels impacts ?

Ainsi, **les effets de la transformation numérique des entreprises sur l'emploi restent particulièrement difficiles à anticiper** : les créations d'emplois sur de nouveaux métiers suffiront-elles à compenser les destructions liées aux gains de productivité ? Le numérique va-t-il favoriser l'autonomie des travailleurs ou, au contraire, conduire à une ultraspécialisation combinée avec une accélération des cadences ?

Il peut aussi 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. Cette question renvoie à **la localisation de la valeur ajoutée**. Sur ce point également, **des forces contradictoires** sont à l'œuvre, entre fuite de la valeur ajoutée captée par quelques grandes plateformes, délocalisations permises par la dématérialisation, et relocalisations liées au travail à distance ou aux nouvelles stratégies industrielles dites de « personnalisation de masse ». Au final, il apparaît donc que l'aménagement numérique du territoire, sa capacité à former aux enjeux du numérique, son écosystème et son attractivité pour les entreprises comme pour les salariés sont déterminants. Une action publique résolue s'avère absolument indispensable, afin que la transformation numérique des entreprises se traduise bien en activités et en emplois pour des territoires variés et non pas par une concentration des activités sur les seules métropoles.

Par ailleurs, **ces évolutions questionnent le modèle de protection sociale**, à commencer par son **financement**. D'une part, le numérique modifie les chaînes de valeur, ce qui diminue l'efficacité de la fiscalité traditionnelle et l'assiette des cotisations sociales. D'autre part, certaines activités de l'économie numérique n'y contribuent pas ou peu : optimisation fiscale pratiquée par les géants du web, absence de déclaration de revenus liés aux plateformes, etc. **Il devient en outre difficile de lier les droits sociaux à un statut, et particulièrement au salariat**, alors que les individus peuvent être amenés à cumuler différents statuts et à connaître des changements plus fréquents. Comment continuer, alors, à protéger les individus, qu'ils soient salariés ou non ? Si ces questions peuvent sembler déroutantes, il convient aussi de rappeler que la transformation numérique ne se contente pas de les soulever. Elle peut aussi parfois apporter des réponses : ainsi, une partie de l'économie dite collaborative peut être vue comme une nouvelle forme de mutualisme, susceptible de fournir des réponses à des risques sociaux.

De plus, les nouveaux modèles de l'économie numérique produisent **des externalités très fortes, aussi bien positives** (par exemple : partage de frais, réduction des gaspillages, compléments de revenus) **que négatives** (concurrence déloyale, hausse des loyers, etc.). Dès lors, comment définir si elles participent à l'intérêt général ou non ?

## 5.2. Quelle place pour l'action publique ?

La transformation numérique de l'économie interroge également **la manière dont les pouvoirs publics soutiennent les entreprises** :

- si l'intervention publique en matière d'**infrastructures** demeure indispensable, celle-ci est prise en tenaille entre la nécessité d'aller vite pour répondre aux besoins des entreprises et la complexité des décisions techniques, financières et politiques que cela suppose. En Bretagne, les collectivités ont trouvé un accord sur les questions techniques et financières ainsi qu'une gouvernance adaptée pour déployer la fibre optique sur tout le territoire régional à horizon 2030. En revanche, **le rythme de ce déploiement ne semble pas à la hauteur des enjeux** ;
- à l'heure de la transformation numérique, **le soutien à des projets collectifs apparaît à la fois davantage nécessaire** (la coordination des acteurs et la mutualisation apparaissant comme deux clés pour que les entreprises « traditionnelles » parviennent à faire face à l'innovation de rupture, ou disruption) **et plus pertinent**, grâce aux outils numériques de circulation de l'information. Mais grâce à

ces mêmes outils, **des projets collectifs structurants peuvent aussi être plus facilement conduits sans soutiens publics**. Il en est ainsi lorsque des entreprises se regroupent pour créer une plateforme ;

- **une évolution de l'écosystème d'accompagnement semble indispensable**, pour éviter que celui-ci ne conduise à accentuer l'une des difficultés actuelles des chef.fe.s d'entreprise : dans un univers saturé de discours sur la transformation numérique, il leur est souvent difficile de discerner les solutions réellement pertinentes pour eux.elles et leur articulation.

Ainsi, les incertitudes soulevées par la transformation numérique des entreprises apparaissent sans commune mesure avec celles rencontrées par le passé. Elles sont différentes non seulement par leur ampleur, mais aussi par le rythme auquel surviennent les questions. Pour reprendre les termes de Bernard Stiegler, « *le processus disruptif systématiquement cultivé par les chevaliers d'industrie prend de vitesse toute socialisation* », c'est-à-dire qu'il menace notre capacité à construire collectivement des réponses. Alors que ses impacts sur la protection sociale, le droit du travail ou encore la fiscalité commencent à être bien analysés, la mise en œuvre de réponses adaptées à ces enjeux se fait attendre.

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, tout comme 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 « traditionnelles » aussi ont un rôle à jouer dans ces mutations**, à condition de s'engager elles-mêmes dans un processus de transformation numérique tout en développant 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 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.

Travailler sur ces thématiques revient alors à questionner, au niveau régional ou au niveau local, le cadre de l'innovation : dans quelle mesure la société est-elle prête à tester de nouveaux modèles économiques et/ou de nouvelles réponses à des besoins sociaux ?

C'est sur la base de telles réflexions que les pouvoirs publics pourront se réinterroger sur la pertinence des leviers d'action dont ils disposent pour soutenir les entreprises.

## 6. Les propositions du CESER

Le CESER invite les acteurs publics à porter un message d'espoir... mais il attend également que ceux-ci accélèrent !

**Agir vite.** Il faut agir pour que les entreprises « traditionnelles » trouvent leur place dans une économie transformée par le numérique. Et il faut agir vite, car la marche à franchir est haute. Les acteurs publics et para-publics ont un rôle à jouer, alors que les entreprises, et surtout les PME, ne savent pas toujours comment aborder le problème.

**Prendre de la hauteur.** Au vu des enjeux soulevés, qui peut prétendre, aujourd'hui, en avoir une vision complète ? Pour tous, il est donc important de prendre du recul par rapport à cette situation :

- dans les entreprises, il s'agit de ne pas se perdre dans les multiples discours sur les différents aspects du sujet et de bien percevoir en quoi la transformation numérique constitue un processus transversal ;
- pour la société, il s'agit de bien appréhender toutes les externalités positives, mais aussi négatives, liées à la transformation numérique des entreprises.

**Inscrire le soutien à la transformation numérique des entreprises dans un projet plus global.** La création d'emplois doit rester au cœur des objectifs du soutien aux entreprises. Mais à l'heure de la transformation numérique, cet objectif ne peut plus être le seul. Alors que les équilibres au sein des filières sont bouleversés, et que certains emplois pourraient disparaître massivement ; alors que certaines plateformes captent une grande partie de la valeur ajoutée tandis que d'autres permettent au contraire de mettre en réseau les acteurs pour optimiser l'utilisation des ressources, il semble que la question fondamentale est celle de la répartition de la valeur. Il faut donc agir pour que les entreprises continuent à créer de la valeur sur le territoire, mais aussi pour y maximiser la création globale de richesses, en réfléchissant à la manière dont les nouvelles formes de création de valeur grâce au numérique peuvent s'articuler au mieux, qu'elles soient portées par des entreprises « traditionnelles », des entreprises de la filière numérique, des acteurs publics, des associations, des acteurs de la formation et de la recherche, etc.

Le défi consiste donc à combiner la vitesse de réaction avec la capacité à s'inscrire dans un projet partagé. Car sans transformation rapide des entreprises en Bretagne, les effets négatifs de la transformation numérique de l'économie risquent de l'emporter sur les effets positifs.



## **Les propositions du CESER**

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

### **1. 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

### **2. 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

### **3. Miser sur la mutualisation**

- Mutualiser l'accès à des ressources-clés (expertise sur le big data, médiation autour du partage des données, plateformes et logiciels, compétences pointues, tiers-lieux)
- 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

### **4. 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

## Vote sur l'Avis du CESER de Bretagne

### Numérique et entreprises de Bretagne : urgence et opportunités

Nombre de votants : 106

Ont voté pour l'avis du CESER : 106

Valérie FRIBOLLE (CCIR), René LE PAPE (CCIR), Dominique LECOMTE (CCIR), Evelyne LUCAS (CCIR), Emmanuel THAUNIER (CCIR), Edwige KERBORIOU (CRAB), Jacques JAOUEN (CRAB), Laurent KERLIR (CRAB), Nathalie MARCHAND (CRAB), Michel GUEGUEN (CRMA), Olivier LE COUVIOUR (CRMA), Emmanuelle TOURILLON (CRMA), Patrick CARE (UE-MEDEF), Béatrice COCHARD (UE-MEDEF), Christine LE GAL (UE-MEDEF), Jean-Bernard SOLLIEC (UE-MEDEF), Serge LE FLOHIC (UPA), Lucien TRAON (CGPME), Didier LUCAS (Par accord FRSEA-CRJA), Franck PELLERIN (Par accord FRSEA-CRJA), Henri DAUCE (Confédération paysanne de l'Ouest), Thierry MERRET (Par accord CERAFEL-UGPVB-CIL), Patrice LE PENHUIZIC (Par accord FRCIVAM-IBB), Jean-Yves LABBE (Bretagne pôle naval), Gérald HUSSENOT (CRPMEM), Olivier LE NEZET (CRPMEM), Philippe LE ROUX (UNAPL), Sylvère QUILLEROU (CNPL), Joëlle DEGUILLAUME (Par accord entre les Unions régionales des professionnels de santé URPS), Jean-Philippe DUPONT (Par accord SNCF-RTF-EDF-ERDF-RTE-GDF-SUEZ-La Poste), Sylvie GUILBAUD (Par accord UDES-UNIFED), Isabelle AMAUGER (URSCOP), Martial WESLY (Comité régional de la fédération bancaire française), Françoise BOUJARD (CFDT), Michel CARADEC (CFDT), Norbert HELLUY (CFDT), Marie-Madeleine HINAULT (CFDT), Patrick JAGAILLE (CFDT), Chantal JOUINEAUX (CFDT), Véronique LAUTREDOU (CFDT), Véronique LE FAUCHEUR (CFDT), Thierry LEMETAYER (CFDT), Catherine LONEUX (CFDT), Gilles POUPARD (CFDT), David RIOU (CFDT), Marie-Pierre SINOU (CFDT), Joël SIRY (CFDT), Jacques UGUEN (CFDT), Olivier CAPY (CGT), Jean-Edmond COATRIEUX (CGT), Claudine CORNIL (CGT), Stéphane CREACH (CGT), Françoise LE LOARER (CGT), Thierry LENEVEU (CGT), Nadine SAOUTI (CGT), Marie-France THOMAS (CGT), Gaëlle URVOAS (CGT), Joël JOSSELIN (FO), Annie KERHAIGNON (FO), Eric LE COURTOIS (FO), Fabrice LERESTIF (FO), Pierrick SIMON (FO), Pierre EUZENES (CFTC), Serge LE QUEAU (SOLIDAIRES), Viviane SERRANO (SOLIDAIRES), Catherine TANVET (CFE-CGC), Bertrand LE DOEUFF (UNSA), Jean-Marc CLERY (FSU), Lionel LE BORGNE (URAF), Annie GUILLERME (URCIDFF), Nadia LAPORTE (FCPE), Guylaine ROBERT (APEL), Marie-Christine CARPENTIER (URIOPSS), Marie-Martine LIPS (CRESS), Joseph-Bernard ALLOUARD (Mouvement Agir Tous pour la Dignité), Pierre BARBIER (Coordination des associations de solidarité internationale), Jacqueline PALIN (CROS), Jean KERHOAS (Nautisme en Bretagne), Gérard CLEMENT (Par accord CLCV-UFC-Que choisir), Michel MORVANT (Union régionale des PACT-ARIM et Habitat et développement en Bretagne), Hervé LATIMIER (Kevre Breizh), Patrice RABINE (Théâtre de Folle Pensée), Alain LE FUR (UNAT), Carole LE BECHEC (Réseau Cohérence), Pascal OLIVARD (Universités de Bretagne), Alain CHARRAUD (Conférence des directeurs des Grandes écoles de Bretagne), Anne-Claude LEFEBVRE (Par accord CRITT-Centres techniques de Bretagne), Jean LE TRAON (IRT B-COM), Antoine DOSDAT (IFREMER), Patrick HERPIN (INRA), Yann-Hervé DE ROECK (France énergies marines), Bertrand LAOT (Union régionale de la Mutualité française), Didier GILBERT (Par accord CPAM-CAF-RSI-MSA), Bernard GAILLARD (CRSA), Zoé HERITAGE (IREPS), Léa MORVAN (CRIJ), Yannick HERVE (CRAJEP), Marie-Pascale DELEUME (Eau et rivières de Bretagne), Jean-Yves PIRIOU (Eau et rivières de Bretagne), Sylvie MAGNANON (Bretagne vivante), Michel CLECH (REEB), Jean-Yves MOELO (Personnalité qualifiée environnement et développement durable), Chantal BEVILLON (Personnalité qualifiée), Christian COUILLEAU (Personnalité qualifiée), Anne LE MENN (Personnalité qualifiée), Pauline PAOLI (Personnalité qualifiée)

Ont voté contre l'avis du CESER : 0

Se sont abstenus : 0

**Adopté à l'unanimité**



## Intervention de Mme Béatrice COCHARD Union des entreprises (UE) – MEDEF Bretagne

Je m'exprime au nom des acteurs économiques du collège 1.

Nous saluons l'initiative du CESER de produire un rapport intitulé Numérique et entreprises de Bretagne : urgence et opportunités.

En effet, l'urgence est bien réelle et comme l'indique le rapport, les entreprises françaises, bretonnes, ont pris du retard face à leurs concurrentes étrangères quant à l'appropriation, l'intégration, du numérique.

Bien entendu, il est vital pour nos TPE, nos PME, nos ETI, de s'approprier ces outils qui conditionneront demain leur productivité, leur compétitivité et leur capacité à répondre aux attentes de leurs clients.

Nous tenons à indiquer que nous adhérons à l'approche des rapporteurs selon laquelle le numérique est facteur d'opportunités et de croissance.

Nous rappelons à cet égard, dans la mesure où les rapporteurs évoquent les robots, que des pays à fort taux de robotisation comme le Japon et l'Allemagne ont des taux de chômage respectifs de 3,2 % et 4,2 %. L'Allemagne a trois fois plus de robots que la France et deux fois moins de chômeurs.

Il nous semble essentiel de créer les conditions d'une adaptation rapide et aisée des entreprises bretonnes aux questions du numérique. Or, quand l'endettement des entreprises françaises est de 141 % contre 65 % pour les entreprises allemandes, inutile de préciser que leur capacité à s'adapter à l'évolution numérique n'est pas vraiment la même. Nous tenons à dire que trois conditions sont nécessaires à cette adaptation.

La première condition concerne le temps dont dispose le chef d'entreprise pour exercer la veille indispensable sur l'évolution de son environnement, prendre du recul, se poser, réfléchir. Or, pour diverses raisons, nos TPE et PME ne sont pas assez dotées en effectifs, ce qui fait que le chef d'entreprise est obligé d'accomplir de nombreuses tâches. Il a, comme on le dit vulgairement, « la tête dans le guidon ». Il est accaparé par les tâches administratives et juridiques excessives, surnuméraires. Il n'a pas le temps de faire la veille qu'il devrait faire. De même, comme ses marges sont notoirement trop faibles (32 % en France, plus de 40 % en Allemagne), il est en sous-effectifs sur les fonctions supports, sous-effectifs qu'il compense lui-même par des journées de travail trop chargées.

La deuxième condition concerne la capacité financière à investir, à acheter de nouvelles technologies, de nouveaux logiciels, de nouvelles prestations. Là aussi, les marges notoirement insuffisantes brident la capacité de l'entreprise à évoluer. Si la France dispose de trois fois moins de robots que l'Allemagne, ce n'est pas par manque d'intérêt pour ces robots, c'est tout simplement parce que les entreprises françaises ont des capacités d'autofinancement beaucoup trop réduites.

Enfin troisième condition : évoluer dans un univers juridique favorisant les évolutions. Nous pensons notamment au droit du travail qui fige les effectifs, dissuade de recruter, de faire évoluer les équipes. A cet égard, nous faisons un parallèle avec l'euro. Avant l'avènement de l'euro, quand la France avait un défaut de compétitivité, elle procédait à une dévaluation. Faisant cela, certes elle appauvissait les français, mais elle compensait les pertes de compétitivité résultant d'avantages sociaux consentis sans que l'économie ait au

préalable dégagé les marges, les performances suffisantes. Depuis la création de l'euro, la France ne peut plus dévaluer et sa perte de compétitivité ne peut être compensée. Cette perte de compétitivité se traduit par un fort taux de chômage, des déficits importants, notamment de la balance commerciale, et une dette en expansion régulière.

L'euro a donc eu pour effet de mettre cruellement en évidence le défaut de compétitivité de notre économie, de nos entreprises. Nous pensons qu'il en sera de même du numérique. Parce qu'il favorise la mise en concurrence des entreprises, parce qu'il abolit les distances, les entreprises qui ne se seront pas approprié le numérique accuseront un retard rédhibitoire.

Pour toutes ces raisons, compte tenu du retard avéré des entreprises françaises et donc bretonnes en la matière, nous réaffirmons ici la nécessité de créer les conditions de l'adaptation des entreprises à ces technologies en leur permettant d'être plus agiles, plus réactives, en simplifiant le droit, notamment le droit du travail et en améliorant les marges des entreprises françaises par une réduction des prélèvements obligatoires et en modifiant leurs assiettes afin de rendre le financement de nos charges publiques et notamment de notre protection sociale, évoquée dans le rapport, plus favorable à l'investissement et à la création d'emploi.

Je vous remercie de votre attention.



## Intervention de M. Stéphane CREACH Comité régional CGT de Bretagne

La révolution numérique génère des transformations sociales majeures. Une entreprise ne peut l'ignorer au risque de connaître de graves déconvenues.

Au cœur de ces transformations, la CGT porte une attention particulière au travail et à l'emploi.

Cette étude contribue à mettre en lumière cette notion qui sera au cœur des enjeux comme la révolution industrielle l'a été mais avec des effets mal maîtrisés pour l'heure.

Il s'agit bien ici de se poser la question fondamentale « du » travail et de sa valeur. Nous sommes bien là au cœur d'un sujet complexe.

Sous un autre angle, les écueils du numérique, en terme de conditions de travail sont nombreux : surcharge informationnelle et communicationnelle, difficultés à mesurer et suivre la charge de travail, intrusion dans la sphère privée des salariés, trouble psychosocial,... Et ce tandis que les contraintes traditionnelles s'estompent, quelle que soit la taille de l'entreprise et son secteur d'activité : effacement du système pyramidal, pratiques plus égalitaires, partage de l'information.

L'emploi est aussi une préoccupation fondamentale. Le progrès technologique peut servir à émanciper l'humain. Pour ce faire, la question clef demeure celle du coût du capital.

La CGT tient à souligner que cette étude fait lien avec la précédente de la commission DER sur les questions industrielles et de l'emploi durable qui mettait en exergue que le travail a un prix et le capital un coût.

Il n'est pas inutile de s'y replonger aussi sur la notion de la compétitivité définie par notre assemblée.

Les modifications à venir de cette mutation numérique déjà en cours doivent répondre en tout premier lieu aux besoins humains collectifs et ne pas être accaparés par quelques uns.

Les entreprises peuvent ainsi se développer en soutien de l'humain et non à son détriment.

Ainsi, la CGT défend l'idée que le numérique offre l'opportunité de développer l'emploi et améliorer les conditions de travail par :

- - la diminution du temps de travail avec maintien du niveau de salaire et l'investissement dans la formation professionnelle ;
- - la mise en place d'un nouveau statut du travail salarié avec des droits attachés à la personne et transférables d'une entreprise à l'autre,
- - la transformation du management ;
- - l'économie collaborative face à l'illogique de la financiarisation ;
- - le droit à la déconnexion et la négociation obligatoire sur l'utilisation des outils numériques.

Ces opportunités en lien avec le numérique constituent l'enjeu de la compétitivité des entreprises, qui est une composante de la compétitivité de notre économie, qui s'entend comme l'amélioration durable du niveau de vie, un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité.



## Intervention de Mme Valérie FRIBOLLE Chambre de commerce et d'industrie de Région Bretagne

Je m'exprime au nom des acteurs économiques du collège 1.

Le travail mené par notre Assemblée sur le « numérique et les entreprises en Bretagne » est salubre.

Il pose, de manière transversale, un cadre de réflexion bienvenu pour saisir l'étendue et la rapidité de la transformation en cours. A l'attention d'un public que nous espérons le plus large possible, il permet de saisir la complexité des questions qui nous sont posées et d'appréhender à quel point l'entreprise se trouve au cœur de ces interrogations.

Les conséquences en sont multiples et ne concernent pas, évidemment, que l'activité économique de production. Nous parlons de la création de richesse dans les territoires, de la formation, du travail et même de la consommation.

A la lecture de ce rapport couvrant le large spectre de la transformation numérique à l'œuvre, nous souhaitons formuler deux remarques.

Tout d'abord, dire notre appui à la proposition de « faire du soutien à la transformation numérique des entreprises une priorité ». Par la sensibilisation, l'accompagnement, la priorité donnée aux projets intégrant ces enjeux, il faut tout mettre en œuvre pour favoriser l'appréhension par les chefs d'entreprises des défis et des opportunités qui se présentent à eux.

Ensuite, évoquer l'enjeu du maintien des centres de décision en Bretagne dans cet environnement nouveau. L'économie dite « numérique » est marquée par le poids de leaders mondiaux, en lien direct avec le consommateur, pouvant déposséder les entreprises de plus petites tailles de cette relation privilégiée. On pense par exemple à AirBnB ou Booking.com dans le domaine du tourisme.

Il nous faut être vigilant et éviter une situation de trop grande dépendance de nos entreprises à cette industrie de « plateformes intermédiaires », afin qu'elles préservent en Bretagne une capacité de décision et d'évolution de leur modèle économique ainsi qu'une véritable propriété de leurs données.

Je vous remercie de votre attention.



## Intervention de M. Thierry LEMETAYER Union régionale interprofessionnelle de la CFDT Bretagne

La CFDT salue la qualité du travail de la Commission Développement Économique et Recherche, elle remercie les 2 rapporteurs, Jean Le Traon et Martial Wesly ainsi que le chef de pôle Pierre Yacger pour leur implication sur un dossier aussi important pour l'avenir de notre région.

La CFDT soutient l'ensemble des propositions du CESER, bien sûr celle demandant « *l'Accélération du déploiement des infrastructures* » point sur lequel la CFDT revient régulièrement dans cette instance, mais plus particulièrement celle proposant « *Réfléchir ensemble à la place du travail* ».

En effet la CFDT souhaite insister sur les impacts sociaux liés à la révolution numérique, et ils sont nombreux. De nouveaux emplois émergent mais il est nécessaire d'anticiper ces transformations continues en formant les salariés tout au long de leur vie. L'implication des territoires est important sur ce sujet, d'ailleurs plusieurs conseils de développement s'en sont déjà saisis. Pour la CFDT, le Conseil Régional doit s'approprier ces travaux pour accompagner l'émergence des métiers de demain.

Le Conseil National du Numérique (CNNum) dans le « Rapport travail, emploi, numérique : les nouvelles trajectoires » indique dans son introduction, je cite « *Aujourd'hui n'a rien à avoir avec hier. La révolution numérique est une véritable métamorphose. Les transformations que nous connaissons sont radicalement différentes des précédentes révolutions industrielles. Plus qu'une accélération des rythmes de travail et de circulation de l'information, il s'agit d'une révolution cognitive, qui change nos manières de penser, de modéliser le monde, et de résoudre des problèmes* »

Toujours dans cette même introduction, le CNNum indique « *Au-delà des dispositifs à construire, des actions à mener, des plans à mettre en œuvre, ce sont les conceptions mêmes que nous nous faisons d'un certain nombre de phénomènes qu'il s'agit de faire évoluer, telles que les définitions que nous assignons aux notions d'emploi, de travail et d'activité. Si et c'est une des hypothèses plausibles - 50% des emplois sont menacés par l'automatisation dans un horizon proche, si nos savoirs et nos compétences doivent évoluer en continu tout au long de notre vie professionnelle, il ne s'agit pas de modifier quelques indicateurs, mais d'entreprendre une révolution épistémologique* » (philosophie qui étudie les principes de la science).

La CFDT partage cette analyse, elle rappelle combien le dialogue social à tous les niveaux sera important lors de la transformation de notre société. Si personne ne sait exactement le volume d'emplois qui seront détruits, ni le volume d'emplois nouveaux qui seront créés, personne ne nie l'importance de cette transformation. Oui beaucoup d'emplois pourraient disparaître ou tout du moins être largement transformés, oui de nouveaux emplois émergent, oui l'organisation du travail, la formation et le temps de travail sont autant de sujets qui devront être négociés entre les partenaires sociaux, oui l'impact de l'Überisation appelle à la régulation des plates-formes de ces nouveaux géants.

Les modifications en cours sont d'une telle ampleur qu'elles appellent une réflexion collective large et inclusive. Il convient de s'y préparer. Non pour leur faire échec, il ne sert à rien d'être contre le numérique comme il n'a jamais été utile d'être contre l'informatisation, mais pour en tirer parti chaque fois que cela est possible et faire de ces bouleversements l'occasion de construire un monde meilleur.

Pour la CFDT les partenaires sociaux au niveau régional et territorial doivent se mobiliser autour de cette

évolution des emplois et le Contrat Plan Régional Développement Formation Orientation Professionnel (CPRDFOP) doit permettre d'anticiper la reconversion et la formation des salariés.

Pour la CFDT les partenaires sociaux au niveau régional et territorial doivent se mobiliser autour de cette évolution des emplois et le CPRDFOP doit permettre de développer la formation de l'ensemble des salariés pour faire face aux transformations de leurs emplois et anticiper le plus en amont possible la reconversion des salariés dont les emplois seraient amenés à disparaître.

L'ampleur des défis posés par la transformation numérique doit amener les partenaires sociaux à en faire un sujet central du dialogue social dans la période à venir, en particulier au sein de la conférence sociale régionale.