



INFOLIO

PARTENARIAT RÉGION & AGENCES D'URBANISME

LA NUMÉRISATION DE L'ÉCONOMIE EN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR ENJEUX ET ATOUTS POUR LA MUTATION DES ENTREPRISES EN RÉGION

Automatisation, dématérialisation, Big data, désintermédiation/réintermédiation, nouveaux modèles économiques... : qu'entend-on par numérisation de l'économie ? Et à quelle réalité – en termes d'organisation, de culture, de stratégie ou encore de partenariat – cela renvoie-t-il quand on est un acteur économique en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, professionnel, chef d'entreprise ou d'association du secteur numérique, organisme paritaire ou observatoire des métiers ?

Cette étude exploratoire croise des éclairages complémentaires (revue de littérature, cadrage statistique, auditions d'experts, études de cas) pour apporter des éléments de réponse quant à l'impact et aux enjeux de la conversion des entreprises au numérique, et identifier certains atouts et leviers présents en région.

La numérisation est d'abord une révolution technologique inscrite dans l'élan de l'automatisation de la production, initiée pour les activités manuelles de type industriel dans les chaînes de production, puis dans les activités administratives par les technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce mouvement d'automatisation se poursuit et s'amplifie avec les technologies numériques et leurs potentialités de traitement des données massives (« Big data »). Leur introduction ouvre en effet une ère de transformation des organisations dans laquelle la création de valeur serait liée à la valorisation d'actifs immatériels (les données) et des services associés aux produits (économie de la fonctionnalité). Au regard des dynamiques d'investissement dans le secteur du numérique au niveau mondial, il est clair que le déplace-

ment des leviers de croissance est engagé.

L'innovation est ainsi souvent à même de bouleverser les modèles (modes de production, de distribution et de consommation des biens et services) et les acteurs en place, par exemple avec l'apparition de plateformes d'intermédiation qui viennent capter une partie de la chaîne de valeur d'une filière.

Mais « il n'y a pas de modèle pouvant décrire la transformation numérique des PME, c'est du cas par cas », comme l'affirme clairement l'un des experts auditionnés, la flexibilité des technologies de l'information et leurs agencements multiples conduisant à un perpétuel renouvellement des modèles économiques. C'est l'un des principaux enseignements des auditions : au-delà de la question technologique, la transformation numérique des entreprises passe

par un changement global de paradigme en matière de stratégie de développement.

Cela relève du défi pour nombre d'entreprises traditionnelles déstabilisées par la vitesse des transformations et confrontées au contraste entre le temps des affaires et celui du numérique. Il y a en effet un décalage temporel périlleux entre des évolutions de marchés chamboulés par des « new comers » de type plateforme et le temps de réaction et d'adaptation des entreprises plus traditionnelles pour transformer leurs organisations.

Face à ces enjeux, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur dispose de ressources pour accompagner la transition numérique de son économie : un secteur du numérique ancré localement, des formations adaptées aux nouvelles technologies et des écosystèmes qui prennent forme.

IMPACTS ET ENJEUX DE LA CONVERSION AU NUMÉRIQUE DE L'ÉCONOMIE RÉGIONALE

LA QUESTION DE LA MAÎTRISE DE LA TECHNOLOGIE

Les auditions réalisées auprès d'acteurs du numérique en région ont mis en évidence le décalage entre les perspectives ouvertes par la transformation numérique et les perceptions des secteurs traditionnels.

Pour les premiers, la question est dépassée car maîtrisée, et les coûts désormais réduits. L'attention semble plus se porter sur des enjeux d'organisation, d'intelligence collective et de management.

Pour les seconds, elle est encore au cœur des préoccupations. Ainsi en est-il par exemple :

- pour le leader mondial de la machine-outil agricole, qui, de la robotisation de la production au développement de logiciels dédiés a vu le numérique s'imposer dans tous les pans de son activité ;
- pour un hôtelier de la Côte d'Azur qui, face aux plateformes de réservation et aux offres alternatives, a fait le choix de s'approprier lui-même les outils numériques pour reprendre la main ;
- dans le BTP où l'introduction du BIM (Building Information Modeling) peut induire une perte de maîtrise sur les processus de travail pour les artisans face aux leaders du marché.

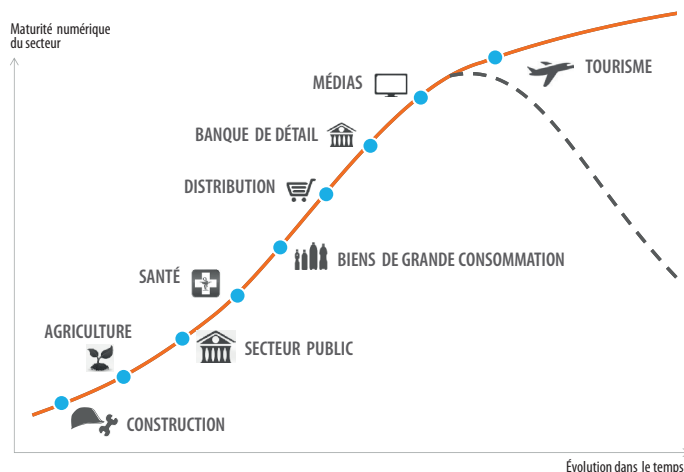
UN CHANGEMENT DE PARADIGME POUR LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

La révolution numérique en cours impacte globalement les stratégies des entreprises qui vont à présent s'écrire en intégrant ces nouveaux facteurs de production que sont infrastructures, logiciels et données numériques. Toutefois, le degré d'incrémentation du numérique va différencier l'ampleur des transformations : les trajectoires des entreprises peuvent s'inscrire dans la continuité des compétences accumulées ou bien bifurquer totalement pour s'adapter à de nouvelles contraintes ou opportunités de marché.

Trois enjeux forts émergent des auditions et cas d'études : l'importance de la stratégie, au-delà

des outils ; l'existence d'une culture partagée des mutations liées au numérique ; la sécurité des infrastructures.

Des niveaux de maturité différents en fonction des domaines économiques



Source : « Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », McKinsey & Company, 2014

PARTENARIATS ET ACCOMPAGNEMENT : LES CLÉS DU SUCCÈS

Tous les acteurs auditionnés ont évoqué la nécessaire ouverture de l'entreprise sur son environnement (fournisseurs, clients, écosystèmes locaux) et l'appui sur des partenariats pour engager une transition numérique. Naturelle pour les acteurs du numérique, cette posture peut l'être moins pour d'autres, et les vecteurs d'ouverture et d'introduction de nouvelles technologies et pratiques liées sont divers : l'expert-comptable, les apprentis, l'immersion dans les tiers lieux pour l'artisanat ; les liens entre producteurs et clients, par l'enrichissement des fonctionnalités des produits et services vendus dans l'industrie ; l'innovation dans la passation de marchés publics à partir d'une démarche partenariat local⁽¹⁾ qui mobilise l'outil numérique et ses qualités évolutives.

(1) <https://www.agrilocal84.fr/>

FREINS ET RÉTICENCES

La nouveauté introduit un décalage générationnel ou culturel dans l'appropriation des changements, que ce soit par les salariés face à de nouveaux outils, par les clients face à de nouvelles façons de répondre aux besoins, ou encore par les dirigeants. Le manque de volonté managériale constitue souvent un frein à la transformation digitale des entreprises. L'artisan quant à lui doit parfois se muer en chef d'entreprise en développant une stratégie et une vision globales. Au sein des organisations, l'absence de culture partagée des mutations liées au numérique ou le fait que la transformation ne soit portée que par les fonctions techniques peuvent engendrer des résistances. Au-delà, ces mutations heurtent un modèle français de l'entreprise souvent très structuré et hiérarchique, à l'inverse de modèles plus souples et innovants.

Le coût (financier ou temporel) des technologies peut également constituer un frein : achat d'équipement et appropriation des outils, formation et recrutement de compétences nouvelles, alimentation de la présence en ligne... Et certains systèmes d'information, dont l'amortissement a été prévu à long terme, s'avèrent parfois obsolètes face aux nouvelles attentes et pratiques (outils collaboratifs, réseaux sociaux...). Aussi, le risque à prendre, par l'immobilisation de capital ou de ressources, sans certitude d'un retour directement mesurable et maîtrisable sur cet investissement peut susciter des réticences

lorsqu'il s'agit d'engager une entreprise sur le chemin de la numérisation.

Il faut ajouter à cela les incertitudes juridiques et réglementaires induites par la numérisation des activités économiques, qui remet en cause les cadres conventionnels classiques dans lesquels elles s'exerçaient historiquement.

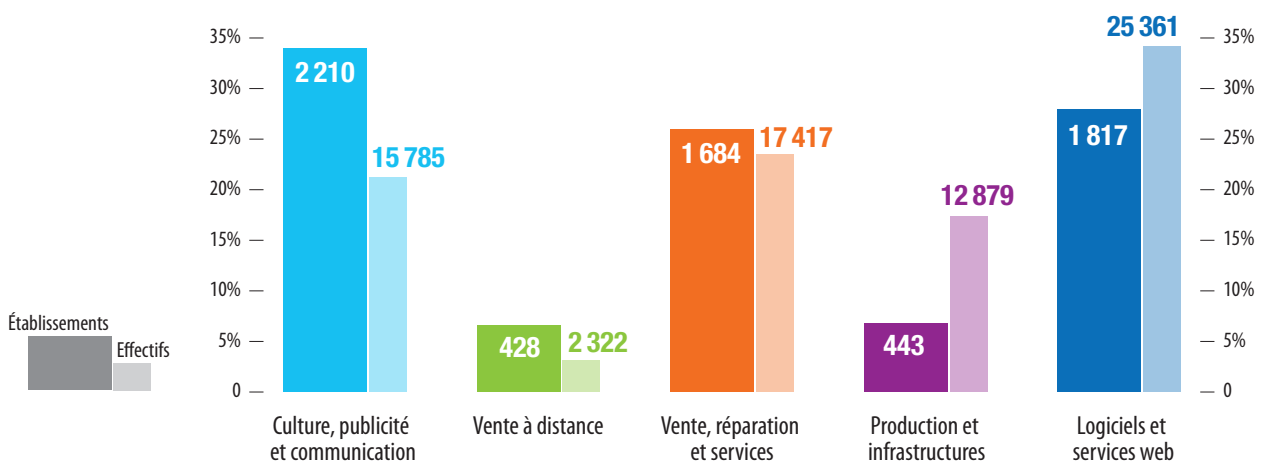
ATOUS ET LEVIERS POUR LA NUMÉRISATION DE L'ÉCONOMIE EN RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

L'IMPORTANCE DU SECTEUR DU NUMÉRIQUE DANS LA TRANSFORMATION

Les professionnels du numérique présents sur le territoire régional, de par leurs compétences, leur maîtrise des outils et technologies, et leur culture des mutations qui sont à l'œuvre, constituent un atout potentiel en tant qu'agents de la transformation numérique du tissu économique global. Le poids du secteur du numérique dans la région est comparable au niveau national (4% des établissements employeurs et 6% des salariés en 2015⁽²⁾), mais sa dynamique est relative au regard de celles observées dans d'autres régions.

(2) Données Acoff-Urssaf : établissements employeurs du privé et emploi salarié privé.

Répartition des domaines d'activités de l'économie numérique en région PACA en 2015



Source : Acoff-Urssaf / Établissements employeurs du privé et emplois salariés privés

Par ailleurs, les perspectives de développement et de diversification du portefeuille d'activité de ces acteurs du numérique sont de véritables enzymes de la transformation. Leur maîtrise des outils et des infrastructures logicielles, de la manipulation de masses de données gigantesques, alliées à la connaissance secteur ou métier de leurs clients permet de développer de nouvelles sources de valeur et de nouvelles alliances. Les réseaux et écosystèmes locaux, tels que ceux rencontrés lors des auditions d'experts (l'association Telecom Valley à Sophia Antipolis, Toulon Var Technologies), contribuent également à la mutation vers une économie plus numérisée en ce qu'ils font grandir des acteurs qui seront eux-mêmes facteurs de transformation.

DES ENJEUX DE QUALIFICATION ET D'ATTRACTIVITÉ

Face aux enjeux de la transformation numérique, la concurrence est forte pour recruter sur les métiers du numérique et le risque d'assèchement est réel si le territoire ne se forme pas ni ne capte et retient cette main d'œuvre qualifiée. L'Observatoire régional des métiers souligne en outre les difficultés pour les petites entreprises à accéder à ces compétences. L'offre de formation est donc à renforcer et à adapter, avec la participation des professionnels du numérique, afin d'éviter la fracture entre petites et grandes entreprises. Les auditions et études de cas menées dans le cadre de l'étude montrent que cet enjeu est partagé par tous, quel que soit le secteur (BTP, hôtellerie, alimentation, numérique).

Enjeux de compétences et de formation dans le secteur du numérique en région Provence-Alpes-Côte d'Azur*

Sur les compétences :

- un problème d'attractivité et de connaissance des métiers ;
- une forte concurrence nationale et internationale ;
- des besoins en main-d'œuvre difficiles à expliciter et à anticiper ;
- des ingénieurs plébiscités pour pallier aux difficultés des recruteurs à définir les besoins de qualification au sein de leur structure ;
- des compétences en matière d'innovation à mutualiser pour les PME / TPE.

Sur les formations :

- un appareil de formation présent mais à renforcer ;
- une visibilité des formations à développer ;
- un besoin de formation tout au long de la vie et de multi-qualifications ;
- une meilleure prise en compte de l'expertise des acteurs du numérique dans l'élaboration des formations ;
- des formations courtes, modulaires, adaptées aux besoins de l'entreprise.

* d'après le travail d'enquête de l'ORM auprès des professionnels du numérique dans la région, « Les métiers du numérique en région Paca », 2016. <http://www.orm-paca.org/Les-metiers-du-numerique-en-region-PACA-Quels-besoins-en-competences-et-en>

Le partenariat entre les agences d'urbanisme et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Mis en place en 2015 dans le cadre d'une convention triennale, ce partenariat d'une ampleur inédite en France, permet la mutualisation des capacités d'études et d'observation à l'échelle régionale. Relevant soit de la mise en commun d'expertises, soit de productions de données et d'analyses, ces actions couvrent des thèmes variés et transversaux, comme la mobilité, la planification, le développement durable, l'aménagement ou l'économie. L'objectif de ces travaux est de permettre une meilleure coordination des politiques publiques au niveau régional.

