

Partenariat Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Agences d'urbanisme

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DANS LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Récits d'expérience, nouveaux
liens et nouvelles alliances

Rapport de synthèse

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

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et les quatre Agences d'urbanisme présentes sur le territoire régional sont engagées depuis 2014 dans un partenariat d'une ampleur inédite en France. La mutualisation des capacités d'études et d'observation à l'échelle régionale produit de la mise en commun d'expertises, 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.

Sommaire

<u>1 TRANSFORMATION NUMERIQUE ET ACCOMPAGNEMENT : OBSERVER ET COMPRENDRE LES MUTATIONS A L'ŒUVRE.....</u>	<u>5</u>
1.1 METHODOLOGIES D'APPROCHE DE LA TRANSITION NUMERIQUE	5
1.2 UN « ECOSYSTEME » DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ?	7
<u>2 RECITS D'EXPERIENCES D'ENTREPRISES DE LA REGION SUD FACE A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE.....</u>	<u>8</u>
2.1 PAR « OU » EST-ELLE RENTREE DANS L'ENTREPRISE ET QUEL ETAIT SON OBJECTIF ?.....	8
2.1.1 UNE EVOLUTION POUVANT RESULTER D'UN CHOIX POSITIF.....	8
2.1.2 ... D'UNE CONTRAINTE REGLEMENTAIRE OU D'UNE PRESSION IMPOSEE PAR LE MARCHÉ.	9
2.2 QUEL EN A ETE L'IMPACT ?	9
2.3 QU'EST-CE QUI A PERMIS OU FACILITE CETTE MUTATION ?	10
<u>3 L'ACCOMPAGNEMENT A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES ENTREPRISES : NOUVEAUX LIENS, NOUVELLES ALLIANCES.....</u>	<u>12</u>
3.1 LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT EN PRISE AVEC LA TRANSFORMATION NUMERIQUE	12
3.1.1 UNE GRANDE DISPARITE DE PRISE DE CONSCIENCE ET DES NIVEAUX DE MATURITE TRES HETEROGENES	12
3.1.2 DES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT QUI SONT REINTERROGÉES.....	13
3.1.3 UN BESOIN DE FORMATION DES ACCOMPAGNANTS	14
3.1.4 L'APPARITION D'ACTEURS DES CULTURES NUMERIQUES DANS LE CHAMP DE L'AIDE AUX ENTREPRISES	14
3.2 DES LOGIQUES ET DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT A MIEUX ARTICULER	15
3.2.1 L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES ET SOLUTIONS, PREMIER BESOIN DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT	16
3.2.2 L'APPARIEMENT DE COMPETENCES, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE	17
3.2.3 DES LIEUX ET ACTEURS CONNECTEURS D'UNIVERS.....	18

Dans un contexte de mutation des activités économiques, il est utile de se pencher sur la question de l'accompagnement à la transformation numérique des entreprises. Notamment les plus « classiques », non imprégnées par le numérique et n'en ayant pas la culture. Quelles sont les ressources à leur disposition ? Quels sont les acteurs qui les accompagnent et quelles relations développent-ils ? Où et dans quelles interactions se joue la transformation numérique ?

Les partenaires habituels de la création et du développement des entreprises, interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics (réseaux consulaires, fédérations et organismes professionnels), sont bousculés par la numérisation des filières et de leurs propres activités. Ils vont alors rechercher de nouvelles connexions dans l'univers du numérique pour identifier et appairer au mieux « solutions métiers » et « outils et technologies numériques » qui composeront leur offre.

Entre ces mondes apparaissent de nouveaux acteurs, lieux d'innovation et opérateurs de la médiation numérique, dont les missions basculent de l'accompagnement citoyen vers le champ économique. Ces espaces de connexion, baignés de culture numérique, permettent d'en démocratiser les outils et pratiques. Ils engendrent également de nouvelles formes, hybrides, d'accompagnement.

1 | TRANSFORMATION NUMERIQUE ET ACCOMPAGNEMENT : OBSERVER ET COMPRENDRE LES MUTATIONS A L'ŒUVRE

Travailler sur la question de l'accompagnement à la « transformation numérique »¹ des activités revient à étudier des « objets en construction », et des acteurs qui « bricolent » encore autour de cet enjeu actuel et brûlant pour toutes les sphères : entreprises, société civile, administrations publiques, ...

Aussi, avant d'aller plus loin, il apparaît nécessaire de questionner les différentes approches qui ont pu être menées sur le sujet. La notion d'« écosystème », qui revient fréquemment lorsque l'on aborde les questions liées au numérique et à l'accompagnement des entreprises, mérite notamment d'être interrogée.

1.1 | Méthodologies d'approche de la transition numérique

De nombreux travaux ont été produits sur l'économie ou l'emploi numérique, à l'image du n°69 d'Analyses de l'Insee Provence-Alpes-Côte d'Azur paru en septembre 2018².

Cette étude s'en différencie dans la mesure où elle traite bien de la transition, ou de la transformation, numérique. Différents rapports d'analyses existent sur le sujet. Ils proposent des approches

1. Terme lui-même soumis à débat, ce phénomène pouvant renvoyer à des champs sémantiques divers : révolution, transition, transformation, mutation, acculturation, ...

2. « 69 000 emplois numériques en Provence-Alpes-Côte d'Azur » : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3613147>

méthodologiques diverses pour appréhender le niveau de transition numérique des entreprises et des secteurs d'activités.

En revanche, il n'existe pas de méthodes purement statistiques permettant d'aboutir à une approche pertinente sous forme d'un cadrage de suivi et de mesure de l'évolution de la transition numérique. Cela est principalement lié au fait que, les secteurs étant en pleine mutation numérique, cette transition ne peut être analysée au travers de données statiques existantes. Elle touche l'ensemble des maillons du développement d'une entreprise.

La lecture des différentes approches répertoriées montre qu'une mesure normée des transformations à l'œuvre n'est pas possible aujourd'hui et que la diffusion du numérique échappe en partie au radar de la statistique. Les techniques « classiques » de dénombrement, de recensement, de codification des activités sont difficilement opérantes sur des objets en construction, c'est-à-dire non stabilisés, évolutifs, invasifs... .

La plupart de ces analyses de la transition numérique des entreprises des secteurs traditionnels proposent une segmentation de l'économie en plusieurs secteurs ou « plaques », selon l'intensité de la numérisation. Elles reposent sur des enquêtes ou entretiens réalisés auprès d'entreprises, d'acteurs de l'« écosystème » de l'économie numérique (startup, universitaires, associations, French Tech, etc.), d'économistes ou d'universitaires travaillant sur ce sujet.

Les objectifs de ces enquêtes et échanges sont :

- d'évaluer le niveau d'équipements, d'innovation et de R&D des entreprises, et regarder leur fonctionnement interne, le modèle hiérarchique et le modèle d'affaires ;
- de faire un état des lieux des innovations existantes et possibles dans les secteurs, et prendre en compte et anticiper les aspects disruptifs propres à chaque secteur.

ETUDES CONSULTEES

- « Numérisation de l'économie en Provence-Alpes-Côte d'Azur », 2016, Partenariat Région / Agences d'urbanisme
- « La transformation numérique de l'économie française », Rapport de Philippe Lemoine au gouvernement, novembre 2014
- « Etude d'impact de la transition numérique sur le secteur de la construction », Constructys (OPCA de la construction), juin 2017
- « Le numérique déroutant », BPI France – Le Lab, 2015
- « Du rattrapage à la transformation. L'aventure numérique, une chance pour la France. », Roland Berger Strategy consultants, septembre 2014

1.2 | Un « écosystème » de la transformation numérique ?

La notion d'écosystème renvoie souvent à un ensemble d'interrelations dans un « milieu », en référence aux sciences de la vie.

Elle est utilisée pour qualifier aussi bien des regroupements d'entreprises, des milieux d'affaires, d'innovation ou encore de l'économie et des cultures numériques. Elle renvoie, au-delà des logiques de l'action publique ou de regroupement spontanés d'acteurs, à des configurations très diverses et à des réalités très hétérogènes.

La notion de « transformation numérique », quant à elle, renvoie à une mutation multidimensionnelle, qui impacte tous les pans de l'activité économique, concerne toutes les fonctions et innervent tous les secteurs.

L'utilisation de la notion d' « écosystème numérique » dans le cadre de la « transformation numérique » a pu apparaître réductrice et insuffisante pour comprendre où et comment se joue cette transformation pour les entreprises « classiques » d'un territoire : par le biais de quels acteurs, de quelles ressources ou de quels types d'accompagnement ? Insuffisante également pour éclairer les liens, interactions et configurations multiples associant ces derniers dans le cadre de la transformation.

En effet, les « agents » de la transformation, qu'ils le soient par fonction en tant qu'accompagnateurs classiques du développement des entreprises, ou de façon induite, par la culture, les outils et pratiques numériques qu'ils diffusent, n'évoluent pas dans un univers ou écosystème unique.

Il faut regarder, au-delà des milieux dont l'activité est entièrement imprégnée par le numérique, ses dispositifs et ses pratiques, la réalité des réseaux et interactions qui concourent à la transformation du tissu économique d'un territoire. Interroger les interactions entre les acteurs traditionnels et les pionniers ou « pure players » permet d'éclairer les évolutions de ces écosystèmes induites par la transformation numérique.

L'hypothèse a ainsi été faite d'une diversité d'acteurs issus d'univers différents (milieux consulaires, branches professionnelles, tiers lieux et médiation numérique,...), accompagnant chacun, dans leur « sphère », leurs membres ou ressortissants. L'objectif étant alors d'observer les logiques à l'œuvre dans chacune de ces sphères, et de comprendre si et comment elles s'articulent dans le cadre de la transformation numérique d'entreprises « traditionnelles ».

Afin de saisir au mieux la réalité de la transformation numérique d'entreprises classiques et de leur accompagnement dans ce contexte, deux approches ont été retenues :

- des récits d'expérience de la transformation recueillis auprès d'entreprises de la région ;
- des auditions d'experts et acteurs de l'accompagnement afin de comprendre comment leur position et leur action sont interrogées dans ce contexte.

La liste des entreprises et acteurs rencontrés est à retrouver en 4e de couverture de ce rapport.

2 | RECITS D'EXPERIENCES D'ENTREPRISES DE LA REGION SUD FACE A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Les entretiens, menés avec des responsables d'entreprises de la région, avaient pour objectif de se replacer dans la perspective de ces organisations qui se sont engagées dans la numérisation de leurs activités. Afin de comprendre ce qui a déclenché cette évolution, quel en a été l'impact, ou encore sur quelles ressources ou services elles se sont appuyées pour prendre ce chemin.

Cette série d'entretiens ne saurait prétendre à l'exhaustivité. Ce sont des coups de sonde qui viennent illustrer une transformation à l'œuvre dans des environnements très divers. Différents cas de figure sont ainsi identifiés autour de quelques grandes questions sur l'expérience de la transformation.

Les comptes-rendus des entretiens sont à retrouver dans le rapport final de l'étude, sur le portail « Connaissance du Territoire » de la Région Sud : connaissance-territoire.maregionsud.fr

2.1 | Par « où » est-elle rentrée dans l'entreprise et quel était son objectif ?

2.1.1 | Une évolution pouvant résulter d'un choix positif...

L'émergence d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau logiciel, et son intégration aux activités de l'organisation peut constituer un facteur déclenchant.



La Bécannerie,
Avignon

La Bécannerie (vente à distance de pièces détachées pour motocycles) s'est ainsi lancée dans le e-commerce dès 1999. C'est l'apparition d'internet, ouvrant un nouveau canal de vente, qui a constitué l'opportunité dont elle s'est saisie très tôt pour étendre son potentiel de vente à une clientèle plus large, au-delà de son territoire physique.



EHPAD Valrose, Nice

Pour l'EHPAD Valrose, l'acquisition d'un logiciel permettant une gestion complète informatisée du dossier médical avec traçabilité des soins et des paramètres de santé a ainsi un impact fort sur l'optimisation du travail du personnel soignant au sein de l'établissement.

La volonté d'améliorer une fonction de l'entreprise et d'en réduire les coûts peut être également être à l'origine d'une plus grande intégration du numérique.



La Quincaillerie
Aixoise, Aix-en-Provence

C'est le cas de la Quincaillerie Aixoise, leader régional dans la quincaillerie de gros, dont la fonction « gestion des données produits » était jusqu'alors externalisée. Elle a choisi en 2012 de gérer en interne ses données produits et de numériser cette fonction, en développant elle-même les logiciels d'exploitation et de consultation de ces données. Ce changement a été accompagné d'une réflexion conceptuelle sur l'expérience client (concept du « shop in shop »). L'entreprise visait avant tout à améliorer l'expérience client, son marketing et sa communication. Cela passait par une digitalisation pour faciliter l'accès aisé à une information détaillée, pour les clients comme pour les commerciaux.

2.1.2| ... d'une contrainte réglementaire ou d'une pression imposée par le marché.

L'évolution des normes avec l'apparition de procédures nouvelles, utilisant des moyens numériques d'évaluation ou de transmission de l'information, et la modification de la chaîne de valeur sur certains marchés constituent également des « contraintes » qui poussent les entreprises à numériser un peu plus leur activité.



M. Faure, agriculteur
Chorges

Dans l'agriculture (M. Faure, élevage ovin), la numérisation de la profession a été imposée par la loi pour plus de traçabilité, puis étendue et renforcée par les exigences de la Politique Agricole Commune en matière d'attribution de subventions. Pour M. Faure, elle s'est faite par l'intermédiaire d'une formalisation de la fonction de suivi et de gestion du troupeau.



Domaine des pères
de l'Eglise,
Châteauneuf-du-Pape

La dématérialisation des procédures et démarches administratives constitue également un facteur incitatif fort, à l'image par exemple de la mise en place de la plateforme de télé-procédure Produvane. Les viticulteurs (Domaine des pères de l'Eglise, Châteauneuf-du-Pape) doivent ainsi, depuis 2017, faire en ligne (le papier n'est plus admis) un certain nombre de déclarations liées à plusieurs étapes de la production.



Delta Sertec,
Marseille

Pour l'entreprise Delta Sertec (intégrateur des technologies du bâtiment connecté et sécurisé), le choix de faire évoluer son positionnement est avant tout lié à une pression du marché sous l'effet de l'évolution des technologies, en aval comme en amont de la chaîne de valeur. Spécialiste des courants faibles, elle a été impactée par le fait que ses solutions, autonomes jusque-là, ont acquis la capacité à communiquer entre elles, et à devenir ainsi pilotables et administrables à distance. Ce qui l'a poussé à réinterroger son positionnement et à l'orienter vers une dimension plus intégratrice et servicielle de son offre.

2.2| Quel en a été l'impact ?

La transformation numérique produit différents types d'effet, selon qu'elle agit sur tout ou partie du fonctionnement même de l'entreprise, sur son modèle économique, ou qu'elle nécessite le recours à des compétences externes.

Les éleveurs ont en partie tiré bénéfice de cette numérisation imposée par des contraintes réglementaires. Elle leur permet, via les logiciels mis en place, d'avoir un suivi précis de leur troupeau. L'impact a également été financier avec l'acquisition des logiciels, qui intègrent une maintenance, un dépannage et une formation (financée via le fonds VIVEA). De façon générale, la numérisation oblige à plus de rationalité dans la gestion et confère une meilleure lisibilité sur le travail réalisé et à venir.

Pour Delta Sertec, la composante servicielle de son offre s'étend progressivement. Avec une dimension logicielle renforcée, conséquence de son nouveau positionnement. Elle développe ainsi une nouvelle solution de supervision technique des bâtiments. Et envisage une alliance avec un acteur du numérique pour combiner les solutions métiers qu'elle maîtrise et les outils et technologies maîtrisés par son partenaire potentiel.



De la même façon, l'entreprise WIT (solutions technologiques pour la transition énergétique des bâtiments intelligents) réfléchit à faire évoluer son modèle économique vers plus de services. En s'appuyant notamment sur un traitement plus avancé des données (nouveaux services), sur le partage de celles-ci à d'autres acteurs (santé, environnement, mobilité, ...) et sur une amélioration en continu des produits logiciels par une plateforme d'expérience « client ».

La Bécannerie a pu être quant à elle pénalisée un temps dans son développement en raison de l'absence de connexion haut débit. Elle rencontre des difficultés de recrutement (développeurs), et doit faire appel aux services de cabinets spécialisés. Ses process internes ont évolué avec la nécessité de gérer une activité basée sur plusieurs entrepôts (unification des outils de gestion).

Pour la Quincaillerie aixoise, cette numérisation d'une partie de ses activités semble avoir eu peu d'impact. Elle aura sans doute permis de maintenir l'activité en période de crise et peut-être de la développer plus récemment. Mais l'entreprise reste locale, focalisée sur le B to B, et le numérique n'est qu'un facilitateur.



D'autres entreprises, enfin, dont l'ADN est plus marqué en matière de numérique, saisissent l'opportunité pour pousser et affiner encore leur expertise et leur valeur ajoutée. C'est par exemple le cas d'une entreprise comme ACRI (bureau d'études ingénierie maritime/aménagement littoral). Dans ce contexte de transformation, elle développe des outils sur mesure de modélisation peu répandus mis à disposition de bureau d'études spécialisés, y compris concurrents.

Dans le cas des entreprises rencontrées pour cette étude, l'impact de la transformation numérique est donc « positif » (montée en expertise dans le fonctionnement de l'entreprise), « neutre » dans le sens où il permet de maintenir l'activité, ou potentiellement « négatif » en fonction de l'âge des dirigeants et du contenu plus ou moins stratégique de l'intention qui pousse l'entreprise à muter.

2.3 | Qu'est-ce qui a permis ou facilité cette mutation ?

L'apport des communautés professionnelles (syndicats, coopératives, ...) et les échanges avec les pairs, en termes d'apports de savoirs et d'outils, constituent l'un des facteurs facilitant de cette mutation numérique.

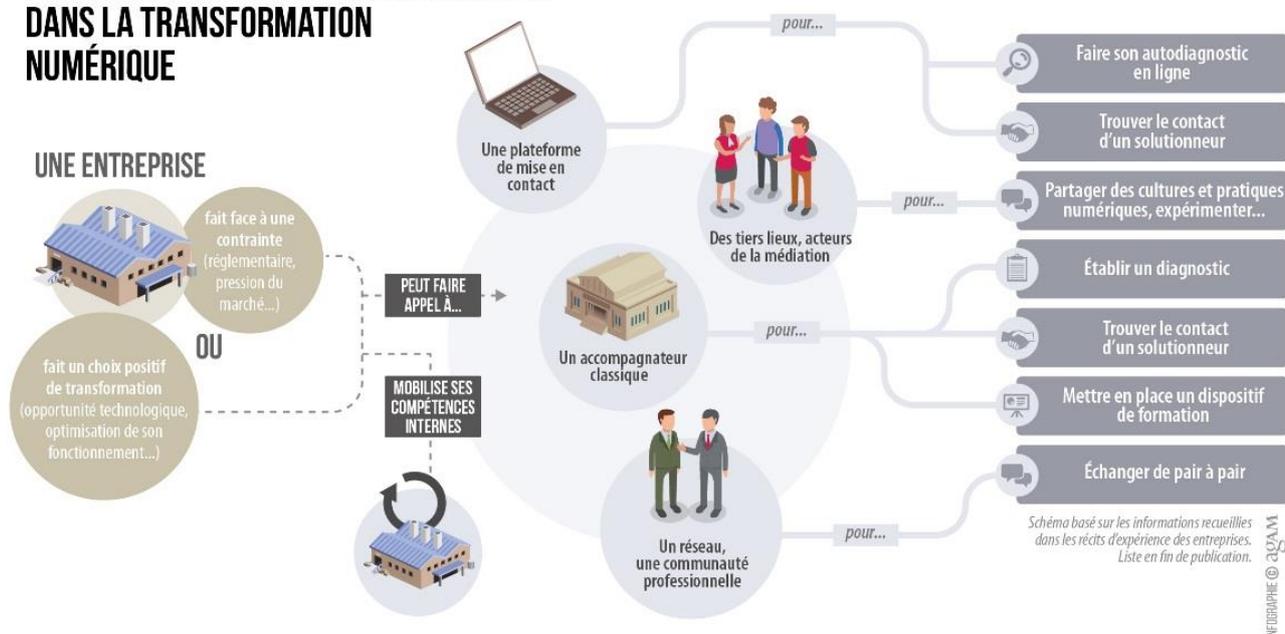
Ainsi, le directeur général de Delta Sertec insiste sur le fait que c'est notamment la participation aux activités d'un syndicat professionnel et les échanges qui s'y tiennent qui ont permis d'amorcer le processus de numérisation. Les réseaux d'entrepreneurs locaux et l'échange avec les entreprises du territoire sont également essentiels, « il faut sortir et

observer ». Pour lui, la mutualisation et les échanges avec les pairs viennent bien avant la concurrence.

Dans le cadre de l'activité agricole de M. Faure, c'est la coopérative « Agneau Soleil » qui a créé le logiciel Ovitel, désormais nécessaire à la gestion des troupeaux. C'est elle également qui commercialise les dispositifs de lecture de boucles électroniques des ovins, assure leur installation et la formation des éleveurs à leur utilisation.

L'insertion de l'organisation dans un environnement d'innovation peut également être facteur de transformation. C'est le cas par exemple pour l'EHPAD Valrose, à Nice, qui est positionné comme lieu d'expérimentation d'essais cliniques intégrant des projets liés au numérique (serious game, analyse de données récoltées dans les chambres par des capteurs et objets connectés). Ces expérimentations, qui sont un axe fort de la stratégie de l'établissement, contribuent à l'optimisation de la qualité de service aux résidents et à l'amélioration des conditions de travail des agents.

PARCOURS D'UNE ENTREPRISE ORDINAIRE DANS LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



QUELLES SONT LES POSSIBILITES QUI S'OFFRENT A UNE ENTREPRISES QUI S'INTERROGE SUR SA TRANSFORMATION NUMERIQUE ?

Après avoir recueilli des récits d'expérience de la transformation numérique des entreprises, pour comprendre comment elles s'en emparent ou la subissent, il est nécessaire d'observer les ressources et solutions mises à leurs disposition dans ce contexte de mutation. Et de comprendre les interactions, liens et alliances qui se nouent entre acteurs de différents univers dans le cadre de la transformation numérique.

3 | L'ACCOMPAGNEMENT A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES ENTREPRISES : NOUVEAUX LIENS, NOUVELLES ALLIANCES

Une grande diversité d'acteurs accompagne la transformation numérique des entreprises : écosystèmes d'affaires, institutions territoriales traditionnelles, écosystème numérique et d'innovation, tiers lieux et médiation numérique, Ils en sont encore le plus souvent à un stade où ils tâtonnent pour définir les services et ressources qu'ils vont proposer aux entreprises afin de les sensibiliser, de les accompagner et de les former dans ce contexte de mutation. Et intégrer l'impact de la transformation sur leurs propres organisations et modalités d'action. Les 22 entretiens menés auprès d'experts de la région (liste en fin de publication) permettent d'éclairer comment leur activité est impactée, et comment ils sont amenés à nouer de nouveaux liens et nouvelles alliances, avec d'autres acteurs de l'accompagnement, qui restent encore largement à structurer et consolider.

3.1 | Les acteurs de l'accompagnement en prise avec la transformation numérique

3.1.1 | Une grande disparité de prise de conscience et des niveaux de maturité très hétérogènes

Si les niveaux de maturité des entreprises et de leurs dirigeants peuvent varier selon les branches, (certains secteurs d'activités sont plus avancés que d'autres dans la numérisation de leurs activités³), il n'existe pas de profil type d'entreprise ou de dirigeants sensibles à ces questions de transformation numérique. L'âge de ces derniers peut cependant constituer un facteur différenciant : la CMA Var constate ainsi que les moins de 40 ans se sont très fortement approprié l'outil numérique ; la Fédération des entreprises de la propreté (FEP) va quant à elle confier le portage du club innovation (et questions de transformation numérique) à un club de jeunes dirigeants.

Les acteurs de l'accompagnement se retrouvent face à une grande disparité de prise de conscience et des niveaux de « compétence numérique » très hétérogènes. L'engagement est souvent fonction du rapport au numérique des dirigeants. Le travail restant à faire en termes de sensibilisation des mutations à l'œuvre, des opportunités et menaces qu'elles représentent est important.

Les démarches et outils de diagnostic, parfois auto-administré, premier pas d'un projet de numérisation, se sont fortement développés, portés le plus souvent par des réseaux nationaux (Boutiques de gestion, MEDEF, BPI, AGEFOS PME, France Num, ...) ou régionaux (Digishop – CCI PACA financé par la Région). Pourtant, les différents acteurs rencontrés soulignent le nombre relativement faible de diagnostics qu'ils ont pu réaliser, faute de moyens ou de compétences en internes, d'appétence ou de temps de la part des entreprises.

3. Baromètre 2018 de maturité digitale des entreprises françaises, Smart Lane : <https://smart-lane.fr/barometre-2018-de-maturite-digitale-des-entreprises-francaises/>

Ceci souligne également le fait que la facilité d'accès ne garantit pas l'utilisation de ces dispositifs. Les conditions de leur appropriation sont encore à affiner. Il est ainsi difficile d'aller au-devant des entreprises en leur parlant de « transition numérique », qui plus est dans un vocabulaire parfois trop « tech ». Il est préférable de présenter la problématique comme une opportunité de progrès et de développement, en étant le plus concret et opérationnel possible.

3.1.2 | Des formes d'accompagnement qui sont réinterrogées

Les acteurs qui sont au contact des entreprises pour les accompagner dans leur création ou leur développement ne sont pas épargnés par ces phénomènes de transformation numérique. Leurs métiers et modalités d'action se transforment également.

La dématérialisation, des démarches administratives comme des modalités d'accompagnement (autodiagnostic en ligne, modules de e-learning, ...) progresse à grand pas. Le gouvernement a ainsi annoncé la dématérialisation des démarches administratives d'ici à 2022. En matière de création d'entreprises par exemple, celles-ci seront regroupées sur une plateforme unique. Les chambres des métiers, comme d'autres organismes qui géraient des centres de formalité des entreprises, vont devoir trouver de nouveaux moyens de communiquer sur les outils d'accompagnement qu'ils proposent.

Le développement des démarches et outils en lignes (de gestion, de formation, ...), nécessite tout d'abord une certaine familiarité et aisance des publics avec les différentes interfaces proposées. En effet, le simple accès à ces outils ne signifie pas que leur usage est maîtrisé. La nature même du métier et de la relation entre les conseillers et leurs interlocuteurs est modifiée, le développement de ces nouvelles modalités d'interaction pouvant parfois heurter.

Mais la mise en place de plateformes et d'outils mutualisés et collaboratifs en ligne à l'échelle des réseaux, locaux ou nationaux, constitue également une opportunité. Elle permet, par exemple avec la création d'outils de type CRM (Gestion de la relation client) communs au sein des branches professionnelles nationales (Fédérations des entreprises de la propreté, Union des industries chimiques), ou d'intranet (Chambre d'agriculture des Hautes Alpes) de renforcer la force de frappe de ces réseaux d'acteurs. En répertoriant contacts et ressources, et en mutualisant une expertise distribuée dans les territoires (remontée de cas d'usages ou de bonnes pratiques par exemple).

De façon générale, l'appropriation de la question numérique demande d'abord une réflexion de la part des acteurs traditionnels de l'accompagnement sur la conception de leur dispositif d'intervention. Il s'agit d'accompagner une transformation globale de l'entreprise, tout en conservant un point d'entrée pour un enjeu clairement identifié par le chef d'entreprise sur un des domaines de l'activité (logistique, commercialisation, RH...). **Comme l'exprime un des responsables consulaires, le modèle de la solution globale et universelle est insatisfaisant pour faire progresser durablement les entreprises dans leur transition. L'idée est de trouver le déclencheur potentiel et d'apporter des solutions « métiers ».**

3.1.3 | Un besoin de formation des accompagnants

La transformation numérique fait évoluer le contenu et la forme des accompagnements, les techniciens et chargés de mission en charge de ces actions devant eux-mêmes se former pour se mettre à niveau sur des compétences nouvelles.

A cet égard les acteurs de la médiation numérique soulignent l'importance de l'accompagnement des accompagnants eux-mêmes... et le fait que « l'enjeu de la transformation est peut-être moins celui des usagers que celui des personnes qui sont en interface directe avec ces usagers »⁴.

Ainsi les branches professionnelles et les acteurs consulaires sont-ils par exemple confrontés, comme les entreprises qu'ils accompagnent, à ce besoin d'acculturation en interne aux enjeux du numérique, afin d'apporter les meilleures réponses possibles à leurs adhérents, en termes de formation notamment. Certaines organisations, à l'image de la Chambre de métiers et de l'artisanat, se définissent comme des « agents de la transformation » en transformant leurs propres pratiques.

Au-delà des enjeux et des questions de culture numérique, une montée en compétence est également nécessaire sur les outils. A titre d'exemple, les techniciens agricoles, spécialistes métiers qui accompagnent les agriculteurs au quotidien, doivent se former aux outils de gestion de troupeaux qui sont mis en place dans les exploitations. Afin de les aider à les exploiter au mieux.

De façon générale, ils se doivent désormais d'être plus familiers avec tous les services et outils dont la numérisation va croissant.

3.1.4 | L'apparition d'acteurs des cultures numériques dans le champ de l'aide aux entreprises

Cette mutation entraîne une évolution du positionnement d'acteurs qui agissaient jusque-là principalement hors du champ de l'économie. Les acteurs de la médiation numérique⁵ émergent ainsi dans l'accompagnement à l'appropriation par les entreprises des outils et cultures numériques et ils sont sollicités pour cela par les collectivités⁶. S'adressant historiquement à un public de particuliers, leur apport potentiel dans la transition a été identifié, et ils commencent à développer une offre de service. Ce ne sont pas des « solutionneurs », qui vont apporter une solution précise à un besoin déterminé. Ils agissent plutôt en amont, par de la sensibilisation, de l'acculturation, et par le diagnostic du besoin dans l'organisation, afin de doter individus et entreprises d'un socle de connaissances suffisantes pour être en

4. Séminaire de clôture du projet ANR Capacity – Rennes – Septembre 2018

5. « La « Médiation Numérique » désigne la mise en capacité de comprendre et de maîtriser les technologies numériques, leurs enjeux et leurs usages, c'est-à-dire développer la culture numérique de tous, pour pouvoir agir dans la société numérique. », Portail de la médiation numérique.

6. Conseil Régional PACA, délibération du 29 juin 2018, lancement du programme « Sud Labs » visant notamment à « soutenir des offres de service numériques innovantes et impactantes dans le domaine de la transition numérique des entreprises ».

mesure de choisir et non de subir cette évolution de leur activité. « La médiation, dans le cadre de la transformation numérique, c'est en quelque sorte de l'accompagnement au changement », comme le dit l'une des personnes de l'équipe d'Arsecic, association coordinatrice et animatrice des acteurs de la médiation dans la région.

Le réseau de ces acteurs de proximité, très dense dans la Région (cf. carte p.19), constitue un atout pour toucher un public plus large. Ils vont ainsi pouvoir développer une offre pour les artisans locaux par exemple, qui connaissent leurs lieux, afin de les encourager à aller plus loin. Et construire l'ingénierie pédagogique des actions de formation à déployer en s'appuyant sur les adhérents d'Arsecic.

LES CHAMPS D'INTERVENTION DE LA MÉDIATION NUMÉRIQUE



QU'EST-CE QUE LA « MÉDIATION NUMÉRIQUE » ?

SOURCE : SITE INTERNET D'ARSECIC PACA

A l'inverse des acteurs traditionnels évoqués précédemment, ils n'ont pas pour leur part la connaissance du monde de l'entreprise. Ils doivent donc se familiariser avec celui-ci : qui sont ces entreprises ? Quels sont leurs besoins ? Quelles sont mes compétences, mon offre de service ? A l'image des acteurs classiques de l'accompagnement, un besoin de formation émerge. Arsecic est ainsi devenu organisme de formation en 2017, afin de former ses membres dans cette approche d'un nouveau public et de nouveaux besoins.

3.2 | Des logiques et dispositifs d'accompagnement à mieux articuler

Afin que la transformation s'opère le plus largement possible et soit aidée au mieux, différents types d'interventions doivent s'articuler. Les acteurs traditionnels de l'accompagnement doivent faire appel à de nouvelles ressources pour accompagner les entreprises dans leur transformation numérique. A l'inverse, d'autres acteurs, ceux de la médiation numérique, ont un chemin à faire vers le monde de l'entreprise. D'autres enfin, pionniers de l'innovation ou du numérique ont besoin de trouver des connexions avec les entreprises «classiques». Cette forme d'interdépendance, dans le cadre de la transformation numérique, engendre une reconfiguration des relations ainsi que de nouvelles alliances. Aujourd'hui balbutiantes, les conditions de leur mise en pratique et de leur déploiement pérenne restent largement à inventer.

3.2.1 | L'identification des compétences et solutions, premier besoin des acteurs de l'accompagnement

C'est une problématique qui pourrait apparaître relativement classique, mais qui prend une nouvelle dimension avec le numérique : l'identification des compétences et solutions qui composeront l'offre de service de l'accompagnement.

Les agents de la CCIR et des chambres territoriales ont besoin de s'insérer dans les réseaux des acteurs du numérique pour établir des liens avec les « offreurs de solution ». Mais il leur reste difficile de repérer les « solutionneurs » répondant à leurs besoins et à ceux de leurs ressortissants.

Des solutions à cette problématique sont déployées à l'échelle nationale via des plateformes en ligne, qui permettent d'identifier ces ressources dans les territoires : France Num, portail gouvernemental de la transformation numérique des entreprises (cf. ci-dessous) ; « Brick4Future », référentiel technologique proposé par l'Alliance pour l'industrie du futur référençant leviers, thématiques et « macrobriques », action dont on peut retrouver une déclinaison au niveau régional, financée par la Région Sud et la DIRRECTE, avec le pôle de compétitivité SCS et le Centre Technique des Industries Mécaniques (CETIM), afin de cataloguer les offreurs de solution locaux.



LE PORTAL GOUVERNEMENTAL DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES ENTREPRISES MET EN CONTACT DES ENTREPRISES AVEC DES EXPERTS SUR DIFFERENTS SUJETS : VISIBILITE EN LIGNE, VENTE SUR INTERNET, DATA, ... / WWW.FRANCENUM.GOUV.FR

Dans un contexte où l'appariement des compétences, des cultures et des expertises est nécessaire pour mener à bien cette transition, la lisibilité des différents types d'acteurs et de réseaux est d'autant plus nécessaire. Et le besoin d'une cartographie exhaustive se fait sentir.

Au-delà de l'identification de ces offreurs de solutions, la CCIR, acteur institutionnel classique, s'appuie à l'inverse, pour le déploiement d'une offre d'autodiagnostic dans la région, sur des acteurs pionniers du numérique, des « pure players » : la Grande école du numérique dans les Hautes Alpes, Telecom Valley dans les Alpes-Maritimes, ou encore des entreprises de la French Culture Tech dans le Vaucluse.

3.2.2 | L'appariement de compétences, au cœur de la transformation numérique

La complexité et la granularité de la transformation numérique engendre un réel besoin de dialogue renouvelé, ou tout simplement nouveau, entre acteurs divers qui sont obligés d'agir de concert et en complémentarité dans ce contexte. Il s'agit alors de créer les conditions de la pérennité entre des cadres et cultures d'intervention et d'accompagnement jusque-là relativement étrangers les uns aux autres.

L'un des exemples recueillis lors des auditions d'expert illustre bien ces problématiques.

Une convention a été signée en 2017 par Toulon Var Technologies et la Région Sud, avec un copilotage de la CCI du Var et de la Chambre des Métiers et l'Artisanat pour une expérimentation de trois types de parcours vers la transition numérique. L'idée étant de tester la structuration du réseau de soutien aux entreprises.

L'un des enseignements de cette expérimentation est la nécessité d'une coordination forte entre experts des réseaux d'entreprise du numérique et les organismes d'appui de l'économie plus « classique ».

Le circuit standard qui semble se dégager serait une porte d'entrée consulaire, syndicale ou fédérative pour mieux identifier la nature des besoins puis un passage, quand ces besoins appellent des réponses complexes, vers les chefs de file des réseaux d'entreprises numériques. Mais la coordination et le copilotage de ces actions de soutien aux entreprises, par des acteurs issus d'univers différents, semble s'avérer efficace.

Une autre façon de formuler la répartition des rôles pourrait être la suivante : aux généralistes l'accompagnement sur la numérisation des fonctions transverses, et aux branches l'accompagnement sur les fonctions métiers, à l'image du forum interbranche (UIMM / UIC) organisé à l'Arbois sur la digitalisation de la supply chain.

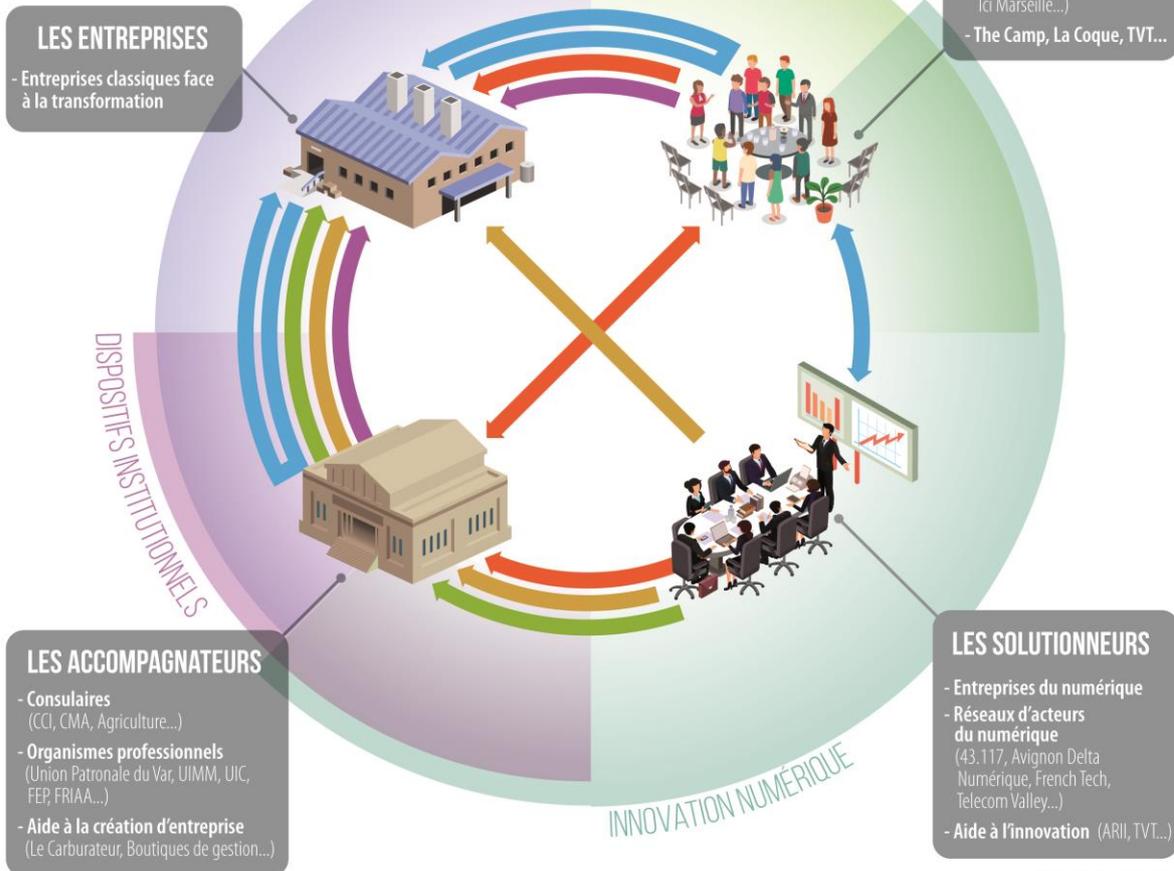
La FRIAA quant à elle, a fait le choix de s'allier dans des logiques de partenariat très poussées avec des offreurs de solutions qui portent sa voix sur des aspects précis de la transformation.

La formation donne également lieu à de nouvelles alliances. Des OPCA de branche (travail social, agriculture), rencontrant des difficultés à définir le contenu des formations qu'ils proposent à leurs entreprises dans le cadre de la transformation, vont par exemple faire appel à des acteurs comme le Carrefour de l'Innovation ou Arsenic pour : identifier des besoins ; aider au montage et à l'ingénierie de formation ; rédiger des cahiers des charges qui permettent d'avoir des offres qui répondent au mieux à ces besoins.

NOUVEAUX LIENS, NOUVELLES ALLIANCES DANS L'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

NATURE DES APPORTS ET INTERACTIONS

- Information / contact
- Solution
- Cultures et pratiques numériques
- Pair-à-pair / Communauté
- Formation



INFOGRAPHIE © AGAM

Schéma basé sur les informations recueillies au cours des auditions d'experts. Liste en fin de publication.

D'OU VIENNENT LES SOLUTIONS ET RESSOURCES DANS L'ACCOMPAGNEMENT A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES ENTREPRISES ?

Exemples schématiques de lecture de l'infographie :

- Une entreprise classique pourra s'initier chez un connecteur aux cultures et pratiques numériques, et y bénéficiera également de pratiques communautaires (apprentissage pair à pair par exemple).
- Un accompagnateur pourra trouver chez les solutionneurs contacts et cultures numériques pour proposer une offre d'accompagnement à la transformation pertinente. Au besoin, ils articuleront une offre de concert.
- Connecteurs et solutionneurs forment la « communauté du numérique » qui apporte solutions et ressources aux accompagnateurs et aux entreprises.

3.2.3 | Des lieux et acteurs connecteurs d'univers

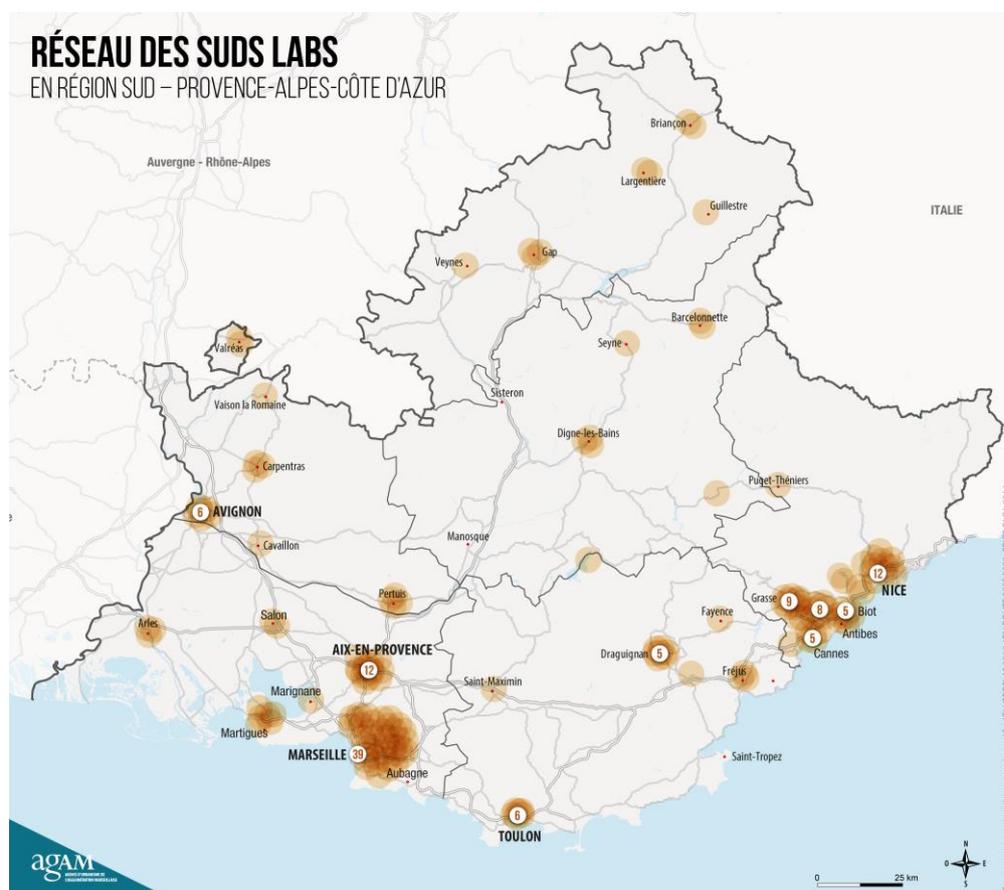
Ces tiers lieux, qui émanent culturellement du monde numérique, permettent d'en démocratiser les pratiques et outils. Ce sont des espaces de connexion, des caravansérails de la transformation numérique. Si les compétences et acteurs qu'ils rassemblent peuvent différer de l'un à l'autre, ils ont en commun de favoriser les collaborations, l'expérimentation, et de faciliter l'échange et le partage de pratiques et de savoirs liés au numérique. Et, question

centrale dans le cadre de cette étude, ils touchent dans les cas observés des entreprises qui ne sont pas immergées dans cette culture du numérique, et en font un de leurs objectifs.

Ainsi par exemple de So'Fab, le FabLab de Sophia Antipolis, porté par Telecom Valley. Il permet la diffusion d'une culture collaborative et d'une forme d'état d'esprit communautaire des makers, au sein d'un écosystème fortement orienté innovation et affaires. **Cela permet d'y développer des pratiques d'accompagnement nouvelles, hybrides, quelque part entre prestations de conseil et pratiques collaboratives : faire ensemble entre pairs plutôt que de faire faire.**

Le Carrefour de l'Innovation (C'In), est intéressant en ce qu'il lie dans son portage plusieurs de ces différents univers (French Tech / Lab Aix Bidouille (L.A.B.) / Pays d'Aix Développement). Une combinaison qui peut s'incarner dans des formations proposées en partenariat avec la CMAR à destination des entreprises de commerce et d'artisanat : un consultant pour le design thinking, le L.A.B. pour les aspects plus techniques et le prototypage, Pays d'Aix Développement pour les experts accompagnants, (veille juridique, financière, comptable, ...). Cela permet de diffuser une culture numérique, avec de nouvelles manières de manager, de nouveaux usages qui pourront être faits des produits,

Ces lieux, fruits des cultures numériques, associés avec des acteurs d'autres univers remplissent un rôle de médiation dans la transformation en permettant à des publics nouveaux de venir s'acculturer au numérique.



LE RESEAU DES LIEUX D'INNOVATION ET DE MEDIATION NUMERIQUE EN REGION SUD – PROVENCE ALPES-COTE-D'AZUR : PLUS DE 150 STRUCTURES DE CONNEXION DANS L'ACCOMPAGNEMENT A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE / SOURCE : ENTREPRISES.MAREGIONSUD.FR

La matière première de cette étude sur l'accompagnement à la transformation numérique des entreprises est constituée d'entretiens, pour la plupart individuels, avec des entreprises et des acteurs du territoire qui les accompagnent dans leur création ou leur développement. Ci-dessous, en écho à l'infographie de la p. 18, la liste des acteurs rencontrés.



Entreprises

- Quincaillerie Aixoise (13)
- Delta Sertec (Marseille, 13)
- M. Faure, éleveur (Chorges, 04)
- La Bécanerie (Avignon, 84)
- EHPAD Valrose (Nice, 06)
- ACRI (Sophia Antipolis, 06)
- WIT (Nice, 06)
- Domaine des Pères de l'Eglise (Châteauneuf-du-Pape, 84)
- Meet@Sand (Cavaillon, 84)
- Provence Conditionnement (Sorgues, 84)



Accompagnateurs

- Union des Industries et Métiers de la Métallurgie – UIMM Alpes Méditerranée
- Le Carburateur, pôle de l'entrepreneuriat (Marseille)
- Business Pôle, Sophia-Antipolis
- Coopérative « L'Agneau Soleil » (Sisteron – Région Sud et Auvergne-Rhône-Alpes)
- Chambre d'Agriculture des Hautes-Alpes
- Chambre de Commerce et d'Industrie Provence Alpes-Côte-d'Azur
- Chambre de Commerce et d'Industrie du Var
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat, agence de la Valette du Var – Territoires du Var
- Fédération Française du Bâtiment, Var
- Union Patronale du Var
- Fédération des entreprises de la Propreté Sud-EST – Fare Propreté
- Cap au Nord Entreprendre, Marseille
- Réseau des Boutiques de Gestion (BGE) Paca Région Sud
- Union des Industries Chimiques – UIC Méditerranée, Novachim – Centre régional d'innovation et de transfert de technologies Chimie et Matériaux
- Fédération régionale des industries agro-alimentaires – FRIAA PACA



Solutionneurs

- La Coque (Marseille)
- Toulon Var Technologies – TVT
- French Tech Culture (Avignon)
- Association Delta Numérique (Avignon)



Connecteurs

- Arsenic Paca, centre de ressources de la médiation numérique
- Ici Marseille, manufacture collaborative et solidaire
- C-In, Carrefour de l'innovation et du numérique (Aix-en-Provence)
- Avilab (Fablab Avignon)
- The Bridge (Avignon)