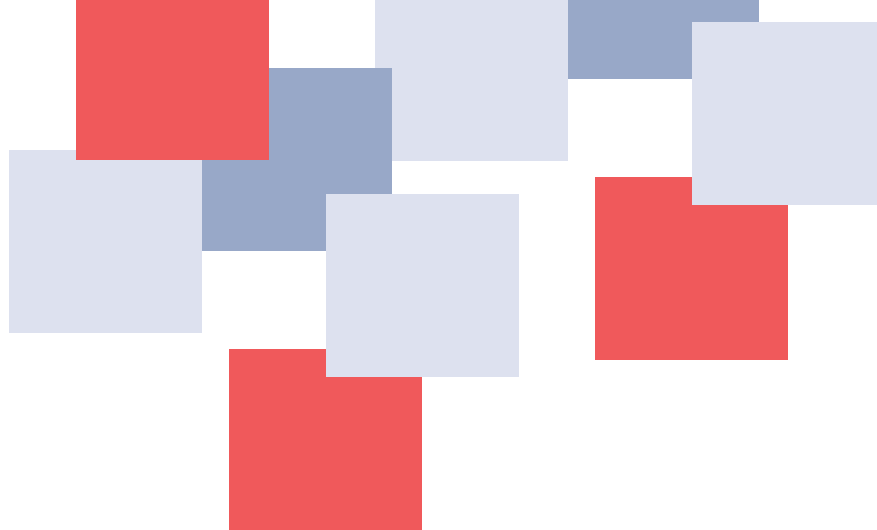




QUELLES CLÉS POUR TRANSFORMER LES ENTREPRISES DIGITALISÉES EN ENTREPRISES NUMÉRIQUES ?

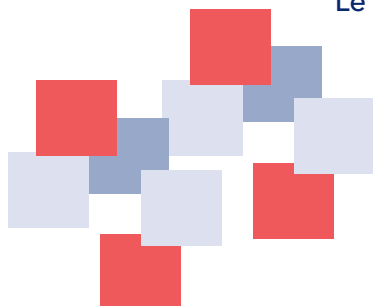
MATHILDE AUBRY
ZOUHOUR BEN HAMADI
NAZIK FADIL
CHRISTINE FOURNÈS



CHAIRE

DIGITALISATION ET
INNOVATION DANS
LES ORGANISATIONS
ET LES TERRITOIRES

RÉSUMÉ



Le digital est largement présent sur le lieu de travail comme dans notre vie quotidienne : l'immense majorité (**95 %**) des entreprises utilisent, en effet, au moins un outil digital, comme le montre une étude menée en février et mars 2021 par l'Observatoire des transformations numériques auprès de 2046 entreprises implantées en Normandie (c.f. Méthodologie à la fin du document) et représentatives du territoire national, hors Ile de France. Mais cette adoption généralisée du digital masque une grande **hétérogénéité**.

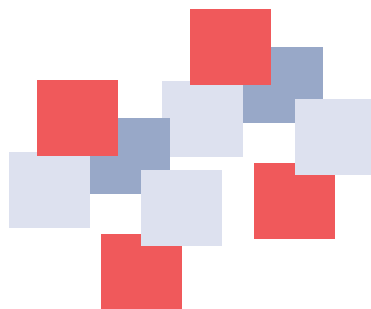
S'agissant des **outils**, si les outils de communication, de réunion à distance, de travail collaboratif sont désormais **très répandus** (respectivement 99,1 %, 57,6 % et 53 % des entreprises de plus de 10 salariés y recourent), les outils d'analyse de données (15,9 % de taux de recours) et les outils de gestion de projets (10,3 %), pourtant déterminants dans une transformation numérique réussie, sont **très peu utilisés**. En ce qui concerne la taille des entreprises, les TPE (moins de 10 salariés) sont jusqu'à trois fois moins bien équipées que les entreprises de plus de 10 salariés. Parmi les différents secteurs d'activité, l'agriculture apparaît comme l'un des moins digitalisés.

Plutôt que d'une véritable transformation numérique, il vaudrait mieux donc parler d'une **dématérialisation des documents et des échanges**, car l'utilisation des outils digitaux reste limitée et insuffisante pour permettre une véritable amélioration du fonctionnement de l'entreprise et de ses performances. Les entreprises remplacent les échanges physiques par du numérique, ce qui est une première étape, **nécessaire mais insuffisante**.

Surtout, elles ne transforment pas en profondeur leurs pratiques et leurs processus organisationnels et ne s'appuient pas sur le digital pour renforcer ou renouveler leur proposition de valeur. Cette seconde **étape n'est que rarement franchie**. Les entreprises sont pourtant conscientes des apports bénéfiques de la digitalisation (sur leur relation avec leurs parties prenantes, leur organisation et leurs méthodes de travail, leur visibilité...).

Par voie de conséquence, les avantages perçus de la digitalisation sont encore trop limités et n'encouragent pas les entreprises à continuer à s'y investir. La responsabilité de la transformation numérique ne doit pas reposer uniquement sur les chefs d'entreprises. En interne, les dirigeants ont besoin du soutien, voire de la proactivité de leurs salariés ; en externe, ils ont besoin, non seulement de compétences techniques, mais aussi et surtout d'appui de leurs pairs, d'associations professionnelles ou encore de spécialistes du secteur...

En conclusion, l'étude montre que si les bases de la transformation numérique sont posées, les entreprises vont devoir dépasser le stade de la simple « **digitalisation** » des outils, c'est-à-dire l'utilisation des technologies et données numériques », pour « **devenir numériques** » dans leur fonctionnement et leur organisation.



DIGITALISATION DE L'ENTREPRISE : DANS QUEL BUT ?

La crise sanitaire a constitué un **test grandeur nature** de la digitalisation des processus et des moyens de communication dans notre société. Le télétravail, notamment, a accéléré la mise en œuvre des réunions virtuelles, l'accès à distance aux serveurs, la dématérialisation des flux et des processus. Les entreprises se dotent de plus en plus d'outils numériques. Mais dans quelle mesure parviennent-elles à s'appuyer sur ces outils pour se transformer en profondeur ? Quels en sont les impacts organisationnels ? Comment encourager cette transformation ? En guise d'éléments de réponse, l'étude réalisée par l'Observatoire des transformations numériques en février et mars 2021 auprès de 2046 entreprises normandes, représentatives du paysage économique français (voir méthodologie), offre un panorama complet et chiffré de la digitalisation des entreprises en s'attachant aux réalités qu'elle recouvre, aux impacts perçus ainsi qu'aux leviers de la transformation numérique.

Dans cette étude, le terme digitalisation fait référence à l'utilisation des technologies informatiques ou numériques. La transformation numérique se définit, quant à elle, comme un changement dans la façon dont une entreprise emploie les technologies numériques, pour développer un nouveau modèle d'affaires qui contribue à créer et à s'approprier plus de valeur pour l'entreprise. Si la digitalisation est indispensable pour la transformation numérique, les deux définitions se situent à des niveaux différents : la première se concentre sur les outils en tant que tels et la seconde sur l'impact de leur utilisation sur l'organisation.

L'ÉTAT DES LIEUX

La prédominance des outils digitaux permet une dématérialisation des échanges

Part des entreprises équipées de différents outils digitaux

Des outils digitaux présents, mais de façon très variable	10 SALARIÉS ET PLUS	MOINS DE 10 SALARIÉS
OUTILS DE COMMUNICATION (EMAILS, MESSAGERIE INSTANTANÉE...)	99,1 %	91,9%
OUTILS DE GESTION FINANCIÈRE (EX : DEVIS ET FACTURATION AUTOMATISÉS, COMPTABILITÉ EN LIGNE, ETC...)	66,4 %	39,7 %
OUTILS DE DE VISIO OU WEB CONFÉRENCE	57,6 %	26,1 %
OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF (INTRANET, RÉUNION À DISTANCE, AGENDA PARTAGÉ...)	53 %	20,1 %
OUTILS DE STOCKAGE ET DE GESTION DE DOCUMENTS EN LIGNE (INFORMATIQUE EN NUAGE, CLOUD, DÉMATÉRIALISATION AO, FACTURES, ARCHIVAGE NUMÉRIQUE, GOOGLE DRIVE...)	44,7 %	29,8 %
OUTILS DE GESTION ET DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE (ERP, PGI, SAP ...)	37,5 %	10,5 %
OUTILS DE GESTION RELATION CLIENTÈLE (GRC-CRM)	29 %	14,4 %
CONCEPTION ET/OU PRODUCTION ASSISTÉE PAR ORDINATEUR	14,4 %	7,2 %
OUTILS D'ANALYSE DE DONNÉES MASSIVES (DATA ET BIG DATA)	15,9 %	5,7 %
OUTILS DE GESTION DE PROJETS (TRELLO, SLACK, JIRA, MONDAY...)	10,3 %	4,9 %

Comme le montre le tableau ci-dessus, les outils de communication (e-mails, messagerie instantanée...) sont **largement présents** dans les entreprises : ils sont présents dans 95 % des entreprises (dans 99 % des entreprises de plus de 10 salariés et 92 % des entreprises de moins de 10 salariés). L'autre famille d'outils la plus répandue concerne la gestion financière, que l'on retrouve dans la

majorité des entreprises répondantes (66,4 % dans les entreprises de plus de 10 salariés et 39,7 % dans les moins de 10 salariés).

En dehors de ces deux grandes familles, les autres outils sont le plus souvent absents. Les outils de stockage et de gestion de documents en ligne ne sont présents que dans un peu plus d'un tiers (36 %) des entreprises. Les outils de travail collaboratif se retrouvent dans seulement 34 % des entreprises. Les outils de gestion et de pilotage de l'entreprise (ERP, PGI, SAP...) sont présents dans seulement 21,9 % des entreprises, les outils de gestion de la relation clientèle, dans seulement 20,6 % des entreprises. Par ailleurs, les deux types d'outils les moins présents (dans moins de 10 % des entreprises interrogées) et pourtant au centre de la transformation numérique des entreprises concernent **l'analyse de données massives** (*data et big data*) et **la gestion de projets**.

Les outils les plus répandus restent les outils **de partage d'informations**. Les échanges physiques ont lieu dorénavant par le numérique (échanges d'informations ou de documents...). Cependant, ces outils ne peuvent transformer en profondeur les pratiques ou les organisations. Ceux qui peuvent apporter des modifications profondes dans le processus de création de valeur (outils de gestion et de pilotage de l'entreprise, ou de la relation clientèle, outils d'analyse de données massives ou encore outils de gestion de projet) sont utilisés, en effet, dans une minorité des entreprises étudiées. Nous ne sommes donc pas en présence d'une véritable « **transformation numérique** » mais plutôt d'une « **dématérialisation** », voire d'une simple « **automatisation** ». L'autre enseignement est que les TPE de moins de 10 salariés sont bien moins digitalisées que les plus de 10 salariés.

LES IMPACTS DES OUTILS DIGITAUX SONT PERÇUS COMME POSITIFS MAIS LIMITÉS

Après avoir dressé cet état des lieux, l'étude s'est intéressée à l'impact perçu de la digitalisation au sein de l'entreprise. Il a été demandé aux répondants s'ils percevaient un impact très positif (2), positif (1), négatif (-1), très négatif (-2) ou neutre (0). Une moyenne a été établie pour chaque proposition permettant d'obtenir les scores commentés ci-après.

Impacts perçus de la digitalisation

Impact de la digitalisation sur :	MOINS DE 10 SALARIÉS	10 SALARIÉS ET PLUS
LA CIRCULATION DE L'INFORMATION AVEC LES PARTENAIRES (FOURNISSEURS, ADMINISTRATIONS, ETC.)	0,70	0,92
L'ORGANISATION ET LES MÉTHODES DE TRAVAIL	0,64	0,91
LA VISIBILITÉ DE L'ENTREPRISE	0,68	0,86
LA RÉDUCTION DES DÉLAIS	0,58	0,77
LA QUALITÉ DE SERVICES AUX CLIENTS	0,56	0,77
LE SUIVI DE L'INFORMATION EN INTERNE	0,33	0,76
LE POSITIONNEMENT DANS LE SECTEUR D'ACTIVITÉ	0,56	0,74
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	0,44	0,58
LA RÉDUCTION DES COÛTS	0,39	0,57
L'ÉVOLUTION DE VOTRE STRATÉGIE (BUSINESS MODEL)	0,38	0,57
LA CULTURE D'ENTREPRISE	0,36	0,55
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	0,16	0,49

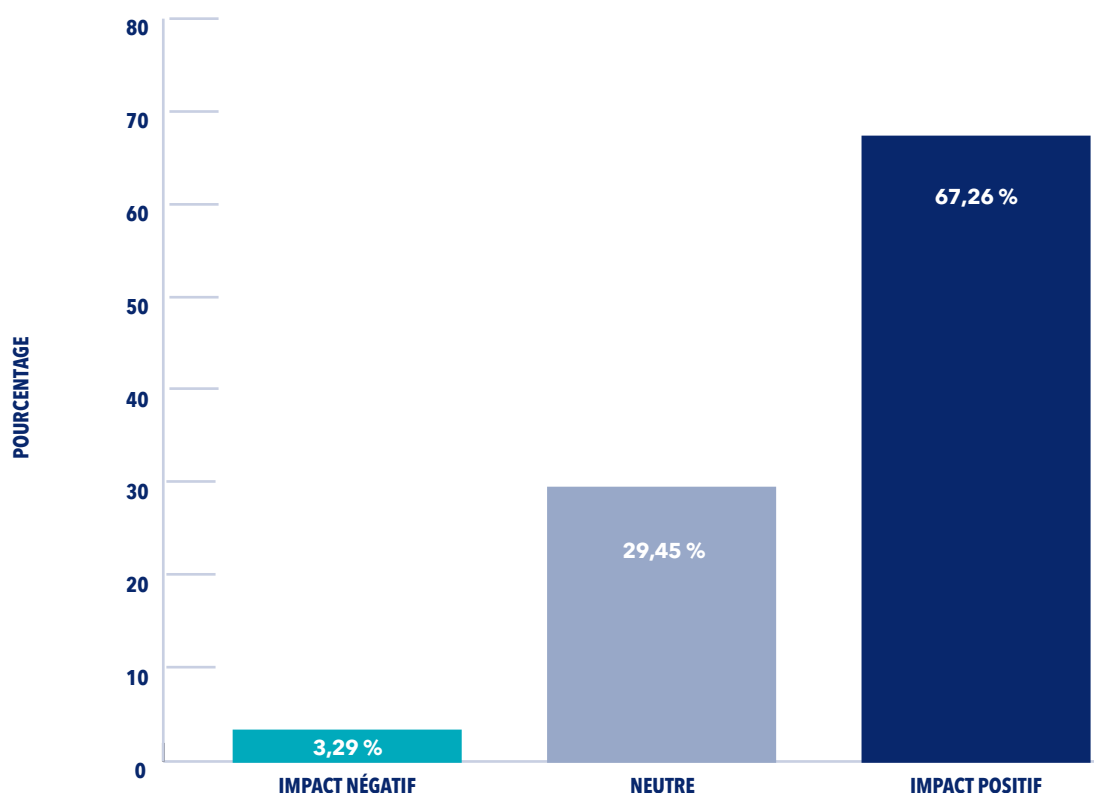
Les entreprises interrogées ont globalement une bonne perception des impacts de la numérisation puisque les moyennes obtenues sont positives. Cependant, elles varient de 0,16 à 0,91 et ne dépassent jamais le score de 1 sur un maximum de 2.

Le digital semble plus spécifiquement destiné à la gestion interne de l'entreprise. Les effets perçus de la digitalisation sont plus importants en ce qui concerne l'organisation et les méthodes de travail (le score est de 0,91 pour les entreprises de plus de 10 salariés et 0,64 pour les entreprises de moins de 10 salariés) que sur la stratégie des entreprises (seulement 0,57 pour les entreprises de plus de 10 salariés et de 0,38 pour les entreprises de moins de 10 salariés).

Analysons plus en détail l'impact perçu de ces deux éléments. En effet, l'étude de l'organisation et des méthodes de travail permet d'appréhender les effets des outils digitaux sur la gestion interne. L'analyse des effets perçus sur la stratégie des entreprises donne accès à une vision plus large et intègre la manière dont les entreprises créent, délivrent et capturent de la valeur.

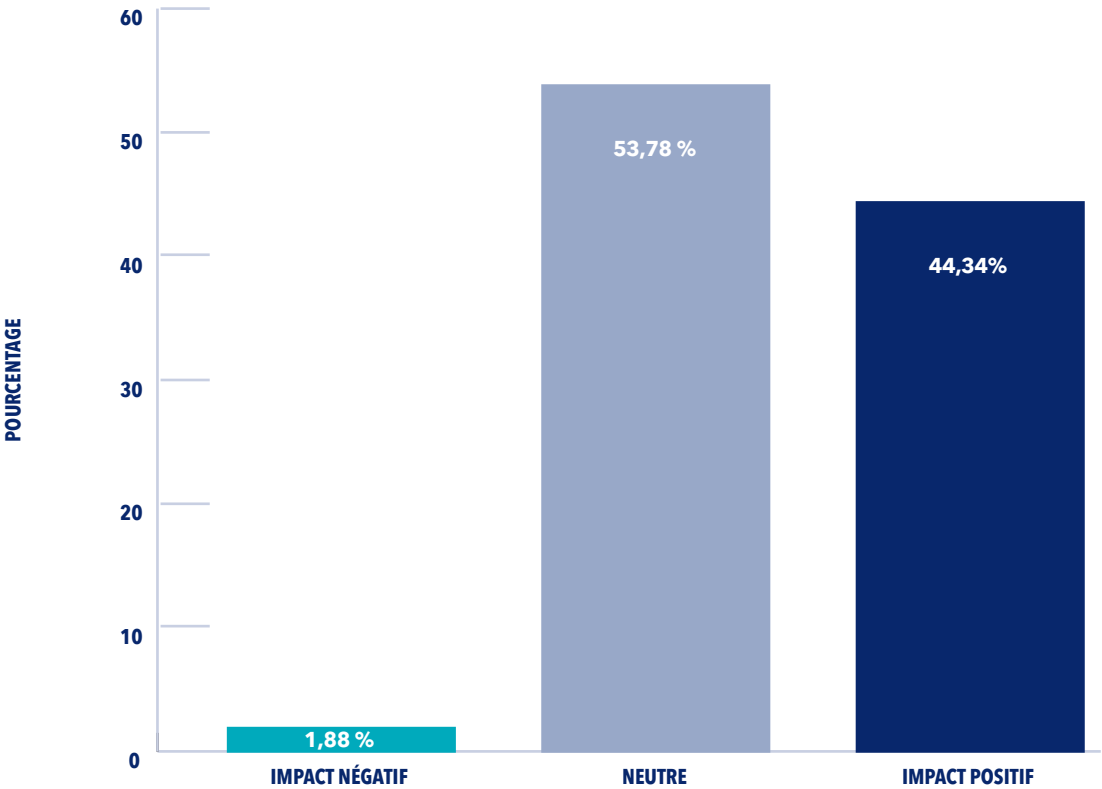
Évolution de l'organisation du travail et des méthodes de travail et évolution de la stratégie

Organisation des méthodes de travail



Si 67,26 % des répondants perçoivent un impact positif du numérique sur leur organisation et méthodes de travail, 3,29 % perçoivent un impact négatif et près de 30 % ne perçoivent pas d'impact du tout ! Plus inquiétant, plus de la moitié des entreprises (53,78 %) **considère** que le numérique n'a pas d'impact sur leur business model. Si 44,34 % observent un effet positif, près de 2 % **estiment** l'effet du numérique comme négatif sur l'évolution de leur stratégie.

Stratégie de l'entreprise/Business Model



LA DIGITALISATION N'EST PAS PLEINEMENT MISE À PROFIT

Alors que l'impact perçu sur les organisations et méthodes de travail est relativement élevé, les répondants ne perçoivent pas d'importantes réductions de coût, ni une amélioration nette de la qualité de vie au travail grâce à la digitalisation. De même, la gestion des ressources humaines ou la culture de l'entreprise semblent peu impactées par le digital. Les mutations organisationnelles apparaissent insuffisantes pour que les avantages de cette digitalisation puissent véritablement émerger.

Parallèlement, les impacts positifs perçus sur la visibilité de l'entreprise, sur la qualité des services proposée aux clients et sur la circulation de l'information avec les différents partenaires sont élevés alors que l'impact perçu sur l'évolution des *business model* est faible. Les entreprises ne semblent pas utiliser les améliorations qu'elles perçoivent dans les relations avec leurs parties prenantes, rendues possibles par le digital, pour faire évoluer leur stratégie. Les bases d'une transformation sont bien posées mais le digital doit prendre une place plus importante et être intégré dans la réflexion stratégique de manière à véritablement pouvoir agir comme un levier de croissance.

À ce propos, il apparaît des différences importantes entre les entreprises de plus de 10 salariés et les moins de 10 salariés. Ces différences sont particulièrement visibles sur le suivi de l'information en interne et la gestion des ressources humaines. Ainsi, toutes les entreprises ne voient pas de la même manière les effets du numérique sur leur activité, leur stratégie ou leur environnement de

travail. Si la taille des entreprises a une influence notable, c'est aussi le cas du secteur d'activité : le secteur pour lequel l'impact du digital est jugé le plus important est celui des services (avec un score de 0,83 concernant l'organisation et les méthodes de travail et de 0,58 concernant l'évolution de la stratégie) et celui pour lequel l'impact est le plus faible est l'agriculture (avec un score de 0,50 concernant l'organisation et les méthodes de travail et de 0,24 concernant l'évolution de la stratégie). L'industrie et le commerce suivent de près les services alors que le secteur de la construction est plus proche de l'agriculture.

Le secteur agricole, maillon faible de la digitalisation ?

Alors que la digitalisation est perçue, dans le secteur agricole, comme centrale et que les outils pour accompagner les exploitants dans leurs activités se font de plus en plus nombreux, la réalité est qu'il manque dans le secteur agricole un maillon essentiel.

En effet, la digitalisation des fonctions administratives est peu avancée (communication, vente, suivi des stocks, comptabilité, traitement des données récoltées...). Celle-ci est pourtant indispensable pour que les outils numériques puissent permettre d'optimiser la production et d'économiser les ressources. Dans ce secteur, qui externalise beaucoup les fonctions supports, une réflexion globale intégrant toutes les parties prenantes est nécessaire sans quoi une partie des apports de la digitalisation risque d'être perdue. C'est pourquoi l'environnement institutionnel devrait encourager davantage de coopération et de mise en réseau dans le développement des stratégies de numérisation.

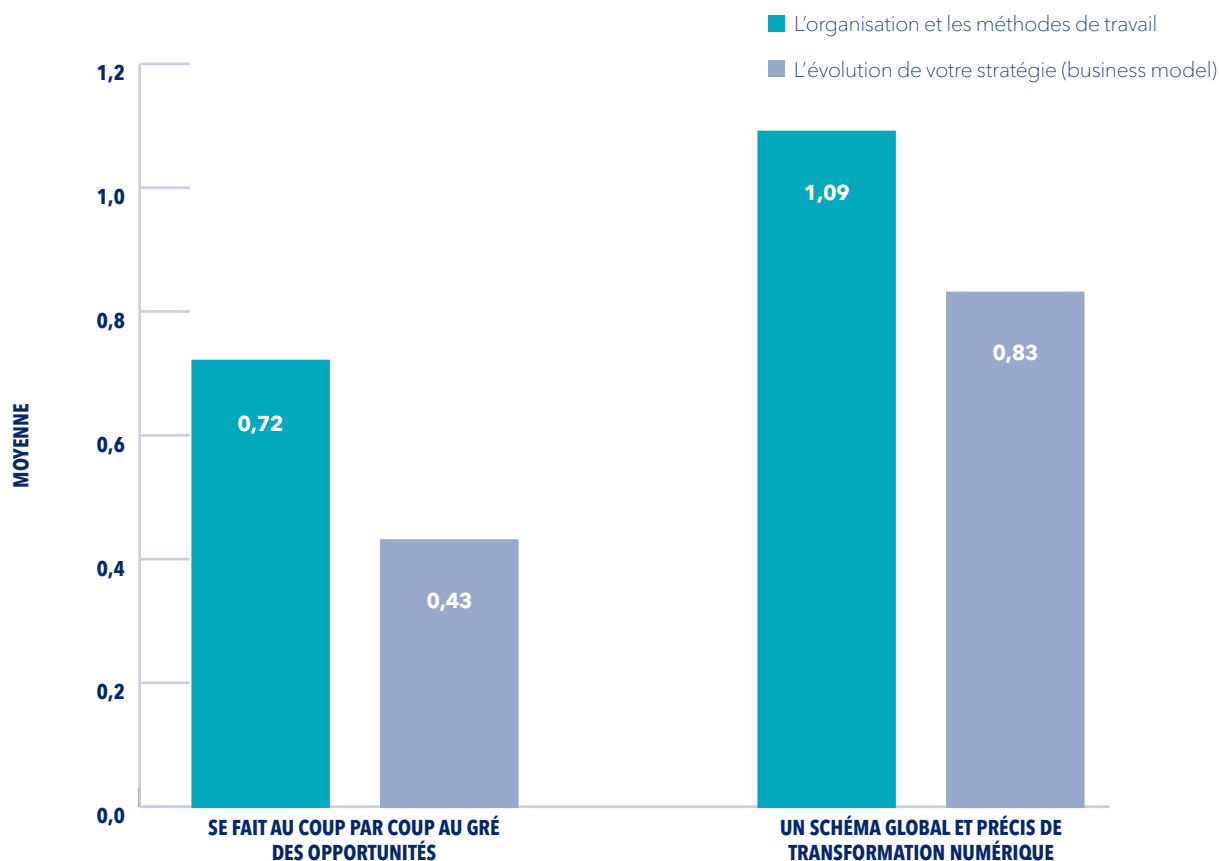
LES LEVIERS D'UNE VÉRITABLE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Une transformation numérique va au-delà de l'utilisation d'outils et nécessite un changement profond de l'organisation de l'entreprise et de ses méthodes de travail, mais aussi une évolution de la stratégie. Que faire pour favoriser cette transformation numérique ?

Premièrement, il est important de **donner accès aux outils digitaux** à un plus grand nombre d'entreprises. En effet, plus les outils digitaux sont présents dans l'entreprise, plus les impacts perçus sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise sont importants.

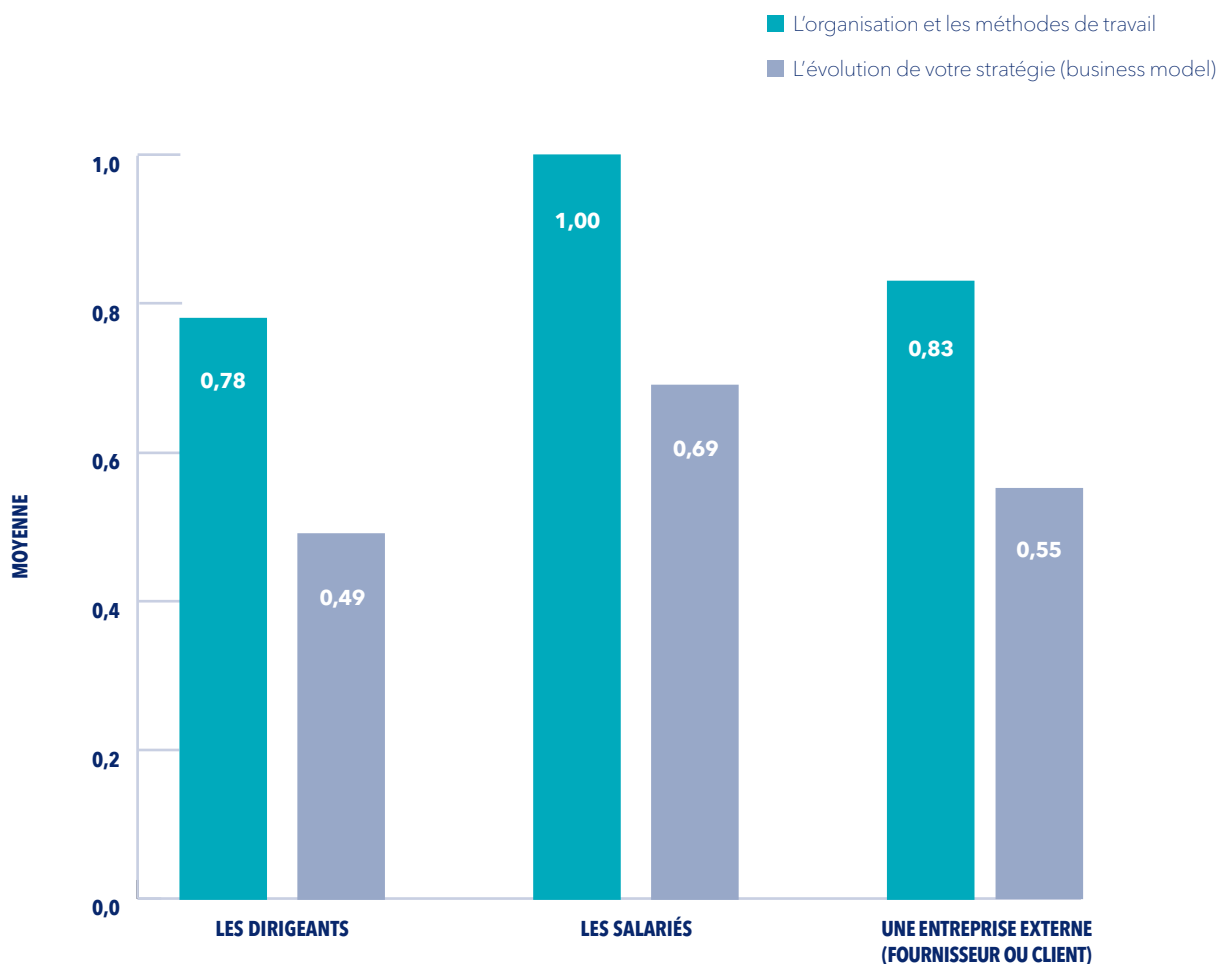
Deuxièmement, l'introduction de ces outils doit se faire dans le cadre d'une réflexion globale et structurée. En effet, l'impact ressenti sur l'organisation de l'entreprise et le *business model* est d'autant plus important que l'entreprise a adopté un **schéma global et précis de transformation numérique**. Comme le montre le graphique ci-dessous, les entreprises ayant une vision générale incluant toutes les fonctions de l'entreprise et des objectifs clairs en termes de digitalisation décernent en moyenne des scores de 1,09 pour l'impact observé sur l'organisation et de 0,83 pour celui sur le *business model*. Celles pour qui l'intégration du numérique semble se faire au coup par coup obtiennent des scores de seulement 0,72 et 0,43. Malheureusement, pour 77,6 % des entreprises répondantes, l'intégration du numérique se fait sans réflexion préalable.

L'intégration du numérique dans votre entreprise suit :



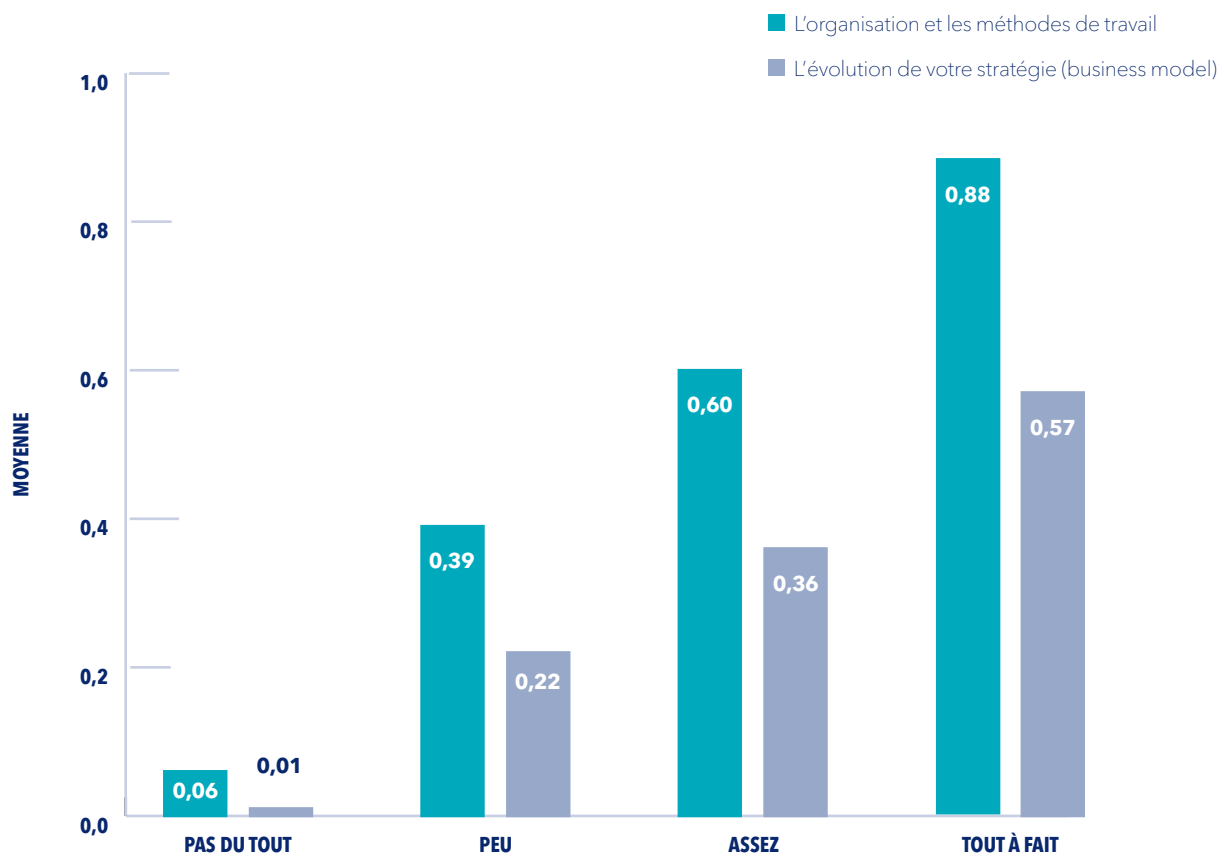
De même, les entreprises pour lesquelles **l'intégration du numérique est menée par les salariés** (voir tableau ci après) sont celles qui attribuent les scores les plus élevés concernant l'impact de la digitalisation sur l'organisation et sur l'évolution de la stratégie respectivement 1 et 0,69 contre seulement 0,83 et 0,55 quand l'intégration est portée par une entreprise extérieure et seulement 0,78 et 0,49 lorsqu'elle est portée par les dirigeants eux-mêmes. Dans plus de 80 % des entreprises interrogées, ce sont les dirigeants qui portent majoritairement la responsabilité de l'intégration des outils digitaux. Les salariés doivent donc être beaucoup mieux intégrés à la réflexion sur la transformation numérique de leur entreprise.

Cette intégration du numérique est-elle suscitée par



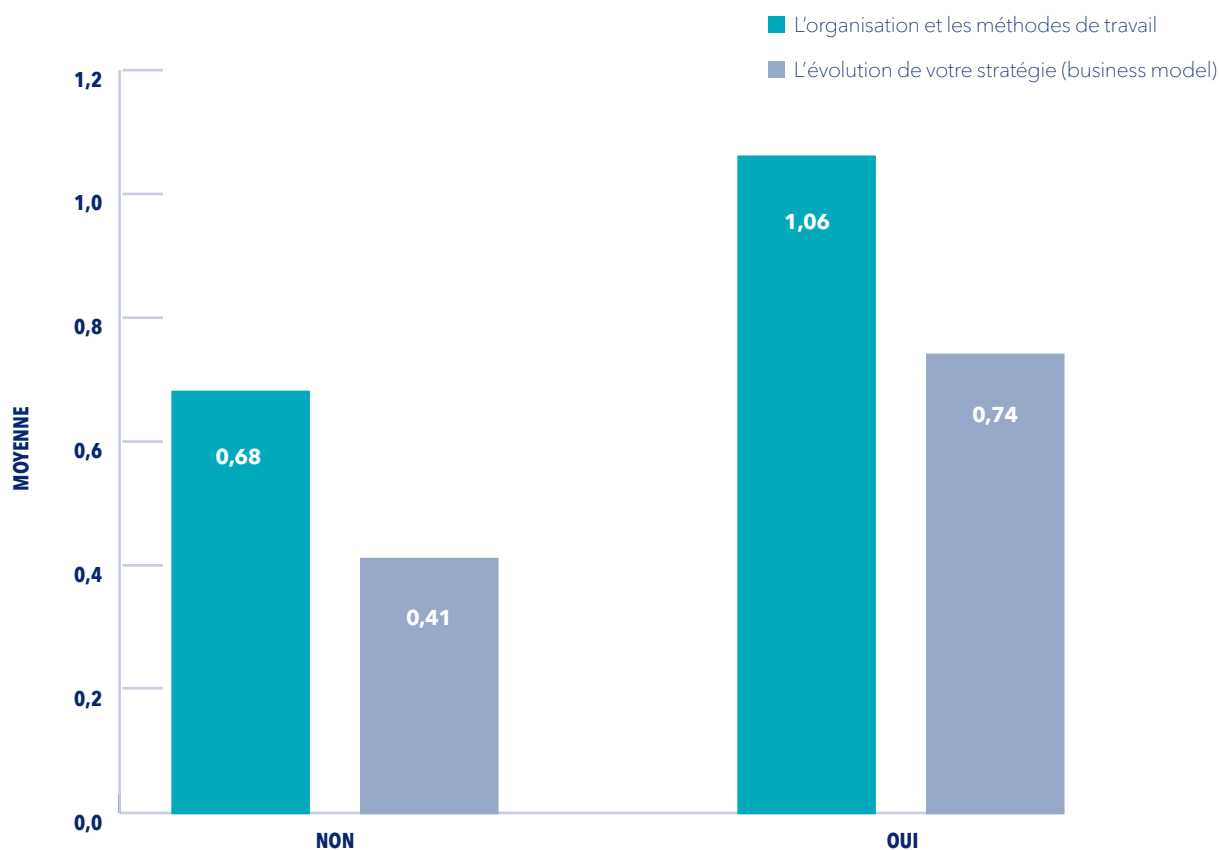
Troisièmement, il est nécessaire que l'entreprise prenne conscience **des enjeux de sécurité des données**. Les scores sont, à nouveau, significativement plus élevés lorsque ceux-ci paraissent importants pour les répondants. Pour l'organisation et les méthodes de travail, le score est de 0,88 pour les individus ayant répondu « tout à fait » à la question « Les enjeux de sécurité des données sont-ils importants ? » alors qu'il est de 0,06 pour ceux qui ont répondu « Pas du tout ». La différence est tout aussi flagrante pour l'évolution de la stratégie : 0,57 contre 0,01. De ce point de vue, le diagnostic est plus encourageant : près de 75 % des entreprises considèrent déjà que les enjeux de sécurité de données sont tout à fait importants.

Les enjeux de sécurité des données sont importants ?



Quatrièmement, pour que les outils numériques puissent être utilisés efficacement, il est important que les ressources humaines soient adaptées. Pour les entreprises qui considèrent que les **compétences numériques** sont des critères de recrutement, les impacts perçus comme positifs de la digitalisation pour l'organisation du travail et l'évolution de la stratégie sont de 1,06 et 0,74. Pour celles qui considèrent que ce ne sont pas des critères de recrutement, les scores sont de 0,68 et 0,41. Or les compétences numériques ne sont actuellement des critères de recrutement que pour moins d'un quart des entreprises (24 %, soit 31,7 % pour les entreprises de plus de 10 salariés et 17,9 % pour les entreprises de moins de 10 salariés).

Les compétences numériques sont des critères de recrutement au sein de votre entreprise ?

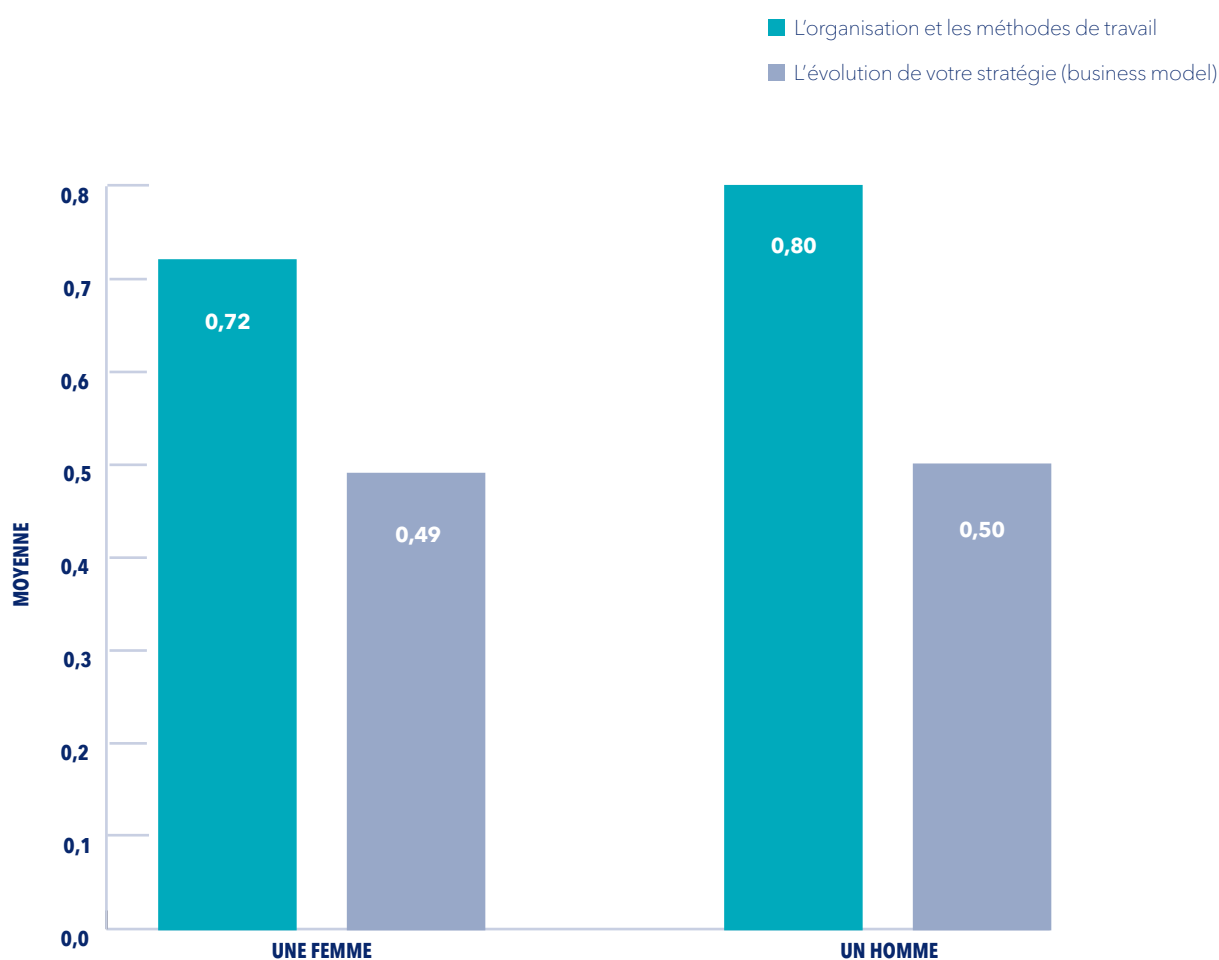


Enfin, **le profil du dirigeant** conditionne la perception de l'impact du numérique sur l'organisation et sur la stratégie de l'entreprise. Quatre variables ont été observées : l'âge et l'ancienneté de l'entreprise, le sexe du dirigeant et le fait d'appartenir à un club ou une association professionnelle. Deux de ces variables ont un impact significatif : l'âge du dirigeant et son appartenance à une association ou un club professionnel. Plus les dirigeants sont jeunes, plus les effets perçus du digital sur la stratégie de l'entreprise sont importants (les effets perçus sur l'organisation et les méthodes de travail sont, en revanche, sensiblement les mêmes quel que soit l'âge). Le score pour cette variable est de 0,71 pour les moins de 30 ans et seulement de 0,43 pour les plus de 60 ans. Les dirigeants de

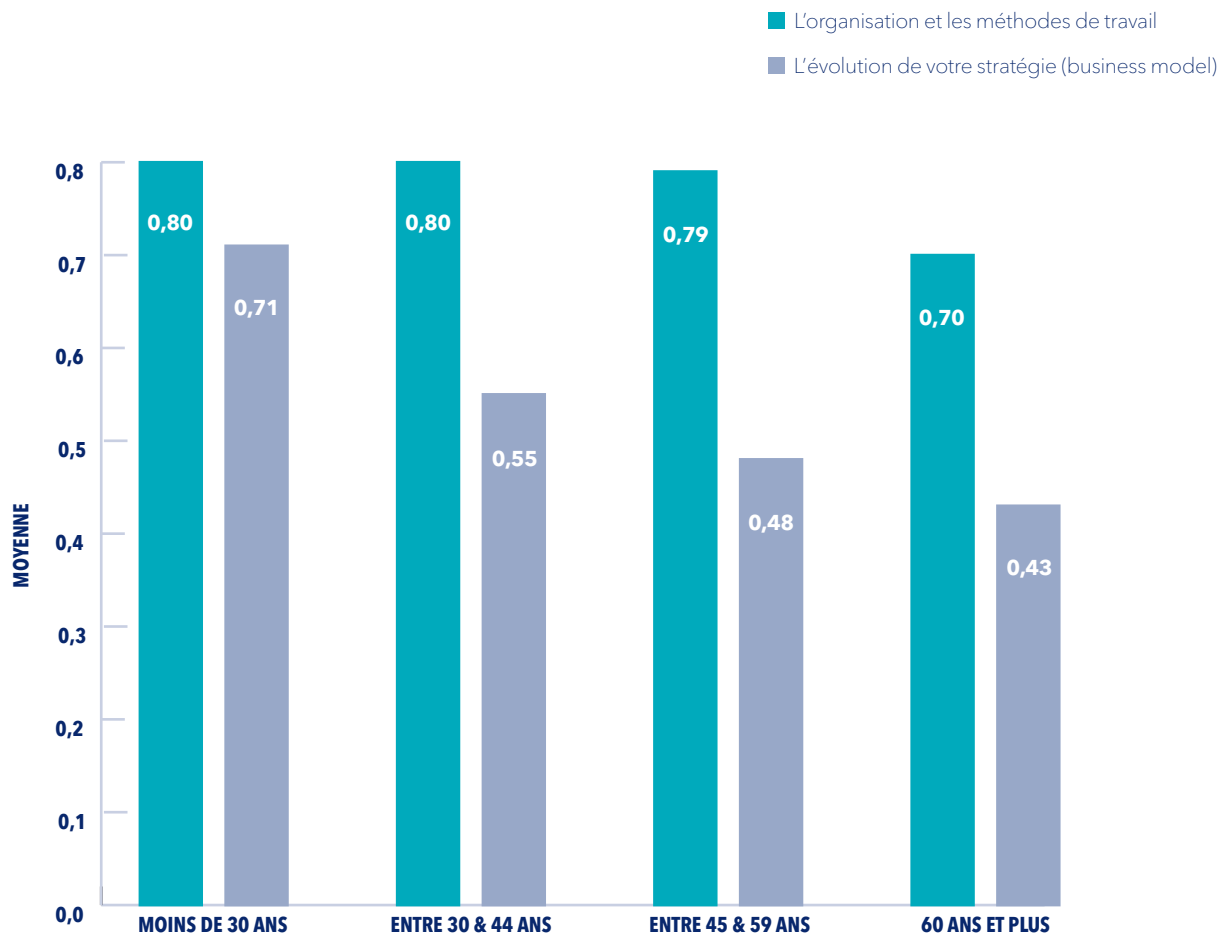
moins de 45 ans intègrent très en amont le digital dans la manière de gérer leurs affaires. Mais la variable ayant le plus d'importance est l'appartenance ou non du dirigeant à un club ou une association. Quand le dirigeant est investi dans un réseau, les deux scores étudiés (impact sur l'organisation et sur la stratégie) sont plus élevés que lorsqu'il n'en fait pas partie (0,72 et 0,45 quand ils ne le sont pas et 1,06 et 0,72 quand ils le sont). C'est donc un facteur important pour une transformation digitale réussie.

Répartition du score d'impact sur l'organisation ou la stratégie de l'entreprise en fonction du profil du dirigeant

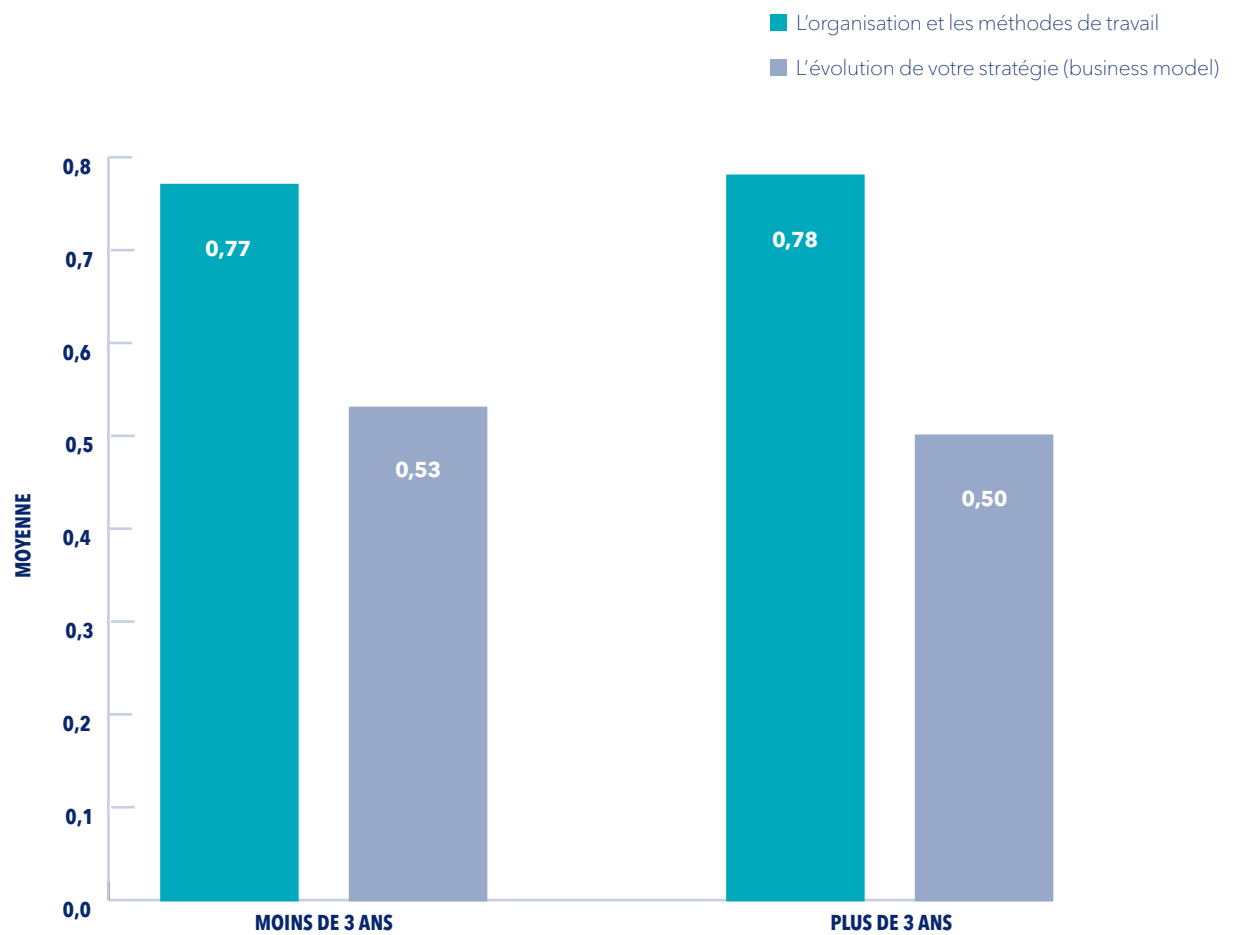
Le dirigeant est-il ?



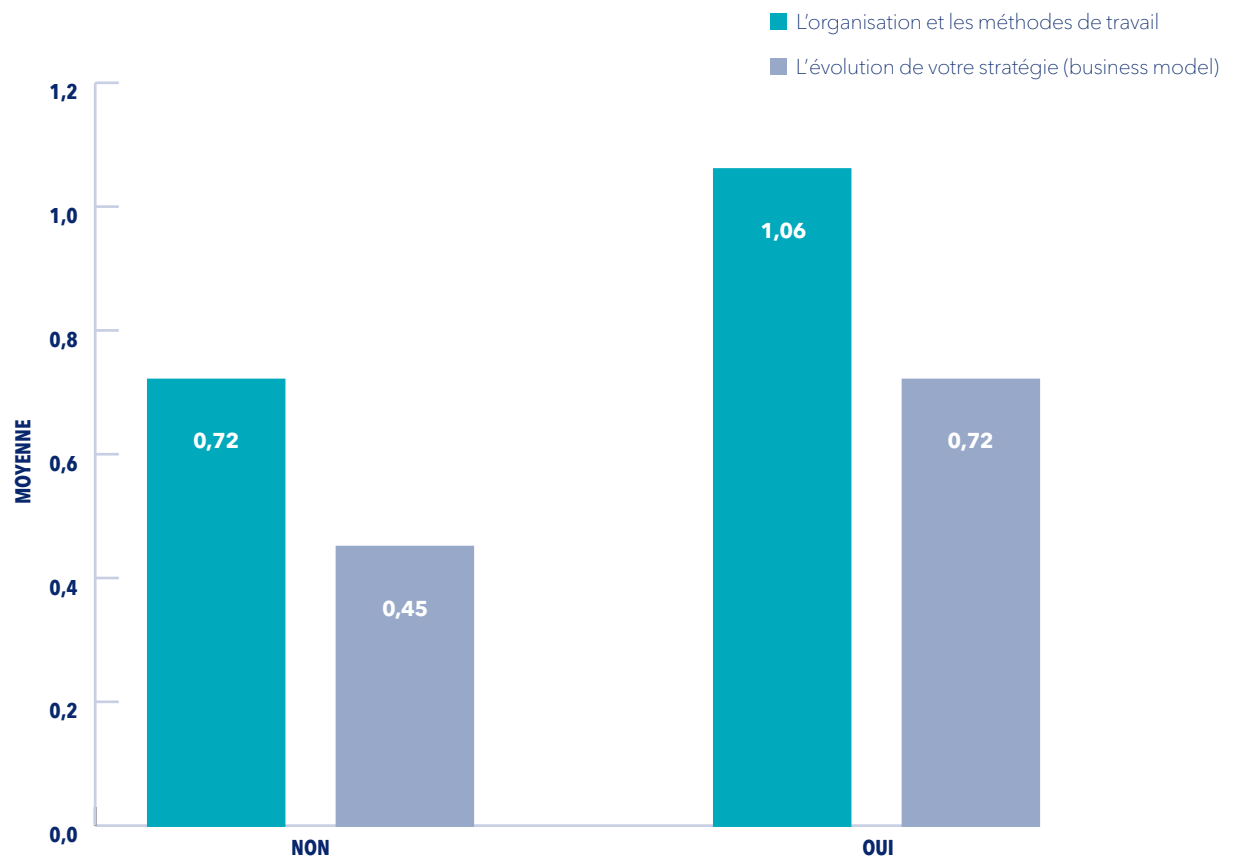
Quelle est sa tranche d'âge ?



Quelle est l'ancienneté de l'entreprise ?



Le dirigeant est-il membre d'un ou plusieurs clubs, associations de dirigeants ?



LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES EST L'AFFAIRE DE TOUS !

Recommandations aux salariés :

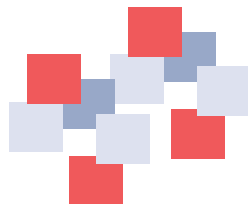
- Se former tout au long de sa vie professionnelle
- Remonter à sa hiérarchie les besoins digitaux et les difficultés rencontrées

Recommandations aux entreprises :

- Accepter qu'un outil digital ne soit pas qu'un outil d'automatisation des tâches antérieures mais permet de repenser les processus jusqu'à reconsidérer le modèle d'affaires de l'entreprise
- Avoir une vision globale de la transformation numérique et construire un schéma précis de développement
- Impliquer les salariés dans le schéma global de transformation numérique, les former et les accompagner
- Inscrire la compétence numérique parmi les compétences de recrutement au sein des entreprises
- Utiliser ses réseaux professionnels pour développer les bonnes pratiques numériques
- Introduire de nouveaux outils digitaux de manière à mieux valoriser ceux déjà présents : par exemple, les outils de gestion financière devraient permettre d'accéder à des données riches en informations qui mériteraient d'être analysées à partir d'outils d'intelligence artificielle pour soutenir les prises de décisions et venir faire évoluer la stratégie de l'entreprise

Recommandations aux pouvoirs publics :

- Donner accès aux outils digitaux à un plus grand nombre d'entreprises et particulièrement les plus petites d'entre elles
- Favoriser la prise de conscience des enjeux liés à la sécurisation des données
- Favoriser les échanges entre entreprises
- Dynamiser les écosystèmes autour du digital
- Acculturer au numérique les individus et les entreprises





CONCLUSION

Les entreprises doivent devenir numériques

Les entreprises doivent passer par deux étapes pour parvenir à une véritable transformation : « se digitaliser » tout d'abord pour devenir, ensuite, « numériques ». Les entreprises normandes étudiées sont pour la plupart en train de se numériser et il est évidemment nécessaire de renforcer la présence des outils digitaux. Mais on ne peut que les encourager à poursuivre cet effort et à devenir numériques. Peu d'entreprises utilisent suffisamment le digital pour faire évoluer leur stratégie. Par conséquent, elles risquent de perdre, peu importe leur taille et leur activité, de belles opportunités de développement et de croissance. Cependant, il faut que l'introduction des nouvelles technologies dans les entreprises suive un schéma global et précis de transformation numérique et qu'elles s'appuient plus systématiquement sur des salariés aux compétences numériques solides. Elles ont aussi besoin d'un environnement rassurant et encourageant pour s'investir dans des modifications profondes.

Mathilde Aubry, professeure en économie, Zouhour Ben Hamadi, professeure associée en finance, Nazik Fadil, professeure en finance, et Christine Fournès, professeure associée en finance.



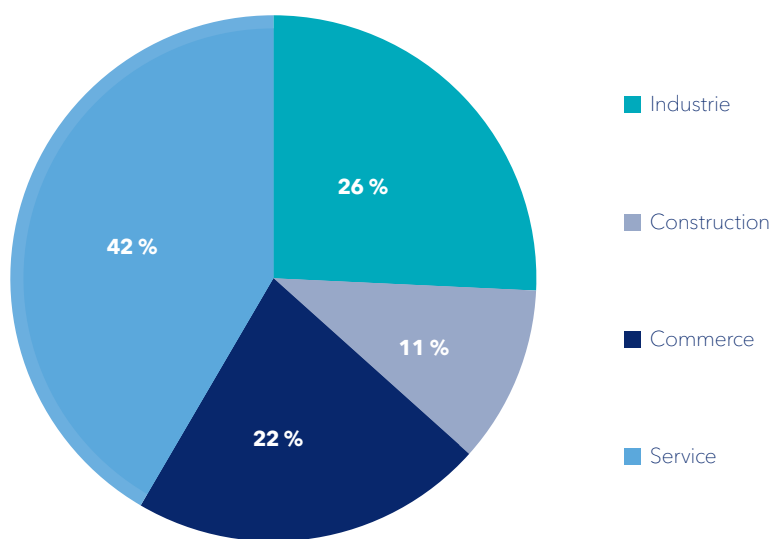


MÉTHODOLOGIE

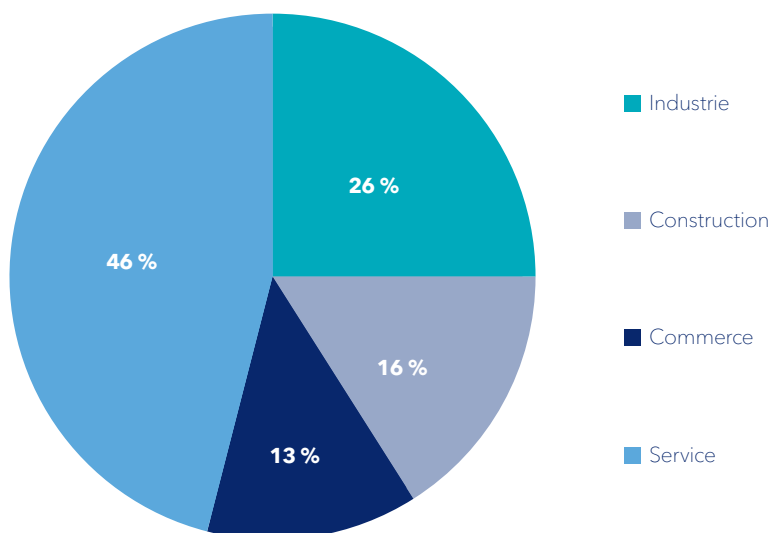
Ce travail de recherche s'appuie sur les données d'une enquête initiée par le Conseil Régional de Normandie et réalisée dans le cadre d'un Observatoire des transformations numériques, composé des chambres normandes de commerce et d'industrie, d'agriculture et des métiers, de deux laboratoires de recherche (Métis de l'EM Normandie et ESO de l'Université de Caen Basse Normandie), de la Préfecture de Normandie, et de la Banque des Territoires. Le questionnaire, élaboré au cours de plusieurs réunions de travail, a été administré en février et mars 2021 à 2046 entreprises situées en Normandie des secteurs de l'agriculture, des services, de l'industrie, de la construction et du commerce. La méthode d'échantillonnage par quotas a été utilisée. Ainsi, dans l'échantillon étudié, 37,96% des entreprises n'ont pas de salarié, 18,67% des entreprises ont entre 1 et 9 salariés, 37,15% des entreprises ont entre 10 et 49 salariés et 6,21% ont 50 salariés ou plus. Le questionnaire comportait 39 questions sur la présence d'outils numériques dans l'entreprise, l'impact du numérique sur l'entreprise et les stratégies numériques. La majorité des questions était fermée : les répondants devaient choisir une réponse parmi plusieurs ; d'autres, semi-ouvertes, laissaient la possibilité aux répondants d'ajouter une réponse ne faisant pas partie de celles proposées. Pour répondre aux objectifs de la recherche, nous nous sommes appuyés sur des techniques empiriques quantitatives et de la visualisation. Nous avons donc utilisé des tests statistiques de comparaison de moyennes (ANOVA, par exemple) notamment. Ils nous permettent de déterminer si des groupes indépendants proviennent de la même population. Pour nos résultats, nous utilisons un seuil de significativité de 5 %.

L'état des lieux obtenu en Normandie peut être transposé aux autres régions françaises car la Normandie présente des caractéristiques dans la moyenne nationale, hors Île-de-France, avec un PIB par habitant de 27 180 euros et 1,28 million d'emplois au total. Vous pouvez le vérifier grâce aux trois figures ci-après.

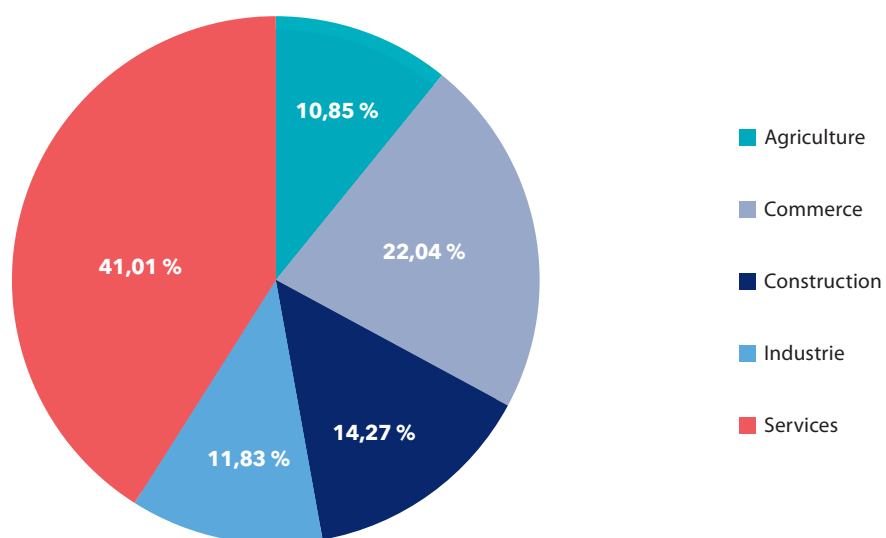
Répartition nationale par secteur d'activité



Répartition par secteur d'activité en Normandie



Représentation des secteurs d'activité dans l'étude





À PROPOS DE LA RÉGION NORMANDIE

La Région Normandie s'est dotée d'une Stratégie Numérique en octobre 2017. Elle définit les priorités d'actions tant sur le plan des infrastructures que des usages. Le diagnostic régional a fait émerger des faiblesses qui portent notamment sur la transformation numérique du tissu économique local.

Aussi, la Région a souhaité rassembler des acteurs institutionnels autour d'un Observatoire des Transformations Numériques. Conçu sous la forme d'un partenariat « hors les murs », c'est un outil d'aide à la décision destiné à mieux rendre compte du degré de maturité numérique de la Normandie, mieux identifier et comprendre les résistances et les freins de ces transformations, et améliorer l'offre d'accompagnement des entreprises et des collectivités territoriales dans leur transformation numérique.

Le but de cette démarche partenariale est de disposer d'un outil de mutualisation des études et de partage des connaissances.



À PROPOS DE LA CHAIRE DIGITALISATION ET INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS ET LES TERRITOIRES

L'objectif de la chaire est d'étudier la manière dont l'introduction des outils digitaux modifie les organisations, leur émergence et leurs activités. L'équipe d'enseignants-chercheurs se concentre donc spécifiquement sur les transformations des métiers, des fonctions, des modes de travail au sein des organisations dues à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication. Cependant, leurs travaux portent aussi sur le secteur à l'origine de la digitalisation de l'économie et dont la société contemporaine de l'information est dépendante : le secteur des composants électroniques ou semiconducteurs. Finalement, ils s'intéressent grandement aux enjeux du digital pour l'entrepreneuriat et l'innovation.

À PROPOS DE L'EM NORMANDIE

Fondée en 1871 parmi les premières grandes écoles de commerce françaises, l'EM Normandie s'est imposée comme une institution de référence dans le monde des Business Schools. Elle détient les accréditations internationales EQUIS, AACSB. Avec plus de 5800 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 21500 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur cinq campus, à Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin. L'EM Normandie forme les managers de demain, futurs gouvernants responsables préparés à la conduite du changement dans un environnement multiculturel, et elle accompagne les salariés et dirigeants d'entreprises tout au long de leur carrière.

www.em-normandie.com | Twitter : @EMNormandie



À PROPOS DU LABORATOIRE MÉTIS

Les activités de recherche académique et appliquée de l'EM Normandie sont regroupées au sein du Laboratoire Métis et s'articulent autour de quatre axes : performances et mutations entrepreneuriales, travailler et vivre dans des organisations fluides, logistique terre mer risque et réseaux d'affaires internationaux. Elles participent au renforcement et à l'actualisation de l'expertise des enseignants-chercheurs et font l'objet de nombreux partenariats académiques nationaux et internationaux Normandie Université, Structure Fédérative de Recherche en Logistique (SFLOG), Université de Corvinus de Budapest, Université du Massachusetts (UMASS Boston). Afin d'apporter des réponses concrètes aux acteurs économiques et les accompagner dans leur croissance, l'EM Normandie développe la création de chaires et réalise pour le compte des entreprises des contrats de recherche et des missions ponctuelles.

À PROPOS DU CRÉDIT AGRICOLE NORMANDIE

Le Crédit Agricole Normandie, banque coopérative et mutualiste, poursuit sa transformation en particulier numérique. Première banque digitale, notamment avec l'appli Ma Banque la plus téléchargée en France, elle entend anticiper et répondre aux attentes de ses clients. La transformation en cours permet au Crédit Agricole Normandie d'atteindre les meilleurs standards d'agilité et de gagner en performance et en satisfaction des utilisateurs.



À PROPOS DU GROUPE PTBG

Le groupe PTBG, acteur régional dans l'accompagnement des entreprises en conseil, expertise comptable et en audit, a fondé son développement et sa stratégie sur les valeurs fortes que sont : Proximité & Réactivité ; Écoute & Analyse ; Anticipation & Innovation. Sur ce dernier volet, le groupe accompagne les dirigeants dans leurs réflexions stratégiques en lien avec la transformation numérique et digitale.



POUR EN SAVOIR +
em-normandie.com



CAEN

9, rue Claude Bloch
14052 CAEN CEDEX 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

LE HAVRE

20, quai Frissard
76087 LE HAVRE CEDEX
Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

PARIS

30-32 rue Henri Barbusse
92110 CLICHY
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

DUBAÏ

Dès septembre 2022
Block 14, 3rd floor
DUBAI KNOWLEDGE PARK

DUBLIN

Ulysses House
22-24 Foley Street
DUBLIN 1 - D01 W2T2
Tél. : +35 3190 111 75

OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road
OXFORD OX1 1SA
Tél. : +44 1865 681 407



EM
NORMANDIE
MÉTIS LAB



CHAIRE

**DIGITALISATION ET
INNOVATION DANS
LES ORGANISATIONS
ET LES TERRITOIRES**

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.



NORMANDIE