

# CROISSANCE CONNECTÉE

LES PME  
CONTRE-ATTAQUENT

Avis n°2017-1 du  
Conseil national du numérique

Mars 2017

# Sommaire

<b>UNE EXPÉRIENCE NOUVELLE DE CO-CONCEPTION DE POLITIQUE PUBLIQUE</b>	<b>2</b>
<b>LES PME CONTRE-ATTAQUENT</b>	<b>3</b>
<b>UN PROGRAMME D'ENVERGURE</b>	<b>4</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>5</b>
<b>#1 - Fédérer les acteurs autour d'une marque forte</b>	<b>5</b>
<b>#2 - Créer un réseau d'accompagnement : les connecteurs du numérique</b>	<b>6</b>
<b>#3 - Mettre en place une plateforme de ressources personnalisées</b>	<b>7</b>
<b>#4 - Mettre en place un dispositif spécifique d'accompagnement pour l'e-internationalisation</b>	<b>8</b>
<b>#5 - Développer une aide financière régionale à destination des petites entreprises</b>	<b>9</b>
<b>#6 - Former les dirigeants et les collaborateurs chargés de porter la stratégie numérique de leur PME</b>	<b>10</b>
<b>#7 - Expérimenter un statut de PME digitale pour soutenir l'évolution des compétences</b>	<b>10</b>
<b>UN CONSEIL TOURNÉ VERS L'ACTION</b>	<b>12</b>

# Avant-propos

## Une expérience nouvelle de co-conception de politique publique

Le Conseil national du numérique (CNNum) a été saisi sur la transformation numérique des PME le 23 mars 2016, date de passation entre le collègue sortant et les nouveaux membres. Avec la concertation nationale menée par le Conseil en 2014, le CNNum avait fait figure de pionnier dans l'implication des citoyens dans un processus législatif. La nouvelle mandature a souhaité poursuivre dans cette voie, en expérimentant une méthode de co-conception pour définir une politique publique multipartite et d'amplitude nationale.

Durant la phase de diagnostic, de mars à juillet 2016, cette volonté s'est traduite par des auditions étendues au-delà du cercle d'experts et de représentants habituels, pour aller le plus possible à la rencontre du public ciblé : les PME. **Afin de créer les conditions pour que son travail soit en phase avec les besoins et les préoccupations concrètes des acteurs concernés**, le Conseil a ainsi rencontré 200 entreprises et mené des entretiens approfondis avec des dirigeants de PME. Cette première phase s'est conclue, lors d'un point d'étape le 27 juillet, par la publication d'un diagnostic détaillé.

Co-concevoir l'ensemble du dispositif et impliquer l'ensemble des parties prenantes afin d'élaborer une politique publique de qualité ■

Sur la base de ce travail, des groupes de travail ont été montés sur chacune des pistes identifiées comme prioritaires par le CNNum. Ils ont ensuite débattu, *chatté*, échangé pendant plusieurs mois afin de **co-concevoir l'ensemble du dispositif proposé dans cet avis**. Si cette approche permettait tout d'abord de répondre à l'objectif ambitieux d'élaboration de propositions pratiques et précises fixé par le Gouvernement, il s'agissait surtout **d'impliquer l'ensemble des parties prenantes**, dans une démarche ouverte et transparente.

**Le travail mené par le CNNum ne visait qu'un seul but : l'élaboration d'une politique publique de qualité pour soutenir la transformation numérique des PME.** Mais il a aussi fait la démonstration de l'utilité de la co-conception et de la richesse que cette démarche peut apporter à l'action publique.

# Croissance connectée

## Les PME contre-attaquent

Les PME et microentreprises représentent 99% des entreprises françaises soit plus de 3 millions de structures dont les tailles, les métiers, les secteurs et les modèles d'affaires varient du tout au tout. S'interroger sur la transformation numérique des PME, c'est donc s'interroger sur **l'avenir de notre économie dans son ensemble**. Cette saisine pose la question de notre capacité de résilience collective, face à des mutations profondes et toujours plus rapides. Elle pose aussi la question de ce que nous souhaitons préserver.

Par cet avis, le Conseil souhaite en premier lieu affirmer que **le numérique et ses usages peuvent être mis au service d'un réarmement stratégique de notre tissu économique local**. Un objectif qui peut paraître en décalage avec l'esprit du temps, qui associe trop souvent les termes de « transformation numérique » avec ceux d'« uberisation » et « disruption ». La transformation numérique de notre économie n'a pas pour unique finalité le développement de technologies de pointe, de processus industriels à grande échelle ou d'entreprises à fort potentiel de croissance. Cette transition concerne l'ensemble du tissu économique français, composé dans son immense majorité de PME et surtout de TPE, de créateurs, de petits artisans, de savoir-faire locaux, qui irriguent les manières de produire et de vivre dans nos territoires. Ce sont autant d'individus ou de collectifs qui ont fait le choix d'entreprendre, parfois sans disposer de moyens financiers importants, mais avec l'idée de créer et de réaliser un projet de façon autonome.

Cet objectif est celui que de nombreux acteurs interrogés dans le cadre des travaux du Conseil ont appelé de leurs vœux. **Nombreux sont ainsi les acteurs locaux qui ont déjà amorcé ce travail**. Depuis l'adoption massive des usages portés par le numérique dans nos sociétés au cours des 20 dernières années, des acteurs se sont mobilisés partout sur le territoire pour aider les entreprises à se réinventer à l'aune de ces transformations. Il s'agit pour eux d'opérer un certain rééquilibrage des rapports de force, afin que les outils et les compétences nécessaires soient plus largement partagés, et que les opportunités offertes par le numérique profitent à l'ensemble des acteurs qui créent de la valeur en France.

# Croissance connectée

## Un programme d'envergure

Le diagnostic établi par le Conseil le 27 juillet 2016 a mis en exergue le retard de numérisation des PME en France. Plusieurs indicateurs clés, tels que la présence et la vente en ligne des PME, pointent en effet le risque d'un décrochage de certaines entreprises françaises, face aux grands groupes mais aussi face aux entreprises d'autres pays européens. L'attention portée aux programmes gouvernementaux French Tech ou Industrie du Futur ont en outre pu donner l'impression de négliger le potentiel d'innovation de la part la plus importante de notre tissu économique. Largement sous-dotés et faiblement portés politiquement, les programmes destinés à favoriser la numérisation des PME n'ont pas su fédérer les entreprises et les initiatives locales autour d'un objectif suffisamment ambitieux.



Le Conseil a donc proposé un plan d'actions qui poursuit **un résultat principal : rattraper la moyenne européenne du nombre de PME qui ont mis en place des éléments de commerce connecté, et ce d'ici deux ans.**

Un objectif principal : rattraper la moyenne européenne du nombre de PME qui ont mis en place des éléments de commerce connecté d'ici deux ans ■

Cette ambition, bien qu'elle puisse sembler modeste, nécessite un programme impliquant l'ensemble des PME et des TPE françaises. De par leur rôle pionnier et incontournable dans le développement économique local, réaffirmé récemment par la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale

de la République (NOTRe), **il semble capital que les régions portent, et plus largement pilotent, ce programme aux côtés de l'État.**



Si le Conseil a choisi de proposer un plan d'action axé sur la « croissance connectée » des PME, et plus particulièrement sur le recours au numérique pour développer les ventes des entreprises, il s'agit avant tout de **rompre avec les discours injonctifs autour du numérique qui ont pu être tenus aux PME par le passé.** C'est l'orientation prioritaire que devra suivre l'action publique dans un premier temps, tout en garantissant, notamment en impliquant les acteurs proches des PME sur l'ensemble du territoire, **un pilotage flexible, qui devra permettre de revoir le périmètre du programme** au regard des résultats et des besoins complémentaires exprimés par les entreprises. À cette fin, la mise en place d'un faisceau d'indicateurs pertinents pour chaque action menée est indispensable.



# Croissance connectée

## Recommandations

Les recommandations établies par le Conseil avec les groupes de co-construction sont structurées selon **4 objectifs prioritaires** :

1. Sensibiliser et accompagner les entreprises ;
2. Favoriser l'accès aux compétences numériques stratégiques ;
3. Diffuser le recours à l'e-internationalisation dans les TPE/PME ;
4. Soutenir le financement des investissements immatériels des petites entreprises.



Ces quatre objectifs portent la vision du plan d'action proposé par le Conseil. Le Conseil propose en outre de les coordonner et de les doter d'un support concret grâce à la **création d'un guichet numérique unique : une plateforme commune à toutes les parties prenantes**. Cet outil permettant de donner à chaque type d'acteurs concernés un accès à des informations et à des ressources personnalisées.



### #1 - Fédérer les acteurs autour d'une marque forte

Pour insuffler cette nouvelle dynamique, le Conseil propose d'incarner le programme par **une marque forte, portée par une campagne de communication ambitieuse à même de fédérer tous les acteurs de l'écosystème des PME**. La visibilité des actions menées est en effet essentielle pour toucher les 3,1 millions de PME sur le territoire et favoriser un dialogue aujourd'hui insuffisant entre PME, acteurs du secteur numérique et acteurs de la formation.

**Le programme devra en outre être porté par une mission dédiée**. Il serait opportun que cette mission soit rattachée à la Direction Générale des Entreprises, l'administration chargée de la politique de soutien aux entreprises, et ayant mis en place les précédents plans de transition numérique dont le « Passeport pour l'économie numérique » et le programme « Transition numérique ».

**Le pilotage du programme devra cependant rester ouvert à l'ensemble de l'écosystème** : à la communauté des acteurs de l'accompagnement des entreprises, aux régions ainsi qu'aux réseaux de PME.

Cette marque et la mission chargée de l'animer permettra de mieux faire connaître et valoriser les initiatives existantes, tout en les inscrivant dans la stratégie nationale. Elle permettra en outre de créer un lien renforcé entre les startups, les PME et les grands groupes, qui sont des partenaires naturels dans ce défi de la transformation numérique. La force de cette marque dépendra d'ailleurs de l'intensité des liens tissés entre ces acteurs. Le Conseil recommande à cet égard de s'inspirer du programme French Tech, qui a témoigné de la capacité de l'État à fédérer et initier des dynamiques fortes, et de la capacité d'un écosystème à se saisir d'une telle opportunité.



## #2 - Créer un réseau d'accompagnement : les connecteurs du numérique

La communauté des connecteurs est la première communauté héraut de la marque décrite plus haut. Le Conseil suggère la **mise en place d'un réseau ascendant et facilité par une mission nationale, en veillant à y associer les régions.**

Afin de créer une communauté compétente et inclusive, via un maillage large et décliné à différents niveaux d'accompagnement, le Conseil recommande la mise en ainsi un dispositif de « connecteurs » à deux niveaux :

- Un niveau de *sensibilisation*, porté par des « connecteurs » non rémunérés ayant signé une charte d'utilisation de la marque collective ;
- Un niveau *d'accompagnement*, porté par des « connecteurs » labellisés fournissant des prestations payantes, qui seraient subventionnées par l'État.

La labellisation des connecteurs fournissant des prestations payantes pourrait se faire sur le modèle de certification de consultants développé par bpifrance pour le conseil en stratégie digitale qu'elle fournit pour ses clients : constitution d'un pool de freelancers labellisés dans l'ensemble des régions de France, qui s'appuient sur des modules d'évaluation harmonisés, et vers lesquels sont ensuite orientées les PME. La prestation de conseil délivrée est financée à hauteur de 50 % du coût du module de formation.

À l'image du programme French Tech, cette communauté s'appuierait sur deux principes clefs :

- La diversité des acteurs signataires et labellisés ;
- La participation effective de chaque membre grâce à une animation événementielle et éditoriale régulière au niveau territorial.

Outre le rôle d'animation du réseau, la mission porteuse au niveau national devra **veiller à l'inclusion et la valorisation de l'ensemble des acteurs**

**compétents**, notamment via l'intégration des acteurs locaux au processus de labellisation. Le réseau des connecteurs pourrait par exemple inclure au-delà des chambres consulaires, les acteurs de la médiation - en coopération étroite avec l'Agence du numérique, ou encore les acteurs de l'économie sociale et solidaire - avec la participation des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire. Cette communauté de connecteurs s'appuie sur un outil, à même de la fédérer et de l'alimenter : une plateforme numérique.



### #3 - Mettre en place une plateforme de ressources personnalisées

Le Conseil préconise la **mise en place d'une plateforme support de l'ensemble des actions et utilisable par tous les acteurs du programme**. Le but premier de cet outil est de fournir des informations et des ressources personnalisées en fonction des acteurs.

En fonction de l'utilisateur, la plateforme proposerait différents parcours : PME souhaitant être accompagnées, PME souhaitant mettre en avant leurs actions, "connecteurs", professionnels du numérique... Conçu comme un espace de rencontre pour les communautés du programme, cette porte d'entrée permettrait **de fédérer les acteurs du programme, de les dynamiser en permettant la montée en compétences de tous**, et de faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de services autour de la transition numérique.

**Pour les PME, elle s'articulerait autour d'un module d'autodiagnostic de leur maturité numérique**. Ce module permettrait ensuite le fléchage des PME vers des contenus correspondant à leur profil. La plateforme orienterait ainsi chaque PME, de manière pertinente et adaptée, vers un connecteur, des témoignages de pairs, des ressources numériques (guides, MOOCS, référentiel-prix), des aides financières (*cf.* proposition #5) et des actions réalisables par les prestataires et fournisseurs de services référencés, dont des startups innovantes. Pour ce faire, le réseau French Tech devrait devenir un partenaire privilégié du programme.

Cette plateforme permettrait enfin de **renforcer l'agilité du programme** en permettant d'une part la remontée de données permettant d'alimenter les indicateurs du programme et d'autre part une gestion simplifiée de toutes les procédures (notamment sur les aides financières). Le groupe de travail dédié à l'accompagnement des PME a insisté sur la nécessité d'une plateforme collaborative *open source* et régulée par les avis et les notes des utilisateurs.





E-INTERNATIONALISATION

## #4 - Mettre en place un dispositif spécifique d'accompagnement pour l'e-internationalisation

Le programme de soutien à l'e-internationalisation proposé par le Conseil poursuit cinq objectifs principaux :

1. **La sensibilisation des PME** à l'apport du numérique pour mettre en place des stratégies d'internationalisation rapidement et à moindre coût ;
2. **L'aide à l'élaboration des stratégies** de « e-commerce » pour soutenir la croissance à l'international et le support opérationnel à la mise en œuvre de ces stratégies ;
3. **La mise en valeur des dispositifs existants** pour ce faire et la simplification de l'accès des PME aux conseils, soutiens et aides adaptées à leurs besoins ;
4. **L'établissement de relations privilégiées avec les places de marchés** les plus pertinentes dans les différents pays afin d'accélérer l'accès des PME à ces marchés ;
5. **La mise en avant de « leads commerciaux »** c'est-à-dire de la demande de produits français pouvant créer des opportunités d'affaire pour les PME.

Ce programme s'articulerait principalement autour d'une **plateforme**, éventuellement intégré à la plateforme du programme et organisé autour d'un outil d'autodiagnostic spécifique à l'e-internationalisation.

Cette plateforme permettra d'accéder à des **contenus de sensibilisation sur l'e-internationalisation** et notamment des **success stories** montrant la réussite de PME sur tel ou tel marché export en explicitant comment elles ont fait. Il recensera également les informations nécessaires à la mise en place de stratégies d'e-internationalisation :

- Description des **caractéristiques locales** des différents marchés en matière de « e-commerce », et des **habitudes de consommation et d'achats en ligne des consommateurs** ;
- **Éléments d'étude de marché** ;
- Description des **principales places de marché numériques**, des réseaux sociaux et moteurs de recherche les plus populaires ;
- **Bonnes pratiques en matière de e-commerce**, via les places de marché ou directement (localisation de sites, dispositifs de paiement, marketing, logistique, retours, droits de douane, taxes...).

Il permettra d'accéder aux **dispositifs d'accompagnement** et aux **dispositifs financiers existants** ainsi qu'aux **conditions et aux tarifs**

**préférentiels négociés avec les places de marché.** À cet égard des agents conversationnels automatisés et un service téléphonique pourraient servir de **point d'entrée unique** vers des experts en « e-commerce » afin de parfaire son diagnostic, obtenir des informations, des conseils ainsi que des points de contacts dans les différentes structures de conseil et de soutien aux PME. Enfin un dispositif de **remontée des « leads commerciaux »**, basée sur un moteur de recherche sectoriel permettant de consulter les demandes recensées sur les différents marchés à l'international sera mis en place.

Le Conseil propose en outre de **réformer les dispositifs d'assurance prospection et d'assurance prospection premiers pas afin de mieux prendre en compte les investissements digitaux** (création d'un site de « e-commerce » notamment). L'ensemble de ces actions seraient pilotées par Business France, en partenariat avec tous les partenaires à l'export et les acteurs privés incontournables, à l'instar des places de marché. Une campagne de communication devrait accompagner ce programme, autour notamment d'événements en région.



## #5 - Développer une aide financière régionale à destination des petites entreprises

Le Conseil invite **les régions à adapter leurs dispositifs de financement** de la transformation numérique des PME aux orientations stratégiques du programme. Les participants au groupe de travail, notamment ceux représentant les régions, ont en effet insisté sur la nécessité impérieuse **d'intégrer tout dispositif de financement dans un dispositif d'accompagnement** d'une part, et d'autre part de **s'appuyer sur une communication nationale** afin d'augmenter la visibilité des aides régionales.

Ainsi, toute aide régionale correspondant aux critères suivants pourrait être intégrée et référencée sur la plateforme du programme :

- Aide destinée à financer des investissements immatériels dans le cadre d'un projet ayant pour objectif de développer les ventes de l'entreprise en France ou à l'international via le recours au numérique ;
- Subvention de la moitié d'un investissement compris entre 2 000 et 30 000 euros ;
- Aide visant prioritairement les entreprises régionales de moins de 50 salariés, les *“pure players”* du secteur numérique étant exclus.

En tant que tiers de confiance, des acteurs labellisés et intégrés au dispositif d'accompagnement pourraient en outre accélérer l'obtention de ces subventions, en validant directement les projets des entreprises. Ces acteurs pourraient être locaux ou nationaux (Bpifrance, chambres consulaires). Ceci devrait permettre de réduire le temps et les ressources dédiés à la gestion des dossiers.



FORMATION

## #6 - Former les dirigeants et les collaborateurs chargés de porter la stratégie numérique de leur PME

Le travail mené par le CNNum a fait apparaître la nécessité de **créer des parcours de formation dédiés par la mise en réseau de diplômes universitaires et/ou de formations continues** et leur distribution à travers tout le territoire national.

Dans ce cadre, le Conseil souhaite appeler les universités et les grandes écoles à **construire une offre de formation spécifique aux dirigeants de PME et à leurs proches collaborateurs** pour accélérer leur montée en compétences dans cette époque de transition. La Grande École du Numérique pourrait à l'avenir s'orienter davantage vers ce type d'offre et devenir ainsi un partenaire privilégié de cette action.

Ces formations devront **faciliter l'accès direct à la culture numérique et permettre d'apprendre en faisant**. Cela en prévoyant dans la plupart des formations à la fois du temps de formation à distance (notamment via la plateforme) et du temps d'immersion dans des tiers-lieux, *fablabs*, EPN, ou tout autre espace de diffusion de la culture numérique.



MUTUALISATIONS

## #7 - Expérimenter un statut de PME digitale pour soutenir l'évolution des compétences

Pour tenir compte de la réalité quotidienne des PME - dans lesquelles les ressources sont souvent entièrement mobilisées sur l'existant - le Conseil estime nécessaire de penser un dispositif aidant les PME à **engager la mutation de leurs métiers tout en continuant à générer de la valeur**. À l'instar du soutien aux Jeunes Entreprises Innovantes et aux investissements favorables à la modernisation du parc industriel, le Conseil suggère **d'expérimenter un dispositif de soutien aux PME s'engageant dans un plan de transformation impliquant la reconfiguration de leurs métiers par le numérique**. Cela passe notamment par une incitation à valoriser les démarches volontaires des salariés souhaitant approfondir des compétences qui pourraient se révéler clefs pour l'entreprise, bien que celle-ci ne puisse les valoriser pleinement en interne et dans l'immédiat.

Cette expérimentation pourrait passer par deux actions principales et complémentaires :

- La création d'un véhicule juridique simple pour l'échange à but non lucratif de compétences numériques de salariés volontaires, fonctionnant selon le principe d'une bourse de temps. Il s'agit de développer les compétences des collaborateurs que les PME ne peuvent pleinement valoriser en interne dans l'immédiat, en leur permettant de s'exercer au sein d'un réseau d'entreprises engagées dans une même démarche de transition numérique.
- En complément, la possibilité de considérer comme un investissement certaines actions de formations liées à un plan de transformation numérique et d'amortir - voir suramortir - les coûts spécifiquement liés :
  - au temps passé hors de l'entreprise par les salariés participants aux projets d'autres PME en transition ;
  - au temps passé dans des formations répondant à des critères liés à la mutation des compétences dans le cadre de la transition numérique. L'utilité de ces formations par rapport à l'objectif devra pouvoir être publiquement évaluée par les personnes qui en ont bénéficié.

Enfin, le Conseil préconise d'inciter les entreprises à **identifier et à encourager les démarches volontaires de montée en compétence des salariés** telles que des contributions à des projets *open source* et des projets d'*open innovation* qui sont par ailleurs utiles à leur propre transition numérique. Les entreprises pourraient être invitées à en tenir compte spécifiquement dans l'élaboration des schémas d'employabilité.

## Postface

### Un Conseil tourné vers l'action

La mise en œuvre des recommandations du Conseil nécessitera **un engagement politique fort**. De la part du Gouvernement tout d'abord, qui décidera des actions à entreprendre, et qui devra surtout porter et incarner ces mesures. De la part des régions également, ainsi que de leurs représentants, acteurs incontournables du développement économique.



Pour s'assurer de la pertinence de ses recommandations, **le Conseil a travaillé très en amont avec l'ensemble de ces acteurs et de leurs administrations** : la Direction Générale des Entreprises en premier lieu, la direction générale du Trésor, Business France, Bpifrance, mais aussi les conseils régionaux et les chambres consulaires régionales et territoriales. Ils ont pu orienter les réflexions du Conseil, intégrer les recommandations proposées dans leurs activités et plus largement affirmer leur détermination à se mobiliser pour l'objectif affiché.

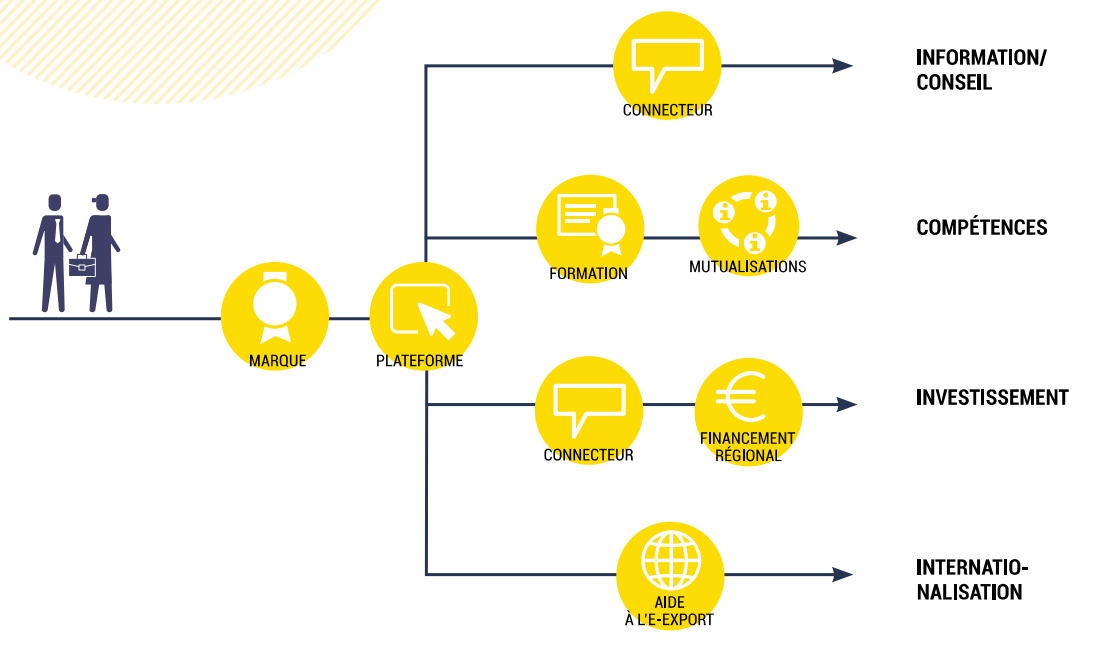
La mise en œuvre des recommandations nécessitera un engagement politique fort ■

Enfin, au-delà des engagements des acteurs publics, le Conseil a souhaité **lancer une vaste mobilisation nationale autour de l'objectif d'accélérer la transformation numérique des PME**. Un nombre important d'acteurs ont ainsi manifesté leur volonté de participer à cet effort : réseaux bancaires, prestataires de services, expert-comptables, fédérations, réseaux de dirigeants, ou encore le réseau GESAT... nombreux sont les acteurs prêts à s'engager et qui n'attendent qu'un cadre propice pour faciliter leur action.

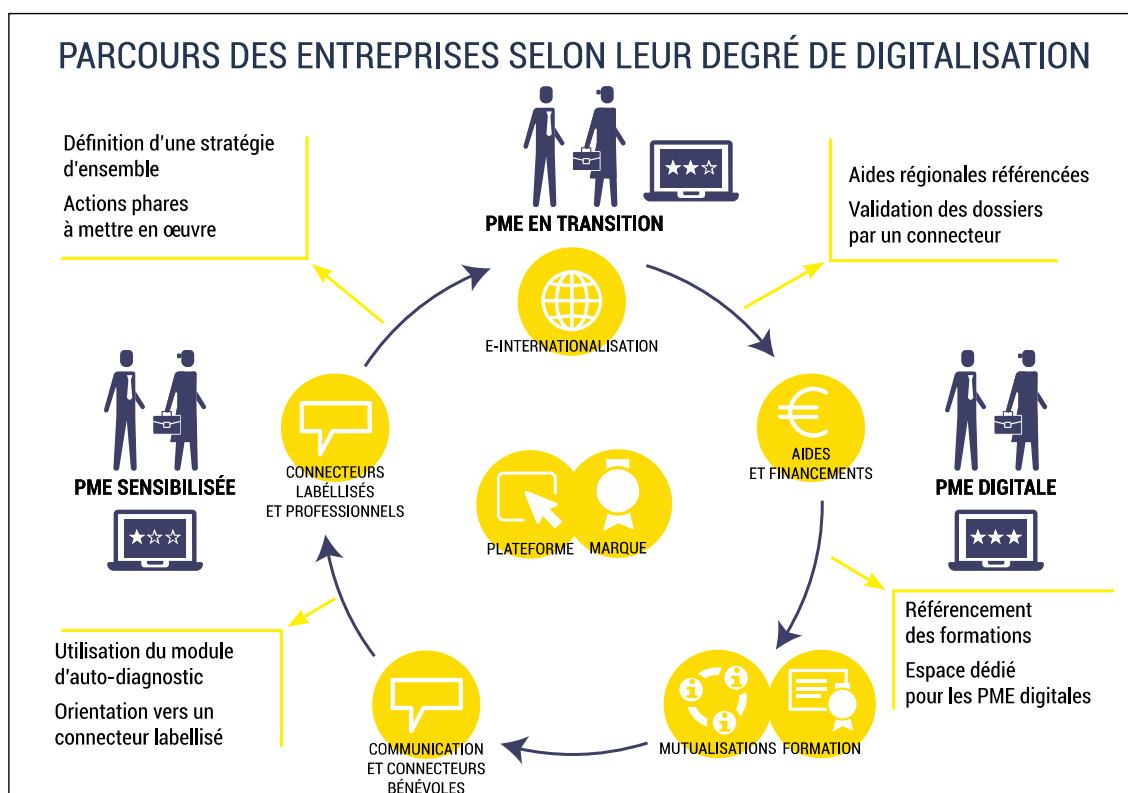


# Infographie

## PARCOURS DES ENTREPRISES SELON LEURS BESOINS



## PARCOURS DES ENTREPRISES SELON LEUR DEGRÉ DE DIGITALISATION



[www.cnnumerique.fr/pme](http://www.cnnumerique.fr/pme)

**Conseil national du numérique**

Bâtiment Atrium  
5 place des Vins-de-France  
75573 Paris Cedex 12  
[info@cnnumerique.fr](mailto:info@cnnumerique.fr) - @CNNum  
01 53 44 21 27

**CONTACT PRESSE**

Yann Bonnet, Secrétaire Général  
[presse@cnnumerique.fr](mailto:presse@cnnumerique.fr)  
01 53 44 21 27

