

# CROISSANCE CONNECTÉE

LES PME  
CONTRE-ATTAQUENT

# Croissance connectée

Saisine du CNNum sur  
la transformation numérique  
des PME

Feuille de route

# La saisine du gouvernement Comment favoriser la transition numérique des PME ?

Le Conseil national du numérique a été saisi en mars 2016 par quatre ministres<sup>1</sup>, avec pour **mission de formuler des propositions pour la transition numérique des petites et moyennes entreprises (PME)**<sup>2</sup>.

D'emblée, il a dû faire face à **deux difficultés** :

- **Le périmètre de la transition numérique**, : ce sujet couvre potentiellement de multiples voies d'exploration – de la transformation des outils de production à la digitalisation du marketing, de la modification radicale des modes de travail à la reconfiguration des chaînes de valeur. Il s'agissait donc de tracer une voie qui soit spécifique, de définir un angle d'approche pertinent et surtout de circonscrire précisément les objets à traiter.
- **Le champ des entreprises potentiellement concernées** : les PME et microentreprises<sup>3</sup> représentent 99% des entreprises françaises, plus de 3 millions de structures dont les tailles, les métiers, les secteurs et les modèles d'affaires varient du tout au tout. S'atteler à la transformation des PME, c'est donc s'atteler à la transformation de l'économie française dans son ensemble.

C'est d'ailleurs paradoxalement le caractère démesuré de l'objet « PME » qui le conduit à être le parent pauvre des politiques publiques : les PME seraient trop nombreuses, trop variées, trop petites pour qu'on puisse concevoir une politique publique globale à leur destination, *a fortiori* en matière numérique. À cet égard, les entretiens et les auditions menés par le Conseil ont souvent mis en lumière un sentiment d'oubli des PME en comparaison d'autres acteurs : les grandes entreprises bien sûr, certaines entreprises de taille intermédiaire (ETI)<sup>4</sup> également – et, plus

<sup>1</sup> Lettre de saisine : <http://cnumerique.fr/wp-content/uploads/2016/03/Lettre-de-saisine-PME2.pdf>, également présente en annexe.

<sup>2</sup> Selon l'article l'article 3 du Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 250 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

<sup>3</sup> D'après l'article 3 du décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 précité, la catégorie des microentreprises est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 10 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

<sup>4</sup> Aux termes de l'article 3 du décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, la catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) est constituée des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises et qui :

- d'une part occupent moins de 5 000 personnes ;

récemment, les startups. L'attention portée aux programmes gouvernementaux French Tech ou Industrie du Futur ont ainsi pu donner l'impression de négliger le potentiel d'innovation de la partie la plus importante du tissu économique français. On constate que les programmes numériques à destination des PME sont non seulement sous-dotés mais aussi empreints d'une simple logique de rattrapage, de mise à niveau des PME par rapport aux évolutions en cours.

Or, les mutations profondes dans la société et l'économie ne sont pas stabilisées. Elles ne supposent **pas uniquement une mise à niveau des entreprises les plus éloignées du numérique mais aussi le développement d'une capacité de résilience** : réinventer son modèle organisationnel, sa proposition de valeur, les fonctions occupées dans la chaîne de valeur, etc. Cette capacité peut par ailleurs être décisive pour la transformation de l'industrie dans son ensemble mais également pour donner aux innovations radicales des startups un terrain propice pour se développer sur le territoire national – trouver une clientèle, des capacités industrielles et des moyens financiers. En effet, la diffusion plus globale de l'innovation au sein de l'économie doit nécessairement passer par des interactions plus fortes entre les PME et les autres écosystèmes, afin de provoquer le croisement des savoir-faire, des ressources et des cultures professionnelles respectifs.

**Donner plus d'ampleur aux politiques numériques destinées aux PME mais aussi une réelle visibilité aux PME elles-mêmes, en tant que vecteurs d'innovations ●**

**Il s'agit ainsi de donner plus d'ampleur aux politiques numériques destinées aux PME mais aussi une réelle visibilité aux PME elles-mêmes, en tant que vecteurs d'innovation.**

L'État – aux côtés des collectivités territoriales, des établissements d'enseignement et de recherche et des acteurs privés – a en effet tout son rôle à jouer pour que chacun ait accès aux moyens de définir sa propre transformation. La modification des chaînes de valeur et des modes de production amène à repenser intégralement les modèles d'affaires. L'ensemble des acteurs économiques – grands groupes, PME, artisans, professions libérales, etc – est concerné. Leur capacité individuelle et collective à penser ces mutations impacte la pérennité de notre tissu économique. Dès lors, une impulsion politique d'envergure est nécessaire pour convaincre ceux pour qui le numérique apparaît encore comme un phénomène anecdotique<sup>5</sup> et accompagner ceux qui souhaitent amorcer leur transformation mais ne savent pas toujours comment s'y prendre.

---

– d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.

La catégorie des grandes entreprises (GE) est constituée des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

<sup>5</sup> Seulement 1/3 des dirigeants de PME considèrent le numérique comme un enjeu essentiel d'après la vague d'enquête 2016 de l'Observatoire Social de l'Entreprise.

<http://emailing.cesi.fr/GroupeCesi/2016/10eme-vague-observatoire.pdf>

## Un angle d'attaque

# Le commerce connecté, déclencheur de la transformation

Afin de permettre au plus grand nombre de s'approprier le numérique pour définir sa propre transformation, un renversement doit être opéré dans la manière de s'adresser aux acteurs les plus éloignés de cet objectif. En effet, même pour les convaincus, **les discours qui accompagnent la transition numérique sont souvent perçus comme contradictoires**. Ils se montrent à la fois directifs et abstraits, enjoignant les PME à se transformer radicalement, sans que soient décrits les moyens de mettre en place cette transformation.

Mieux vendre :  
un objectif qui concerne  
directement toutes  
les entreprises ●

À ces discours peut s'ajouter le souvenir, pour les dirigeants de PME, d'expériences d'utilisation d'outils qui les ont amenés à considérer le numérique comme un coût et une contrainte chronophage. En effet, dans bien des cas, l'intégration d'outils numériques internes ou le recours à des prestations externes se sont avérés décevants.

Par ailleurs, pour près d'une moitié des PME, se pose à échéance proche un enjeu de transmission. Une ambition de transformation radicale de l'entreprise par le numérique peut dès lors sembler éloignée.

Afin d'éviter l'ensemble de ces écueils, le Conseil propose d'**axer le discours sur un objectif qui concerne directement l'ensemble des entreprises, qu'elles souhaitent ou non se développer : mieux vendre**.

**Vendre mieux ne signifie pas seulement vendre davantage, même si c'est évidemment un des objectifs premiers de l'amélioration des modes de commercialisation.** Il s'agit également de vendre plus facilement et plus rapidement, mais aussi d'avoir une meilleure connaissance du fonctionnement de ses canaux de commercialisation et des résultats afférents. Vendre mieux, enfin, signifie développer une meilleure maîtrise des coûts associés et augmenter le taux de marge sur les produits vendus.

**À cet égard, le Conseil estime que, pour n'importe quelle entreprise, mieux vendre passe aujourd'hui très majoritairement par l'utilisation du numérique.**

## Vendre en ligne

**Vendre mieux grâce au numérique c'est d'abord vendre en ligne.** À l'heure actuelle, la France accuse un retard important en la matière. **Seulement 15,8% des PME françaises (hors microentreprises) vendent en ligne en 2015**, ce qui la

place au 13ème rang des pays européens, derrière l'Irlande (31,5%) l'Allemagne (23,8%), le Royaume-Uni (19,8%) mais aussi la Belgique (23,8%), la République tchèque (22, 8%), la Croatie (18,9%), le Portugal (18,8%) et la Lituanie (17,6%)<sup>6</sup>. Or vendre en ligne permet d'accroître son aire de chalandise, potentiellement son nombre de clients, voire la taille de son marché, tout en maîtrisant davantage son canal de commercialisation et les métriques qui y sont associées.

De plus, la nécessité d'augmenter la vente en ligne est à comprendre également dans une optique macro-économique en termes d'équilibre de la balance commerciale. En effet le faible taux de PME vendant en ligne contraste avec l'adoption massive des usages numériques par les consommateurs français. Ce hiatus amène naturellement les consommateurs français à se tourner vers des entreprises étrangères, qui prennent donc des parts de marché aux entreprises françaises sur le territoire national.

**Vendre en ligne n'est pas la seule manière d'utiliser le numérique pour vendre mieux et se focaliser sur le e-commerce serait une erreur ●**

## Au-delà de la vente en ligne : le commerce connecté

Vendre en ligne n'est pas la seule manière d'utiliser le numérique pour vendre mieux et se focaliser uniquement sur le e-commerce serait une erreur. **En effet le e-commerce n'est qu'une des multiples manières de mobiliser le numérique dans une stratégie commerciale.**

**La notion de commerce connecté permet de désigner, beaucoup plus largement, l'ensemble des apports du numérique à l'optimisation des stratégies de commercialisation.**

Il peut ainsi s'agir du recours à des services numériques innovants d'aide à la commercialisation, en ligne et hors-ligne, de suivi de produits durant l'ensemble de la chaîne de commercialisation, de connaissance des clients, etc. L'ensemble des stratégies de mise en visibilité des produits et des services que rend possible le numérique fait également partie du commerce connecté.

De manière plus générale, le numérique peut être le support de nouveaux modes de collaboration, de coopération entre acteurs et d'hybridation des savoir-faire, qui renouvellent en profondeur les manières de commercialiser. C'est donc l'ensemble de ces transformations, qui dépassent largement le fait de mettre en ligne un produit ou un service, que tente de saisir la notion de commerce connecté, qui doit servir de base aux politiques de transformation numérique des PME.

---

<sup>6</sup> Ce retard ne peut s'expliquer par la structure sectorielle de l'économie française. En effet, il s'observe également lorsqu'on compare la maturité numérique des différents secteurs. Dans des secteurs généralement peu matures, tels que la construction ou l'immobilier, la France accuse un retard relatif important : 4,12% seulement des entreprises du secteur de la construction vendent en ligne, contre 8,37% pour le Royaume-Uni, et 9,40% pour l'Allemagne. 4,52% des entreprises du secteur immobilier vendent en ligne, contre 12,7% pour le Royaume-Uni et 17,1% pour l'Allemagne (Digital Agenda Data CE).

## Le commerce connecté comme déclencheur d'une transformation plus globale

Si le commerce connecté doit être la brique de base de la transformation numérique des PME, c'est qu'il doit être conçu comme le déclencheur d'une transformation plus globale. En effet, la transformation numérique de la stratégie de commercialisation a pour conséquence nécessaire l'amorce d'une transformation plus globale de l'entreprise.

### La transformation numérique de la stratégie de commercialisation a pour conséquence l'amorce d'une transformation plus globale de l'entreprise ●

Vendre en ligne nécessite en effet souvent d'optimiser ou de dématérialiser un certain nombre de processus internes, bien au-delà de la simple fonction commerciale. De plus, repenser sa stratégie de commercialisation au prisme du numérique amène à une réflexion sur l'offre proposée, notamment autour de la place de plus en plus prépondérante du service par rapport au produit, mais également sur les modes de production. Enfin, la mise en place d'une démarche de commerce

connecté peut amener les entreprises à s'ouvrir vers l'extérieur. Pour les plus petites entreprises notamment, la mise en place d'une stratégie de commercialisation appuyée sur le numérique passe nécessairement par l'intégration dans de nouveaux circuits économiques, voire par l'instauration de formes nouvelles de collaboration ou la participation à des logiques d'écosystème.

C'est donc à une logique d'innovation multidimensionnelle que peut conduire la transformation des modes de commercialisation. À cet égard, le soutien à la transformation numérique des PME doit s'attacher à soutenir le potentiel d'innovation de l'ensemble des entreprises françaises. Au delà des innovations techniques – telles qu'elles sont soutenues par les politiques de développement de la R&D –, ce sont en effet également les innovations de services, de modèles d'affaires, de dispositifs commerciaux, organisationnelles, sociales et d'usages - facilitées par le numérique – qu'il s'agit de promouvoir. La diffusion du commerce connecté est ainsi potentiellement porteuse d'une forme d'innovation *incrémentale*, progressive, désormais reconnue comme aussi cruciale que l'innovation radicale.

**Investir la vente en ligne, redéfinir sa stratégie commerciale, s'intégrer dans des écosystèmes plus larges et penser l'innovation de façon multidimensionnelle sont les piliers de la croissance connectée - qui constitue pour le CNNum la clé du développement des PME françaises.**

## Maîtriser la valeur

Le commerce connecté peut reposer en grande partie sur un ensemble d'intermédiaires, qui, dans le cadre d'une économie de plateforme, assurent de plus en plus la maîtrise sur les modes de visibilité, de mise en relation entre l'offre et la demande, de captation des données mais également de distribution de la valeur.

C'est pourquoi, la transformation des stratégies de commercialisation des PME ne peut dépendre uniquement de la stratégie de recours aux services d'intermédiation. Confier sa chalandise virtuelle à un tiers sans développer parallèlement des débouchés propres place les PME dans

une situation précaire, dans lequel le rapport de forces joue en leur défaveur. La répartition des rôles au sein des chaînes de valeur étant en constante évolution, les PME courent le risque de se retrouver malgré elles sous-traitantes, exécutantes d'un intermédiaire qui concentre l'essentiel de la production de valeur. Valeur que ces intermédiaires n'ambitionnent pas toujours de maintenir en France.

La mise en place de stratégies de commerce connecté par les PME doit donc nécessairement s'accompagner d'un rééquilibrage du rapport de forces, afin que l'ensemble de la valeur et des bénéfices ne soit pas absorbé par les intermédiaires et ne conduisent à renforcer les logiques de verticalisation et de centralisation.

**La transformation des stratégies de commercialisation des PME ne peut dépendre uniquement de la stratégie de recours aux services d'intermédiation ●**



## Choix d'une méthode

# Elaborer le diagnostic et les propositions avec les parties prenantes

### Avril - juillet 2016 : la première phase de diagnostic

Le Conseil national du numérique a mené un important travail de terrain sur la transformation numérique des PME. Le choix a été fait d'aller **directement à la rencontre des entreprises**, afin de comprendre précisément les facteurs moteurs et bloquants de l'appropriation par les PME françaises de stratégies de commercialisation s'appuyant sur le numérique. À cet effet, nous avons organisé des rencontres collectives avec 200 entreprises et conduit des entretiens individuels avec plus de 20 dirigeants de PME, issus d'un échantillon diversifié.

À cela se sont ajoutés plus de **55 auditions d'experts**, mais également **un benchmark des dispositifs publics**, sur la base des informations remontées par les services économiques des ambassades dans plus de **14 pays**. Enfin, un travail d'évaluation des politiques publiques déjà mises en place sur le sujet a été mené de manière approfondie.

**L'ensemble de ces analyses a servi de fondement à l'établissement d'un diagnostic général sur la transition numérique des PME, restitué dans le document de travail qui accompagne cet avis et se décline ainsi :**

**3 verrous à débloquer**  
**3 opportunités à mettre en valeur,**  
**21 pistes** ouvertes à explorer,  
**5 pistes d'actions prioritaires**, que le CNNum propose d'approfondir avec les parties prenantes



## 3 verrous à débloquent

### L'accompagnement des PME

Que cela soit sur l'offre de sensibilisation, d'information, de formation ou de conseil, il manque aujourd'hui une offre organisée et pertinente, s'appuyant, à chaque niveau, sur les dispositifs et relais compétents. Cela constitue un frein majeur en ce que les PME se caractérisent souvent par un manque de personnel spécialisé. Si elles ne peuvent trouver les ressources pour s'orienter et acquérir les compétences dont elles ont besoin, la diffusion des pratiques de commerce connecté ne peut que s'en trouver freinée.

Afin d'organiser l'accès à ces différents niveaux d'accompagnement de manière simple, l'ensemble des auditions ont fait ressortir la nécessité d'organiser un contact de proximité avec les PME, à travers un réseau au maillage fin. Or, il est apparu qu'aucun réseau présentant l'ensemble des caractéristiques requises pour répondre aux besoins des PME n'était aujourd'hui réellement opérationnel. Dans le cadre d'une démarche de sensibilisation et, pour les autres niveaux d'accompagnement, au regard du manque de temps très souvent évoqué par les dirigeants de PME, un tel réseau doit ainsi adopter une démarche proactive à l'égard des entreprises. Afin de garantir son efficacité, il doit également être piloté à travers des indicateurs précis. Enfin, pour garantir de manière pérenne la pertinence de ce réseau, il est capital de permettre à ses membres d'échanger les bonnes pratiques et de se constituer en communauté.

### Le financement de l'immatériel

Les travaux du CNNum ont montré que pour un nombre important de plus petites entreprises, l'accès au financement pour un investissement ponctuel reste un obstacle majeur, notamment pour des petits montants, dans le cas de premières étapes vers une démarche de commerce connecté : mise en place d'un site Web ou marchand, photographie du catalogue de produits, etc. L'obtention de ces financements en crédit par des agences locales peut s'avérer particulièrement difficile.

Il manque à ce jour des aides adaptées à ces besoins et contraintes. En effet, les aides publiques sont encore peu orientées vers les entreprises de petite taille. Par ailleurs, le recours aux fonds européens, notamment à travers le dispositif des *ICT vouchers*, demeure encore trop faible.

## Le retard de la diffusion du commerce connecté entre professionnels

La France accuse un retard certain sur les ventes électroniques BtoB comparé à ses voisins européens. Ce retard s'explique en partie par trois blocages : le coût pour les PME de l'hétérogénéité des processus dématérialisés dans les relations d'achat, les exclusivités de distribution, qui sont un frein récurrent à la diversification des débouchés en ligne des PME et enfin des effets d'inerties liés à l'absence de stratégie numérique distincte de celle du donneur d'ordre.

Pourtant une grande partie de la croissance connectée va se jouer dans les relations entre les entreprises. Il y a donc une opportunité importante de développement de services d'e-commerce entre professionnels.



## 3 opportunités clés

### Les stratégies d'e-internationalisation

Le développement des outils numériques amène à modifier radicalement le regard porté sur l'internationalisation des entreprises. En effet les stratégies d'e-internationalisation facilitent largement la possibilité, pour les PME, de se développer à l'international, en diminuant les coûts liés à ce développement et en facilitant l'expérimentation. Or seulement 5% des PME françaises ont recours à l'e-export, largement en-dessous de la moyenne européenne.

Pourtant, aucun dispositif public n'est spécifiquement consacré à l'e-export, que ce soit en termes d'accompagnement ou en termes de financement. De plus, les stratégies publiques de mutualisation à l'export, qui permettraient de coordonner le développement numérique à l'international des PME, sont encore trop limitées. Enfin, la transformation numérique des partenaires de l'export n'est pas achevée et mériterait d'être poursuivie.

### La mutualisation des ressources et le fonctionnement en réseau pour créer de nouvelles opportunités d'affaires

À l'instar des pratiques développées par de nombreux grands groupes, startups et acteurs des sphères numériques, les PME peuvent bénéficier des relais de croissance que le numérique recèle en mutualisant leurs ressources ou en coopérant pour créer de nouvelles opportunités d'affaires. Plus généralement, les bouleversements que le numérique provoque dans la structuration des chaînes de valeur sont à la fois profonds et non stabilisés. Cela impose une agilité que les PME ne peuvent qu'améliorer par le passage d'un mode isolé à un fonctionnement en écosystème. Une politique de mutualisation consistant à croiser des compétences et savoir-faire *a priori* éloignés peut ainsi être à l'origine de nouveaux services et innovations métier.

Bien que de nombreuses illustrations inspirantes aient été relevées et que chacun souscrive globalement à l'objectif, des difficultés sont fréquemment opposées. Elles portent à la fois sur un certain scepticisme sur la portée réelle des coopérations et sur des interrogations quant à leur faisabilité opérationnelle. Par ailleurs, il ne semble pas exister de modèle exclusif pour soutenir de l'extérieur ces démarches lorsqu'elles ne peuvent pas naître spontanément chez les PME. Les mutualisations portées par le marché, les filières, les corporations ou les réseaux publics ont chacune des avantages et des limites potentielles - et ne sauraient épouser les spécificités propres à chaque bassin de vie, métier, ...

Un triple enjeu se pose en conséquence pour que ces démarches ne soient pas l'apanage de grands groupes, startups et acteurs issus du numérique :

- hybrider les formes de soutien externes aux stratégies de mutualisation et de coopération et outiller les démarches autonomes en termes de compétences numériques et d'ingénierie de projet.
- donner à voir les pratiques qui prennent à rebours les paradigmes de concurrence traditionnels et développer la porosité culturelle entre PME et acteurs d'autres secteurs - y compris numériques.

## L'hyper-proximité

Le développement de la transition numérique des petites structures a été identifié comme primordial par le CNNum. À cet égard, les travaux du CNNum ont mis en exergue les potentiels de l'hyper-proximité. L'hyper-proximité est ici entendue comme la proximité intrinsèque que les PME et microentreprises entretiennent avec leurs clients, mais aussi avec leurs fournisseurs et leurs partenaires. C'est ce qui doit leur permettre d'offrir une expérience sociale qui se distingue de celle proposée à une échelle globale.

Cela étant, les petites structures sont confrontées à de nombreux défis parmi lesquels la concurrence de la grande distribution et des plateformes, l'absence de coopération entre commerçants ou encore l'inertie des communes quant à la valorisation en ligne de leurs entreprises.



## 5 pistes prioritaires à co-construire

À partir de ce diagnostic, un certain nombre de **pistes de solution** ont été esquissées par le Conseil. Sur l'ensemble, **5 apparaissent décisives** au regard des verrous et opportunités. Le CNNum propose de les approfondir par un travail de co-construction avec les parties prenantes souhaitant s'engager.

### Piste 1 - Constituer un réseau d'ambassadeurs du numérique

Les PME ont besoin d'accompagnement à plusieurs niveaux. Cet accompagnement doit être structuré au sein d'un réseau dynamique et proactif. Il doit également être accessible à toutes les PME à travers un maillage territorial dense et homogène. Ce réseau d'ambassadeurs doit proposer un accompagnement pour toutes les PME. Il doit donc à la fois sensibiliser, informer, former et conseiller. Afin de répondre à ces exigences, ce réseau, au-delà des structures institutionnelles classiques (chambres consulaires, offices du tourisme...), doit être ouvert à tous les experts volontaires et qualifiés. Pour mettre en place une telle structure, les questions clefs sont donc : comment certifier les membres de ce réseau ? Quels objectifs leur donner ? Comment évaluer l'efficacité de leur action ? Comment le constituer en une véritable communauté ?

### Piste 2 - Mettre en place une plateforme de ressources personnalisées

Si la mise en place d'un réseau de proximité est nécessaire, il doit également être appuyé par un portail de ressources, relais et support de son action. Organisée autour d'un module d'autodiagnostic, ce portail permettrait à l'entreprise d'avoir accès à des ressources personnalisées sur tous les aspects du commerce connecté : accompagnement, dispositifs de financement – privé et public – témoignages de pairs. Le marché de l'offre associée au commerce connecté est souvent perçue comme opaque par les PME. Ce portail doit donc aussi avoir pour but de rendre ce marché plus transparent aux yeux des PME, à travers des référentiel prix, des fiches pratiques juridiques, des documents types. La mise en place de cette plateforme doit donc poser plusieurs questions : comment alimenter cette plateforme ? Comment lui donner de la visibilité ? Sur quels indicateurs s'appuyer pour évaluer son efficacité ?

### Piste 3 - Développer une aide financière régionale à destination des petites entreprises

Cette piste propose de penser les modalités de l'octroi d'une aide financière régionale pour des dépenses liées au développement de la présence ou de la vente en ligne des entreprises, en France et à l'international. Cette aide devra répondre aux difficultés rencontrées par les plus petites entreprises dans l'accès au financement de leurs investissements immatériels. Elle pourra étudier l'opportunité de simplifier les procédures de demande et de gestion des fonds européens pour les régions et plus particulièrement des « *ICT vouchers* » développés par la Commission européenne, qui permettent aux régions de proposer des chèques numériques aux entreprises, afin de les aider à financer le recours à des prestations de services. La mise en œuvre de cette piste pose plusieurs questions : comment inciter les régions à se saisir de ces *vouchers* ? Comment en faire la promotion auprès des PME ?

### Piste 4 - Mutualiser pour pérenniser l'accès des PME à des compétences numériques stratégiques

Une majorité des PME rencontrées ont remonté un manque de compétences clés en interne pour mettre en œuvre une transformation numérique sur les plans fonctionnels autant que stratégique. Le CNNum propose d'approfondir en priorité l'utilisation des potentiels de la mutualisation pour l'accès des PME à ces compétences, dans la proximité et de façon pérenne. La figure du *chief digital officer*<sup>7</sup>, devenu un poste à part entière chez de nombreuses grandes entreprises peut être une source d'inspiration. Plusieurs sujets d'approfondissement sont proposés pour le travail de co-construction : comment spécifier des besoins en compétence pour une déclinaison du *CDO*, en cohérence avec les contraintes et contextes propres aux PME (taille, localisation, activité, etc.) ? Où trouver ces compétences et où les former ? Quelles déclinaisons possibles pour un modèle mutualisé, en termes de confiance, d'organisation, de solvabilité ?

### Piste 5 - Soutenir l'e-internationalisation des entreprises

Plusieurs pistes pourront être développées durant la phase de co-construction. Il s'agit tout d'abord de réfléchir à la systématisation des actions de mutualisation pour renforcer la présence des acteurs français sur les *marketplaces* internationales, qui est aujourd'hui trop faible. Une réflexion doit également être engagée sur les aides financières à l'export, afin de les adapter aux besoins spécifiques liés à l'e-internationalisation. Enfin la transformation numérique des partenaires de l'export, indispensable pour mettre en place un accompagnement adapté à l'e-internationalisation, doit être accélérée.

---

<sup>7</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Chief\\_digital\\_officer](https://en.wikipedia.org/wiki/Chief_digital_officer)



# 21 pistes ouvertes

Les auditions et les entretiens ont permis de dégager, outre les pistes retenues pour entamer un travail de co-construction, des pistes de réflexion moins matures au regard :

- du niveau de conceptualisation nécessaire avant d'activer les acteurs référents et décisionnels et ainsi du délai nécessaire d'élaboration avant leur implémentation ;
- de la maturité du réseau d'acteurs sollicité et de son degré de cohésion ;
- de l'efficacité des leviers à disposition de l'action publique pour mettre en œuvre la piste.

Ces pistes étant cependant pertinentes dans le cadre de la saisine, il nous a paru important de les collecter et de les lister afin de susciter le débat. Elles seront publiées en ligne afin que les parties prenantes concernées puissent s'en saisir.

**Juillet - octobre : sur cette base, co-construire les actions à mener**

Sur la base du diagnostic développé dans cet avis et le document de travail qui l'accompagne, **une deuxième phase s'ouvre de juillet à octobre afin d'approfondir les pistes d'action prioritaires et de les rendre opérationnelles. Ce travail sera mené avec les parties prenantes souhaitant se mobiliser.** L'objectif est d'expérimenter de nouvelles manières d'élaborer les programmes publics destinés aux PME, en les plaçant elles-mêmes au cœur de ces processus.

Sur chaque sujet les acteurs concernés – PME, administration, institutions, associations, entreprises de conseil, fédérations mais aussi les startups susceptibles de proposer aux PME des solutions innovantes... - seront associés au processus de conception et des groupes de travail seront constitués. Ils se réuniront durant l'été et jusqu'à octobre afin d'élaborer de manière opérationnelle l'ensemble des recommandations.

**Une journée contributive en septembre** permettra d'achever la définition des besoins et actions nécessaires pour la matérialisation des solutions.

**En octobre**, le gouvernement pourra annoncer la transmission de l'ensemble des besoins et plans d'action nécessaires aux différentes parties prenantes et leur mise en œuvre.





[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

