



MINEFI DiGITIP

Etude pour la diffusion des TIC dans les PME

Rapport d'étape - fin de phase 1

Paris, le 31 mars 2003
M0K723/FBO-A116L-RA.doc

MINEFI DiGITIP
Michel Ferrandery
Le Bervil - DiGITIP 2
12 rue Villiot
75572 Paris Cedex 12

- Lyon · Siège social
9 bis, route de Champagne
69134 · Ecully Cedex
Tél 33 (0) 4 72 18 12 00
Fax 33 (0) 4 72 18 13 90
- 193, rue de Bercy · BP 410
Tour Gamma A
75560 · Paris Cedex 12
Tél 33 (0) 1 53 02 26 00
Fax 33 (0) 1 53 02 27 40
- E-mail info@algoe.fr

ALGOE, société anonyme
au capital de 4 503 680 €
SIRET 352 885 925 000 29
NAF 741 G · RCS LYON B
N° intracommunautaire
FR 78 352 885 925

Frédéric Bouchillou
frederic.bouchillou@algoe.fr

Teddy Breyton
teddy.breyton@algoe.fr

Assistante :
eve.morel@algoe.fr
Tél 04 72 18 13 41



AVERTISSEMENT

*L'objectif de ce rapport d'étape est de présenter une synthèse du travail réalisé par Algoé dans le cadre de la phase 1 de l'« Etude pour la diffusion des TIC dans les PME », conduite actuellement pour le compte de la DIGITIP. **Ce rapport ne constitue donc pas un rapport d'étude** présentant les préconisations d'Algoé en matière de stratégie de diffusion des TIC dans les PME. De telles préconisations seront formulées dans le rapport final de l'étude prévu pour le dernier trimestre de 2003.*

Au regard du cahier des charges, la première phase de l'étude avait pour objectif de :

- Recadrer le contexte de la diffusion des TIC dans les PME en identifiant les acteurs et en identifiant/caractérisant les outils de cette diffusion,*
- Déterminer les outils à développer et/ou optimiser et les conditions de faisabilité de ce développement,*
- Cibler la population des entreprises cibles à partir d'une segmentation du tissu de PME.*

*Cette phase 1 de la mission a notamment permis de **caractériser l'environnement et le système d'acteurs** dans lequel doit s'inscrire le développement des outils de diffusion (outils méthodologiques, modules de formation, site web) prévus par le cahier des charges.*

Plus de 50 acteurs de la diffusion des TIC dans les PME ont été rencontrés dans ce sens, afin de mieux cerner leurs besoins et de préciser les modalités opérationnelles de développement de ces outils.

Ce travail a permis, non seulement de positionner et de caractériser au mieux les outils de diffusion sur lesquels les « conseillers » de terrain peuvent s'appuyer pour conduire leur action auprès des entreprises, mais également de mettre en évidence l'enjeu que constitue la mise en place d'un dispositif de « distribution » des outils développés « ici et ailleurs » dans les réseaux de « conseillers » de PME.

ETUDE POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME :
SYNTHESE - EXECUTIVE SUMMARY

Ce rapport d'étape et cette synthèse s'inscrivent en fin de phase 1 de l'étude pour la diffusion des TIC dans les PME confiée à Algoé Consultants par la DiGITIP.

Rédigée à l'attention des membres du Comité de Pilotage, elle a pour objet de présenter une analyse de la problématique de la diffusion des TIC dans les PME pour le développement, l'optimisation et la pérennisation des outils envisagés dans le cahier des charges de l'étude, à savoir :

- **outils méthodologiques :**
 - guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME,
 - questionnaire d'auto-diagnostic [accompagné] pour responsable de PME,
 - [modèle de] guide des prestataires de service pour les PME,
- **outils de formation :**
 - à destination des conseillers [publics],
 - à destination des responsables de PME,
 - à destination des cabinets privés de conseil,
- **outils d'animation :**
 - site Web support de l'animation du réseau des acteurs locaux.

Après un préambule de rappel, le rapport d'étape s'articule autour de trois parties :

- Partie 1 : « *La diffusion des TIC dans les PME : état des lieux et problématisation* »,
- Partie 2 : « *La diffusion des TIC dans les PME : approche analogique* »,
- Partie 3 : « *Réseaux de diffusion des TIC dans les PME : enjeux et problématiques* ».

La synthèse des réflexions et propositions développées dans ces trois parties est formulée ci-après.

*
* * *

Les TIC sont souvent présentées – à juste titre, même si leur retour sur investissement est parfois sujet à caution –, comme un levier de la **compétitivité des entreprises**. En matière de stratégie de diffusion des TIC, une distinction importante doit donc être établie selon le sens que peut revêtir la notion de « **compétitivité numérique** » pour une PME.

Si la taille (TPE, PME...), l'organisation (mono-site, multi-sites...) et l'activité (production, distribution, services, commerce, artisanat...) et le secteur métier sont des critères qui viennent naturellement à l'esprit pour appréhender l'usage des TIC dans les **processus** de l'entreprise, la structure du marché (clients, fournisseurs, concurrence) dans lequel elle évolue est un facteur important d'analyse des **relations** de l'entreprise avec son environnement dans lesquelles les TIC jouent, avec le développement de l'Internet, un rôle de plus en plus important.

Par ailleurs, la manière d'appréhender les enjeux de la diffusion des TIC dans les PME dépend en partie du **point de vue de l'observateur**.

Par exemple, un service de l'Etat pourra aborder la diffusion des TIC à l'aune de la compétitivité de l'économie française. Une collectivité locale pourra raisonner à l'échelle de son territoire, c'est-à-dire en terme de développement économique local. Un syndicat professionnel pourra répondre aux attentes de ses adhérents en matière d'optimisation de la filière. Une chambre consulaire pourra répondre à la demande de ses ressortissants en matière d'appropriation des nouvelles technologies.

Enfin, la compétitivité numérique des PME est conditionnée par **l'exigence de performance** auxquelles elles doivent répondre.

Le développement d'usages avancés des TIC ne semble en effet pour beaucoup de PME (en tout cas *ici et maintenant*) constituer ni d'une nécessité impérieuse, ni d'une urgence absolue, ni même d'une opportunité manifeste.

Compte tenu de l'hétérogénéité de la cible de l'étude (PME jusqu'à 250 personnes), le **spectre des enjeux** et des **usages TIC** couvert est très large :

- à une extrémité du spectre : des PME très engagées dans les TIC (PMI industrielles intégrées dans des filières exposées à la concurrence internationale, PME innovantes productrices ou utilisatrices de nouvelles technologies...) dont les usages des TIC (intranet/extranet, échanges électroniques, ingénierie collaborative...) sont proches de ceux des MEI et grandes entreprises qui sont d'ailleurs souvent leurs clientes, et pour lesquelles la problématique TIC est à la fois **stratégique et spécifique**,
- à l'autre extrémité : des TPE, souvent unipersonnelles et monopostes (commerce, artisanat, professions libérales...), pour lesquelles l'usage des TIC se résume parfois à celui de la bureautique, d'Internet et de la messagerie électronique, et pour lesquelles la problématique TIC est avant tout **pédagogique et générique**.

L'action de diffusion des TIC doit donc, pour être pertinente et efficiente, s'appuyer sur une **segmentation des PME** adaptée (proposée dans le présent rapport d'étape).

Ainsi, les segments de PME abordés avec des réponses spécifiques nécessiteront des outils/contenus **ciblés** (sectoriellement et/ou territorialement), voire des solutions «**sur mesures**». Le niveau d'industrialisation et de mutualisation des outils et contenus sera faible, et leur coût de diffusion élevé.

A l'opposé, les segments de PME abordés avec des réponses génériques feront appel à des outils/contenus « **packagés** » puis « **customisés** » localement. Le niveau d'industrialisation et de mutualisation des outils et contenus sera élevé, et leur coût de diffusion faible.

Entre les deux, toutes les « nuances » restent possibles, souvent dictées par les dispositifs de diffusion des acteurs locaux, l'outil « taylor made » restant un « idéal luxueux » que tous ne peuvent – politiquement ou matériellement – se permettre.

*
* *

Pour répondre aux enjeux de diffusion des TIC dans les PME, les réseaux s'organisent et se structurent. Un certain nombre d'entre eux, après une phase d'expérimentation ou de prototypage, se déploient et industrialisent leur concept, leurs outils ou leurs contenus. Les fonctions de **production mutualisée** et de **distribution territorialisée** se dissocient alors, les têtes de réseau assurant la première, et les structures locales, parfois hybridant plusieurs concepts, la seconde.

L'enjeu des **réseaux généralistes** ou spécialisés sur des thématiques périphériques (innovation, développement, qualité...) est de **monter en compétence** sur les TIC pour les intégrer dans leur approche des problèmes. Des outils adaptés (formation, diffusion de connaissances, aides méthodologiques...) doivent leur être destinés.

L'enjeu des **réseaux d'acteurs diffus** (non intégrés dans un réseau et non spécialisés), tels que les cabinets privés et les consultants indépendants, se rapproche de celui des réseaux généralistes, à ceci près que l'acteur légitime pour les « adresser » localement reste à trouver au cas par cas.

L'enjeu des **réseaux spécialisés** sur la thématique TIC est de **mutualiser** et de **maximiser l'impact** des outils et contenus qu'ils ont développés. Des outils spécifiques (travail collaboratif et partage de connaissances, méthodologies dédiées...) doivent être mis à leur disposition.

Les **modes d'action** sur lesquels peuvent jouer les acteurs de la diffusion des TIC dans les PME sont alors variés.

Ils peuvent ainsi :

- **sensibiliser** les responsables de PME aux différents enjeux des TIC afin de les amener à engager une réflexion autonome ou accompagnée sur le sujet,
- **acculturer** les responsables de PME aux différentes notions, usages et technologies (parfois absconses) spécifiques aux TIC,

- **former** les responsables de PME, par exemple à la conduite d'un pré-diagnostic TIC ou à la conduite d'un projet TIC,
- **animer** la thématique TIC à l'échelle du territoire : veille et intelligence économique, rencontre des offreurs, intermédiation avec les prestataires,
- **accompagner**, lorsqu'ils en ont les moyens (la compétence, la légitimité), les projets TIC des PME.

*
* *

Pour mener à bien ces différentes missions, les acteurs de la diffusion des TIC dans les PME ont besoin, autant que faire se peut, de vocabulaire, de méthodes et outils communs.

La « **chaîne de valeur** » du déploiement des outils de diffusion des TIC dans les PME peut être décomposée en quatre maillons d'égale importance :

- la **production** de contenus mutualisés et standardisés afin de bénéficier au maximum d'effets d'échelle dans une économie de moyens nécessairement limités (fonction 1 : « **standard** »),
- l'**adaptation** de contenus standards au contexte de la diffusion, c'est-à-dire à la cible visée, au territoire concerné et aux circonstances du moment (fonction 2 : « **custom** »),
- la **diffusion** sélective par les acteurs locaux des contenus et des outils développés (fonction 3 : « **deliver** »),
- l'**accompagnement** des PME pour les aider à trouver de réponses concrètes aux problèmes pratiques qu'elles rencontrent (fonction 4 : « **check** »).

Dans la mesure où l'étude adresse l'ensemble des entreprises de 1 à 250 personnes, et même si la diffusion des TIC dans les PME revient en grande partie, *in fine*, aux initiatives « locales » (services déconcentrés, chambres consulaires, collectivités locales, syndicats professionnels, associations...), les axes de travail proposés pour développer, optimiser, expérimenter et pérenniser les outils prévus dans le cadre de l'étude reposent sur deux idées-forces, à première vue antagonistes :

- l'**optimisation des moyens** en réutilisant, industrialisant, mutualisant, standardisant et diffusant des outils et contenus « prêt à l'emploi »,
- le **ciblage de l'action**, en adapter en « bout de chaîne » les outils et contenus aux cibles choisies et aux circonstances *hic et nunc*.

La phase d'expérimentation, en particulier, devra s'attacher à valider cette double approche de type « **think global, act local** ».

S O M M A I R E

ETUDE POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME : SYNTHÈSE - EXECUTIVE SUMMARY	3
PREAMBULE	12
1. Rappel des objectifs et du phasage général de l'étude	13
2. Les entretiens réalisés en phase 1	15
3. Objet et contenu de ce rapport d'étape	16
PARTIE 1 LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME : ÉTAT DES LIEUX ET PROBLÉMATISATION	17
1. La diffusion des TIC dans les PME : un enjeu à plusieurs niveaux	18
1.1. Etat des lieux de la diffusion : quelques chiffres clés	18
1.1.1. SOURCES STATISTIQUES	18
1.1.2. QUELQUES DONNÉES ET TENDANCES CLÉS	19
1.2. Modélisation du système d'acteurs impliqués dans le processus de diffusion des TIC dans les entreprises	20

2. Segmentation des PME au regard de la problématique de diffusion des TIC	22
2.1. Critères de segmentation retenus	22
2.2. Segmentation proposée	24
2.3. Positionnement de la problématique TIC dans les huit segments proposés	32
3. Impacts de la segmentation proposée sur la diffusion des outils	34
PARTIE 2 LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME : APPROCHE ANALOGIQUE	36
1. Analogie n°1 : la diffusion des TIC dans les PME européennes	37
1.1. Principaux enseignements relatifs à la construction d'outils de diffusion	37
1.2. Principaux enseignements relatifs au déploiement des dispositifs de diffusion	41
1.3. Principaux enseignements relatifs aux modalités de pérennisation des outils :	42
2. Analogie n°2 : la diffusion des TIC dans l'administration publique	45
2.1. Enseignements à tirer du déploiement des systèmes d'information territoriaux	45
2.2. Un centre de ressources et d'échanges au centre de la e-transformation de l'administration	47

3. Analogie n°3 : La diffusion de la Qualité dans les PME	49
3.1. Principaux enseignements relatifs à la création des outils de la diffusion de la Qualité	50
3.1.1. EN MATIERE D'OUTILS À DESTINATION DES PME :	50
3.1.2. EN MATIERE D'OUTILS À DESTINATION DES CONSEILLERS DE PME	52
3.2. Principaux enseignements relatifs aux pratiques de diffusion des outils	52
PARTIE 3 RÉSEAUX ET DISPOSITIFS DE DIFFUSION DES TIC DANS LES PME : CONSTATS, ENJEUX, CARTOGRAPHIE	55
4. Typologie et constats sur les acteurs et réseaux de la diffusion	56
4.1. Typologie des acteurs et réseaux de la diffusion	56
4.2. Typologie des modalités d'action en matière de diffusion	58
LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DES DISPOSITIFS À VOCATION PERMANENTE	59
4.2.1.1. SUR LES TERRITOIRES	59
4.2.1.2. DANS LES FILIERES PROFESSIONNELLES	59
4.3. Constats sur les acteurs et les réseaux	60
4.3.1. DES ACTEURS QUI SE MOBILISENT ET DES RESEAUX QUI MONTENT EN PUISSANCE	60
4.3.2. D'IMPORTANTES INÉGALITÉS DE MOYENS ET DE RESSOURCES ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS ET RÉSEAUX.	61
4.3.3. UNE DEMANDE D'ANIMATION ET DE MUTUALISATION	62
4.3.4. UN BESOIN DE COMPETENCES À TOUS LES NIVEAUX	62
5. Typologie et constats sur les dispositifs et outils de diffusion utilisés	64

5.1. Typologie des modes d'actions en matière de diffusion des TIC	64
5.2. Constats sur les dispositifs et outils de diffusion	65
5.2.1. DES DIFFICULTES AU NIVEAU DU MARKETING DE L'OFFRE	65
5.2.2. UNE DEMANDE DES PME EN EVOLUTION	66
5.2.3. ETAT DE L'EXISTANT : UNE RICHESSE INSOUÇONNÉE MAIS SOUS VALORISÉE	67
5.3. Analyse de l'existant en matière d'outils de diffusion des TIC dans les PME	69
5.3.1. GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME	70
5.3.2. QUESTIONNAIRE D'AUTO-DIAGNOSTIC POUR RESPONSABLES DE PME	72
5.3.3. GUIDE DES PRESTATAIRES DE SERVICE POUR LES PME	73
5.3.4. MODULES DE FORMATION À DESTINATION DES CONSEILLERS	74
5.3.5. MANIFESTATIONS DE SENSIBILISATION DES RESPONSABLES DE PME	75
6. Cartographie des acteurs et réseaux de la diffusion	76
6.1. Acteurs nationaux	76
6.2. Réseaux nationaux	77
6.3. Initiatives régionales	78
6.4. Quelques initiatives sectorielles	82
6.5. Outils et bonnes pratiques	82



PREAMBULE

Ce préambule a pour objectif de :

- rappeler les objectifs et le phasage général de l'étude DIGITIP pour la diffusion des TIC dans les PME ;
- faire le point sur les entretiens et réunions qui ont été réalisés lors de cette phase 1 de l'étude ;
- présenter l'objet et le contenu du présent rapport.

1. Rappel des objectifs et du phasage général de l'étude

Cette étude pour la diffusion des TIC dans les PME conduite par Algoé pour le compte de la DIGITIP se fixe comme objectifs de :

- Contribuer à une action pérenne de sensibilisation des PME aux TIC et plus particulièrement à la mise en place d'un système d'information dans l'entreprise.
- Faciliter l'émergence d'un « réseau des acteurs » de la diffusion des TIC auprès des PME.

Le cahier des charges précise également que les cibles de l'étude correspondent aux PME indépendantes de moins de 250 salariés des secteurs suivants : industrie (y compris agro-alimentaire), services aux entreprises et aux particuliers, commerce et artisanat (y compris bâtiment).

Quant aux acteurs de la diffusion, il s'agit de l'ensemble des « acteurs du développement économique local », spécialisés ou non sur la diffusion des TIC.

Les TIC et le système d'information ont fait l'objet de définitions dans la proposition d'Algoé faite à la DIGITIP en réponse à l'appel d'offres lancé pour la réalisation de cette étude. Cette proposition est consultable et téléchargeable sur l'extranet-projet de l'étude (lien vers [le dossier](#) sur l'extranet).

Pour répondre à ces objectifs, le cahier des charges prévoit la conception, le développement et l'expérimentation d'un certains nombres d'outils, ainsi que la définition des conditions de pérennisation des dispositifs et des outils, ce après un recadrage de la problématique générale de la diffusion des TIC dans les PME.

Les outils à développer sont les suivants :

- un guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME ;
- trois modules de formation, à destination des PME, des conseillers et des cabinets-conseil ;
- un questionnaire d'auto-diagnostic pour responsables de PME ;
- un guide pratique et annuaire des prestataires TIC à destination des PME
- un site Web support d'animation des réseaux de diffusion.

La démarche de travail adoptée s'organise en 4 phases présentées dans le tableau suivant :

PHASAGE ET PLANNING GENERAL DE L'ETUDE

PHASE	OBJECTIFS OPERATIONNELS	PLANNING
1 - Analyse : acteurs, segmentation, dispositifs et outils	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer et analyser les systèmes d'acteurs - Caractériser les dispositifs et outils de la diffusion et identifier les besoins des acteurs de la diffusion - Segmenter le tissu de PME cibles de l'étude au regard de la problématique TIC - Déterminer les outils à développer et /ou optimiser 	<i>Janvier à avril 2003</i>
2 – Conception et développement des outils	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir, développer et/ou optimiser les outils de diffusion au regard des conclusions de la phase 1 - Concevoir et développer des outils d'animation et d'information pour les conseillers 	<i>Avril à juin 2003</i>
3 – Expérimentation des outils	<ul style="list-style-type: none"> - Valider par expérimentation les outils de diffusion développés et optimisés en phase 2 - Initialiser les outils d'animation et d'information des conseillers 	<i>Juin à octobre 2003</i>
4 – Amorçage du déploiement	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les modalités de déploiement, de pérennisation et d'évaluation des outils mis en place 	<i>Novembre 2003</i>

2. Les entretiens réalisés en phase 1

Au cours de la phase 1 de l'étude, près de 50 entretiens a été conduits auprès d'experts, de personnes ressources, de représentants des PME et d'acteurs de la diffusion.

Les tableaux suivants recensent l'essentiel des personnes rencontrées entre janvier et avril au cours de la phase 1.

RESEAUX ET DISPOSITIFS DE DIFFUSION	
ACFCI	Philippe Clerc, Franck Olivier
Agence NTIC Pays Basque	Manuel de Lara, Annick Dalmagne
Agence Numérique Rhône-Alpes	Jean-Philippe Malicet
Agoratech	Jean-Claude Ermenault
APCM	Viviane Châlot
ARANTIS	Jean-Luc Firmin
CEFORALP	Lionel Poinot
Centre Time ESC Grenoble	Christian Robert
CRITT-TTI Lorraine	Christian Badinier, Jean-Michel Cromptin
CTN Basse Normandie	Stéphane Bresson
Cybermassif	Marc Gallien, Benoît Meyronin
Cybersite de St Etienne	Xavier Boniteau, Pascal Sagnol
DIGIPOINT Lille	Pierre Souris
DRCA Aquitaine	François Harel
DRCA Rhône-Alpes	Philippe Neymarc
DRIRE Ile de France	Emmanuel Rochas
DRIRE Rhône-Alpes	P. Olivier, G. Goubault de Brugière, M. Rohfritsch
Echangeur	Cécile Alvergnat
Grand Lyon DAEI	Lionel Martinez
RESEAUX PROFESSIONNELS	
CAPEB	Didier Lefevre, Jean-François Hornain
CETIM	Pierre Devalan
Féd. National des Artisans Ruraux	Jean-Emmanuel Mauger
Institut Supérieur des Métiers	Claude Fournier
UNAPL	Bernard Charles
EXPERTS ET PERSONNES RESSOURCES	
AFNET	Pierre Faure, Bernard Debarque
Périscope	Michel Declunder
Pôle Productique Rhône-Alpes	Gilbert Liégeois
Société SOPRA/Inès	Max Pâtissier

MINEFI - DIGITIP	
DIGITIP – SIMAP	Didier Bureau
DIGITIP – STSI	Emmanuel Caquot
DIGITIP – STSI	Solange Bardot
DIGITIP – STSI	Jean Dunat
DIGITIP – STSI	Alain Ducass

3. Objet et contenu de ce rapport d'étape

Le présent rapport est le rapport d'étape de la fin de la première phase de l'étude. Il est composé d'un **résumé présentant les principaux enseignements de la phase 1** et de **trois parties** correspondant aux trois livrables prévus par le cahier des charges de l'étude, à savoir :

- Une synthèse « **La diffusion des TIC dans les PME : état des lieux et problématisation** », comprenant des données de cadrage ainsi que la segmentation du tissu de PME vis-à-vis de la problématique de la diffusion des TIC.
- Une synthèse « **La diffusion des TIC dans les PME : approche analogique** », présentant les enseignements du benchmarking réalisé sur des problématiques de diffusion similaires et apparentées (diffusion des TIC dans l'administration, la diffusion des TIC à l'étranger, diffusion de la qualité dans les PME).
- Une synthèse « **Réseaux et outils de diffusion des TIC dans les PME : enjeux et problématique** », présentant une typologie et une cartographie des acteurs et des réseaux de la diffusion, ainsi que les principaux enjeux identifiés en matière de dispositifs de diffusion des TIC dans les PME (conditions d'optimisation de ces dispositifs).

PARTIE 1
LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME :
ETAT DES LIEUX ET PROBLEMATISATION

Cette première partie présente les enseignements de la première phase de l'étude qui a permis de cadrer et d'actualiser la problématique de la diffusion des TIC dans les PME, notamment à partir d'une segmentation du tissu de PME cibles de l'étude.

Avant la présentation de cette segmentation retenue pour servir de référentiel à l'étude, il nous est apparu important de redonner certains éléments de cadrage généraux sur la problématique de diffusion des TIC dans les PME, et notamment une modélisation du système d'acteurs impliqué dans le processus de diffusion des TIC dans les PME.

1. La diffusion des TIC dans les PME : un enjeu à plusieurs niveaux

1.1. Etat des lieux de la diffusion : quelques chiffres clés

1.1.1. SOURCES STATISTIQUES

Dresser de manière précise un état des lieux de la diffusion des TIC dans les PME en termes statistiques n'est aujourd'hui pas une chose facile si l'on considère les différences qui peuvent exister entre les sources d'information mobilisables sur le sujet. Ces différences relèvent principalement des indicateurs retenus par les enquêtes conduites et qui peuvent varier suivant la définition que l'on donne aux TIC et aux usages associés (site web, e-commerce, achat en ligne ...) et selon l'échantillon de PME considéré (de 5 à 250, de 10 à 250, ...).

Les principales sources statistiques sont :

- Les publications du MINEFI (SESSI, Mission pour l'Economie Numérique)
 - Les 4 pages : « [L'Internet avance : les jeunes poussent](#) » (janvier 2003)
 - Le Tableau de Bord de l'Innovation : [8^{ème} édition de janvier](#) (décembre 2002)
 - Le Tableau de Bord du Commerce électronique : [dernière version](#) (septembre 2002), dont les « [Dossiers thématiques et mini-reportages](#) » réalisés en janvier 2003.
- Le rapport de l'Observatoire Régional des Télécommunications (www.ortel.fr), fondé sur une enquête en matière d'usages TIC auprès des PME (3900 fin 2002) situées dans 69 zones économiques pertinentes de 10 régions.
- L'enquête annuelle BNP Paris Bas Lease Groupe (accès à [la version de janvier 2003](#) sur l'extranet www.algoe.net/gm/tic&pme2003), qui concerne également 3 autres pays européens (Allemagne, Italie, Espagne)

- L'enquête DTI/ International Benchmarking Study conduite à l'échelle internationale depuis 1998 au Royaume-Uni ([version 2001 en ligne](#)).
- Les enquêtes régionales réalisées par les différentes structures de développement économique

1.1.2. QUELQUES DONNEES ET TENDANCES CLES

Nous reprenons ici uniquement quelques données et tendances clés permettant de cerner la problématique de diffusion des TIC dans les PME. Au regard des différences qu'il peut exister entre les différentes sources statistiques, nous avons fait le choix de ne pas citer automatiquement de chiffres en nous contentant d'une approche qualitative¹ :

- **Le taux d'équipement et de connexion des PME est toujours en fort développement sur la dernière année**, et globalement, sur cet indicateur l'écart entre les PME et les grandes entreprises tend à diminuer. Pour autant, un tel indicateur ne peut être révélateur d'une véritable dynamique d'innovation au niveau des usages permis par ces technologies.
- **Les usages en matière de commerce électronique ne connaissent qu'une évolution limitée** et ce, malgré le fait que le nombre de PME disposant de sites web est fortement augmenté sur les dernières années.
- **Les échanges de données informatisés interentreprises connaissent une évolution positive**, mais encore une fois, il est difficile de se faire une idée précise des usages que cela recouvre : communication par courrier électronique, Echanges de Données Informatisées (EDI), interconnexion des systèmes d'information ...
- En termes de **système d'information** (ERP notamment), la visibilité est également limitée et sur ce champ **les disparités sont très fortes** au regard de la taille et du secteur. Ainsi, un nombre important de PMI de taille relativement importante (autour de 200 personnes) est aujourd'hui équipé de système de GPAO, de plus en plus souvent interfacée avec leur système d'information de gestion. Sur d'autres secteurs tels que le commerce de gros et la distribution, le recours à ce type de système paraît sensiblement moins développés même si la tendance est toujours positive (catalogue électronique, solutions de gestion des stocks et logistique,...). Sur ce champ, la problématique centrale se situe au niveau de l'intégration informatique des différents systèmes et applications co-existants dans l'entreprise.
- Concernant **les solutions les plus avancées de type intranet ou extranet**, elles ne concernent aujourd'hui qu'une part minime des entreprises. Ce sont des outils en

¹ Voir les sources statistiques citées précédemment pour des données chiffrées en fonction des panels de PME et du champ des TIC envisagé.

émergence et pour lesquels il convient de relativiser l'impact réel sur l'activité des entreprises à l'heure actuelle, et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit d'ouvrir les systèmes de communication de l'entreprise vers l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs).

Pour conclure sur cet état des lieux de la diffusion des TIC dans les PME, il nous paraît essentiel de signaler que **la France tend à combler le retard qui l'a caractérisait en 2000 par rapport à ses partenaires européens**. Ainsi, selon les études réalisées par BNP Paribas Lease Group, les PME françaises sont les PME qui investissent aujourd'hui le plus en matière de TIC (27% de leur investissement en 2002) par rapport aux PME allemandes, italiennes ou espagnoles (respectivement, 23%, 16% et 21%).

Cette tendance n'ôte aucune urgence à la nécessité de progresser en matière de diffusion des TIC dans les PME, notamment dans une perspective plus qualitative de développement des usages et pratiques TIC dans une optique de performance stratégique et organisationnelle, mais permet de contrebalancer un discours trop souvent pessimiste sur le niveau d'usage et d'appropriation des TIC par les PME françaises.

1.2. Modélisation du système d'acteurs impliqués dans le processus de diffusion des TIC dans les entreprises

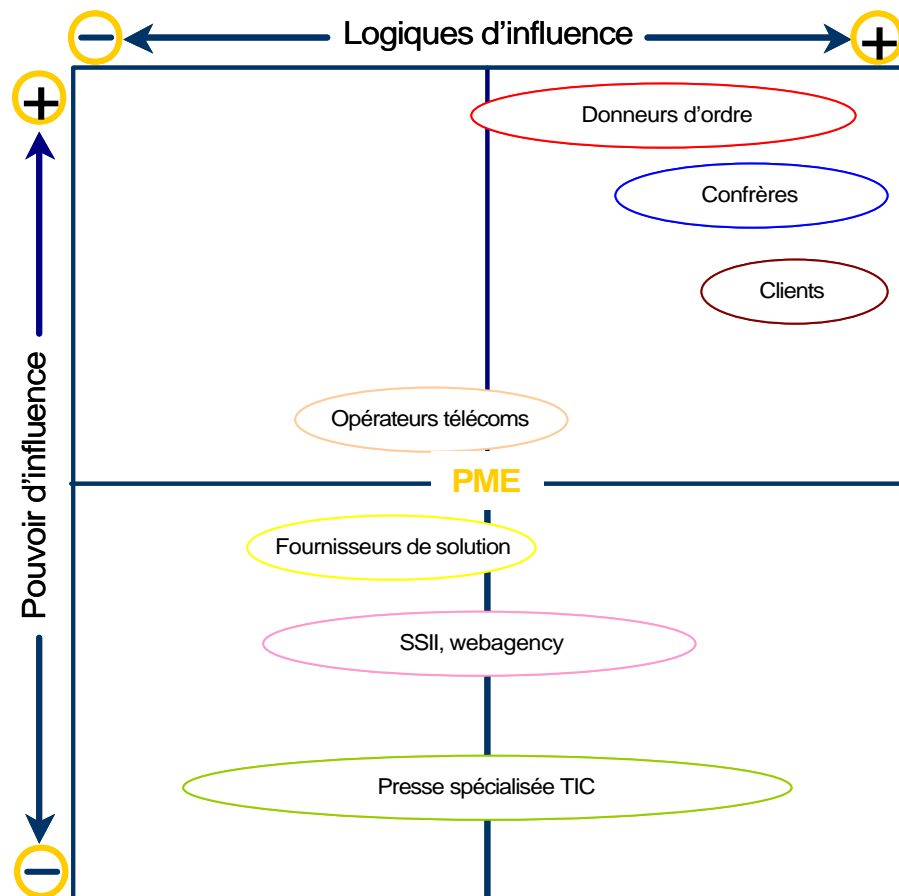
Le système d'acteurs impliqués directement ou indirectement dans la diffusion des TIC auprès des PME est complexe à appréhender. Les PME, engagées ou non dans une réflexion ou dans un projet TIC (e-commerce, e-procurement, e-sourcing, ...) se trouvent face à une offre disparate car portée par des acteurs dont les objectifs sont variés et dont l'influence sur les processus d'intégration des TIC de l'entreprise peut être plus ou moins fortes.

Le schéma page suivante présente ce système en mettant en perspective pour les principaux acteurs impliqués dans le processus de diffusion des TIC :

- le **pouvoir d'influence** qu'ils sont susceptibles d'avoir sur la PME, en partant du principe que la PME a naturellement tendance à privilégier fortement ses sphères de proximité dans sa démarche de sensibilisation et d'appropriation des innovations qui lui sont soumises par son environnement (que cette proximité soit géographique, socio-générationnelle, sectorielle, ...)
- la **logique des acteurs** impliqués dans le processus de diffusion des TIC par l'entreprise, en distinguant principalement entre les logiques d'appropriation durable des TIC par la PME (**logiques « vertueuses »**) et les logiques plus ou moins court terme qui peuvent animer certains acteurs de la diffusion pour lesquels la PME constitue un moyen et non une fin (**logiques « néfastes »**). Naturellement la nuance est de rigueur quant aux conclusions à tirer du positionnement des acteurs sur cette échelle puisqu'il ne repose pas sur une logique scientifique mais simplement sur certaines analyses « historiques » conduites sur la période de la « Nouvelle

économie »², sur des témoignages d'entreprises et de conseillers, ainsi que sur la vision qu'Algoé a pu acquérir au cours des interventions conduites auprès des acteurs de la diffusion des TIC.

LE SYSTEME D'ACTEURS DE LA DIFFUSION DES TIC DANS LES ENTREPRISES



Cette approche systémique permet de mettre en évidence deux premiers niveaux d'enjeu en matière de diffusion des TIC dans les PME :

- Du point de vue du responsable de PME, la diversité des acteurs impliqués dans la dynamique de diffusion des TIC, ainsi que la variété des objectifs qu'ils poursuivent, génère **un véritable problème de lisibilité de l'offre**. D'où un premier niveau d'enjeu pour les conseillers, à savoir rendre plus lisible cette offre, ce système d'acteurs auprès des décideurs d'entreprise, afin de **créer les**

² Notamment Jean-Michel Yolin, « Internet et Entreprise, mirages et opportunités »

conditions d'une meilleure appréhension de l' « univers » des TIC. Cette question nous amène directement à la problématique de la maturité et des compétences des conseillers d'entreprise en matière de TIC, question qui, nous le verrons par la suite, est essentielle.

- Un deuxième enjeu global, celui du **positionnement des conseillers** (publics et privés) **au sein de ce système d'acteurs** qui participent à la diffusion des TIC dans les PME, et notamment sur la problématique du « pouvoir d'influence » auprès des entreprises. Cette question renvoie directement à la stratégie à privilégier en matière de structuration et organisation des réseaux de conseillers, stratégie qui devra permettre de **privilégier la logique de proximité**, facteur clé de succès traditionnel de l'appui économique aux PME.

2. Segmentation des PME au regard de la problématique de diffusion des TIC

La cible de l'étude étant constitué de l'ensemble des PME de moins de 250 personnes œuvrant sur l'essentiel des secteurs économiques et industriels, la construction d'une segmentation doit permettre d'appréhender les différents niveaux d'enjeu en matière de diffusion des TIC sur ce tissu d'entreprises. Nous présentons ici le résultat de ce travail en présentant les critères de segmentation retenus, la segmentation qu'il en découle et un positionnement de la problématique TIC sur les segments de PME identifiés.

2.1. Critères de segmentation retenus

Une segmentation par la nature des **problématiques stratégiques TIC** et le niveau de « **e-performance** » à laquelle les PME doivent répondre pour être compétitives sur leur marché (que celui-ci soit international, national, régional ou local) apparaît pertinente.

Comme toute segmentation, elle est réductrice et souffre des exceptions qui confirment la règle. C'est la limite de l'exercice

Loin de constituer un exercice académique ou théorique, elle répond au besoin d'analyse de la pertinence et du ciblage des outils de diffusion des TIC dans les PME dont le développement et l'optimisation constituent l'objet de l'étude.

Il apparaît par ailleurs que les critères de segmentation retenus sont eux-mêmes corrélés à la taille, à l'organisation, à l'activité et à l'environnement de la PME.

Nous avons retenu trois univers concurrentiels :

- celui des PME opérant dans un contexte concurrentiel **international**, composé de 3 segments :
 - les entreprises opérant dans une filière soumise à la pression de la **mondialisation** (type A)
 - les entreprises réalisant une partie substantielle de leur chiffre d'affaires à **l'exportation** (type B),
 - les entreprises concurrencées sur le marché domestique par **l'importation** de biens et services (type C),

- celui des PME opérant dans un contexte concurrentiel **national**, composé de 3 segments :
 - les entreprises travaillant pour un **nombre limité de clients** nationaux ou régionaux (type D),
 - les entreprises opérant sur un marché **B2B national diffus** (type E),
 - les entreprises opérant sur un marché **B2C national** (type F),

- celui des PME opérant dans un contexte concurrentiel **local**, composé de 2 segments :
 - les entreprises régionales ou locales **adhérentes à un groupement** ou représentant un **nombre limité de fournisseurs** (type G),
 - les entreprises régionales ou locales indépendantes opérant sur un **marché de proximité** (type H).

Ces huit segments sont décrits ci-après.

2.2. Segmentation proposée

AXE 1	Développer la <u>compétitivité</u> numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel international
--------------	--

TYPE A	SEGMENT 1.1	Entreprise opérant dans une filière soumise à la pression de la mondialisation
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • automobile, construction aéronautique, ferroviaire, navale, spatiale, biens intermédiaires, textile...
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • réponse aux exigences (qualité, coûts, délais...) des clients et donneurs d'ordres
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • intégration des systèmes d'information entre fournisseurs (sous-traitants) et clients (donneurs d'ordre) • normalisation des échanges électroniques, places de marché électroniques • ingénierie collaborative étendue et accès à des réseaux à hauts débits • conception / production assistée par ordinateur • solutions de gestion intégrée, comptabilité analytique • gestion de projets et gestion des connaissances • gestion de la chaîne logistique de la commande à la livraison • gestion des données techniques et des configurations
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • actions collectives par secteur / filière (infrastructures, systèmes d'information...) • formations / retours d'expérience sur des problématiques ciblées

AXE 1	Développer la <u>compétitivité</u> numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel international
--------------	--

TYPE B	SEGMENT 1.2	Entreprise réalisant une partie substantielle de son chiffre d'affaires à l'exportation
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • agroalimentaire, biens de consommation, équipements mécaniques, électriques et électroniques... • services : hôtellerie, restauration, tourisme, transport...
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • marketing (prospection, promotion) et partenariats distributeurs • adaptations des produits/services et documentations • organisation de l'administration des ventes, de la logistique aval et du service après-vente
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • communication et promotion sur Internet (référencement, affiliation) • catalogues et commerce électronique multilingues • interface avec les systèmes d'information des distributeurs • gestion commerciale, gestion de la relation client • gestion du service après-vente
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • formation-action ciblée sur les TIC dans les domaines-clés : marketing opérationnel, commerce électronique, administration des ventes, gestion de la relation client... • pré-diagnostic accompagné et méthodologie de conduite de projet

AXE 1	Développer la <u>compétitivité</u> numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel international	
TYPE C	SEGMENT 1.3	Entreprise concurrencée sur le marché domestique par l'importation de biens et services
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • agro-alimentaire, biens de consommation, équipements mécaniques, électriques et électroniques...
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • innovation (différenciation), qualité, marketing • fidélisation des clients • maîtrise des coûts
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • veille concurrentielle et technologique • gestion de la relation client et intelligence économique • outils de management de la qualité • gestion documentaire • services en ligne à valeur ajoutée • outils de fidélisation (e-marketing, e-crm) • comptabilité analytique
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • formation-action ciblée sur les fonctions-clés : recherche et développement, innovation marketing, relation client... • pré-diagnostic accompagné et conseil dans les relations avec les prestataires

AXE 2	Développer la performance numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel national
--------------	--

TYPE D	SEGMENT 2.1	Entreprise travaillant pour un nombre limité de clients nationaux ou régionaux (grands comptes, distributeurs...)
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • agro-alimentaire, biens de consommation, petits équipements, matériaux et fournitures...
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • intégration dans la chaîne logistique des clients • fidélisation des clients-clés
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • gestion intégrée et comptabilité analytique • gestion de la production et de la chaîne logistique aval : gestion du stock client, réapprovisionnement automatique, suivi des livraisons, traçabilité des lots... • intranet force de vente / extranet distributeur • normalisation des échanges électroniques • intégration dans le système d'information client
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • formation-action ciblée sur les fonctions-clés : production, logistique, système d'information... • méthodologie de conduite du changement

AXE 2	Développer la performance numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel national
--------------	--

TYPE E	SEGMENT 2.2	Entreprise opérant sur un marché B2B national diffus
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • équipements mécaniques, électriques et électroniques, biens intermédiaires, négoce et commerce de gros, vente par correspondance (B2B), services aux entreprises...
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • conquête et fidélisation des clients • couverture territoriale • animation de la force de vente • administration des ventes et service après-vente
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • gestion commerciale et administration des ventes • gestion de la relation client • couplage téléphonie-informatique • échanges électroniques (devis, factures...) • visibilité sur Internet (site Web, annuaires professionnels...) • promotion des ventes (e-marketing) • catalogue électronique et vente en ligne • services en ligne à valeur ajoutée • intranet force de vente / extranet revendeur
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • retours d'expérience B2B • pré-diagnostic accompagné • méthodologie de conduite de projet

AXE 2	Développer la performance numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel national	
TYPE F	SEGMENT 2.3	Entreprise opérant sur un marché B2C national
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • biens de consommation, vente par correspondance (B2C), services aux particuliers...
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • conquête et fidélisation des clients • administration des ventes directes et indirectes • service après-vente
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • gestion commerciale et administration des ventes • gestion de la relation client et analyse de données marketing • couplage téléphonie-informatique • visibilité sur Internet (site Web, annuaires spécialisés, affiliations...) • catalogue électronique et vente en ligne • suivi des commandes et paiement électronique
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • retours d'expérience B2C • pré-diagnostic accompagné • méthodologie de conduite de projet

AXE 3	Développer la culture et les pratiques numériques des PME opérant dans un contexte concurrentiel local
--------------	---

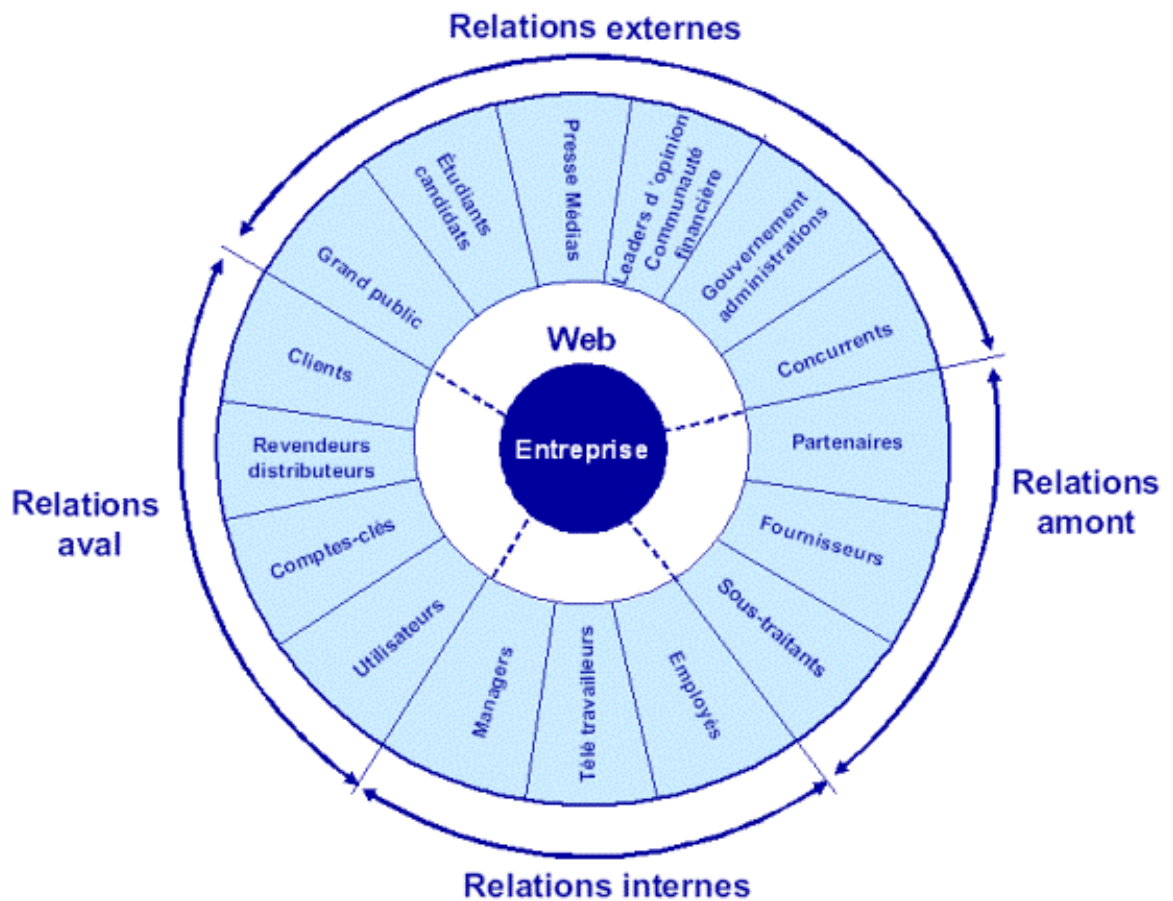
TYPE G	SEGMENT 3.1	Entreprise régionale ou locale adhérente à un groupement ou représentant un nombre limité de fournisseurs
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • commerce (distributeur, revendeur à valeur ajoutée...) • artisanat (installateur, service après-vente...) • TPE adhérentes à un groupement / une coopérative
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • optimisation de l'interface avec le groupement ou le(s) fournisseur(s) • dépendance vis-à-vis des mêmes acteurs • conquête des clients
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • appropriation des technologies prescrites par le groupement ou le(s) fournisseur(s) • référencement sur Internet (pages jaunes, annuaires locaux ou thématiques, présence sur le site du groupement ou des fournisseurs...) • achats / commande / réapprovisionnement et suivi de la commande par Internet • accès aux informations techniques et commerciales du groupement ou des fournisseurs (spécifications, installation, maintenance...) sur Internet
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • actions collectives de sensibilisation aux TIC • accompagnement dans les choix d'équipement

AXE 3	Développer la culture et les pratiques numériques des PME opérant dans un contexte concurrentiel local	
TYPE H	SEGMENT 3.2	Entreprise régionale ou locale indépendante opérant sur un marché de proximité
	SECTEURS TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • commerce et services de proximité, artisanat (bâtiment...) • services (hôtellerie, restauration, transport, formation...)
	ENJEUX STRATEGIQUES TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • simplification des fonctions de gestion administrative (comptabilité, paie...) et commerciale (devis, recouvrement...) • conquête et fidélisation des clients
	PROBLEMATIQUES TIC TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • maîtrise des outils (bureautique, gestion, communication...) • tenue de la comptabilité et de la caisse • référencement et visibilité sur Internet (pages jaunes, annuaires locaux ou thématiques, site ou page Web...) • relation client par Internet (e-marketing) • relation avec les banques et l'administration par Internet • location (externalisation) d'application de gestion (ASP)
	LEVIERS DE DIFFUSION TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • actions de formation aux outils informatiques • actions collectives de sensibilisation aux TIC

2.3. Positionnement de la problématique TIC dans les huit segments proposés

Au regard de la segmentation proposée précédemment, nous proposons ici un positionnement schématique de la problématique TIC au regard d'un référentiel reposant sur les 4 sphères d'usage des TIC pour une entreprise :

UN REFERENTIEL : LA « ROSACE » DU E-BUSINESS



Le tableau suivant précise pour chaque segment de PME, le niveau d'enjeu TIC associé aux 4 sphères d'usage représentés sur la « rosace du e-business » :

Segments de PME	Clients "sell side"	Fournis. "buy side"	Interne "inside"	Externe "outside"
Entreprises opérant dans une filière soumise à la pression de la mondialisation (type A)	+ +	+	+ +	
Entreprises réalisant une partie substantielle de leur chiffre d'affaires à l' exportation (type B)	+ +		+ +	+ +
Entreprises concurrencées sur le marché domestique par l' importation de biens et services (type C)	+ +		+ +	
Entreprises travaillant pour un nombre limité de clients nationaux ou régionaux (type D)	+ +		+	
Entreprises opérant sur un marché B2B national diffus (type E)	+ +		+ +	+
Entreprises opérant sur un marché B2C national (type F)	+ +		+	+ +
Entreprises régionales ou locales entretenant des relations privilégiées avec un nombre limité de fournisseurs (type G)	+	+ +		+
Entreprises régionales ou locales opérant sur un marché de proximité (type H)	+			+

3. Impacts de la segmentation proposée sur la diffusion des outils

L'ensemble des outils que le cahier des charges de l'étude prévoit de développer dans le cadre de cette étude n'est pas impacté par la segmentation présentée précédemment. En effet, cette segmentation impacte :

- **les outils dont la cible directe est l'entreprise**, à savoir le questionnaire d'auto-diagnostic [accompagné] pour responsable de PME et les modules de formation à destination des responsables de PME ;
- **partiellement un des outils à destination des conseillers** : le guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME.

Cet impact se traduisant pour ces outils au niveau :

- des **leviers de diffusion à privilégier** pour optimiser cette diffusion en répondant au mieux aux attentes et besoins des PME des segments correspondants ;
- de la « **maille** » à **privilégier** pour garantir un recrutement le plus efficace possible des PME du segment (maille territorial et/ou sectoriel) ;
- des **acteurs relais à mobiliser**, à savoir les interlocuteurs traditionnellement les plus « proches » des PME constituant le segment considéré.

Le tableau page suivante présente pour chacun des trois axes structurant la segmentation les orientations à privilégier sur ces trois niveaux d'impact.

AXE 1 Développer la compétitivité numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel international

LEVIERS DE DIFFUSION PRIVILEGIES	<ul style="list-style-type: none"> modules de formation-action « sur-mesures » ciblés sur des problématiques spécifiques méthode de pré-diagnostic méthodologie, accompagnement
RECRUTEMENT DES ENTREPRISES	<ul style="list-style-type: none"> sectoriel (cibles A, B, C)
ACTEURS-RELAIS	<ul style="list-style-type: none"> syndicats professionnels, associations industrielles collectivité locale / agence de développement économique (cible C) DRIRE, RDT

AXE 2 Développer la performance numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel national

LEVIERS DE DIFFUSION PRIVILEGIES	<ul style="list-style-type: none"> gamme de modules de formation-sensibilisation « prêts-à-porter » ciblés sur des fonctions-clés guides d'auto-diagnostic pré-qualifiés par segment méthodologie, conseil
RECRUTEMENT DES ENTREPRISES	<ul style="list-style-type: none"> sectoriel (cible D) territorial (cibles E, F)
ACTEURS-RELAIS	<ul style="list-style-type: none"> syndicats professionnels (cible D) chambres consulaires / réseaux de diffusion (cible E, F)

AXE 3 Développer la culture et les pratiques numériques des PME opérant dans un contexte concurrentiel local

LEVIERS DE DIFFUSION PRIVILEGIES	<ul style="list-style-type: none"> gamme de modules de formation-sensibilisation « génériques » ciblés sur des thèmes-clés conseil de proximité, intermédiation
RECRUTEMENT DES ENTREPRISES	<ul style="list-style-type: none"> sectoriel (cible G) territorial (cible H)
ACTEURS-RELAIS	<ul style="list-style-type: none"> syndicats professionnels (cible G) chambres consulaires / structures locales de diffusion (cible H)

PARTIE 2
LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME :
APPROCHE ANALOGIQUE

1. Analogie n°1 : la diffusion des TIC dans les PME européennes

Cette réflexion a pour but de repérer des « bonnes pratiques » d'autres pays européens en matière de diffusion des TIC. En aucun cas ces éléments ne sont des recettes à appliquer (ou à ne pas appliquer) en France. En effet, chaque outil, chaque dispositif fonctionne (ou non) parce qu'il a été créé dans un contexte particulier pour une situation particulière. La culture plus ou moins interventionniste des Etats, la maturité technologique de la population, la structure des territoires (distance géographique, type d'activités sur le territoire) sont des facteurs qui ont influencé les choix qui ont été faits.

Ce benchmarking s'est appuyé sur des échanges (courriers et documents électroniques, entretiens téléphoniques) avec des responsables de la diffusion des TIC dans les PME , notamment avec :

- Michael ENGLISH (Irlande)
- Jim CUDDY (Irlande)
- Lorcan O'SULLIVAN (Irlande)
- Katinka LEINER GREVE (Norvège)

Elle repose aussi sur des entretiens avec des « observatoires internationaux » comme l'OCDE (Inho LEE, Marie-Florence ESTIME), les rapports des programmes communautaires (Go Digital, e-Europe).

Enfin une revue de web et une recherche approfondie sur les différentes sources Internet consultables a été conduite, ce qui a notamment permis d'obtenir des informations sur des pratiques d'acteurs non européens (Etats-Unis, Canada).

Ces expériences permettent de dégager des pistes de réflexion sur la construction, la diffusion et la pérennisation des outils devant être développés dans le cadre de notre étude. Nous présentons dans les pages qui suivent ces pistes de réflexion sous la forme de « principes » qu'il nous est apparu intéressant de mentionner. Ces « principes » ne présupposant naturellement pas des choix qui pourront être faits au final dans le cadre de l'étude pilotée par la DIGITIP.

1.1. Principaux enseignements relatifs à la construction d'outils de diffusion

Les politiques de diffusion des TIC dans les PME européennes ont en général pour but d'aider les PME à rattraper leur retard par rapport aux grandes entreprises. Le constat de ce retard est unanime même si son ampleur varie selon les pays.

Une des causes de ce retard est le discours tenu sur les économies d'échelle lors de l'émergence des NTIC. Les dirigeants de PME ne se sont pas sentis au départ concernés par cette problématique « grand groupe » et les autres sources de valeur ajoutée des TIC n'ont été que tardivement énoncées. De plus, l'explosion de la « bulle » de la Nouvelle Economie en avril 2001 a contribué à créer un climat de méfiance fort à l'égard des (N)TIC.

Ces différentes « barrières » à la diffusion des TIC dans les entreprises sont à tel point ressenties que dans certains pays elles ont servi de référentiel pour la construction des mesures d'aide et d'accompagnement des entreprises. Ainsi, aux Pays-Bas, les politiques publiques en la matière ont été élaborées à partir d'une réflexion autour des principaux freins ayant pu être identifiés :

- Le manque de conscience des opportunités offertes par TIC en matière de performance industrielle ou d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ;
- Le manque de connaissance des TIC, en tant que technologies ;
- Le manque de confiance vis à vis des TIC,
- Et surtout, le manque de ressources à allouer à une réflexion stratégique permettant la réelle définition d'un projet et des conditions d'appropriation des TIC.

Second constat, **le niveau de maturité technologique des PME est très hétérogène**. Les disparités s'expliquent par la situation des PME au niveau de :

- leurs régions d'implantation
- leurs secteurs d'activités
- leur environnement externe (donneurs d'ordre, concurrents, partenaires)
- leur environnement interne (pyramide des âges, culture organisationnelle et stratégique,...)

Comme traditionnellement sur le champ de l'appui au développement des PME, cette diversité des situations complexifie largement l'appréhension du problème.

Enfin autre constat unanime : les TIC sont trop rapidement assimilées à des technologies parmi d'autres et **peu de dirigeants de PME saisissent les opportunités que recouvrent leurs usages**.

Ces quelques constat amènent à réfléchir aux points suivants concernant la construction d'outils de la diffusion.

- **Premier principe : si le but est de diffuser les TIC à un nombre important de PME , l'offre d'outils devrait couvrir un large spectre de maturité technologique et de thèmes à traiter**

Il faut donc imaginer des outils visant à sensibiliser et des outils visant à former sur l'ensemble des thèmes concernant les PME.

- **Deuxième principe : il semble plus efficace de centraliser la structuration des thèmes.**

La diversité des thèmes et des cibles visés sont potentiellement des sources de mauvais ciblage et/ou d'une offre non exhaustive.

Des dispositifs de diffusion comme l'Agence Wallonne des Télécommunications ou « Lower Saxe support e-commerce », prouvent si besoin est, **l'importance de la prise en compte du contexte régional**. Or ces différents instruments s'appuient en termes de création de contenus sur des structures nationales, fédérales et /ou européennes.

Il apparaît donc qu'il vaudrait mieux **centraliser la conception et leur structuration des contenus** à offrir aux PME. Cela permet aussi de créer des synergies en évitant que chaque acteur local crée ses propres outils ressemblant plus ou moins à ceux des collectivités locales voisines.

Ces deux principes conjugués peuvent être résumés par le tableau ci-dessous :

THEMES	Maturité e-technologique du secteur d'activité, de l'entreprise, de la région dans laquelle se situe l'entreprise concernée,...		
	Niveau 1: Sensibilisation	Niveau 2: Formation	Niveau 3: Formation approfondie
Thème 1:			
Thème 2:			

- **Troisième principe : gérer la « customisation » des outils et des dispositifs localement**

Ce principe découle du second. Au vu de leur connaissance du terrain et de la proximité qu'ils peuvent avoir avec les entreprises, il paraît assez logique que **les acteurs locaux adaptent, contextualisent** les contenus prédéfinis au niveau national ou fédéral. Ces

contenus peuvent être adaptés au contexte local (au regard d'une maturité technologique par exemple) ou à un secteur.

- Pour aider à ce dernier type de customisation, une banque de données de cas, de situations correspondants à des secteurs d'activité a été mise en place en Ecosse.
- En Allemagne, on a réalisé et mis à disposition des entrepreneurs, des études sur l'utilisation des TIC dans les différents secteurs, en privilégiant ceux qui sont les plus avancés.

- **Quatrième principe : les dispositifs de diffusion doivent s'adapter aux besoins actuels mais aussi anticiper sur les besoins futurs des PME**

Il faudrait donc **prévoir dans la construction même des outils des systèmes de « remontées d'informations »** afin de repérer les besoins émergents, qu'ils soient dus à l'apparition de nouvelles technologies, de nouvelles utilisations des TIC ou à un oubli lors de la mise en place initiale.

- La Grèce avec un « e-business forum » se distingue par la réactivité des thèmes traités à la demande des membres de ce forum. Ces derniers sont des chercheurs universitaires, des conseillers publics, privés et des dirigeants de PME.
- L'Irlande a mis en place des systèmes de collèges, qui font part au dispositif central des nouveaux besoins des PME et des conseillers

- **Cinquième principe : favoriser l'innovation plutôt que proposer des solutions**

Sous le terme TIC se cachent plusieurs types d'outils répondant à des problématiques variées et adaptées à différents types de situations. Ces outils sont dans un processus d'évolution et d'innovation. Les innovations ne sont d'ailleurs pas nécessairement des innovations de nature technique mais des innovations d'usage de la même technologie. Ce qui signifie que l'innovation n'est pas nécessairement créée et apportée de l'extérieur, mais peut être le fait des utilisateurs, des PME elles-mêmes.

Les outils de diffusion doivent donc veiller à **intégrer une dimension méthodologique forte**.

- **Sixième principe : privilégier la variété des supports de diffusion des outils**

Pour atteindre la population peu ou pas internautes, il existe des supports électroniques et des supports papiers dans toutes les formes de dispositifs.

-
- **Septième principe : promouvoir une conception pédagogique active facilitant le transfert sur le lieu de travail**

L'utilisation de mises en situation, d'études de cas, même (et surtout) en mode virtuelle, s'inscrit dans une ligne pédagogique plus efficace qu'un livre en ligne ou un cours professoral.

En termes de pédagogie, **nombreux sont les sites qui utilisent le mises en situation et les études de cas** (Sites de l'AWT, Connecting Scotland, Small Business Units (Etats-Unis), UK on line for business, PKT-säätiö (Finlande)...

- **Huitième principe : les spécificités des PME doivent être prises en compte par les conseillers.**

Les formations destinées aux conseillers des PME qu'ils soient privés ou public , doivent être construites autour de la spécificité PME et non autour des outils TIC. Il pourrait donc exister un module pré-requis et obligatoire sur les spécificités de management, de stratégie, de processus d'une PME.

« Technology means business », le système d'accréditation des prestataires britanniques et « E askel » le dispositif finlandais formant les consultants TIC en PME mettent tous deux l'accent sur cette connaissance du monde de la PME, en la considérant comme un pré-requis à toute démarche de diffusion des TIC.

1.2. Principaux enseignements relatifs au déploiement des dispositifs de diffusion

Les partenaires traditionnels des PME offrent une image crédible aux TIC, comme par exemple les « Small Business sites » (Etats-Unis). Il existe aussi des dispositifs sectoriels actifs.

- **Premier principe : utiliser les réseaux traditionnels et relier les organismes autonomes à ces réseaux.**
- En Espagne le relais national – régional a été exploité avec succès, « Catalunya On The Net » relie sur le terrain les dispositifs nationaux et européens.
- Au Royaume-uni, les e-awards schémas (grand prix du e-business) se déroulent d'abord à un niveau régional, puis à un niveau national.

- **Deuxième principe : créer un guichet unique de structuration et d'animation des réseaux de diffusion**

En Irlande, le réseau des conseillers TIC est animé par des réunions mensuelles et relayé par une plate-forme. En Grèce le e-forum tient ce rôle et découle sur des réunions à un niveau local et national.

- **Troisième principe : s'appuyer sur les sentiment d'appartenance et d'identification :**

- à une communauté de dirigeants PME
- à une communauté se considérant comme particulière (communauté culturelle forte).

L'identification, la comparaison avec des pairs est un moyen permettant d'espérer un transfert plus important des apprentissages dans la réalité de l'entreprise. La création de communautés, qu'elle soit reliée par des réunions, des listes de diffusion, des forums, des événements est une manière d'impliquer le dirigeant de PME dans les problématiques TIC et donc de diffuser les connaissances et les pratiques de façon optimale.

- **Quatrième principe : ne pas hésiter à utiliser le levier évènementiel, notamment pour atteindre les zones périphériques**

Dans le cadre du programme TELEFIT , des roadshow ont été mis en place pour sensibiliser les PME dans les territoires « périphériques » (40 000 PME atteintes grâce à cette opération).

- **Cinquième principe : donner les moyens financiers aux réseaux afin qu'il communique et recrute**

1.3. Principaux enseignements relatifs aux modalités de pérennisation des outils :

Les politiques de diffusion des TIC dans les différents pays européens ont tous le même but, plus ou moins affiché : **rendre les PME autonomes**

La Grande- Bretagne est très claire et définit son action comme visant à aider à « **l'amorçage** » **des TIC dans les PME**. Des pays plus interventionnistes comme la Suède souligne l'importance de fixer une échéance à chaque mesure, une limite de temps à toute initiative de soutien à la diffusion des TIC dans les entreprises.

Un des principaux enseignements des « plate-formes de boutiques en ligne » est qu'une politique d'amorçage, une politique d'initiation au TIC déclenche **des effets pervers**

lorsqu'elle s'installe dans la durée, tout simplement parce que par nature elle doit se limiter à une fonction d'impulsion et d'appui aux initiatives propres des entreprises.

- **Premier principe : fixer et afficher des échéances et des limites d'utilisation aux outils proposant des solutions plus que des méthodes**

Comme certaines PME rentreront plus tard dans les dispositifs, il ne s'agit pas de mettre en place des échéances à un niveau global mais à un niveau particulier. S'inscrire dans une « galerie marchande » en ligne reposant sur une solution fournie par une collectivité locale ne doit durer que le temps nécessaire à l'appropriation de cette nouvelle technologie.

D'une certaine manière, la vocation des dispositifs de diffusion doit être d'« apprendre aux PME à pêcher et non pas de les fournir indéfiniment en poisson ».

- **Deuxième principe : pour pérenniser les outils, il faut pouvoir les faire évoluer**

Ce principe renvoie à deux idées précédemment évoquées :

- L'existence de systèmes de remontées d'information afin de repérer ces nouveaux besoins.
- Une implication des réseaux, des communautés de dirigeants dans un processus d'amélioration/ de suggestions.

- **Troisième principe : pérenniser des outils seulement si ces derniers sont utiles, ce qui implique de les évaluer**

Cela suppose de mettre en place **des procédures de pilotage et d'évaluation d'outils** évaluant deux sphères :

- Les effets de la politique sur le public cible (succès, audience, satisfaction des usagers, ...)

Indicateurs possibles: nombre de personne touchées, nombre de jours de conseil fournis aux PME, nombre de participants à une plate-forme d'échanges d'expériences, degré de satisfaction...

- Les effets de la politique dans l'entreprise du public cible (transfert des usages outils dans la vie quotidienne de l'entreprise et retour sur investissement).

Indicateurs possibles: croissance, réduction des coûts, gains de temps, ...

A titre d'exemple : pour évaluer leur dispositifs d'intervention individualisées, les Pays-Bas comparent la situation précédant l'intervention d'un consultant subventionné à celle qui existe après son départ sur 3 plans :

- le niveau d'utilisation des nouvelles technologies ;
- l'attitude envers les TIC
- la capacité à innover.

PRINCIPALES SOURCES ET INITIATIVES REPEREES

Types d'outils	Dispositif / Initiative	Lien Web
Formation PME	<ul style="list-style-type: none"> • Institut du commerce électronique (Canada) • Agence Wallonne des Télécommunications • Les « Small Business sites » (Etats-Unis) • Cybercommerce pour PME (Canada) • Five steps Workshop series (Écosse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.institut.qc.ca • Sur www.awt.be • Sur www.sbpn.gwu.edu • Sur www.online2win.com • Sur www.ecommerce-scotland.org
Formation conseillers publics	<ul style="list-style-type: none"> • Portail TIC de la province de Liège • Service TIC de la Réunion 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.forumtelecom.org • Sur www.protel.fr
Formation conseillers privés	<ul style="list-style-type: none"> • Portail TIC de la province de Liège • Service TIC de la Réunion 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.forumtelecom.org • Sur www.protel.fr
Auto-diagnostic Annuaire prestataires	<ul style="list-style-type: none"> • Guide interactif 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.awt.be
	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif britannique 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.technologymeansbusiness.org.uk
	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif britannique 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.ukonlineforbusiness.gov.uk
	<ul style="list-style-type: none"> • Connecting Scotland 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.ecommerce-scotland.org
Sites Web	<ul style="list-style-type: none"> • Forum grec (réunissant chercheur, dirigeants de PME et conseillers) bilingue 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.ebusinessforum.gr
	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif finlandais : • SME Foundation (PKT-säätiö) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.pkt.fi
	<ul style="list-style-type: none"> • Agence Wallonne des Télécommunications 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur www.awt.be

2. Analogie n°2 : la diffusion des TIC dans l'administration publique

Cette deuxième approche analogique nous amène à évoquer le cas de la diffusion des TIC dans l'administration publique. En effet, depuis plusieurs années, tout un ensemble d'initiatives a vu le jour au sein des différentes composantes de l'appareil administratif français et ce, aussi bien à l'échelon national qu'au niveau régional et local. Pour analyser ces initiatives et en identifier les éléments d'expérience pouvant être utiles dans le cadre de l'étude sur la diffusion des TIC dans les PME, il nous paraît intéressant d'évoquer deux des actions les plus structurantes à nos yeux de la démarche de l'Etat en matière de diffusion des TIC dans le fonctionnement de son administration, à savoir :

- le déploiement des Systèmes d'Information Territoriaux (SIT) ;
- la mise en place d'un centre de ressources et de partage au niveau de l'ADAE.

Nous proposons ici une vision synthétique des enseignements que nous pouvons tirer de ces deux expériences, sachant que la seconde expérience nous permettra également d'aborder indirectement la dynamique de la diffusion des TIC dans les collectivités locales.

2.1. Enseignements à tirer du déploiement des systèmes d'information territoriaux

La politique de déploiement des SIT est riche d'enseignement dans le sens où elle illustre bien par ses résultats **les limites de l' « outil technologique » comme vecteur de changement dans les organisations.**

Le développement des SIT était un des objectifs opérationnels que s'était fixé le Plan d'Action Gouvernemental pour la Société de l'Information, dont l'ambition global en matière de Réforme de l'Etat était de parvenir à s'appuyer sur les TIC pour décloisonner les structures administratives, favoriser les approches interministérielles et développer la communication entre les ministères et les services déconcentrés.

Un SIT est théoriquement composé d'un réseau reliant les différents services propres à une préfecture (logique intranet) et d'un réseau reliant entre eux les différents services des directions régionales et départementales de l'Etat (logique extranet). Ces outils doivent permettre de créer les conditions de mise en place de nouvelles organisations du travail, plus souples et plus réactives, et de développer la culture du partage de

l'information et de la connaissance entre les différents services de l'Etat, notamment dans le cadre de projet interministériel.

En somme, l'intérêt des SIT réside donc dans leur capacité à améliorer l'efficacité des missions conduites par l'Etat grâce à une meilleure prise en compte de l'échelle territoriale dans le processus d'élaboration et de conduite des politiques. Autrement dit, de dépasser la logique de maillage centralisé des découpages administratifs dans le cadre des projets impliquant l'Etat, ceci en garantissant des économies d'échelles en termes de moyens humains et matériels.

Au niveau organisationnel, la logique du SIT est de **favoriser l'émergence de « pôles de compétence »** : les services impliqués dans des missions ou des projets thématiques et transversaux associent et partagent leurs connaissances et leurs compétences au sein d'un réseau et profitent des nouvelles opportunités offertes par les technologies intranet et extranet en matière de communication, de gestion des connaissances et de travail collaboratif.

Les retours d'expérience sur les SIT sont intéressants car ils permettent de montrer combien **la mise en place de solutions techniques ne fait pas à elle seule la réussite des projets de systèmes d'information** notamment lorsqu'ils sont territorialisés. C'est ce que met notamment bien en évidence une étude sur le processus de déploiement du SIT de l'Hérault conduites par L. Chaty et C. Girlanda³. Ils aboutissent à la conclusion que la manque de réflexion « en amont » sur les **conséquences et impacts organisationnels** du déploiement du SIT, doublé d'un réflexe protectionniste de la part de la hiérarchie administrative, ont fait que « l'outil qui aurait pu transformer radicalement leur rapport au travail coopératif est resté au stade de la déclaration d'objectifs généraux » et n'a donc pas eu les effets positifs attendus.

L'expérience des SIT nous apporte les enseignements suivants, notamment dans la perspective du développement des outils méthodologiques et de formation à destination des conseillers :

- **Le projet TIC** n'est pas (seulement) un projet technologique mais **un projet organisationnel**. Par nature, les projets TIC à véritable valeur ajoutée touchent les processus de l'organisation, donc sa chaîne de création de valeur et les relations de pouvoir structurant son fonctionnement.
- De ce fait, la prise en compte du **facteur humain** apparaît comme une des **clés de la réussite des projets de déploiement des TIC** dans l'entreprise. Les outils de la diffusion des TIC se doivent donc d'intégrer cette dimension humaine voire

³ Lionel Chaty et Carlo Girlanda, « Vers une administration électronique ? Les Systèmes d'Information Territoriaux, ou la web modernisation de l'administration locale », Revue Administrative Internationale (2001).

psychologique, d'autant plus dans une PME où la capacité d'innovation est souvent largement tributaire de la personnalité et de la volonté du chef d'entreprise.

2.2. Un centre de ressources et d'échanges au centre de la e-transformation de l'administration

Pour optimiser son action en faveur de la diffusion des TIC dans son administration, notamment dans un contexte de développement des initiatives à l'échelon local et au sein des différentes branches ministérielles, l'Etat a mis en place un « centre de ressources et d'échanges » au sein de l'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE, ex-Atica).

L'ADAE a un rôle de coordination et de promotion des initiatives visant à développer les systèmes d'information devant permettre de moderniser le fonctionnement de l'administration. Pour ce faire, elle assure une double fonction :

- Une fonction de **prescription** : fixer les orientations en matière de dématérialisation des procédures administratives et d'interopérabilité des systèmes d'information.
- Une fonction de **conseil, d'assistance et d'accompagnement** : apporter un appui aux administrations dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets.

Pour remplir ces deux fonctions, l'ADAE a mis en place un «**centre de ressources et d'échanges** » accessible en ligne dont la vocation est de :

- fournir l'ensemble des documents de référence qui doivent guider l'action des administrations d'Etat en matière d'administration électronique,
- favoriser l'animation du réseau des acteurs de l'administration impliqués sur ce champ (chefs de projet, cadres, ...) notamment pour encourager les partages d'expérience et promouvoir de « bonnes pratiques » ,
- assurer une veille sur les technologies et les usages et diffuser l'information dans les réseaux administratifs, ...

La mise en place d'un tel centre de ressources semble être **une véritable nécessité** pour **optimiser la diffusion des connaissances au sein d'une organisation complexe** et « multi-systèmes » et qui plus est permettre à l'Etat de relever l'enjeu de la cohérence des systèmes d'information mis en place aux différents échelons (national, régional, départemental).

Il est également intéressant de noter que ce **modèle du centre de ressource tend à se développer dans l'univers des collectivités locales**. L'exemple le plus abouti étant l'Observatoire des Télécommunications dans la Ville qui à l'échelon national recense et diffuse les bonnes pratiques identifiées, promeut les initiatives innovantes et permet de favoriser les échanges d'expériences entre les collectivités. Sur le même registre, certaines agences régionales ou locales spécialisées sur-le-champ des TIC ont vu le jour depuis quelques années (Agence NTIC en Bourgogne ou au Pays Basque, Agence Rhône-Alpes Numérique, ...) et assurent une fonction de centre de ressources et de partage d'expérience pour le compte des autres collectivités de leur territoire.

Cette notion de **centre de ressources et d'échanges**, illustrée par ces différentes expériences en la matière, peut à nos yeux alimenter les réflexions à conduire pour la **définition des conditions de structuration et d'animation des acteurs de la diffusion des TIC dans les PME**

3. Analogie n°3 : La diffusion de la Qualité dans les PME

La démarche Qualité est une démarche visant à donner à un produit et/ou à un service des propriétés et des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire pleinement ses acheteurs au meilleur coût.

Cet outil de management s'est diffusé rapidement au sein des grandes entreprises, notamment du fait de la pression concurrentielle internationale. Les PME se sont engagées dans ce processus assez tardivement mais la démarche de diffusion de la Qualité, par exemple dans le tissu des PMI, a permis de faire entrer des démarches de progrès continu dans bien des entreprises, notamment pour celles qui étaient soumises à la pression de leurs donneurs d'ordre.

Cette réflexion a pour objectif de repérer certaines bonnes pratiques en matière de création et de diffusion d'outils visant à intégrer la démarche Qualité dans les PME en France.

Par rapport à la diffusion des TIC dans les PME en France, ces retours d'expérience permettent de montrer les limites et les avantages de certains outils de diffusion.

Très brièvement voici ce qui permet de justifier la comparaison :

- Un des points communs les plus importants est le fait que la démarche Qualité et des projets TIC visent **la performance et la compétitivité de l'entreprise à travers une meilleure satisfaction de ses clients**.
- Ce sont des processus **nécessitant des explications et une compréhension** des dirigeants au niveau du sens et de la technique qu'ils impliquent (« cela ne va pas de soi »).
- Les projets TIC et les projets Qualité sont **des processus longs et coûteux**. Tous deux nécessitent des moyens financiers et humains qui peuvent paraître trop importants si les opportunités que ces démarches recouvrent ne sont pas prises en compte, d'autant plus que leur ROI sont tout deux difficilement chiffrables
- Par conséquent, il y a souvent incompréhension. Les TIC et la Qualité sont donc souvent davantage vécus comme des contraintes par les dirigeants de PME que perçus comme une opportunité. Très souvent les clients et fournisseurs ayant des pouvoirs de négociation posent comme conditions la certification ou

l'adoption de nouvelles technologies comme conditions sine qua non pour la bonne continuité de leurs partenariats.

- Pour porter leurs fruits, ces deux processus requièrent **des efforts de réorganisation en interne et à l'externe**. Ils ne fonctionnent pleinement que s'ils sont fondés sur la participation, la mobilisation et l'adhésion des hommes dans toutes les fonctions de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur de cette dernière. Ils touchent à l'ensemble des partenaires de la PME.

La comparaison à ses limites cependant car :

- La Qualité est un thème plus ancien et donc mieux implanté dans les PME ;
- La Qualité est en cours de réactualisation et non en cours d'appropriation ;
- La Qualité se colore et très vite et de façon assez profonde des problématiques sectorielles ;
- La certification contraint l'entreprise à faire appel aux services d'un prestataire.

Il ne faut donc pas considérer les principes comme des pistes d'inspiration sur deux types de contenus : la nature des outils offerts et leur structuration sous jacente d'une part, et d'autre part les pratiques de diffusion de ces outils.

3.1. Principaux enseignements relatifs à la création des outils de la diffusion de la Qualité

Voici quelques principes guidant la création des outils repérés au cours de cette étude :

3.1.1. EN MATIERE D'OUTILS A DESTINATION DES PME :

- **Principe n°1 : La plupart des outils sont basés sur des mécanismes de participation, de volontariat voire de création de communautés actives**

Le Mouvement Français pour la Qualité de Franche-Comté organise mensuellement des **groupes de travail réunissant des dirigeants de PME** souhaitant travailler sur des thèmes Qualité pour lesquels ils déclarent une appétence, une connaissance, une pratique.

Ces réunions débouchent sur la création de fiches Qualité, dans lesquelles les dirigeants émettent des recommandations issues de leurs expériences. Ces fiches sont diffusées à l'ensemble des membres du réseau.

Cette démarche ne s'inscrit donc pas dans une situation d'échanges d'expert à «non initiés » mais bien **d'échanges entre pairs, de co-construction de la connaissance**. De plus cette connaissance est diffusée à un réseau de pairs. Il y eu donc la création d'une communauté active autour du thème de la Qualité.

Autres type de communautés actives : les clubs Qualité.

Ils sont largement répartis en France. Les actions les plus fréquemment trouvées au sein de ces communautés sont :

- des échanges d'expériences
- des conférences
- des visites d'entreprises
- des audits croisés
- 4 à 5 rencontres par an qui portent sur les sujets choisis par les membres (peu de dirigeants consacrent actuellement autant de temps aux TIC)

- **Deuxième principe: ces outils s'adaptent aux (nouveaux) besoins de l'entreprise.**

Bien qu'étant un thème plus mature que les TIC, la démarche Qualité évolue sans cesse. Certains outils ont pris en compte cette dimension de changement quasi permanent. Ainsi les fiches du MFQ Franche Comté ne sont pas seulement créées mais aussi régulièrement réactualisées. Les réunions des clubs Qualité sont fréquentes.

Les questions d'actualité, les thèmes nouveaux (exemple le e-learning) sont pris en charge par les équipes de l'AFNOR et l'IRDQ (l'Institut de Recherche et de Développement de la Qualité). Ces recherches sont affichées en permanence sur leurs sites, accessibles à tous.

- **Troisième principe : Les outils prennent en compte la situation particulière de chaque entreprise et notamment son niveau de maturité en matière de Qualité**

La CRCI des Pays-de-la-Loire a instauré des cycles de formation en sept volets dépendant du niveau de maturité des PME vis-à-vis de la Qualité (exemple de critères : niveau de formalisation des processus internes). La maturité de l'entreprise est définie à un certain niveau et les objectifs des dirigeants sont ensuite formalisés sur la même grille de niveau.

Cette structuration permet à l'entreprise de choisir sa formation à la carte. Elle se retrouve devant une possibilité de parcours qu'elle adapte à son besoin.

Le MFQ Franche-Comté réalise des études de terrain visant à mesurer les éléments de la culture d'entreprise favorisant (ou non) la mise en place de normes, par exemple. Cette

évaluation se fait lors d'entretiens qualitatifs. Il existe pour eux une dimension de motivation des employés importante.

- **Quatrième principe : la démarche Qualité donne lieu à des systèmes de pilotage très performants.**

Par nature la démarche Qualité est très rigoureuse et nécessite une traçabilité à un niveau qui peut paraître trop précis pour les TIC. La CRCI des Pays-de-la-Loire offre des grilles de lecture très rigoureuses. Il ne s'agit pas pour les TIC d'atteindre de tels niveaux de formalisation. Par contre, ces grilles de lectures établissent deux principes simples mais efficaces :

- Derrière chaque action des moyens humains et financiers sont définis de façon très précise.
 - A chaque moyen défini correspond un système de mesure et de pilotage.
- **Cinquième principe : les conseillers montrent l'exemple : 60% des CCI sont engagées dans une démarche de normalisation.**

3.1.2. EN MATIÈRE D'OUTILS À DESTINATION DES CONSEILLERS DE PME

Un guide de lecture à destination des conseillers a été créé par la CRCI des Pays-de-la-Loire en vue de former ces derniers sur le passage aux nouvelles normes. Les nouvelles normes sont établies et changent un peu la philosophie de la Qualité en l'orientant encore plus vers le client. Ce guide de lecture ne liste pas ses nouvelles normes mais explique comment « passer de la norme générale au cas particulier ». Il ne s'agit donc pas d'une explication des textes mais d'une méthodologie qui vise à aider les conseillers CCI à appliquer le général aux cas particuliers que sont les PME.

Cette idée de méthodologie visant à éclairer les concepts généraux pour les décliner, peut être une base intéressante de construction des outils à destination des conseillers TIC.

3.2. Principaux enseignements relatifs aux pratiques de diffusion des outils

- **Premier principe : privilégier les partenariats globaux déconcentrés plutôt que des partenariats unilatéraux.**

L'exemple de l'AFNOR est assez éloquent. Dans les années 90 ; elle a commencé des partenariats unilatéraux avec certains ARIST. Chaque centre de formation travaillait avec

l'AFNOR sur la création d'outils adaptés au territoire de l'ARIST concerné. Ces partenariats donnaient des résultats de qualité plus ou moins bonne, empêchaient des économies d'échelles et généraient des déperditions d'informations.

L'AFNOR a donc décidé de centraliser cette démarche en créant des outils standard avec l'aide d'organismes nationaux comme le MFQ et l'AFAQ, AFAQ, l'Association Française Assurance Qualité 1er organisme certificateur en France. Ces outils sont mis à disposition de la CRCI qui les diffusent à son réseau de CCI. Ces dernières adaptent les outils à leur terrain.

Un autre exemple est celui du MFQ Franche Comté qui a créé ses dispositifs avec un partenariat au niveau européen grâce au Fond Social Européen (FSE), au niveau national avec l'Institut de Recherche et de Développement de la Qualité (IRDQ) et au niveau local avec la CCI régional.

Résultats :

- 35 manifestations sur 4 départements regroupant 800 PME en un mois (juillet 2001)
- Une augmentation du niveau de technicité des formations

Pour résumer, aujourd'hui le maillage se fait plutôt au niveau régional soit par des partenariats structure nationale- structures régionales comme L'IRDQ avec les ARIST C(R)CI, soit par déploiement de réseaux comme les organisent le MFQ, l'AFNOR ou l'AFAQ.

- **Deuxième principe : ne pas hésiter à inventer des modes d'amorçage de la diffusion originaux et utiliser les partenaires locaux.**

Le MFQ Franche Comté a initié des démarches qualité en 1997 dans certaines entreprises en supprimant une des barrières principales : le coût d'un prestataire.

Cette opération mettait à disposition des étudiants d'école de commerce formés à la démarche qualité, jouant le rôle de consultant junior auprès de 30 entreprises volontaires.

A l'issue de cette intervention, l'étudiant devait avoir :

- instauré les premiers mécanismes de la Qualité dans l'entreprise ;
- établi des plans modèle à destination du chef d'entreprise et à destination d'un expert Qualité (note plus technique) ;
- organisé sa succession après son départ ainsi que les rôles et attribution de chacun.

- **Troisième principe : créer des communautés en profitant du Web :**

Les communautés Qualité peuvent se regrouper autour de la notion de secteur, il existe trois natures de site Qualité sectorielle :

Il existe des sites gérés au niveau national par les pouvoirs publics : par exemple les équipementiers se préoccupant de la Qualité disposent d'un espace : sur www.construction.equipement.gouv.fr

D'autres sites sont mis en place par des syndicats professionnels comme par exemple sur www.qualiteconstruction.com

Enfin d'autres sites Web relèvent d'un logique croisée entre les territoires et les secteurs (clusters). Par exemple le site de l'agroalimentaire en Bourgogne: sur www.bourgogne-iaa.com ou celui de l'agroalimentaire en Normandie sur <http://www.irqua-normandie.fr>.

PARTIE 3
RESEAUX ET DISPOSITIFS DE DIFFUSION DES TIC
DANS LES PME :
CONSTATS, ENJEUX, CARTOGRAPHIE

Face aux enjeux de compétitivité et de performance qu'incarnent les TIC pour les PME, un grand nombre d'initiatives visant à favoriser la diffusion des TIC dans les PME ont été développées par les acteurs du développement économique, ceci schématiquement :

- dans le cadre de politiques publiques de diffusion sur un territoire (maille nationale, régionale, départementale ou locale),
- dans le cadre de programme mis en place au sein de filières professionnelles,
- ou selon des modalités beaucoup moins « formalisées », relevant principalement d'initiatives « individuelles », ce modèle se retrouvant aussi bien sur les territoires ou au sein d'une filière.

Aujourd'hui, ces initiatives ont permis de concevoir et déployer des dispositifs et des outils devant permettre de dynamiser le processus de diffusion de l'innovation TIC au sein des entreprises d'un territoire, d'un secteur ou au sein des pratiques d'un métier spécifique.

Au cours de la première phase de cette étude, l'essentiel des dispositifs existants et visibles ont été approchés et un échantillon de ces dispositifs a fait l'objet d'une prise de contact pour entretien avec un des responsables. Une cartographie des dispositifs de diffusion a également été réalisée et illustre la richesse des initiatives développées sur le champ des TIC en France.

L'objet de cette 3^{ème} partie est d'identifier les enjeux pour les réseaux et dispositifs de diffusion afin d'orienter le développement des outils prévus par le cahier des charges de l'étude, ceci à partir d'une analyse des stratégies, des pratiques et des retours d'expériences des acteurs œuvrant sur le terrain au contact des PME, ainsi que des acteurs animant un réseau de conseillers d'entreprises.

4. Typologie et constats sur les acteurs et réseaux de la diffusion

4.1. Typologie des acteurs et réseaux de la diffusion

Les entretiens et analyses conduites au cours de cette première phase de l'étude ont permis de préciser les différents types d'acteurs et de réseaux oeuvrant en matière de diffusion des TIC dans le tissu de PME. Cette typologie a été construite afin de nourrir la réflexion sur la définition des conditions de structuration et d'organisation d'un «réseau des acteurs » de la diffusion des TIC dans les PME qui constitue un des objectifs de l'étude.

Ainsi, nous aboutissons à la typologie générale présentée dans le tableau suivant.

**TIPOLOGIE GENERALE DES ACTEURS DE LA
DIFFUSION DES TIC DANS LES PME**

<p align="center">LES ACTEURS NATIONAUX, AVEC OU SANS MAILLAGE TERRITORIAL</p>	<p align="center">ex : DIGITIP, Observatoire des Télécoms, AFNET, IRIS, FING ...</p>
<p align="center">LES RESEAUX NATIONAUX, CARACTERISES PAR UNE TETE DE RESEAU NATIONALE ET UN MAILLAGE TERRITORIAL</p>	<p align="center">ex : services déconcentrés de l'Etat (DRIRE, DRCA,...), réseaux des chambres consulaires, réseaux des Centres techniques professionnels</p>
<p align="center">LES RESEAUX REGIONAUX, CARACTERISES PAR DES TETES DE RESEAUX « REGIONALES » ET UN MAILLAGE « LOCAL »</p>	<p align="center">ex : RDT Basse-Normandie, réseau Cybermassif, agence Rhône-Alpes Numérique</p>
<p align="center">LES DISPOSITIFS TERRITORIAUX, SANS MAILLAGE TERRITORIAL</p>	<p align="center">ex : agences régionales et locales NTIC, Chambres consulaires</p>
<p align="center">LES ACTEURS DIFFUS</p>	<p align="center">ex : conseillers privés, experts- comptables, prestataires et fournisseurs TIC ...</p>

Sans présupposer des objectifs et des moyens de ces différents acteurs et réseaux, cette première caractérisation permet d'envisager un positionnement des fonctions qui pourraient leur être dévolues dans la perspective d'un «réseau des réseaux » dont la vocation serait d'animer et d'appuyer l'action des conseillers auprès des entreprises.

On peut ainsi distinguer parmi les fonctions susceptibles d'être assumés par ces différents acteurs au sein d'un tel réseau entre :

- **Des fonctions « centrales »** : prospective et veille, financement, fourniture d'outils supports d'animation, fourniture de contenus, ...
- **Des fonctions de « diffusion des outils et méthodes auprès des conseillers »** : animation de réseaux de conseillers, identification des attentes et besoins émergents des conseillers, ...
- **Des fonctions de « proximité avec les PME »** : recrutement des entreprises, conseil et accompagnement en entreprise, identification des attentes et besoins des PME, ...

4.2. Typologie des modalités d'action en matière de diffusion

Sur le territoire et dans les filières, la diffusion des TIC dans les PME est portée par 4 types d'action se déclinant suivant des modalités différentes :

- **Des initiatives ponctuelles** sous la forme de manifestations promotionnelles, de sessions d'information/sensibilisation, de « grands messes » organisées par les acteurs du développement économique local ou des filières (fédérations professionnelles, syndicats, ...). Les cibles de ces initiatives ponctuelles peuvent être les responsables de PME ou les conseillers d'entreprise oeuvrant dans les réseaux.
- **Des programmes d'actions à vocation temporaire** du type « campagnes » de sensibilisation ou de formation. Comme pour les initiatives ponctuelles, les programmes d'actions visent les PME et les réseaux (ex : programme annuel de formation du personnel ATC dans une CCI).
- **Des programmes d'actions à vocation récurrente** sous la forme d'appels à projets annuels (UCIP) ou pluriannuels (programmes européens). Les événements annuels récurrents du type « e-trophées » se classent également dans cette catégorie.

- **Des dispositifs à vocation permanente** mis en place à l'échelle de territoire et/ou de filières professionnelles développant des programmes de formation, de sensibilisation, de soutien et d'assistance aux PME.

Dans le contexte actuel, les dispositifs à vocation permanente constituent aujourd'hui le mode d'actions en voie de développement sur les territoires et dans les filières.

LES MODALITES DE DEPLOIEMENT DES DISPOSITIFS A VOCATION PERMANENTE

Parmi les dispositifs à vocation permanente, on peut distinguer entre les initiatives conduites sur les territoires et dans les filières professionnelles.

4.2.1.1. *SUR LES TERRITOIRES*

4 modalités de déploiement des dispositifs de diffusion à vocation permanente sur les territoires repérées :

- **Intégration de la problématique TIC dans les compétences « traditionnelles » des acteurs.** Par exemple, la désignation d'un chargé de mission TIC dans une DRIRE, une CCI, dans le service développement économique d'une collectivité ou dans une agence de développement.
- **Mise en place d'une structure dédiée, principalement par action collective.** Ex : les différentes agences spécialisées mises en place à l'échelle d'un territoire (Agence NTIC Pays-Basque), d'une Région (Agence du Numérique en Rhône-Alpes), d'un Département, ...
- **Appropriation de la problématique TIC et PME par une structure de transfert et/ ou d'innovation technologique** du type Réseau de Diffusion Technologique ou Centre Régional d'Innovation.
- **Importation d'un « concept » (outils, méthode, contenu) développé sur un autre territoire**, notamment par greffe ou hybridation dans le cadre d'un projet de territoire ou d'un dispositif d'appui aux PME existants.

4.2.1.2. *DANS LES FILIERES PROFESSIONNELLES*

Globalement, on constate que les filières professionnelles développent encore relativement peu de dispositifs ou de programme d'actions significatifs de diffusion des TIC dans les entreprises.

Deux modalités de déploiement des dispositifs dans les filières professionnelles repérées :

- **Par diffusion des usages au sein de l'organisation support du réseau professionnel.** On constate notamment que la mise en place d'un intranet support de l'animation du réseau est souvent utilisé comme levier de la diffusion des TIC dans les organisations (réseaux consulaires, confédération syndicale, ...)
- **Par la mise en place d'actions collectives** montées principalement au régional et qui concernent souvent les filières structurées (projet e-PME de l'AFNET sur la filière automobile et aéronautique). Les acteurs avant tout impliqués sont naturellement les Conseils Régionaux, les DRIRE et les Délégations régionales des organismes professionnels lorsqu'elles existent (CETIM par exemple).

Il est intéressant de noter que des **initiatives mêlant les approches territoriales et par filières/métiers** ont tendance à émerger dans certains dispositifs de diffusion existants. Cela est d'autant plus notable qu'une telle posture est souvent citée comme un des facteurs clés de succès pour la mobilisation des entreprises par les acteurs des dispositifs ayant l'expérience la plus ancienne sur le sujet.

4.3. Constats sur les acteurs et les réseaux

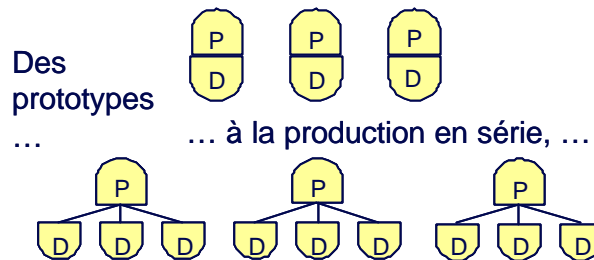
Des analyses conduites ressortent les constats suivants :

4.3.1. DES ACTEURS QUI SE MOBILISENT ET DES RESEAUX QUI MONTENT EN PUISSANCE

Si l'on se place dans une perspective dynamique, il semble que deux tendances fortes se dessinent quant aux acteurs qui se mobilisent sur la problématique de diffusion des TIC dans les PME :

- **Le développement des initiatives portées par les collectivités locales** (intercommunalités, Régions voire Départements). Cette mobilisation des collectivités locales en faveur de la diffusion des TIC dans les PME se faisant très souvent dans le cadre de réflexions sur les infrastructures à haut débit (ex : les initiatives de la Région Limousin, équipement haut débit de zones d'activités dans les zones non couvertes ou partiellement couvertes par le haut débit).
- **La montée en puissance des réseaux spécialisés** sur la diffusion des TIC qui passent aujourd'hui d'une logique de « prototypes » à une logique de « production en série ». Cette évolution les amenant pour des raisons de modèle économique à mettre en place une organisation dissociant les fonctions de production des méthodes et outils de diffusion des TIC et les fonctions de

« distribution », soit de déploiement et d'utilisation de ces méthodes et outils auprès des PME par les conseillers.



4.3.2. D'IMPORTANTES INEGALITES DE MOYENS ET DE RESSOURCES ENTRE LES DIFFERENTS ACTEURS ET RESEAUX.

Cette caractéristique n'est pas propre à la diffusion des TIC dans les PME mais revêt un caractère particulièrement marqué puisque l'on se situe sur un sujet relativement nouveau et à caractère innovant. On constate ainsi une inégalité forte dans l'accès aux outils de la diffusion :

- D'une part pour les PME, pour lesquelles la capacité d'accès aux conseillers publics et aux outils de diffusion qu'ils ont développés, dépend à la fois de **l'existence d'une initiative locale et / ou sectorielle** en la matière mais également des moyens et compétences que leur offre le dispositif généré par cette initiative. En ce qui concerne les conseillers privés, l'offre disponible pour la PME dépend plus largement des facteurs classiques tels que la dynamique territoriale et sectorielle en matière d'appui aux entreprises qui se traduit essentiellement par l'existence d'une offre de conseil au niveau local et souvent d'une aide publique permettant aux PME d'accéder à cette offre (FRAC) ; ou encore la taille et la culture des dirigeants de la PME, éléments très souvent déterminants de leur propension à recourir à une assistance extérieur.
- D'autre part, pour les conseillers dont l'accès aux méthodes, outils et plus globalement aux connaissances de la problématique TIC dépend, non seulement du **volontarisme et des moyens que déploient sur ce champ leur « communauté d'appartenance »** (ministères, chambres consulaires, fédérations professionnelles, ...), mais également (et de plus en plus) de leur **insertion dans un réseau d'animation et de soutien spécialisé sur les TIC.**

Dernier constat sur cette question : globalement **la relative faiblesse des initiatives portées par les filières professionnelles** (fédération, syndicats, ...) qui apparaissent relativement en retrait, non seulement en termes de déploiement de projet ou de

programme mais également en termes de réflexion stratégique sur la problématique. Bien souvent, la mise en place d'une initiative volontariste en la matière dépend encore aujourd'hui de la motivation de personnes « éclairées » au sein dans ces organisations. Nous nous trouvons à peu près dans la situation où se trouvaient les collectivités du temps des « pionniers » (Parthenay, Issy les Moulineaux, ...). Les chambres des métiers et les chambres d'agriculture se trouvent encore souvent dans la même situation.

Face à cette inégalité dans les moyens et ressources, on ne peut que constater la place essentielle jouée par la DIGITIP en matière de financement sur la base des appels à projets UCIP et E-Atout (et par certaines DRIRE en matière de montage d'actions collectives). Il nous paraît d'ailleurs important à ce titre de pointer dans le contexte actuel l'enjeu relatif à la définition des conditions éventuelles d'un transfert de cette capacité d'action, notamment par la mise en place de partenariats entre le niveau ministériel et les échelons régionaux, afin de **garantir quantitativement et qualitativement les leviers de l'action publique en matière de diffusion des TIC dans les PME**

4.3.3. UNE DEMANDE D'ANIMATION ET DE MUTUALISATION

Face à la montée en puissance des initiatives en matière de diffusion des TIC auprès du public entreprises et aux inégalités qui se creusent entre les différents réseaux d'acteurs, une demande forte d'animation et de mutualisation ressort des nombreux entretiens conduits auprès du panel de conseillers et de responsables de dispositifs de diffusion rencontrés, notamment via **l'organisation du « réseau des réseaux » des conseillers TIC (R@CINES)** qui a émergé depuis mi-2002.

Cette demande d'animation et de mutualisation est portée, certes par les acteurs qui n'ont pas eu l'opportunité et/ou les moyens de développer des outils et des méthodes de diffusion des TIC et d'en faire bénéficier les entreprises de leur territoire ou de leur filière, mais également (et souvent surtout) par ceux qui ont pu le faire, notamment grâce à un appui financier extérieur (fonds européens de type FEDER ou FSE, UCIP, ...).

4.3.4. UN BESOIN DE COMPETENCES A TOUS LES NIVEAUX

La problématique de la compétence constitue **une problématique centrale** pour les acteurs et les réseaux de la diffusion des TIC. Cette problématique se décline à deux niveaux, d'une part au niveau de l'ensemble des conseillers d'entreprises « généralistes », et d'autre part, pour les conseillers d'entreprises « spécialisés » :

- **Un déficit important de culture TIC chez les conseillers généralistes**

Pour les conseillers généralistes, qui oeuvrent dans un réseau ou un dispositif non spécialisé sur le champ de la diffusion des TIC, qu'il soit privé ou public, on constate globalement un déficit important de culture sur le champ des TIC.

L'enjeu de sensibilisation de ces relais « traditionnels » du conseil, de l'assistance et de l'accompagnement auprès des PME est particulièrement fort et le besoin est d'ailleurs très souvent exprimé par les conseillers eux-mêmes qui souhaitent développer dans un premier temps leur niveau général de connaissances sur le sujet.

- **Un déficit de culture PME chez les conseillers spécialisés sur le champ des TIC**

Pour les conseillers spécialisés en matière de conseil et de diffusion des TIC, le problème de la compétence se pose très souvent en termes de connaissances et de savoir-faire sur le champ du conseil auprès des PME. On constate que ce savoir-faire fait défaut notamment du fait du profil de ces conseillers qui ont très souvent un profil uniquement « informatique », sans sensibilité particulière sur le champ de la stratégie d'entreprise, de l'organisation et du système d'information.

5. Typologie et constats sur les dispositifs et outils de diffusion utilisés

5.1. Typologie des modes d'actions en matière de diffusion des TIC

Le recensement des initiatives développées sur les territoires et dans les secteurs nous permet de proposer la typologie suivante des modes d'actions, sachant que l'ensemble des outils et dispositifs qui leur sont associés ne sont pas toujours opérationnels au sein des réseaux de diffusion, mais uniquement présent sous la forme d'intention ou de projet.

Animation des PME	
- informations, journal	- partage d'expériences
- rencontres, conférences	- rencontre de fournisseurs
- exposition / démonstration	- voyage d'étude
- centre de ressources	
Services de veille / intelligence	
- économique, territoriale	- technologique, sectorielle
Assistance aux PME	
- pré-diagnostic "stratégique"	- réseau de compétences
- conseil, accompagnement	- intermédiation, mise en relation
Formation des PME	
- formation à distance	- conception de modules
- sessions en présentiel	
Services aux PME	
- services en ligne	- référencement
Mise à disposition de méthodes et d'outils pratiques	
- référentiel méthodologique	- outils de diagnostic
- guide d'achat / de prestataires	- fiches thématiques / pratiques
- accès aux aides publiques	
Mise à disposition de bases de données	
- base documentaire	- base de connaissances
- exemples et études de cas	- réussites, meilleures pratiques
- catalogue de solutions	- glossaire TIC
- annuaire de liens Web	
Animation des conseillers	
- réunions d'échange	- intranet institutionnel
- partage de connaissances	- partage de carnet d'adresse
- bases de données mutualisées	- formations thématiques

5.2. Constats sur les dispositifs et outils de diffusion

Les constats que nous proposons ici sur les dispositifs et outils de diffusion des TIC dans les PME s'organisent autour de trois problématiques qui nous sont apparues structurantes pour la suite du travail à conduire dans le cadre de l'étude, à savoir le développement des outils prévus par le cahier des charges.

5.2.1. DES DIFFICULTES AU NIVEAU DU MARKETING DE L'OFFRE

La première problématique structurante en matière d'outils et de dispositifs est celle du marketing de l'offre de services d'appui à la diffusion des TIC dans les PME. Trois constats notoires peuvent être dressés sur ce point :

- **L'approche par la technique et les outils reste encore largement dominante**

Encore aujourd'hui, et ce malgré le discours ambiant sur les enjeux liés au développement des usages et à la «e-transformation », on constate que les modes opératoires des actions de diffusion auprès des entreprises restent largement organisés autour de la présentation d'outils et des technologies associées (Quelles sont les enjeux liés au développement d'XML ? Créer votre site Web en 1 journée grâce à «x » ?, ...)

En soi, **une telle approche** n'est pas unilatéralement à proscrire, mais elle **conditionne dans les faits grandement les entreprises cibles de l'action de diffusion**. En effet, une entrée par la technique peut convenir à une part de la population de PME (qui correspond approximativement au « haut du panier ») mais ne saurait logiquement être appropriée pour la part des entreprises la plus en retard en matière d'appropriation des TIC.

- **Deuxième constat sur le marketing de l'offre de services d'appui aux entreprises, d'importantes difficultés de recrutement des entreprises**

Les clients des dispositifs de diffusion des TIC sont visiblement assez peu nombreux. Cette difficulté à faire venir les responsables d'entreprise n'est naturellement pas propre à la diffusion des TIC, mais elle est révélatrice dans un sens d'une réalité : le fait que les TIC ne soient pas encore aux yeux d'une part importante des responsables d'entreprise un sujet véritablement stratégique, déterminant à terme de la performance et de la compétitivité de leur entreprise. Une des réponses à ce problème peut venir des capacités de communication que peuvent déployer les dispositifs sur les territoires et les filières, mais également et surtout d'une meilleure adaptation et d'un meilleur ciblage du discours porté auprès des entreprises, car comme nous le verrons dans le paragraphe suivant

(§ 2.2.2), les distorsions entre l'offre et la demande peuvent être assez importantes.

- Troisième constat : **des ambitions souvent disproportionnées au niveau des dispositifs de diffusion**

Les entretiens et analyses conduites sur les dispositifs de diffusion ont permis de mettre en évidence le décalage qu'il peut exister entre les objectifs que se fixent ces dispositifs et les moyens et ressources dont ils disposent. Ce décalage, potentiellement générateur de déperdition d'énergie (et donc parfois source d'inefficacité), est très souvent lié au statut des financeurs des dispositifs qui traditionnellement ne ciblent pas ou très peu leurs actions en matière de développement économique (collectivités locales, chambres consulaires, ...). Dans les faits, ces financeurs dont la vocation en tant qu'acteurs du développement est généraliste place les dispositifs dans une posture difficile : « diffuser les TIC auprès de cibles multiples tout en disposant de moyens et de compétences limités ».

5.2.2. UNE DEMANDE DES PME EN EVOLUTION

Deuxième problématique structurante en matière d'outils et de dispositifs de diffusion, d'ailleurs étroitement liée à la question du marketing de l'offre que nous venons d'aborder, la prise en compte des évolutions de la demande des PME en matière d'appui à l'appropriation des TIC.

- Premier constat : **le contexte a fortement évolué depuis le développement des premières initiatives en faveur de la diffusion des TIC dans les PME**

Globalement, l'explosion de la bulle de la Nouvelle économie en avril 2001 et le retournement de la conjoncture économique ont mis fin au « sentiment d'urgence » qui pouvait dans une certaine mesure dicter les comportements et orienter le choix des entreprises au tout début des années 2000. Ce changement de contexte est particulièrement important à pointer car il est intervenu au moment où la plupart des initiatives ont émergé, ce qui n'a pas en ce sens facilité la phase d'amorçage des opérations de diffusion qu'elles visaient à déployer auprès des PME.

- Deuxième constat : **l'existence de distorsions parfois importantes entre l'offre des dispositifs de diffusion et la demande des PME**

Le changement de contexte évoqué précédemment a amplifié un phénomène important à prendre en compte en matière de diffusion des TIC, et que l'on

retrouve classiquement dans les processus de diffusion de l'innovation : celui du décalage entre le discours porté par les « prophètes » et les préoccupations quotidiennes des « foules à évangéliser ». Ce décalage se retrouve aujourd'hui souvent dans la relation qu'entretiennent les PME et les acteurs de la diffusion des TIC (au sens large). D'un côté, on trouve un discours sur le « **mythe du besoin** » porté par les prestataires et relayé inconsciemment par les conseillers, et de l'autre la PME et le chef d'entreprise, par nature prosaïque, qui raisonne, à l'opposé, « **mon problème d'entreprise** ».

Le fait qu'une part des PME ait franchi un échelon en termes d'appropriation des TIC conduit également à un phénomène de distorsion entre certains des services proposés par les dispositifs de diffusion et la demande de l'entreprise. Du moins, cela implique pour ces dispositifs de parvenir à adapter leur offre de services aux nouvelles problématiques auxquelles doivent faire face les PME. A ce titre, il est particulièrement intéressant de noter que pour une part des entreprises, **la demande s'oriente davantage vers le conseil et l'accompagnement** et de moins en moins vers de la sensibilisation.

5.2.3. ETAT DE L'EXISTANT: UNE RICHESSE INSOUÇONNÉE MAIS SOUS VALORISÉE

Une analyse de l'existant en termes d'outils et de dispositifs conduit à formuler une troisième problématique structurante pour la seconde phase de l'étude. Cette problématique peut être formulée autour des deux constats suivants :

- Premier constat : **Il existe un capital très important en termes d'outils mais certaines outils à destination des conseillers manquent actuellement**

L'ensemble des acteurs impliqués dans la diffusion des TIC a produit un important nombre d'outils et de contenus depuis que la problématique TIC constitue un des axes des stratégies de développement économique territorial ou sectoriel qu'ils mettent en place. Ces contenus sont divers et variés et certaines de ces réalisations sont de très bonne qualité.

Si l'on prend pour référence les outils que le cahier des charges de l'étude demande de développer, on constate que l'essentiel de ces outils existent déjà. Le tableau suivant présente de manière synthétique l'état de l'existant recensé au cours de la première phase de l'étude.

Guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME	<ul style="list-style-type: none"> • De nombreux contenus méthodologiques plutôt à destination des PME • Quelques outils spécifiques disséminés dans les réseaux de diffusion (fiches pratiques...)
Questionnaire d'auto-diagnostic pour responsable de PME	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques initiatives avancées : Performance 2000, TIC Tool CCIP, @businessGrandLyon, Centre TIME, (Best Net)... • Valeur-ajoutée en partie liée à l'accompagnement
Guide des prestataires de service pour les PME	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup d'annuaires et peu de guides d'achat • Quelques aides à la relation prestataires (cahier des charges, grilles de sélection...)
Modules de formation à destination des conseillers	<ul style="list-style-type: none"> • Des outils développés au sein des réseaux qui montent en puissance
Modules de formation à destination des responsables de PME	<ul style="list-style-type: none"> • Cohabitation de catalogues de formation (organismes) et de formations sur mesure (animation locale) • Ambiguïté sur les objectifs pédagogiques : sensibilisation ? acculturation ? formation ? approfondissement ?
Modules de formation des cabinets privés de conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Des initiatives au sein de certains réseaux (Experts Comptables, associations régionales...)
Site Web support de l'animation du réseau des acteurs locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques extranets au sein des réseaux (Agoratech, Cybermassif...) mais pas de centres de ressources mutualisées (du type ATICA, AWT, OTV...)

Toutefois, ce constat sur l'existant met également en évidence certains manques importants parmi les outils susceptibles d'optimiser le processus de diffusion des TIC dans les PME. Ainsi, on peut dire que globalement, les manques ou faiblesses les plus importants concernent les outils à destination des conseillers, au premier rang desquels on peut citer : les modules de formation et les outils d'animation des réseaux de conseillers.

- Deuxième constat : **cet existant en termes d'outils de diffusion est largement sous valorisé**

L'essentiel des contenus et outils développés dans l'optique d'optimiser la diffusion des TIC dans les PME est très souvent disponible, notamment sur le réseau Internet à travers les sites des différents acteurs qui les ont conçus. Pour autant, ce capital relativement disponible est largement sous valorisé, et ce pour des raisons diverses et variées, parmi lesquelles on peut citer propension naturelle qu'ont les organisations territorialisées ou sectorielles à valoriser et utiliser uniquement le contenu qu'elles ont produit en propre (goût prononcé pour le « c'est moi qui l'ai fait ! », syndrome « NIH » pour « not invented here » !). En effet, dans bien des cas, nous avons le sentiment que les acteurs de la diffusion privilégient la production de contenu à la démarche de terrain auprès des entreprises, ceci pour des raisons « politiques » (besoin de créer de la visibilité

sur leur action) ou de moyens (peu de temps à consacrer à la visite en entreprise au regard des tâches administratives à accomplir).

Nous nous trouvons donc confrontés davantage à **une situation de sous valorisation de l'existant qu'à une situation de pénurie d'outils et de contenus.**

5.3. Analyse de l'existant en matière d'outils de diffusion des TIC dans les PME

Il s'agit ici de qualifier et de caractériser les outils mis en place par les différents acteurs de la diffusion, sur les territoires et dans les filières.

Ces éléments permettent d'évaluer le patrimoine existant, de cerner les manques et d'affiner le positionnement et le contenu des outils développés par Algoé dans le cadre de sa mission.

Pour restituer cette analyse, nous nous sommes appuyés sur la cartographie des dispositifs et initiatives en faveur de la diffusion des TIC dans les PME réalisée dans le cadre de l'étude (voir chapitre 6)

Ce rapport d'étape fournit déjà des éléments de qualification des outils repérés au cours de la phase 1 de l'étude.

Ce repérage des outils a été conduit dans une optique d'identification et d'analyse des « **meilleures pratiques** » et ne prétend pas constituer un recensement exhaustif de l'ensemble des outils développés et utilisés (ou en cours de développement) sur l'ensemble du territoire.

Pour chacun des outils développés dans le cadre de l'étude, nous présentons dans les pages qui suivent, sous la forme d'un tableau, les éléments d'analyse suivant :

- les références des principaux outils identifiés,
- les points forts et les points faibles des outils,
- une mise en perspective de l'outil à développer au regard des enjeux de la diffusion des TIC dans les PME ;
- les enseignements que nous en avons tiré pour le développement des outils.

5.3.1. GUIDE METHODOLOGIQUE DE LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME

REFERENCES DES PRINCIPAUX OUTILS IDENTIFIES		
Nom	Propriétaire (Auteur)	Site Web
Guides potentiellement destinés aux conseillers		
<i>Guide du consultant</i>	CRP Henri Tudor (Luxembourg)	> www.tudor.lu www.cassis.lu
<i>Guide de mise en œuvre des TIC dans les PME</i>	AFNET	> www.afnet.fr
Autres guides prioritairement destinés aux entreprises (pour mémoire)		
<i>Guide de l'e-business et fiches de l'AWT</i>	AWT (Belgique)	> www.awt.be
<i>Guide e-business pour les PME</i>	CITI (CRT Henri Tudor, Luxembourg)	> www.prisme.lu
<i>Technologies organisationnelles pour l'entreprise</i>	CM international pour la DiGITIP	> www.industrie.gouv.fr
<i>Le guide NTIC à l'attention des chefs d'entreprise</i>	ADIMAC (Massif Central)	> www.adimac.com
<i>Le guide de l'Internet dans l'entreprise</i>	Action 70 (Haute Saône)	> www.action70.com
<i>Le guide Internet et votre entreprise</i>	Euroecom (Rhône-Alpes)	> www.euroecom.org
<i>Internet guide pratique > PME / TPE / Professionnels</i>	Wanadoo (France Telecom)	> www.ebusiness.info
<i>Guide des NTIC associées à Internet et Enjeux pour les prestataires des TIC</i>	DRIRE et Région Pays-de-la-Loire	> www.pays-de-la-loire.drire.gouv.fr > www.paysdelaloire.fr
<i>Le Clic Développement – Internet pour les PME-PMI</i>	Limousin Technologie	> www.limousin-tech.org
<i>10 fiches pour intégrer les TIC</i>	ARAVIS (réseau ANACT, Rhône-Alpes)	> www.aravis.asso.fr

ANALYSE DE L'EXISTANT	
<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>
<p>Peu de guides ou de support méthodologiques analysés spécifiquement destinés aux conseillers</p> <p>Un grand nombre de fiches pratiques sur des thèmes variés disséminées dans les réseaux de diffusion</p> <p>Certains guides remarquables de par la richesse de leur contenu</p>	<p>Un ciblage souvent ambigu : guide pour l'entreprise ou pour le conseiller ?</p> <p>Un contenu spécifiquement méthodologique relativement faible et peu développé ; la connaissance prime souvent sur la méthodologie</p>
ENJEUX POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME	
<p>L'absence de guide véritablement destiné aux conseillers d'entreprise et portant spécifiquement sur les méthodes à privilégier pour contribuer utilement à la diffusion des TIC dans des PME peut laisser penser que le besoin ne s'est pas suffisamment révélé pour justifier d'un investissement relativement lourd dans la production méthodologique.</p> <p>D'autres variables expliquent ou peuvent expliquer cette lacune telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le faible poids de la technostructure au sein des réseaux où l'autonomie des structures déconcentrées est forte (consulaires, collectivités), - la faible taille de certains réseaux qui ne permet pas de bénéficier des économies d'échelles nécessaires à l'amortissement de l'investissement. <p>Toutefois, l'essentiel de la production de connaissance et de méthodologie à destination des entreprises peut également s'avérer tout à fait utile aux conseillers, sans toutefois constituer un guide pratique pour améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de leur action de diffusion des TIC dans les PME.</p> <p>En synthèse, une forte dimension « transfert de connaissances » (<i>quoi ?</i>) dans les guides existant. L'enjeu d'une meilleure diffusion des TIC dans les PME doit se situer aujourd'hui sur le champ du « transfert de compétences » (<i>comment ?</i>) en matière d'approche, de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises.</p>	
ENSEIGNEMENTS POUR LE DEVELOPPEMENT DES OUTILS	
<p>Le guide méthodologique développé vise à combler ce « chaînon manquant » en se focalisant sur le transfert des méthodes et outils (des « bonnes pratiques ») de la diffusion des TIC dans les PME plutôt que sur les connaissances TIC nécessaires (mais pas suffisantes) à la réalisation de cette mission.</p>	

5.3.2. QUESTIONNAIRE D'AUTO-DIAGNOSTIC POUR RESPONSABLES DE PME

REFERENCES DES PRINCIPAUX OUTILS IDENTIFIES		
Nom	Propriétaire (Auteur)	Site Web
@businessGrandLyon	CEFORALP avec HEC	www.ceforalp.com
Méthode Cassis	CRP Henri Tudor (Luxembourg)	www.cassis.lu
Passez le cap de la « e-entreprise »	Centre TIME (ESC Grenoble)	www.e-pme.biz
Performance 2000	CJD	www.cjd.net
TIC Tool	CCI Paris	www.ccip.fr
ANALYSE DE L'EXISTANT		
Points forts	Points faibles	
Des outils de diagnostic s'inscrivant dans des démarches d'accompagnement D'autres initiatives en cours de développement (Best Net, CRITT-TTI)	Les outils d'auto-diagnostic sans accompagnement ont montré leur limite. Certains outils ne portent que sur la dimension « e-commerce » au détriment des autres usages TIC.	
ENJEUX POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME		
<p>Un grand nombre de PME, déjà sensibilisés sur les enjeux TIC, ont besoin d'avoir une assistance de premier niveau leur permettant de mieux cerner leurs priorités en termes de TIC. Pour le conseiller, le pré-diagnostic constitue un support méthodologique essentiel lui permettant de cadrer et d'orienter efficacement la réflexion du chef d'entreprise et le questionnement à adopter pour faire le lien entre des problèmes d'entreprise, un niveau d'usage TIC et un potentiel offert par les TIC.</p> <p>L'analyse approfondie des différents outils d'auto-diagnostic fait apparaître le rôle-clé du tiers accompagnateur (conseiller public ou consultant), qui contribue à la restitution du pré-diagnostic, c'est-à-dire à l'analyse des réponses par le responsable de PME aux questions posées par le questionnaire, ce que l'outil « questionnaire » lui-même (à supposer qu'il offre cette possibilité d'interactivité) ne saurait faire avec la finesse d'analyse requise.</p> <p>L'auto-diagnostic « pur » sur le modèle du système expert (A donc B) ne saurait donc refléter la complexité de chaque cas de figure et/ou pourrait, en suggérant des réponses sommaires, s'avérer plus dangereux que bénéfique.</p> <p>Il doit permettre de couvrir l'intégralité du spectre des usages des TIC, tout en répondant aux besoins de la PMI comme de la TPE, et ce sans nivellement par le haut (⇒ complexité excessive) ni par le bas (⇒ simplisme).</p>		
ENSEIGNEMENTS POUR LE DEVELOPPEMENT DES OUTILS		
<p>Le « questionnaire d'auto-diagnostic » prévu au cahier des charges a été renommé « questionnaire de pré-diagnostic [accompagné] » et sera décliné en une version « PME » (segments A à F) et une version « TPE » (segments G et H).</p> <p>Il s'appuie sur les outils existants et vise à fournir aux conseillers un outil opérationnel leur permettant d'identifier avec le responsable de PME les principaux enjeux TIC pour son entreprise c'est-à-dire, à ce stade, de définir et de qualifier avec lui le champ des risques et des opportunités en se gardant d'apporter des réponses toutes faites.</p>		

5.3.3. GUIDE DES PRESTATAIRES DE SERVICE POUR LES PME

REFERENCES DES PRINCIPAUX OUTILS IDENTIFIES		
Nom	Propriétaire (Auteur)	Site Web
Guides et annuaires « papier » (pouvant par ailleurs exister en ligne et/ou au format PDF)		
Guide des prestataires	DigiPort – Déclic.net	> www.declic.net
Guide e-business	CCI Auxerre	> www.auxerre.cci.fr
Guide du Net	SDE Lyon	> www.ebusiness.info
Guides et annuaires en ligne (exclusivement)		
QuelNet.com	CCI Paris	> www.quelnet.com
Lyon-TIC.com	CCI Lyon	> www.lyon-tic.com
Base des prestataires	Cybermassif	> www.cybermassif.org
Annuaire des TIC	Limousin Technologie	> www.limousin-tech.org
Vigie.awt.be	AWT (Belgique)	> www.awt.be vigie.awt.be
ANALYSE DE L'EXISTANT		
Points forts	Points faibles	
Un grand nombre d'annuaires existants	Pas de guide conseil d'achat identifié	
Des retours d'expériences intéressants	L'annuaire de type « pages jaunes » est dominant	
ENJEUX POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME		
<p>Fournir à la PME les éléments de conseil lui permettant d'identifier le prestataire le plus à même de répondre à son besoin est essentiel et doit constituer le premier niveau de services que doit être à même de lui fournir un conseiller TIC. Mettre en place un guide des prestataires TIC sur un territoire est un exercice plus complexe qu'il n'y paraît si l'on désire apporter une valeur ajoutée à l'entreprise en mettant en place un véritable guide d'achat et non pas une simple compilation de coordonnées d'entreprises.</p> <p>De ce point de vue l'existant, nombreux mais en général limité à la seule fonction « annuaire », est globalement décevant. On peut toutefois localiser ici et là (Déclic.net, Clic Développement, Action 70, Arantis, Cybermassif...) quelques éléments (modèles de cahiers des charges, conseils méthodologiques...), isolés de la liste des prestataires, de nature à aider l'entreprise dans la relation client-prestataires.</p> <p>A noter que la généralisation des bases de données en ligne contribue (malheureusement) à isoler (et souvent négliger) la fonction didactique (« comment choisir un prestataire ? ») de la fonction d'annuaire (« quel prestataire choisir ? »). D'une certaine manière, un guide intégrant les deux fonctions serait donc un concept qui tendrait à disparaître avant même d'avoir pu s'imposer.</p>		
ENSEIGNEMENTS POUR LE DEVELOPPEMENT DES OUTILS		
Le modèle de guide-conseil des prestataires de service, pour ceux qui prendront la peine de l'utiliser, comblera ce manque de « conseil ». Il sera décliné en une version « PME » et une version « TPE ».		

5.3.4. MODULES DE FORMATION A DESTINATION DES CONSEILLERS

REFERENCES DES PRINCIPAUX OUTILS IDENTIFIES		
Nom	Propriétaire (Auteur)	Site Web
Programmes de formation spécifiques		
Projet APPUI	ESC Toulouse (projet UCIP)	N/A
Catalogue Agoratech	CEFAC	> www.cefac.com
Séminaires RDT	Echangeur Bass-Normandie CTN Basse-Normandie	> www.rdt-france.org
Best Net-Formations	CFPC	> www.devenirnetexpert.com
Déploiement et appui intra-réseaux		
N/A	Agoratech Echangeur Cybermassif Rhône-Alpes Numérique	> www.cefac.com > www.resechangeur.net > www.cybermassif.org > www.agencenumerique.org
ANALYSE DE L'EXISTANT		
<i>Points forts</i>		<i>Points faibles</i>
Des initiatives au sein de différents réseaux: DRIRE, RDT, associations professionnelles ... Des projets de formation en développement dans les réseaux qui montent en puissance (Echangeur, Cybermassif)		Des coûts de diffusion élevés d'où une inégalité forte dans l'accès à la formation parmi les conseillers Peu de formation à destination des conseillers notamment sur les aspects méthodologiques de la diffusion Des ambiguïtés sur les objectifs de certaines initiatives à destination des entreprises liées à la difficulté inhérente à la mise en place de telles opérations
ENJEUX POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME		
L'enjeu du développement des compétences des conseillers en matière de diffusion des TIC dans les PME est essentiel. Le manque de connaissances de l'univers des TIC par les conseillers est une des causes principales des difficultés que ceux-ci peuvent rencontrer pour orienter et guider efficacement l'entreprise dans son appropriation de ces technologies. Le coût inhérent à la mise en place de sessions de formation sur une grande échelle est une contrainte forte. A ce titre, la conception de modules de formation pouvant être utilisés sous un format «e-learning » constitue une opportunité stratégique à saisir.		
ENSEIGNEMENTS POUR LE DEVELOPPEMENT DES OUTILS		
L'orientation pédagogique privilégiée est celle du transfert de compétences méthodologiques sur trois des rôles que sont amenés à jouer les conseillers auprès des PME : orienter la PME, animer les PME et accompagner les responsables de PME.		

5.3.5. MANIFESTATIONS DE SENSIBILISATION DES RESPONSABLES DE PME

REFERENCES DES PRINCIPAUX OUTILS IDENTIFIES		
Nom	Propriétaire (Auteur)	Site Web
Conférences NTIC	CCI Alsace	> www.alsace-ntic.com
Cyber Club	Cyber Rond-Point (CCI Paris)	> www3.ccip.fr/ciber
Agenda CRITT-TTI	CRITT TTI	> www.critt-tti.net
Conférences	Déclic.net	> www.declic.net
Instants du Net	CCI Dijon	> www.dijon.cci.fr
Actions de sensibilisation	Echangeur Marseille-Provence	> www.marseille-provence.cci.fr
Atelier PraTIC 5 à 7	Cybersite de Saint-Etienne	> www.loire-cybersite.net
Petits Dej' du Net	CCI Lyon	> www.lyon.cci.fr
... >>	Réseau Echangeur	> www.resechangeur.net
ANALYSE DE L'EXISTANT		
Points forts	Points faibles	
<p>Savoir-faire logistique et légitimité « naturelle » des acteurs publics dans l'organisation de manifestations de sensibilisation</p> <p>Offre nombreuse et diversifiée malgré une baisse d'appétence des PME pour ce type de manifestations depuis l'éclatement de la bulle Internet</p> <p>Apport de l'expérience et de l'expertise par des intervenants externes</p>	<p>Positionnement souvent ambigu des manifestations (sensibilisation ? acculturation ? formation ? ...)</p> <p>Techniques marketing (définition, ciblage, promotion...) peu développées ⇒ auditoires hétérogènes</p> <p>Tentation de suivre la mode (la sé-cu-ri-té !) pour « remplir la salle »</p> <p>Appel quasi-systématique à un intervenant externe pour « porter le message »</p> <p>Contenu souvent très (trop) technique au détriment des aspects stratégiques et organisationnels</p> <p>Couverture du territoire aléatoire, au gré des initiatives locales</p>	
ENJEUX POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME		
<p>Le contenu des manifestations de sensibilisation étant en général apporté par des intervenants externes, l'enjeu pour les conseillers publics se situe au niveau du choix des thèmes des manifestations et de la mise en œuvre de techniques « marketing » pour en assurer le ciblage et la promotion, et donc in fine l'efficacité.</p>		
ENSEIGNEMENTS POUR LE DEVELOPPEMENT DES OUTILS		
<p>Un référentiel thématique de manifestations de sensibilisation proposées pour 2004 (donc pertinentes « <i>ici et maintenant</i> ») a été proposé en lieu et place du développement des modules de sensibilisation initialement envisagé.</p>		

6. Cartographie des acteurs et réseaux de la diffusion

Cette cartographie se veut la plus exhaustive possible mais certains dispositifs ont naturellement pu échapper à notre attention et ne pas se trouver dans la liste proposée. Il nous paraît important que cet exercice de cartographie, si l'on veut que cette dernière puisse devenir un véritable outil de travail et notamment de pilotage de l'action publique en matière de diffusion des TIC, fasse l'objet d'une veille permettant de l'actualiser régulièrement.

6.1. Acteurs nationaux

ACTEUR	CADRE D'ACTION
Ministère de l'Industrie, DiGITIP	<ul style="list-style-type: none"> - L'appel à projets UCIP (Utilisation Collective d'Internet par les PME) est piloté par le STSI - Le programme e-ATOOUT accompagne l'évolution du système d'information et de communication d'entreprise avec la méthodologie du Schéma Directeur d'Intégration et de Communication (S.D.IC) - Des analyses statistiques sur le secteur et les usages des TIC sont pilotées par le Services des Etudes et des Statistiques Industrielles (SESSI) - L'étude pour la diffusion des TIC dans les PME est piloté par le SIMAP
Mission pour l'Economie Numérique (MEN)	<ul style="list-style-type: none"> - Le groupe 2 " l'économie numérique dans l'entreprise " a reçu comme mandat d'étudier l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'économie numérique dans l'entreprise. - Une des propositions du groupe 2 a donné lieu à une étude, pilotée par la DiGITIP (cf. infra), pour la diffusion des TIC dans les PME.
Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE)	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation/conseil TIC dans l'accompagnement du développement des PMI (piloté en général par les Divisions du Développement Industriel - DDI) - Mobilisation du Fonds Régional au Conseil (FRAC) sur les projets TIC des entreprises - Instruction des dossiers UCIP (voir supra) - Soutien institutionnel, technique et/ou financier aux initiatives locales (individuelles ou collectives) en matière de diffusion des TIC
Ministère à la Recherche et aux Nouvelles Technologies	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien au développement de l'innovation et à la diffusion des technologies (dont les TIC) dans l'économie (dont les PME) - Animation par l'Agence Nationale de l'Innovation (ANVAR) des Réseaux de Développement Technologiques (RDT) dont certains (Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie - CRITT) mènent une action de diffusion des TIC dans les PME

ACTEUR	CADRE D'ACTION
Secrétariat d'Etat aux PME	- La Direction des Entreprises Commerciales, d'Artisanat et de Services (DECAS) pilote des études nationales et soutient l'action de l'Institut Supérieur des Métiers (ISM) et des Chambres des Métiers (CM) en matière de diffusion des TIC dans les TPE
Ministère de la Défense	- Mission PME-PMI (pas plus d'information)
Secrétariats Généraux aux Affaires Régionales (SGAR)	- Mission de coordination transversale assurée par des chargés de mission TIC placés auprès des Préfets de Régions
Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)	- Pilotage d'études nationales et soutien aux initiatives des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) en matière de diffusion des TIC dans les PME
Assemblée Permanente des Chambres des Métiers (APCM)	- Pilotage d'études nationales et soutien aux initiatives des Chambres des Métiers (CM) en matière de diffusion des TIC dans les TPE
Agence des PME	-
Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)	- Soutien et financement des projets de développement économique local des collectivités - Extension à l'étude des Espaces Publics Numériques (EPN) Cyberbases aux professionnels (TPE, commerçants, artisans, professions libérales...) - Participation, avec la Banque du Développement des PME (BDPME) et l'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE) au GIE « Agence des PME »
Banque du Développement des PME (BDPME)	- Financement des projets technologiques des PME
Agence des PME	- Information des chefs d'entreprise via le Portail des PME, notamment sur le thème des TIC - Meilleure connaissance les usages TIC des PME via l'Observatoire des PME/TPE

6.2. Réseaux nationaux

Dispositif / Initiative	Lien Web
Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE)	www.drire.gouv.fr
Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)	www.acfci.cci.fr
Chambres des Métiers (CM)	www.apcm.fr
Chambres d'Agriculture (CA)	paris.apca.chambagri.fr
Agoratech	sur www.cefac.com
Echangeur	www.echangeur.fr
Réseaux de Diffusion Technologiques (RDT)	www.ridt.org www.rdtfrance.org
Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT)	notamment www.critt-tti.net et www.critt-ccst.fr

6.3. Initiatives régionales

Région	Dispositif / Initiative	Lien Web
Alsace	Alsace NTIC	www.alsace-ntic.com
	e-Alsace	www.e-alsace.net
	CCI Colmar	sur www.colmar.cci.fr
	CCI Mulhouse	sur www.mulhouse.cci.fr
	CCI Strasbourg	sur www.strasbourg.cci.fr
	Alsace Technologie (RDT)	www.alsace-technologie.org
Aquitaine	Aquitaine Europe Communication (AEC)	www.aecom.org
	Agence NTIC Pays-Basque (ANTIC)	www.antic-paysbasque.com www.abila.net
	Echangeur Bordeaux Aquitaine (EBA)	sur www.bordeaux.cci.fr
	Action Aquitaine (RDT)	www.action.asso.fr
	CM de la Dordogne	sur www.cm-perigueux.fr
	Agoratech Agen et Périgueux	
Auvergne	NTIC en Auvergne	www.auvergne-ntic.com
	Cybermassif	www.cybermassif.org
	F@ire (CCI Moulins-Vichy)	sur www.moulins-vichy.cci.fr
	Centre de Ressources sur les TIC (ADIMAC)	www.ntic-adimac.net (sup.)
	CCI Cantal	Sur http://www.cantal.cci.fr
Basse-Normandie	Centre des Technologies Nouvelles (CTN)	www.ctn.asso.fr
	Service Médias Interactifs de la CRA	sur www.cra-normandie.fr
	Conseil Général du Calvados	sur www.cg14.fr
	Réseau de Diffusion Technologique (RDT)	sur www.rdt-bn.org
	Agoratech et Echangeur Alençon	sur www.resechangeur.net
Bretagne	Artisans-22.com (CM Côtes d'Armor)	www.artisans-22.com
	La Bretagne et les TIC	sur www.region-bretagne.fr
	RDT Bretagne	www.rdt-bretagne.net
	Agoratech et Echangeur Morlaix	Sur www.resechangeur.net
Bourgogne	Agence NTIC	www.agencentic.org
	CCI Auxerre	sur www.auxerre.cci.fr
	Bourgogne Réseau (RDT)	www.bourgognereseau.org

Région	Dispositif / Initiative	Lien Web
	CCI Macon	sur : www.macon.cci.fr
Centre	PR@TIC (CRCI) Agence Régionale pour l'Innovation et le Transfert de Technologie (ARITT, RDT)	sur www.centre.cci.fr www.aritt.asso.fr
Champagne-Ardenne	CCI de Reims Champagne Ardenne Technologies (RDT)	sur www.reims.cci.fr www.champagne-ardenne-tech.fr
Franche-Comté	Action 70 (A.D.E. Haute-Saône) Agoratech Besançon (CRGA) BAOTIC Echangeur et Agoratech Montbéliard Franche-Comté Interactive Franche-Comté Technologie et Transfert (RDT) Chambre des métiers du Jura	sur www.action70.com www.agoratech.org www.baotic.net sur www.multimediapole.net www.fc-interactive.org www.fctt.asso.fr sur www.cm-jura.fr
Haute-Normandie	Pôle Normand des Echanges Electroniques (Echangeur) Service Médias Interactifs de la CRA Haute-Normandie Technologie (HNT, RDT)	www.e-polenormand.com sur www.cra-normandie.fr www.hnt.fr
Ile-de-France	ARTESI CRITT-CCST Cyber Rond-Point (CCI Paris) Echangeur Paris Agoratech Paris Mégalèse (RDT) Chambre des Métiers du Val-de-Marne	ww.artesi-idf.com www.critt-ccst.fr www.cyber-rond-point.com www.echangeur.fr sur www.cefac.com www.idf-tech.net sur www.cm94.com
Languedoc-Roussillon	Cyberbase de Montpellier Centre de compétences de l'Université de Montpellier Chambre des métiers de l'Hérault Chambre des métiers du Languedoc Roussillon	sur www.cyberbase-montpellier.com sur www.montpellier123.com sur www.cm-herault.fr sur www.cm-languedocroussillon.org
Limousin	ACTI Portail de l'Innovation Technologique NTCI CCI Limoges RDT Limousin	www.acti-limousin.net sur www.limousin-tech.org sur www.limoges.cci.fr sur www.limousin-tech.org

Région	Dispositif / Initiative	Lien Web
	Echangeur Limousin – Poitou-Charentes (LPC)	sur www.resechangeur.net
Lorraine	CRITT-TTI SystemaTIC PME Réseau ATTELOR (RDT)	www.critt-tti.net sur www.systematic-lorraine.net www.reseau-attelor.org
Midi-Pyrénées	ARDESI – Agence Régionale pour le Développement de la Société de l'Information la Mêlée Numérique – Tout Numérique en Garonne (TNG) Miditech (RDT)	www.ardesi.asso.fr www.meleenumerique.com www.miditech.net
Nord-Pas-de-Calais	DigiPort Lille Métropole Déclic.net (Echangeur) Région Numérique Cité Apprenante CCI Dunkerque RDT Nord – Pas-de-Calais	www.digiport.org www.declic.net www.region-numerique.org www.cite-apprenante.org sur www.dunkerque.cci.fr www.rdt5962.org
PACA	Club de l'Arche Méditerranée Echangeur Marseille-Provence Méditerranée Technologies (RDT) Futur Net (Toulon Var Technologie)	www.club-arche-med.org sur www.marseille-provence.cci.fr www.mediterranee-technologies.com futur-net.tvt.fr
Pays-de-la-Loire	Esp@ces Internet Entreprises (CCI)	sur www.paysdelaloire.cci.fr
Picardie	ADNTIC e-Picardie CCI de l'Aisne Objectif Internet 2002 (AisneEco) RDT Picardie	www.adntic.com www.e-picardie.net sur www.aisne.cci.fr sur www.aisneco.com www.rdt-picardie.org
Poitou-Charentes	ARANTIS - Agence des Technologies de l'Information Echangeur Limousin – Poitou-Charentes (LPC)	www.arantis.com sur www.resechangeur.net

Région	Dispositif / Initiative	Lien Web
Rhône-Alpes	Agence Régionale du Numérique (ARN)	www.agencenumerique.org
	Cybersite de Saint-Etienne	www.loire-cybersite.net
	Centre TIME (ESC Grenoble)	www.e-pme.biz - www.centre-time.com
	@businessGrandLyon (CEFORALP)	sur www.ceforalp.com
	CCI de Lyon	sur www.lyon.cci.fr
	CCI de Grenoble	sur www.grenoble.cci.fr
	Présence Rhône-Alpes (RDT)	www.presencerhonealpes.com
	Chambre des métiers du Rhône	sur www.cm-lyon.fr
DOM	PROTEL (Réunion)	www.protel.fr
	Agoratech Fort-de-France	
Belgique	Agence Wallonne des Télécommunications (AWT)	www.awt.be
	Technofutur 3	www.technofutur3.be
	Stratenet	www.stratenet.com
	Technifutur	www.technifutur.be
Luxembourg	PRISME (CITI, CRP Henri Tudor)	www.prisme.lu et www.ibiz.lu
Québec	Institut du Commerce Electronique (ICE)	www.institut.qc.ca
	PME en ligne	pmeenligne.ca
	Centre Francophone d'Informatisation des Organisations (CEFRIO)	www.cefrio.qc.ca
	L'Initiative Canadienne pour le Commerce électronique (ICCe)	www.icce.ca

6.4. Quelques initiatives sectorielles

Dispositif / Initiative	Lien Web
Best NET (Experts-Comptables)	sur www.experts-comptables.fr
EDITEX-France (Textile-Habillement-Distribution)	www.editexfrance.org
CAPEB	http://www.capeb.fr/
Maison de l'artisanat	www.artifrance.fr
Fruits et légumes	http://www.ctifl.fr
FNAR	http://www.fnar.fr
le Groupement National pour la Formation Automobile.	www.gnfa-auto.fr
Chambre syndicale regroupant les fabricants du secteur de l'horlogerie et de la bijouterie fantaisie	http://www.boci.org
Institut Supérieur des Métiers	sur http://ism.infometiers.org

6.5. Outils et bonnes pratiques

Types d'outils	Dispositif / Initiative	Lien Web
Formation PME	Portail PME	Sur http://www.portailpme.fr
	Institut commerce électronique	Sur http://www.institut.qc.ca
	Agence Wallonne des Télécommunications	Sur www.awt.be
	Les « Small Business sites » (Etats-Unis)	Sur http://www.sbpm.gwu.edu
	Cybercommerce pour PME (Canada)	www.online2win.com
	Institut de commerce électronique (Canada)	Sur http://www.institut.qc.ca/
	Five steps Workshop series (Écosse)	Sur www.ecommerce-scotland.org
Formation conseillers publics	Portail TIC de la province de Liège (Belgique)	Sur http://www.forumtelecom.org
	Service TIC de la Réunion	Sur http://www.protel.fr
Formation conseillers privés	Portail TIC de la province de Liège (Belgique)	Sur http://www.forumtelecom.org
	Service TIC de la Réunion	Sur http://www.protel.fr
Guide méthodologique	Guide de l'e-business (AWT)	Sur www.awt.be

Types d'outils	Dispositif / Initiative	Lien Web
	Technologies organisationnelles	Sur http://www.telecom.gouv.fr
	Guide AFNET	Sur http://www.afnet.fr
	Centre TIME (ESC Grenoble)	www.e-pme.biz
	@businessGrandLyon (CEFORALP)	
	Guide interactif	Sur www.awt.be
Auto-diagnostic	Performance 2000	
		www.quelnet.com
		www.lyon-tic.com
Annuaire prestataires	Dispositif britannique	http://www.technologymeansbusiness.org.uk
	Dispositif britannique	www.ukonlineforbusiness.gov.uk
	NetPME	Sur www.netpme.fr
Site Web	Connecting Scotland	http://www.ecommerce-scotland.org/
Forums	Forum grec (réunissant chercheur, dirigeants de PME et conseillers) bilingue	www.ebusinessforum.gr
Institut de recherche	Dispositif finlandais : SME Foundation (PKT-säätiö)	www.pkt.fi/
Fiches pratiques	Agence Wallonne des Télécommunications	Sur http://www.awt.be
	Glossaire 01net	sur http://www.01net.com
	Glossaire de l'usine nouvelle	sur e-plus.usinenouvelle.com
	Encyclopédie du journal du net	sur encyclopedie.journaldunet.com
	Vocabulaire de l'informatique et de l'Internet de la Délégation Générale à la Langue Française	sur http://www.culture.fr
Glossaires	Vocabulaire d'Internet - Banque de terminologie du Québec de l'Office Québécois de la Langue Française	sur http://www.olf.gouv.qc.ca
	Encyclopédia de Techweb	http://www.techweb.com
	Webopedia d'internet.com	sur www.webopedia.com