

MINEFI DiGITIP

ETUDE POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME

Stratégies, dispositifs et outils : un référentiel pour l'action

Mars 2004

Algoé Consultants
pour la DiGITIP

Frédéric Bouchillou
frederic.bouchillou@algoe.fr

Teddy Breyton
teddy.breyton@algoe.fr

Ce rapport a été rédigé par Algoé Consultants pour la DiGITIP en conclusion d'une mission de développement et d'optimisation d'outils de diffusion des TIC dans les PME conduite entre janvier 2003 et mars 2004.

Sans constituer le livrable principal de cette mission, il apporte néanmoins un éclairage, une analyse et des préconisations sur la problématique de la diffusion des TIC dans les PME dans ses dimensions stratégiques et opérationnelles.

Ce rapport est téléchargeable à l'adresse :

www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/rapportetude.pdf

LA SYNTHÈSE

LA SYNTHÈSE

A - Principaux enseignements de l'étude

Les TIC sont souvent présentées – à juste titre, même si leur retour sur investissement est parfois sujet à caution –, comme un facteur de compétitivité des entreprises.

Une distinction importante doit donc être établie selon le sens que peut revêtir la notion de « compétitivité numérique » pour une PME ou une TPE et plus généralement l'effet « systémique » que peuvent avoir les TIC sur la performance des entreprises, la compétitivité de l'économie et le développement des territoires.

Ainsi :

- les **services de l'Etat** pourront aborder la diffusion des TIC à l'aune de la compétitivité de l'économie française dans le concert d'une économie mondialisée,
- un groupement de **donneurs d'ordres** industriels pourra raisonner en terme de performance technico-économique de ses sous-traitants de rang 2 et 3,
- 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 et aux interrogations de ses adhérents en matière de développement et de pérennité de la filière,
- une **chambre consulaire** pourra répondre aux attentes de ses ressortissants en matière d'appropriation des nouvelles technologies,
- un **responsable d'entreprise** pourra raisonner en terme de commodité ou d'utilité, de développement commercial, de qualité de service, de fidélisation client ou de réduction des coûts.

Cette diversité de points de vue ne rend pas aisé l'élaboration et le déploiement de politiques publiques en matière de diffusion des TIC dans les PME. Celles-ci sont en effet à bien des égards paradoxales car :

- souvent positionnées **à côté** des autres politiques (innovation, qualité, export...), mais de plus en plus **à l'intérieur** de ces mêmes politiques,
- combinant des approches tantôt **verticales** (sectorielles), tantôt **horizontales** (territoriales), plus rarement **maillées** entre ces deux dimensions,
- forcément **collectives et généralistes** (principe de pertinence), mais nécessairement **sélectives et ciblées** (principe d'efficacité),
- portées par des **acteurs publics** guidés par le souci de l'intérêt général, au bénéfice **d'acteurs privés** naviguant entre hasard et nécessité, contrainte et opportunité.

LA SYNTHÈSE

L'étude conduite par Algoé Consultants dans le cadre de sa mission pour la DiGITIP a mis en évidence quelques orientations structurantes des politiques publiques en matière de compétitivité numérique.

➤ Inscrire la diffusion des TIC dans les PME dans la durée

La question de savoir si les PME « doivent » ou non s'approprier les TIC constitue pour beaucoup un débat d'arrière-garde : ce processus, qu'on le veuille ou non et quoi qu'on fasse, est à l'œuvre.

La diffusion des TIC dans les PME est un processus de longue haleine qui a commencé il y a vingt-cinq ans avec l'apparition de la micro-informatique et qui s'accélère aujourd'hui avec la diffusion rapide des usages de l'Internet.

Pour combler le présumé « retard français » en matière d'appropriation et de diffusion des TIC dans les PME, l'effet levier de l'action publique se situe moins donc moins au niveau de la sensibilisation des PME qu'au niveau de **l'accompagnement**, de **l'orientation** et de la **sécurisation** – parfois de l'accélération – des usages compétitifs et de la maîtrise quotidienne des TIC par les PME.

Au-delà des réflexions sur la mutation en profondeur des mécanismes économiques, de l'entreprise de proximité à l'entreprise étendue, de l'entreprise informatisée à l'entreprise en réseau, des entreprises en réseau(x) à l'économie en réseau et à la société de l'information, les questions qui font débat en matière de diffusion des TIC dans les PME relèvent pour l'essentiel :

- des **secteurs d'activité** prioritaires en terme d'action publique,
- des **niveaux d'usage** et d'investissement pertinents,
- du **rythme** auxquels ces changements doivent s'opérer.

Amener un tissu de PME ou une filière à conduire en trois ou quatre ans plutôt qu'en quatre ou cinq sa « e-transformation » n'est déjà pas si mal, ni une mince affaire.

L'engagement dans la durée des acteurs publics, notamment des collectivités territoriales et en premier lieu, du fait de leur compétence sur le développement économique, des Régions, est donc une condition *sine qua non* de l'efficacité de l'action publique en matière de développement de la compétitivité numérique du tissu économique local.

LA SYNTHÈSE

➤ Segmenter la population des PME et cibler la diffusion des TIC

D'une manière générale, le niveau de compétitivité numérique attendu d'une PME est directement corrélé à l'**exigence de performance** à laquelle elle doit satisfaire.

Cette exigence n'est évidemment pas la même selon que la PME est sous-traitante de l'industrie ou qu'elle travaille pour la grande distribution, qu'elle exporte des produits à valeur ajoutée ou qu'elle est concurrencée par des importations à bas prix, qu'elle est adhérente à un groupement ou qu'elle opère sur un marché de proximité.

La taille (petite, moyenne...), l'organisation (mono-site, multi-sites...) et l'activité (production, distribution, services, commerce, artisanat...) sont des critères qui viennent naturellement à l'esprit pour appréhender l'usage des TIC comme levier d'informatisation des processus internes à l'entreprise.

L'environnement dans lequel elle évolue et les acteurs avec lesquels elle est en relation (clients, fournisseurs, concurrence, administration) sont, avec le développement de l'Internet, un des facteurs de plus en plus structurants d'analyse de l'impact et du potentiel des TIC dans les PME.

La diffusion des TIC dans les PME est donc en partie **contrainte par l'environnement**, notamment concurrentiel, des entreprises. Le discours sur les opportunités – bien que réelles – offertes par les TIC et plus particulièrement Internet se heurtent ainsi souvent au scepticisme des chefs d'entreprises dès lors qu'ils n'y sont pas, d'une certaine manière, « obligés ».

Le développement des usages TIC les plus avancés et les plus innovants, souvent prônés comme le « nec plus ultra » de la performance et de la compétitivité numérique, ne semble pas quant à lui, pour l'heure, relever aux yeux des responsables de PME de l'impératif catégorique, de la nécessité impérieuse ou de l'action prioritaire – ni même, souvent, de l'opportunité manifeste.

Un **diagnostic stratégique, sectoriel ou territorial**, et une segmentation des PME constituent donc des préalables de plus en plus nécessaires à l'élaboration et au déploiement de stratégies de diffusion des TIC dans les PME **ciblées**, à la fois pertinentes d'un point de vue politique et économique et efficaces dans leur mise en œuvre et leurs impacts.

Cette stratégie de focalisation ne se marie évidemment pas spontanément, en l'absence de politique ou de stratégie de développement économique abondant en ce sens, avec la culture et les réflexes parfois égalitaristes – avec le risque de « saupoudrage » que cela comporte – des acteurs publics.

LA SYNTHÈSE

➤ Intégrer les logiques stratégiques des parties prenantes

Ainsi que nous l'avons indiqué, les acteurs associés de près ou de loin à la diffusion des TIC dans les PME sont multiples.

Dans les faits, si les **finalités** du développement économique sont (en général) largement partagées par ces différents acteurs en terme de :

- création de richesse (tangibles ou intangibles),
- création (maintien) des emplois,
- attractivité et compétitivité du territoire,
- développement du tissu économique,

...les **stratégies** de développement économique (lorsqu'elles existent, implicites ou explicites) et leurs conditions de déploiement sont généralement sujettes à débat.

S'il est logique que chacun ait sa perception, son point de vue, son intérêt et son approche du sujet, il n'est pas anormal que la convergence stratégique constitue un exercice difficile chez des décideurs pour lesquels, de surcroît, les TIC restent encore parfois un sujet empreint d'ésotérisme.

Certains acteurs (collectivités, Etat) interviennent ainsi dans une logique d'aménagement du territoire et/ou de développement économique, parfois sous une bannière « société de l'information » qui englobe plus largement les problématiques citoyennes et grand public et pas seulement les problématiques TIC des entreprises.

Chaque acteur restant *in fine* « propriétaire » de sa **logique stratégique** (corporatiste, territoriale, sectorielle...), cela rend a priori plus aléatoires, en terme d'efficacité et/ou d'efficience, les politiques de diffusion ou les actions collectives « généralistes » qui ont généralement pour effet d'augmenter la largeur du champ d'action (dilution en surface des actions de sensibilisation sans lendemain) au détriment de sa profondeur (développement effectif des usages par les entreprises).

Les stratégies de diffusion des TIC dans les PME doivent donc réussir à gérer une contradiction apparente :

- d'une part agir de manière **collective**,
- d'autre part agir de manière **sélective**.

L'appel à projets et l'accompagnement individualisé – dans le cadre d'actions collectives convenablement conduites – s'avèrent répondre à cet enjeu.

LA SYNTHÈSE

➤ Mailler les approches territoriales et sectorielles

Même si l'Etat, au travers des dispositifs (appels à projets UCIP) et actions collectives (via les DRIRE) a pu contribuer à orienter l'action publique en matière de diffusion des TIC dans les PME, la mobilisation reste globalement hétérogène d'un territoire ou d'un secteur à un autre.

Le développement économique, quant à lui, reste une discipline récente pour nombre de collectivités dont les tenants et aboutissants font débat en terme de :

- maille d'intervention territoriale pertinente,
- développement exogène (logique d'attractivité),
- développement endogène (logique de compétitivité),
- sélectivité et focalisation de l'action publique.

Si l'on conduisait une évaluation des politiques publiques en matière de diffusion des TIC dans les PME, on constaterait probablement que les approches *a priori* pertinentes et efficaces au regard des critères habituels d'évaluation procèdent :

- soit d'une **logique territoriale** de développement de la compétitivité du tissu économique local,
- soit d'une **logique sectorielle** de développement (offensif) ou de maintien/pérennisation (défensif) d'une filière métier.

Il va a contrario de soi – et pas seulement au niveau des clusters industriels – que les politiques et actions de diffusion des TIC dans les PME combinant approches sectorielles et territoriales ciblées s'en trouvent renforcées¹.

Cela suggère dans tous les cas :

- de voir se rapprocher les acteurs du **développement économique local** que sont les collectivités – et au premier rang desquels les Régions – et des représentants du **monde professionnel** en mesure de territorialiser ou de « sectorialiser » leur action,
- que les collectivités, qui financent les projets, soient en capacité d'en assurer également le **pilotage et l'évaluation**, au risque de se voir reléguer au rang de simple « tiers payant » au bénéfice d'acteurs économiques qui tirent ainsi *de facto* un bénéfice particulier de missions d'intérêt général.

¹ La philosophie de certains projets UCIP régionaux ou du projet e-PME initié par l'AFNET est intéressante à ce titre.

LES OUTILS

LES OUTILS

B - Présentation des outils développés

La mission confiée par la DiGITIP au cabinet Algoé, s'est articulée entre janvier 2003 et mars 2004 autour de quatre phases d'analyse, de développement et d'expérimentation des outils méthodologiques et de formation :

- **phase 1** : analyse des acteurs, des dispositifs et des actions,
- **phase 2** : conception et développement des outils,
 - guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME
 - modèle de guide des prestataires de services
 - référentiel de manifestations de sensibilisation
 - questionnaire de pré-diagnostic TIC en PME
 - catalogue de formation TIC des conseillers PME
 - modules expérimentaux de formation des conseillers
- **phase 3** : expérimentation des outils,
- **phase 4** : définition des conditions de pérennisation et d'évaluation des outils

*
* *

Les principaux livrables de l'étude sont téléchargeables aux adresses suivantes :

- **Stratégies, dispositifs et outils pour la diffusion des TIC dans les PME**
> www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/rapportetude.pdf
- **Rapport de fin d'étape 1**
> www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/rapportetape1.pdf
- **Outils méthodologiques** de la diffusion des TIC dans les PME
> www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/outils.html

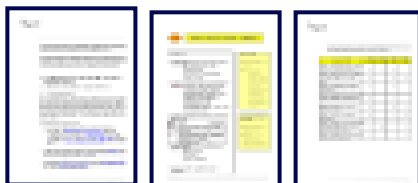
(schéma synoptique et description page suivantes)

../..

**Guide méthodologique
de la diffusion des TIC
dans les PME**



**+ Cahiers méthodologiques
thématiques**



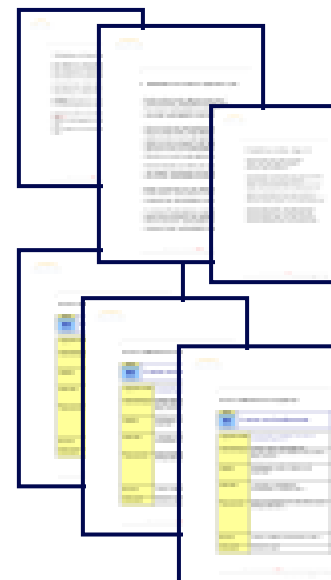
**Questionnaire de
pré-diagnostic TIC**



**Modules de formation
des conseillers**



**Référentiel
de manifestations
de sensibilisation**

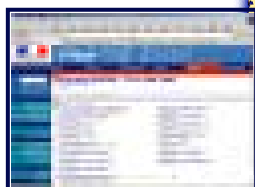


**Modèle de guide
des prestataires**



Diffusion :

- Services de l'Etat
- Réseaux de diffusion
- Agences régionales
- Centres de ressources



Utilisation :

- Structures de diffusion
- Relais locaux
- Conseillers PME



LES OUTILS

Questionnaire de pré-diagnostic TIC en PME



Neuf thèmes abordés :

- Organisation et management
- Recherche et développement
- Achats
- Production
- Marketing et commercial
- Service client
- Gestion administrative et financière
- Gestion des ressources humaines
- Risques informatiques

Catalogue de formation TIC des conseillers PME



Savoir orienter la PME dans l'univers des TIC :

- Module 1 : La TPE et les TIC : Quels usages pour quels enjeux ?
- Module 2 : La PME et les TIC : Quels usages pour quels enjeux ?
- Module 3 : Fournisseurs, Web agencies, SSII : Comment s'y retrouver ?
- Module 4 : Aides, dispositifs, outils : Quelle est l'offre d'appui à la diffusion des TIC dans les PME ?

Savoir animer les PME sur le thème des TIC :

- Module 5 : Comment réussir une manifestation de sensibilisation aux TIC ?
- Module 6 : Comment utiliser efficacement Internet pour animer les PME sur le thème des TIC ?
- Module 7 : CRM, XML, ERP... : Comment s'y retrouver ?
- Module 8 : La recherche d'information et la veille : quels usages avancés d'Internet pour la PME ?
- Module 9 : Le travail collaboratif : quels usages pour quels enjeux pour la PME ?



Savoir accompagner la PME dans sa « e-transformation » :

- Module 10 : Comment aider une PME à intégrer les TIC dans sa stratégie ?
- Module 11 : Comment accompagner une PME dans son projet TIC ?
- Module 12 : Quelles sont les conditions d'une intégration réussie des TIC dans l'entreprise ?

+ Modules expérimentaux de formation des conseillers

RAPPORT D'ETUDE

MINEFI DiGITIP

ÉTUDE POUR LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME

Rapport d'étude

Mars 2004

Algoé Consultants
pour la DiGITIP

Frédéric Bouchillou
frederic.bouchillou@algoe.fr

Teddy Breyton
teddy.breyton@algoe.fr

Ce rapport a été rédigé par Algoé Consultants pour la DiGITIP en conclusion d'une mission de développement et d'optimisation d'outils de diffusion des TIC dans les PME conduite entre janvier 2003 et mars 2004.

Sans constituer le livrable principal de cette mission, il apporte néanmoins un éclairage, une analyse et des préconisations sur la problématique de la diffusion des TIC dans les PME dans ses dimensions stratégiques et opérationnelles.

Ce rapport est téléchargeable à l'adresse :

www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/rapportetude.pdf

S O M M A I R E

LA SYNTHÈSE	2
A - Principaux enseignements de l'étude	3
LES OUTILS	8
B - Présentation des outils développés	9
RAPPORT D'ETUDE	13
1. Stratégies de diffusion des TIC dans les PME	16
1.1. Agir sur plusieurs registres : favoriser, influencer et accompagner la diffusion des TIC dans les PME	17
1.2. Différencier les modes d'intervention en fonction d'une segmentation basée sur la problématique TIC des PME	21
1.3. Développer les connaissances et compétences TIC dans l'environnement immédiat des PME	29
2. Dispositifs et outils de diffusion des TIC dans les PME	34
2.1. Les structures d'animation TIC	34
2.2. Les centres de ressources TIC	36
2.3. Les actions collectives et appels à projets	40
2.4. Les dispositifs d'appui TIC aux conseillers PME	43
2.5. Les outils méthodologiques et de sensibilisation	45
ANNEXES	50
Annexe 1 - Bibliographie / Webographie	51
Annexe 2 - Sélection de sites Internet	53
Annexe 3 - Rappel du cahier des charges de l'étude	54

Nota : la phase 1 d'analyse des acteurs, des dispositifs et des actions de diffusion des TIC dans les PME a donné lieu à un **rapport d'étape** détaillé téléchargeable à l'adresse :
> www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/rapportetape1.pdf
Une partie des éléments de synthèse du présent rapport d'étude sont repris du rapport d'étape.

1. Stratégies de diffusion des TIC dans les PME

Au regard des conclusions de l'étude développées dans la synthèse (cf. pages 2 à 6), nous présentons dans ce chapitre six axes stratégiques pour la diffusion des TIC dans les PME :

1. agir sur plusieurs registres : favoriser, influencer et accompagner la diffusion des TIC dans les PME,
2. différencier les modes d'intervention en fonction d'une segmentation basée sur la problématique TIC des PME,
3. développer la compétitivité numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel international,
4. développer la performance numérique des PME opérant dans un contexte concurrentiel national,
5. développer la culture et les pratiques numériques des PME opérant dans un contexte concurrentiel local,
6. développer les connaissances et compétences TIC dans l'environnement immédiat des PME.

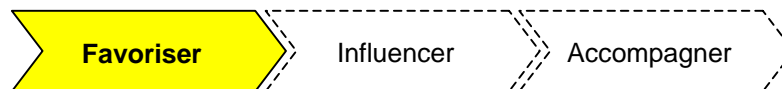
La mise en œuvre par les acteurs publics de dispositif dédiés et l'utilisation d'outils spécifiques sont développés au chapitre suivant (§ 2).

1.1. Agir sur plusieurs registres : favoriser, influencer et accompagner la diffusion des TIC dans les PME

Nous situons le « champ des possibles » de l'action publique en matière de diffusion des TIC dans les PME à trois niveaux :

- **favoriser** la diffusion en agissant sur l'environnement TIC des PME,
- **influencer** le processus de diffusion des TIC dans les PME,
- **accompagner** la diffusion des TIC dans les PME.

1.1.1. NIVEAU 1 : FACILITER LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME



Il ne s'agit pas ici d'agir en direction des PME par des actions de sensibilisation ou d'accompagnement mais d'agir directement ou indirectement, *toutes choses égales par ailleurs*, sur ce qui constitue leur « **environnement TIC** » au quotidien.

Agir sur l'environnement de la décision TIC des PME plutôt que sur le processus de décision lui-même s'avère pertinent notamment lorsque les freins à la diffusion des TIC sont plutôt exogènes :

- problèmes d'infrastructures,
- déficit d'offre,
- maturité des usages,
- accès aux compétences,
- etc.

Il est alors possible d'agir par :

- le déploiement des **infrastructures TIC** : collecte et desserte par des réseaux à hauts débits, équipement des zones d'activité, des pépinières d'entreprises...
- la réduction du **coût des TIC** : baisse du coût d'accès (dégroupage, tarification), fiscalité sur les matériels, les logiciels ou les services, promotion du logiciel libre, financement public de services mutualisés...
- la structuration et la promotion de l'**offre TIC** : financement de l'innovation, présentation de solutions, rencontre de fournisseurs, annuaires de prestataires...

- le développement des **services TIC** : e-administration, portail économique territorial, hébergement externalisé de services mutualisés (inter-entreprises)...
- le développement des **usages TIC** : utilisation dans la sphère privée², sites Web de proximité, formations bureautique/Internet...
- le développement des **compétences TIC** : intégration des TIC dans les politiques et dispositifs de formation, organisation et promotion de l'offre de formation...

1.1.2. NIVEAU 2 : INFLUENCER LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME



Il s'agit ici d'agir, de manière collective ou individuelle, à destination des PME par des actions de sensibilisation appropriées se situant généralement :

- en **amont** d'une décision d'investissement ou de développement des usages TIC,
- en **validation** de la pertinence et/ou de la faisabilité d'une opportunité TIC pressentie.

Agir sur le processus de décision lui-même s'avère pertinent notamment lorsque les freins à la diffusion des TIC sont plutôt endogènes :

- perception limitée des enjeux,
- culture et sensibilité insuffisante,
- freins psychologiques, a-priori négatifs,
- expériences passées ou témoignages négatifs,
- méconnaissance de l'offre et des usages,
- etc.

Il est alors possible d'agir par :

- une **production éditoriale** et une **acculturation des PME** : diffusion de synthèses ciblées sur les usages TIC,
- des **manifestations de sensibilisation** faisant intervenir des experts ou le témoignage d'entreprises sur des problématiques TIC choisies en termes de contenu et de public,
- des **analyses et approches sectorielles** mettant en évidence les enjeux, risques et opportunités TIC pour les acteurs de la filière,

² notamment pour les entreprises « mono-poste » : travailleurs indépendants, commerçants, artisans, professions libérales...

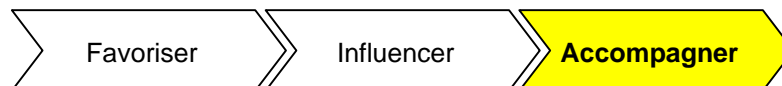
- l'intégration de la **problématique TIC** dans les thèmes abordés systématiquement par les conseillers avec les responsables de PME³,
- la réalisation, par le responsable de PME (auto-diagnostic) ou le conseiller d'entreprise de **pré-diagnostics TIC**,
- la promotion **d'expériences probantes** : témoignages, visites d'entreprises, animation de réseaux, référents⁴ ...

L'ensemble de ces actions a pour objectif de :

- susciter l'intérêt du responsable d'entreprise pour les TIC,
- l'éclairer sur les enjeux, risques et opportunités TIC dans son métier / sa filière,
- provoquer une réflexion, une analyse, un diagnostic,
- in fine, orienter sa réflexion, son action et/ou ses décisions d'investissement.

La plupart des outils expertisés dans le cadre de la présente étude entrent dans ce cadre. Ils sont analysés plus loin.

1.1.3. NIVEAU 3 : ACCOMPAGNER LA DIFFUSION DES TIC DANS LES PME



Il s'agit ici, *étant donné une décision* (volontariste ou contrainte) de mettre en œuvre individuellement ou collectivement un programme ou un projet TIC, de **sécuriser le processus projet** afin d'éviter les erreurs, de conduire le changement et d'optimiser le retour sur investissement.

Agir sur la conduite de projet s'avère pertinent notamment lorsque les difficultés sont plutôt internes :

- manque d'expérience,
- manque de compétence,
- manque de moyens,
- etc.

³ en veillant toutefois à ne pas confondre l'analyse, le diagnostic ou la recommandation avec un acte d'évangélisation ou de prosélytisme

⁴ en la matière, un *flux* de témoignages et d'expériences nous semble préférable à un *stock* de type « banque de "success stories" »

Il est alors possible d'agir par :

- le portage ou le co-financement d'actions collectives (appels à projets...),
- la réduction du coût d'accès au conseil et à la compétence ou à l'expertise TIC (centres de ressources, dispositifs de type FRAC),
- la diffusion de méthodes et bonnes pratiques en matière de conduite de projet TIC : guides méthodologiques, modèles de cahier des charges...,
- l'intermédiation avec les experts, consultants et prestataires de services TIC,
- etc.

1.2. Différencier les modes d'intervention en fonction d'une segmentation basée sur la problématique TIC des PME

Une segmentation des modes d'intervention de l'action publique en fonction de la nature des **problématiques TIC** et le niveau de « **e-performance** » à laquelle les PME doivent répondre pour être compétitives sur leur marché est rapidement apparue nécessaire.

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 constituaient l'objet de l'étude, mais également de **ciblage de l'action publique en matière de diffusion**.

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

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, donc des stratégies de diffusion associées, est très large :

- à une extrémité du spectre : des PME très engagées dans les TIC (PMI industrielles, PME innovantes...) dont les usages des TIC (intranet/extranet, échanges électroniques, ingénierie collaborative...) sont proches de ceux des moyennes et grandes entreprises qui sont d'ailleurs souvent leurs clientes, et pour lesquelles la problématique TIC est **spécifique et stratégique**,
- à l'autre extrémité : des TPE, souvent unipersonnelles et mono-postes (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 **générique** et avant tout **pédagogique**.

L'action de diffusion des TIC doit donc, pour être pertinente et efficace, s'appuyer sur une **segmentation des PME** adaptée.

Ainsi, les PME abordées par des **actions ciblées** nécessiteront des outils spécifiques (territorialement et/ou sectoriellement), voire des solutions « sur mesures ».

La capacité d'industrialisation, de mutualisation et de généralisation des outils sera faible, mais leur coût de diffusion élevé.

A l'opposé, les PME abordées avec des **dispositifs généralistes** feront appel à des outils « standard » ou le cas échéant « personnalisés » localement.

Le potentiel d'industrialisation de mutualisation et/ou de généralisation des outils sera élevé, mais leur coût de diffusion faible.

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude, destinés aux conseillers généralistes qui en sont le plus souvent dépourvus, s'inscrivent dans cette seconde catégorie.

Certains outils (pré-diagnostic, guide méthodologique, manifestations de sensibilisation), bien que génériques, exploitent la segmentation TIC des PME présentée ci-après.

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/segments/index.html>

Nous avons retenu trois univers concurrentiels :

- celui des PME opérant dans un contexte concurrentiel **international**, composé de 3 segments d'entreprises :
 - opérant dans une filière soumise à la pression de la **mondialisation**,
 - réalisant une partie substantielle de leur chiffre d'affaires à l'**exportation**,
 - concurrencées sur le marché domestique par l'**importation** de biens et services,
- celui des PME opérant dans un contexte concurrentiel **national**, composé de 3 segments d'entreprises :
 - travaillant pour un **nombre limité de clients**,
 - opérant sur un marché **B2B national diffus**,
 - opérant sur un marché **B2C national**,
- celui des PME opérant dans un contexte concurrentiel **local**, composé de 2 segments d'entreprises :
 - **adhérentes à un groupement** / représentant un **nombre limité de fournisseurs**,
 - indépendantes opérant sur un **marché de proximité**.

Les tableaux pages suivantes présentent pour chacun des trois univers concurrentiels structurant la segmentation et les orientations à privilégier en matière :

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

1.2.1. DEVELOPPER LA COMPETITIVITE NUMERIQUE DES PME OPERANT DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL INTERNATIONAL

MODALITES GENERIQUES	
Leviers de diffusion privilégiés	<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

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

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

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"> • agroalimentaire, 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

1.2.2. DEVELOPPER LA PERFORMANCE NUMERIQUE DES PME OPERANT DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL NATIONAL

MODALITES GENERIQUES	
Leviers de diffusion privilégiés	<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)

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

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

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

1.2.3. DEVELOPPER LA CULTURE ET LES PRATIQUES NUMERIQUES DES PME OPERANT DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL LOCAL

MODALITES GENERIQUES	
Leviers de diffusion privilégiés	<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)

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

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

1.3. Développer les connaissances et compétences TIC dans l'environnement immédiat des PME

1.3.1. FOURNIR AUX CONSEILLERS DES METHODES ET OUTILS SPECIFIQUES AUX TIC ET A LEUR DIFFUSION DANS LES PME

Pour répondre aux enjeux de « numérisation de l'économie », les réseaux d'acteurs (Etat, consulaires, collectivités...) s'organisent et se structurent. Un certain nombre d'entre eux, après une phase d'expérimentation ou de prototypage, déploient et industrialisent des dispositifs et outils **dédiés à la diffusion des TIC** dans les PME.

- L'enjeu des **acteurs généralistes** ou spécialisés sur des thématiques périphériques (innovation, qualité...) est de **monter en compétence** sur les TIC pour les intégrer dans leur approche des problèmes des entreprises.
Des outils adaptés (formation, diffusion de connaissances, aides méthodologiques...) doivent leur être destinés.
- L'enjeu des **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.
- L'enjeu des **acteurs spécialisés** sur la thématique TIC est de **diffuser** et de maximiser l'impact des outils qu'ils ont développés et **d'animer** un « second cercle » de relais locaux et d'acteurs généralistes pour diffuser la compétence TIC au sein des réseaux de conseillers PME.

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude sont en priorité destinés aux conseillers des deux premières catégories qui en sont, ainsi que l'a confirmé l'étude, le plus souvent dépourvus.
Ils peuvent également être utilisés par les conseillers spécialisés dans leur fonction d'appui aux conseillers généralistes.

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/outils.html>

Les **modes d'action** sur lesquels ces acteurs peuvent jouer pour diffuser les TIC dans les PME sont alors variés.

Ils peuvent par exemple être amenés à :

- **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.

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude (guide méthodologique, catalogue de formation...) couvrent pour l'essentiel les besoins correspondant à ces différents modes d'action.

1.3.2. APPUYER LE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION AUX TIC A DESTINATION DES CONSEILLERS

La problématique de la compétence constitue alors une **question centrale** pour les acteurs et les réseaux de la diffusion des TIC dans les PME.

En effet, le manque de connaissances de l'univers des **TIC et de leurs usages** dans les PME par les conseillers, en particulier généralistes, est une des causes principales des difficultés que ceux-ci peuvent rencontrer pour orienter et guider efficacement les PME dans leur appropriation « utile » de ces technologies.

Il a été par ailleurs relevé peu de **dispositifs de formation** à destination des conseillers notamment sur les aspects méthodologiques de la diffusion des TIC dans les PME, hormis dans le contexte de programmes ou projets (@PPLI, e-Rhône-Alpes...) ou à l'occasion du déploiement de centres de ressources TIC (Agoratech, Cybardèche, Cybermassif...).

Parmi les initiatives « permanentes » sinon récurrentes, on peut citer notamment :

- les formations Agoratech (CEFAC) > www.cefac.com
- les formations Best (CFPC) > www.cfpc.net
- les formations au CETTIC (ISM) > infometiers.ism.org
- les séminaires RDT (Basse-Normandie) > www.rdt-bn.org
- les cursus de l'université de Limoges > www-tic.unilim.fr

Enfin, l'identification de **conseillers spécialisés**, mais également la mise en place de structures d'animation ou de centres de ressources **dédiés à la diffusion** des TIC dans les PME, constituent une forme de réponse (dont la performance reste à démontrer) au besoin général de développement de la compétence TIC dans l'environnement des PME.

Il a ainsi souvent été jugé préférable de « recruter » ou de former un conseiller spécialisé sur les TIC (voire « pointu » techniquement, ce qui peut se faire au détriment de sa compétence « PME »), que de former dix conseillers généralistes aux enjeux, aux usages et à la diffusion des TIC dans les PME.

C'est un choix qui s'explique mais qui contribue, d'une certaine manière et au même titre que la vision techniciste véhiculée par les fournisseurs de solutions et les prestataires de services à conforter l'image contradictoire de TIC à la fois omniprésentes et « affaire de spécialistes ».

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude, et en premier lieu le catalogue et les modules expérimentaux de formation, visent à vulgariser et d'une certaine manière démystifier les TIC en les inscrivant dans le prolongement naturel de l'informatique et des systèmes d'information.

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/formation/index.html>

1.3.3. ACCULTURER LES DECIDEURS PUBLICS POUR LES AMENER A INTEGRER LES TIC DANS LA PROFESSIONNALISATION DES CONSEILLERS

Mettre les connaissances et compétences TIC à la portée des PME, par l'intégration des TIC dans les programmes de formation (initiale et continue) et le développement des compétences TIC des conseillers généralistes (publics et privés), peut et devrait constituer en soi, *toutes choses égales par ailleurs*, un axe stratégique de diffusion des TIC dans les PME.

La faiblesse des dispositifs de formation existants n'est pas imputable à un **déficit d'offre** – des opérateurs de formation tels que le CEFAC, l'ISM ou les CTI ne demanderaient certainement qu'à contribuer plus significativement au développement des compétences TIC des conseillers publics si une étude du marché attestait d'une demande importante et solvable –, mais bien à un **déficit de la demande**.

Une action de **sensibilisation des élus et des cadres** des principaux acteurs de proximité (consulaires, collectivités, associations professionnelles...) semble **constituer un prérequis** à une réceptivité de ces structures à un développement significatif des

compétences TIC de leurs conseillers et à l'émergence d'un marché de la formation (offre ↔ demande) à la hauteur des enjeux de la diffusion des TIC dans les PME.

A cette fin, le présent rapport d'étude ainsi que le 1^{er} cahier du guide méthodologique « Définir une stratégie de diffusion des TIC dans les PME » sont plus particulièrement destinés aux décideurs publics en matière de diffusion des TIC dans les PME.

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/methodo/index.html>

1.3.4. METTRE EN PLACE DES FORMATIONS-ACTIONS AU DEPLOIEMENT DE PRE-DIAGNOSTICS TIC EN PME

Les expérimentations des formations des conseillers et des pré-diagnostic TIC en PME conduites lors de la phase 3 de l'étude ont confirmé :

- **l'hétérogénéité des besoins et des attentes** des conseillers,
- **la nécessité d'une contextualisation de la formation**, qui prend tout son sens lorsqu'elle est associée à un objectif ou un besoin précis,
- **le besoin de « formation à la demande »** pour tout ce qui relève du développement des connaissances et de la « culture » TIC et PME,
- **la place relative jouée par les outils de formation** (contenus pédagogiques et études de cas) dans la réponse au besoin de développement des compétences TIC.
- **le caractère foncièrement auto-formateur du pré-diagnostic** TIC en PME pour les conseillers qui le mettent en œuvre, par le devoir de confrontation du discours TIC à la réalité de l'entreprise qu'il exige.

Il apparaît, à la lumière de ces enseignements, opportun de conduire des opérations collectives de **formation-action au déploiement de pré-diagnostic** TIC en PME.

Un tel programme de formation-action présente de multiples avantages :

- pouvoir être mis en œuvre au niveau territorial ou sectoriel en s'appuyant sur des acteurs-relais « installés » (DRIRE, agences NTIC...),
- grouper en une seule action le déploiement de deux outils (formation et pré-diagnostic) tout en offrant l'opportunité d'en introduire d'autres,
- constituer une offre recevable et contextualisée en matière de formation aux TIC des conseillers PME,

- inviter les structures-relais à déployer des pré-diagnostic TIC en PME ou, *a minima*, à intégrer le principe d'un diagnostic TIC léger dans leur acte de conseil,
- développer la compétence (i.e. la mise en œuvre des connaissances) et la crédibilité (i.e. la reconnaissance de cette compétence) des conseillers,
- le cas échéant, constituer un « produit d'appel » pour des offres de diagnostic plus lourdes ou plus engageantes pour la PME (exemple : PMI-diag, e-Rhône-Alpes...).

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude (pré-diagnostic, modules de formation, guide méthodologique) peuvent être utilement exploités pour soutenir et instrumenter ce type d'action.

1.3.5. EN SYNTHÈSE : INSCRIRE DURABLEMENT LES TIC DANS LE CURSUS DE FORMATION DES CONSEILLERS

Afin d'ancrer le développement des compétences TIC dans le parcours de professionnalisation des conseillers PME, il apparaît donc opportun de :

- généraliser les **actions collectives** de formation-action au déploiement de pré-diagnostic TIC en PME,
- développer une offre de **formation à distance** (à base de connaissances) pour répondre aux besoins de « picking on demand » des conseillers,
- sensibiliser les **acteurs du développement** économique sur la place à donner aux TIC dans les politiques de formation et de professionnalisation des conseillers,
- renforcer la **place des TIC** dans les cursus et modules « métiers » des organismes de formation des conseillers (CEFAC, ISM, CTI, CNFPT...),
- enrichir l'**offre de formation** TIC et promouvoir cette offre auprès des acteurs de la diffusion, notamment au travers d'un portail destiné aux conseillers.

2. Dispositifs et outils de diffusion des TIC dans les PME

2.1. Les structures d'animation TIC

Pour répondre au besoin d'ancrage dans la durée des politiques de diffusion et de mutualisation des compétences et des ressources TIC, de nombreuses structures permanentes d'animation territoriale sur le thème des TIC se sont mises en place.

On peut citer quelques-unes de ces structures désormais visibles voire « installées » dans le paysage TIC des territoires.

Par exemple :

- en Bourgogne, l'Agence NTIC > www.agenceNTIC.org
- en Pays Basque, l'Agence des NTIC > www.antic-paysbasque.net
- en Poitou-Charentes, l'ARANTIS > www.arantis.com
- en Rhône-Alpes, l'Agence Numérique > www.agencenumerique.org

Le CRITT-TTI s'est essayé à une première cartographie de ces structures, consultable sur son site Web : www.critt-tti.net/html/carte/carte.php.

Il est à noter que la plupart des structures ne s'adressent pas uniquement aux entreprises utilisatrices des TIC, mais également aux entreprises de la « filière » TIC, ainsi qu'aux collectivités locales et aux pouvoirs publics⁵.

Même si, depuis l'origine, les missions des ces structures de diffusion ont connu des ajustements avant de s'insérer définitivement dans l'écosystème territorial, force est de constater que l'absence de ce type de dispositif est souvent une indication d'une certaine forme de retard dans la diffusion des TIC dans le tissu économique local.

Les missions qui peuvent être confiées à ces structures d'animation – en général financées exclusivement sur des fonds publics (Europe, Etat, Régions) mais associant des partenaires para-publics (consulaires) et privés (entreprises) – sont, en matière de diffusion des TIC dans les PME, de plusieurs ordres :

- assurer une fonction de veille mutualisée, **d'intelligence collective**, de renseignement, de capitalisation et de retour d'expériences,
- corrélativement, animer et structurer le **Web territorial** à destination des entreprises au travers, par exemple, d'un portail économique ou d'un centre de ressources TIC,

⁵ D'autres agences régionales, telles que l'ARDESI en Midi-Pyrénées (www.ardesi.asso.fr) ou l'ARTESI en Ile-de-France (www.artesi-idf.com) ont fait le choix de se focaliser sur les problématiques publiques et citoyennes et n'interviennent donc pas à proprement parler dans la diffusion des TIC dans les PME.

- contribuer à l'émergence et à la formalisation d'une **stratégie de diffusion** des TIC dans les PME en cohérence avec la politique de développement économique (implicite ou explicite) du territoire et les stratégies des acteurs,
- assurer des prestations d'expertise, d'ingénierie de projet, de **conseil et d'assistance** à maîtrise d'ouvrage auprès des acteurs publics,
- porter et piloter des **actions collectives** et animer sur la maille territoriale le **réseau des acteurs** de la diffusion des TIC dans les PME,
- organiser des actions de communication et des rencontres thématiques ainsi que des manifestations de **sensibilisation des acteurs** économiques et des entreprises du territoire.

Ces structures d'animation sont toutefois exposées à certains risques dont il convient de se (les) prémunir :

- ne pas disposer dès l'origine des **moyens**, des **compétences** et de la **légitimité** pour mener à bien leurs missions, c'est-à-dire la capacité à produire des analyses et des synthèses, à animer, fédérer et convaincre les acteurs publics, à acculturer et sensibiliser les acteurs économiques, à conduire des projets collectifs, etc.,
- adopter une ligne **politique et éditoriale** décalée par rapport aux enjeux et à la réalité de la diffusion des TIC dans les PME : focalisation excessive sur les usages avancés/-innovants, sur des problématiques exclusivement techniques, posture d'évangélisation « dérapant » vers le prosélytisme, etc.,
- laisser des **acteurs privés** (organisations représentatives, fournisseurs de solutions, prestataires de services...) accaparer le devant de la scène et s'approprier un outil d'intérêt général financé et théoriquement piloté par les pouvoirs publics pour les entreprises et le développement économique du territoire,
- contredire dans les **usages TIC** quotidiens (balbutiants, insuffisants, à contre-emploi) les pratiques soi-disant exemplaires prônées par ailleurs,
- glisser progressivement de la maîtrise d'ouvrage (déléguée ou en assistance) vers la **maîtrise d'œuvre**, c'est-à-dire passer du « *concevoir et faire faire* » au « *faire* », ce qui limite rapidement la portée de l'action, l'effet-levier, la valeur ajoutée et la légitimité de ces structures,
- se couper progressivement du « terrain » et de la **problématique des entreprises** en étant, par une pratique permanente des technologies et/ou une fréquentation assidue des acteurs publics, insuffisamment exposé aux réalités quotidiennes des entreprises.

2.2. Les centres de ressources TIC

Les centres de ressources TIC, structures d'accueil « physiques » pour les entreprises, spécialisées dans l'intégration des TIC, font désormais partie du paysage de la diffusion des TIC dans les territoires.

Des logiques de réseaux de centres de ressources se sont développées (et parfois hybridées) à partir de trois expérimentations « emblématiques⁶ » :

- l'**Echangeur** (www.echangeur.fr), ouvert à Paris en 1997 à l'initiative de LaSer (Lafayette Services),
- le **Cybersite de Saint-Etienne** (www.loire-cybersite.net), ouvert en 2000 sur une idée originale du Pôle Productive Rhône-Alpes,
- l'**Agoratech**, ouverte à Paris en 2001 à l'instigation du CEFAC, et spécialisée sur l'entreprise de proximité.

Des structures « têtes de réseau » développent aujourd'hui, selon des logiques de déploiement, des modalités partenariales et des modèles économiques qui leurs sont propres, le concept de centres de ressources TIC pour les entreprises⁷ :

- l'association **Echangeur** regroupe et anime un réseau d'échangeurs régionaux (www.resechangeur.net),
- l'association **Cybermassif** (www.cybermassif.org) anime un réseau de centres de ressources TIC sur le territoire du Massif Central,
- le **CEFAC** (www.cefac.com) anime un réseau d'Agoratech décentralisées, parfois au sein de centres de ressources affiliés au réseau Echangeur ou Cybermassif,
- l'agence **Rhône-Alpes Numérique** (www.agencenumerique.org) anime un réseau de cybersites en Rhône-Alpes, dont celui « historique » de Saint-Etienne.

D'autres centres de ressources TIC, également « historiques » mais non dupliqués à ce jour, opèrent sur leurs zones d'influence respectives.

Pas exemple :

- en Basse-Normandie, le CTN > www.ctn.asso.fr
- à Lille, le Digiport > www.digiport.org
- en Lorraine, le CRITT-TTI > www.critt-tti.net

⁶ Nous n'évoquons ici que les initiatives en France, les expériences francophones les plus probantes étant peut être à mettre à l'actif de nos voisins wallons (« petite » région française), luxembourgeois (« petit » département français) et lointains cousins québécois.

⁷ D'autres formes d'essaimage de centres de ressources TIC ne procédant pas de logiques de déploiement et d'animation aussi « organisées » sont citées dans le rapport d'étape fin de phase 1 de l'étude.

- au Luxembourg, PRISME (CRP Henri Tudor) > www.prisme.lu
- en Wallonie, Technofutur 3 > www.technofutur3.be

Dans tous les cas, que l'on parle "d'agoratech", de "cybersite", "d'échangeur", de "centre de ressources" ou de "centre d'expertise" TIC⁸, aucun ne semble aujourd'hui en passe de s'imposer comme concept générique et de passer ainsi dans le domaine public.

Les centres de ressources TIC, au même titre que les services déconcentrés de l'Etat et les chambres consulaires, constituent des acteurs-relais privilégiés de la diffusion et de l'exploitation des outils développés dans le cadre de cette étude.

Les missions qui peuvent être confiées à ces centres de ressources sont de plusieurs ordres :

- **veille et intelligence** : technologique, sectorielle, économique, territoriale, juridique...
- **animation des PME** : informations, journal ou newsletter, rencontres, conférences, formation, sensibilisation, expositions ou démonstrations, centre de documentation, partage d'expériences, rencontre de fournisseurs, visites d'entreprises...
- **assistance aux PME** : pré-diagnostic, conseil, accompagnement, réseau de compétences, intermédiation, mise en relation, accès aux aides publiques...
- **services TIC aux PME** : bases de données en ligne, dépôt de nom de domaine, référencement, hébergement,
- **mise à disposition de méthodes et outils** : guides méthodologiques, outils d'auto-diagnostic, guides d'achat, fiches thématiques et pratiques...
- **mise à disposition de sources d'informations** : annuaires de prestataires, bases documentaires, bases de connaissances, exemples et études de cas, bonnes pratiques, catalogue de solutions, glossaire TIC, annuaire de liens Web...
- **animation des conseillers** : réunions d'échanges, partage de carnets d'adresses, partage de connaissances, formations thématiques, workshops, bases de données et outils mutualisés...

⁸ sans compter le concept de Cyberbase développé par la Caisse des Dépôts et Consignations

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude s'appuient pour partie, en les complétant et sans s'y substituer, sur des bonnes pratiques développées par les centres de ressources TIC.

Ces structures d'animation sont toutefois elles aussi exposées à certains risques dont il convient de se (les) prémunir :

- Il arrive que les fonctions d'animation territoriale et de centre de ressources (entendu en tant que point d'accueil « physique » pour les entreprises) soient assurées par la même structure, qui **cumule** alors **les deux fonctions**.

Toutefois, en matière de diffusion des TIC dans les PME, animer des dispositifs publics, piloter des actions collectives et aller à la rencontre des entreprises ne fait pas appel aux mêmes postures, aux mêmes compétences ni aux mêmes réflexes.

Animer, orienter et accompagner les entreprises est un vrai savoir-faire qui demande une présence, une proximité et une disponibilité pas toujours conciliables avec d'autres activités de « back office » et qui justifie a priori, pour éviter le risque de cannibalisation ou de dispersion, de « séparer » les deux fonctions en leur affectant des ressources voire une identité propres.

- Les centres de ressources TIC sont assurément perçus par les acteurs publics comme d'excellents outils de **marketing territorial** (voire de marketing politique) et peuvent s'avérer (mais les évaluations manquent) constituer des dispositifs potentiellement efficaces de développement économique par le développement d'usages compétitifs des TIC dans le tissu économique local.

D'une part, ces dispositifs ne sauraient tenir lieu à eux seuls – sous prétexte qu'ils apportent des **réponses a priori** à des questions qui n'ont le plus souvent pas été posées – de stratégie en matière de compétitivité numérique et encore moins de développement économique.

D'autre part, le risque de voir la finalité « marketing territorial » hypertrophiée au détriment du développement économique (endogène, effectif) n'est pas à négliger, la difficulté à évaluer les impacts (et donc, d'une certaine manière, la pertinence) de tels dispositifs pouvant faire apparaître, *faute de mieux*, comme suffisante la preuve de **l'engagement de moyens**.

- Les centres de ressources TIC, en général soutenus au moment de leur inauguration par des actions de **communication et de promotion** lourdes, ne finissent par trouver leur place dans l'écosystème territorial que s'ils répondent de manière **permanente et récurrente** à un besoin de l'économie locale.

Cette « permanence » s'acquiert par :

- l'apport d'une **réelle valeur ajoutée**, directement corrélée à la compétence des conseillers et à la reconnaissance durable de cette compétence par les entreprises,
 - le **renouvellement des thèmes** et modes d'intervention, le tarissement du marché local et l'épuisement des « sujets de conversation » pouvant conduire à un essoufflement rapide de ces structures.
- Les centres de ressources TIC qui se montent « de toutes pièces » doivent faire face à un investissement qui peut être **hors de leur portée** lorsqu'il faut à la fois et en même temps définir une stratégie, trouver un positionnement, se faire connaître, développer des outils, constituer un réseau, cajoler les financeurs, gérer les partenaires, manager une équipe, faire vivre un site Web, faire de sorte que l'intendance suive, innover, capitaliser, etc... et, accessoirement, être à l'écoute des entreprises.

L'appartenance ou l'**affiliation à un réseau** de centres de ressources peut constituer, par les opportunités de mutualisation de la réflexion marketing, des moyens et des outils qu'elle offre, un moyen de minimiser le « ticket d'entrée » et les risques d'une construction ex nihilo⁹.

- Les centres de ressources TIC qui se montent sur financements publics (Europe, Etat, Régions...) et sans perspectives d'autofinancement à terme, n'offrent pas de **garantie de pérennité** au-delà de leur horizon de financement initial.

Or si cet horizon, de quelques années, correspond souvent à la période de montée en puissance de ces dispositifs, ils n'atteignent par immédiatement leur plein rendement et l'impact de leur action se mesure dans la durée.

L'engagement dans la durée de financeurs publics, notamment le relais des collectivités territoriales et en premier lieu, du fait de leur compétence sur le développement économique, des Régions, est donc une condition *sine qua non* de pérennisation de ces dispositifs et d'ancrage durable de l'action publique en matière de développement de la compétitivité numérique dans le tissu économique local.

⁹ les commerçants qui choisissent la franchise, avec ses avantages et ses contraintes, ne raisonnent pas autrement

2.3. Les actions collectives et appels à projets

A côté des structures d'animation et des centres de ressources, toute une panoplie de dispositifs et de moyens d'action temporaires (actions collectives, programmes, appels à projets) pour la diffusion des TIC dans les PME peut être mise en œuvre.

On peut citer les programmes nationaux tels qu'UCIP et e-Atout, mais également de nombreuses initiatives régionales d'ampleur variable.

2.3.1. UCIP ET E-ATOUT

UCIP (Utilisation Collective d'Internet par les PME), par la place centrale qu'il a occupé (quantitativement et qualitativement) jusqu'à aujourd'hui dans le système français des dispositifs de diffusion des TIC dans les PME, a participé pleinement de cette évolution du contexte dans les pratiques TIC des entreprises.

Lancé en 1998, il a visé à développer la compétitivité des PME en leur permettant de concrétiser les opportunités offertes par les technologies Internet.

Il s'est intégré dans l'action conduite par la DiGITIP et la DARPMI en faveur de la diffusion des TIC dans les PME qui constitue un enjeu fort, tant en termes de compétitivité économique et industrielle que de création ou de maintien d'emplois, au regard de la place qu'occupent les PME dans l'économie française.

La philosophie du programme UCIP est résolument celle du développement des usages et des pratiques liés aux technologies Internet des entreprises et de leur environnement professionnel de proximité (associations professionnels, organismes consulaires, ...). Le tout dans une optique collective et partenariale.

Cette approche « systémique », « environnementaliste » de la diffusion des TIC dans les PME (agir sur ses sphères de proximité), couplée à ce positionnement résolue sur les « usages » des technologies Internet constitue l'originalité et l'intérêt d'UCIP au regard de la problématique complexe de la diffusion des TIC dans les PME.

Au global, il suffit de considérer le niveau et le taux de présence des financements issus d'UCIP dans l'ensemble des projets TIC et PME ayant vu le jour en France depuis 1998 pour prendre conscience de l'importance de ce dispositif et de la place qu'il a pu jouer dans le processus de diffusion des TIC dans les milieux professionnels et dans l'entreprise.

Une rupture affecterait fortement la dynamique des initiatives locales (territoriales ou sectorielles) de diffusion des TIC dans les PME engagée ces dernières années.

Pour en savoir plus sur ces programmes nationaux :

- UCIP > www.industrie.gouv.fr/ucip2002
- e-Atout > www.telecom.gouv.fr/programmes/atout.htm

2.3.2. AUTRES APPELS A PROJETS REGIONALISES

Un certain nombre de programmes régionaux est venu compléter (souvent en co-financement) les dispositifs nationaux tels qu'UCIP.

Les principales initiatives régionales sont citées dans le **rapport d'étape fin de phase 1** de l'étude (§ 5.3 et 6.3, op. cit.).

Deux programmes significatifs, lancés en 2003, n'y sont pas cités :

- **e-PME**, piloté par AFNET > www.afnet.fr/epme
- **e-Rhône-Alpes**, piloté par CEFORALP > www.e-rhonealpes.net

La **base de données IRIS** (Initiatives Régionales Innovations et Stratégies) fournit également au sein de la rubrique « Développement économique » un bon aperçu des appels à projets contribuant directement ou indirectement à la diffusion des TIC dans les PME.

Pour en savoir plus : iris.telecomville.org.

A noter qu'une des difficultés récurrentes auxquelles sont confrontés les acteurs de la diffusion des TIC dans les PME est celle du **recrutement des entreprises**, que ce soit pour participer à une manifestation de sensibilisation ou à l'expérimentation d'un pré-diagnostic, pour s'abonner à un bouquet de services mutualisés ou pour assister à une session de formation ou un retour d'expérience.

La tentation est alors forte :

- de faire du « racolage actif » pour « remplir la salle » à tout prix, quantité et qualité n'allant pas toujours de pair,
- de sur-promettre quant à l'intérêt et la valeur de l'offre de service proposée et de produire *in fine* de la déception.

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude (pré-diagnostic, modules de formation, guide méthodologique) couvrent une bonne partie (hors ingénierie financière et juridique) des besoins nécessaires à la mise en œuvre d'appels à projets.

2.3.3. LES SERVICES MUTUALISES

En partant du principe selon lequel « l'offre crée la demande » ou « l'appétit vient en mangeant », un certain nombre de structures d'animation et de diffusion TIC (l'aNTIC en Pays-Basque, l'ARANTIS en Poitou-Charentes) ont développé des plate-formes de **services mutualisés** à destination des PME du territoire.

- Abila (Pays-Basque) > www.abila.net
- AchatVille (CCI Grenoble puis France entière) > www.achatville.com
- eBusiness Génération (Poitou-Charentes) > www.ebusinessgeneration.com

Basés sur le triple principe de la **mutualisation** (plate-forme inter-entreprises), de **l'externalisation** (hébergement en mode ASP) et de **l'incitation** (modèle économique avantageux), ces dispositifs ont vocation à se généraliser dès lors que les expériences semblent concluantes.

Le secteur du tourisme, notamment, avait pris une certaine avance dans ce domaine.

Ces initiatives, plutôt territoriales et relevant d'une manière générale de politiques publiques de diffusion des TIC dans les PME, peuvent toutefois s'avérer être en « concurrence » avec :

- des offres généralistes purement privées telles que Pages Jaunes de Wanadoo ou Bizao de France Telecom pour ne parler que des offres de l'opérateur historique,
- des offres sectorielles tels que des portails de services, places de marché ou centrales de réservation mis en place au sein de certains groupements professionnels.

2.4. Les dispositifs d'appui TIC aux conseillers PME

Afin d'assurer et d'optimiser leur action, la plupart des réseaux de diffusion des TIC dans les PME ont déployé des intra/extranets à destination des conseillers.

Par exemple :

- Extranet CCINET (ACFCI) > www.ccinet.cci.fr
- Forum Agoratech > sur www.cefac.com
- Intranet Cybermassif > sur www.cybermassif.net

Les outils de diffusion des TIC dans les PME développés dans le cadre de l'étude constituent une contribution *primus inter pares* au patrimoine de connaissances, de méthodes et d'outils disponibles (accessibles et généralement utilisables), quand ils ne sont pas libres de droits d'usage (moyennant citation de leurs auteurs ou propriétaires).

Afin de favoriser la diffusion des outils développés et de maximiser la **rencontre d'une offre** d'outils (dont ceux développés dans le cadre de cette étude) **et d'un besoin plus général d'accès** aux connaissances, méthodes et outils de diffusion des TIC dans les PME disponibles, il apparaît pertinent, en terme de pérennisation, d'intégrer les outils développés dans un **dispositif public de diffusion** plus vaste de type « centre de ressources virtuel » à la disposition des conseillers *quel que soit leur réseau d'appartenance*.

La notoriété et la fréquentation de dispositifs tels que celui de l'AWT (www.awt.be), du CEFRIO (www.pmequebeclic.com) ou de l'ADAE (www.adae.gouv.fr) témoignent *a priori* de la pertinence de ce type de démarche.

D'une certaine manière, « *les outils ne valent que par l'usage qu'on en fait* ». Ceci est d'autant plus vrai que les usages des outils méthodologiques et de formation sont *a priori* non captifs : les structures de diffusion et conseillers PME sont libres de s'en servir ou pas, d'en faire un usage occasionnel ou intensif.

Cet usage repose sur une perception de l'intérêt et de la valeur ajoutée (la « **valeur d'usage** ») des outils, que cette perception soit acquise *a priori*, naturelle, intuitive ou « accompagnée » par des mesures appropriées.

L'enjeu de pérennisation des outils se situe donc à la fois au niveau de leur **appropriation durable** et au niveau de l'accompagnement du développement de leurs usages.

Ce rôle sera reconnu et légitimé si, au-delà de la diffusion initiale et de la mise à disposition, l'impulsion autour de l'exploitation et du déploiement des outils est porteuse d'une **politique de diffusion** des TIC dans les PME, prenant en compte les stratégies, les enjeux et les moyens des acteurs nationaux, territoriaux et sectoriels.

Il s'agit donc moins de prescrire et de financer que **d'inciter** et **d'animer**. Une mise en œuvre minimale de moyens d'animation transversaux aux différents réseaux, structures territoriales et sectorielles reste une condition nécessaire (bien qu'insuffisante) de déploiement des politiques publiques en matière de diffusion des TIC dans les PME.

Il nous paraît dans ce cadre opportun d'initier un **portail Web public de ressources TIC** à destination des conseillers PME dont les orientations et contenus possibles sont décrits ci-après.

Ce portail Web de ressources TIC devra s'inscrire dans une mouvance visant à :

- **organiser** et mettre à disposition de l'ensemble des conseillers les contenus, méthodes et outils libres de droit d'usage,
- **diffuser** les connaissances (méthodologiques, techniques, juridiques...) utiles à la diffusion des TIC dans les PME,
- **transférer** dans le « domaine public » des outils financés ou co-financés par des fonds publics,
- **valoriser** le patrimoine existant, via le référencement et la promotion (voire la « labellisation ») des meilleurs outils,
- **donner libre accès** à des contenus d'intérêt général libres de droits d'usage (voire « dégriffés »),
- **développer** des outils mutualisés ou des « composants » utilisables sous marque blanche ou en comarquage,
- **positionner** le portail Web public de ressources TIC à destination des conseillers en réel « centre de ressources virtuel » inter-réseaux,
- **animer** une communauté de pratiques professionnelles et des communautés thématiques autour de la diffusion des TIC dans les PME,
- **maintenir** et faire évoluer (enrichissement, adaptation, sectorisation, territorialisation...) la boîte à outils existante,
- **intégrer**, optimiser et/ou développer de nouveaux outils en fonction des besoins des conseillers,
- **répondre** partiellement aux besoins de formation et de développement des connaissances et compétences évoqués au chapitre précédent.

2.5. Les outils méthodologiques et de sensibilisation

Nous reprenons ici en synthèse les principaux éléments du rapport d'étape fin de phase 1 où les outils de diffusion des TIC dans les PME ont donné lieu à un recensement, à une cartographie et à une analyse approfondie des bonnes pratiques.

Le positionnement de la plupart de ces outils TIC est souvent ambigu :

- sont-ils prioritairement destinés aux entreprises, ce qui n'empêchera pas un conseiller d'en faire bon usage ?
- sont-ils destinés aux conseillers spécialisés ou généralistes, ce qui n'empêche pas *a priori* une entreprise d'en tirer profit ?

2.5.1. LES GUIDES METHODOLOGIQUES

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 un investissement relativement lourd dans la production méthodologique.

D'autres variables expliquent ou peuvent expliquer cette lacune, telles que :

- le faible poids de la technostructure au sein des réseaux de diffusion où l'autonomie des structures locales est forte (consulaires, collectivités),
- la faible taille de certains réseaux de diffusion qui ne permet pas de bénéficier des économies d'échelles nécessaires à l'amortissement de l'investissement.

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.

En synthèse, on constate une forte dimension « transfert de connaissances » (quoi ?) dans les guides existants alors que l'enjeu d'une meilleure diffusion des TIC dans les PME devrait se situer demain sur le champ du « transfert de compétences » (comment ?) en matière d'approche, de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises.

Au vu de la production méthodologique, il semble *a priori* difficile de justifier un investissement lourd dans de nouveaux outils, l'enjeu se situant plutôt au niveau de la

mutualisation, de la diffusion et de l'utilisation de l'existant qui a souvent pour seul défaut de « ne pas avoir été inventé ici » (syndrome NIH « not invented here »).

Le guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME développé dans le cadre de l'étude, spécifiquement destiné aux conseillers publics et privés (consultants, experts comptables...) et non aux entreprises, comble un manque confirmé lors de la phase 1 de l'étude.

Il se distingue également par l'effort porté sur les conseils méthodologiques et le « savoir faire » (compétences requises) plutôt que sur le « savoir » (connaissances requises, à développer et entretenir par ailleurs).

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/methodo/index.html>

Les conseillers pourront par ailleurs utilement tirer parti des ressources méthodologiques en ligne destinées aux entreprises :

- eBusiness Génération (Poitou-Charentes) > www.ebusinessgeneration.com
- Guide de l'e-business (AWT, Belgique) > guide.awt.be
- Guide e-business (CRP, Luxembourg) > www.prisme.lu/ebiz
- Guide pratique du e-commerce (IIA Bourgogne) > www.bourgogne-iaa.com
- Internet Guide Pratique (Wanadoo) > www.ebusiness.info
- MonProjetTIC (Experts Comptables) > www.pmetic.com
- Portail québécois des affaires électroniques (CEFRIQ, Canada) > www.pmequebeclic.com

2.5.2. LES OUTILS DE PRE-DIAGNOSTIC

Nombre de PME, déjà sensibilisées 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.

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 apportées 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.

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.

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).

Le pré-diagnostic TIC en PME développé dans le cadre de l'étude est destiné à instrumenter le dialogue entre le conseiller et le responsable d'entreprise.

Il est accompagné d'un cahier méthodologique dédié « *Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie* ».

Il s'adresse toutefois à des conseillers disposant d'une certaine maturité sur le thème des TIC et des systèmes d'information.

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/preddiag/index.html>

Trois méthodologies de diagnostic-conseil destinées aux conseillers :

- CASSIS (CRP Henri Tudor, Luxembourg) > www.cassis.lu
- CEFORALP (Grand Lyon / Rhône-Alpes) > www.e-rhonealpes.net
- TIME (ESC Grenoble) > www.e-pme.biz

2.5.3. GUIDES ET ANNUAIRES DE PRESTATAIRES

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.

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.

Il est à noter que la généralisation des bases de données en ligne en ligne contribue (malheureusement) à isoler (et souvent à 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.

Le modèle de guide des prestataires de service développé dans le cadre de l'étude se positionne résolument comme un guide d'achat et de conduite de projet et non comme un annuaire de prestataires.

Il est accompagné d'un cahier méthodologique dédié « *Organiser et animer un réseau de compétences TIC* ».

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/guide/index.html>

Guides et annuaires « papier » pouvant par ailleurs exister en ligne et/ou au format PDF :

- Guide e-business (Lyon) > www.ebusiness.info
- Guide des prestataires (Nord-Pas-de-Calais) > www.decllic.net
- Guide du Net (Yonne) > www.guidedunet-89.com

Guides et annuaires exclusivement en ligne :

- Annuaire des TIC (Limousin) > www.limousin-tech.org
- Annuaire Lyon Numérique (Lyon) > www.lyon-numerique.com
- Annuaire QuelNet (Paris) > www.quelnet.com
- Base des prestataires (Massif Central) > www.cybermassif.org
- Base des entreprises TIC (AWT, Belgique) > vigie.awt.be

Ces initiatives, plutôt territoriales, peuvent s'avérer être en « concurrence » avec des initiatives privées, d'assise en général nationale, telles les annuaires du Journal du Net ou de Prestataires.com.

On peut noter l'initiative originale de la DRIRE et de la Région Pays-de-le-Loire qui ont édité un document de synthèse, maintenant un peu ancien (novembre 2000), sur les « enjeux pour les prestataires des TIC ».

2.5.4. LES MANIFESTATIONS DE SENSIBILISATION

Les manifestations de sensibilisation font partie de la panoplie des outils de diffusion des TIC dans les PME.

On constate globalement :

- un **savoir-faire** logistique et une **légitimité** « naturelle » des acteurs publics, en particulier spécialisés et consulaires, dans l'organisation de manifestations de sensibilisation,
- une offre **nombreuse et diversifiée** malgré une baisse d'appétence des PME pour ce type de manifestations depuis l'éclatement de la bulle Internet,

Toutefois on constate également quelques biais et risques :

- un positionnement souvent ambigu des manifestations (sensibilisation ? acculturation ? démonstration ? témoignage ? formation ? ...)
- des techniques marketing (définition, ciblage, promotion...) insuffisamment développées,
- une tentation de suivre la mode (la sé-cu-ri-té !) pour « remplir la salle » et un appel quasi-systématique à un intervenant externe pour « porter le message »,
- un contenu souvent très (trop) technique au détriment des aspects stratégiques et organisationnels.

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'efficience.

Le référentiel de manifestations de sensibilisation développé dans le cadre de l'étude s'appuie, en les complétant, sur des bonnes pratiques développées par les centres de ressources TIC.

Il est accompagné d'un cahier méthodologique dédié « *Organiser une manifestation de sensibilisation aux TIC* ».

> <http://www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/manifs/index.html>

ANNEXES

Annexe 1 - Bibliographie / Webographie

10 points de vigilance pour l'usage des TIC en PME

Des repères pour agir

Guide pratique d'ARAVIS (ARACT Rhône-Alpes) – avril 2004

> www.aravis.asso.fr/outils/pdf/guidetic.pdf

Nouvelles technologies et Internet – Europe et France 2003/2004

Enquête de BNP-Paribas Lease Group – janvier 2004

> www.bnpparibas-leasegroup.com/enquetes/pdf/pme_pmi/NTIC2004.pdf

Internet et Entreprise : mirages et opportunités ?

Pour un plan d'action - Contribution à l'analyse de l'économie de l'Internet

Rapport de la mission conduite par Jean-Michel Yolin (CGM) – version 2004

> www.telecom.gouv.fr/documents/yolin/1215mirage2004.pdf

Les technologies de l'information et de la communication

En marche vers l'entreprise numérique

4 Pages du SESSI n°184 – décembre 2003

> www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/4pages/pdf/4P184.pdf

Le numérique pour gagner : 100 PME championnes par jour d'ici 2007

Rapport de Jean-Paul Charié - Député du Loiret - Parlementaire en mission – septembre 2003

> www.telecom.gouv.fr/documents/rap_charie.htm

Accompagnement des petites et très petites entreprises

Evaluation des actions collectives

Rapport coordonné par Frédéric Dumalin (ANACT) – septembre 2003

> www.anact.fr/pdf/Actions_Co.pdf

The European e-Business Report 2003 edition

A portrait of e-business in 15 sectors of the EU economy

2nd Synthesis Report of the e-Business W@tch – July 2003

> www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/E-Business-2003.pdf

Utilisation et promotion des NTIC auprès des PME-PMI par les CCI et les CRCI

Rapport de Jean-Jacques Sanvert (IGIC) – mai 2003

> www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/ntic/pdf/rapport_complet.pdf

Etude pour la diffusion des TIC dans les PME – Rapport d'étape - fin de phase 1

Analyse d'Algoé Consultants pour la DiGITIP – mars 2003

> www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme/rapportetape1.pdf

***Adapter la promotion de la cyberactivité à un environnement en mutation :
les leçons de l'initiative «Go Digital» et les défis pour l'avenir***

Communication de la Commission Européenne – mars 2003

> europa.eu.int/comm/entreprise/ict/policy/doc/com_2003_148_fr.pdf

Guide AFNET de mise en œuvre des TIC dans les PME

Livre blanc de Bernard Debargue (AFNET) – septembre 2002

> www.afnet.fr/communautes/etransformation/02pme_ntic/documents/0_AFNET_guide_pme.PDF

Technologies organisationnelles pour l'entreprise

Rapport de CM International pour la DiGITIP – juillet 2002

> www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/technorg.pdf

Benchmarking national and regional ebusiness policies for SMEs

Final report of the "E-business Policy Group" – June 2002

> europa.eu.int/comm/entreprise/ict/policy/benchmarking/final-report.pdf

Annexe 2 - Sélection de sites Internet

Internet.gouv.fr

L'action de l'Etat pour le développement de la société de l'information

> www.internet.gouv.fr

Mission pour l'Economie Numérique – TIC & PME

Compétitivité numérique des PME

> www.men.minefi.gouv.fr/webmen/themes/pme/ticetpme.html

Telecom.gouv.fr – TIC et entreprises

Au service des technologies et de la société de l'information

> www.telecom.gouv.fr/ticent

European e-Business Support Network (eBSN)

Portail des politiques européennes en matière d'e-business

> www.e-bsn.org/content/fr

Portail des TIC en Wallonie

Site de l'Agence Wallonne des Télécommunications (AWT)

> www.awt.be

Portail québécois des affaires électroniques

Une initiative du Centre Francophone d'Informatisation des Organisations (CEFRIO)

> www.pmequebeclic.com | www.cefrio.qc.ca

IRIS – Initiatives Régionales Innovations et Stratégies

Base de partage d'expériences et politiques de développement local

> iris.telecomville.org

Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE)

> www.adae.gouv.fr

Association des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

> www.acfci.cci.fr

Institut Supérieur des Métiers

> www.infometiers.org

Annexe 3 - Rappel du cahier des charges de l'étude

1 - RAPPEL DU CONTEXTE

La diffusion des technologies de l'information (TIC) dans les entreprises constitue l'un des enjeux majeurs pour la compétitivité de notre économie. Les systèmes d'informations sont en effet à l'origine de profondes transformations dans la manière de travailler, de produire ou de vendre. Les TIC sont également au cœur des relations partenariales qui se tissent entre les entreprises et qui, dans la concurrence contemporaine, jouent un rôle de plus en plus stratégique. Ces dernières années la croissance de l'investissement dans ces technologies a été particulièrement importante notamment en ce qui concerne les grandes entreprises. Dans les PME, la diffusion des TIC est plus lente et plus difficile. Elle se heurte à de nombreux obstacles d'ordres financiers, organisationnels ou encore culturels. En France, à ce premier constat, on doit en ajouter un second relatif à la diffusion de l'Internet. Dans ce domaine, de nombreuses PME françaises présentent encore un retard en termes d'équipement et d'utilisation par rapport aux meilleures de leurs concurrentes étrangères.

Tous ces éléments ont conduit le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI) à constituer, dans le cadre de la Mission pour l'Economie Numérique, un groupe de travail, regroupant des représentants de l'administration et du secteur privé, chargé de faire un diagnostic et des propositions pour favoriser la diffusion des TIC dans les PME. Les travaux de ce groupe ont abouti à l'adoption par le MINEFI d'un plan d'action qui comporte notamment une campagne de sensibilisation et d'information (visites des PME, manifestations, etc), d'ampleur nationale renvoyant à des opérations locales, proches des besoins des entreprises, dont l'expérience a montré qu'elles étaient mieux à même de les convaincre efficacement.

Un certain nombre d'organismes dont la mission vise le développement économique, en particulier les chambres de commerce et d'industrie, les chambres des métiers, les représentations locales des administrations de l'Etat (notamment les DRIRE, les DRCA), les syndicats professionnels, ont déjà pris en compte la nécessité de diffuser une culture d'amélioration des performances auprès des entreprises de leur secteur ou de leur région. Ils mènent pour la plupart déjà des actions susceptibles d'être reproduites, conduisant à des résultats intéressants. Des organismes techniques y sont souvent associés (CRITT par exemple), disposant aujourd'hui d'une expérience importante dans ce domaine.

Le constat du groupe de travail est cependant que des efforts supplémentaires généralisés doivent être consentis, afin d'accroître sensiblement le nombre des entreprises conscientes des enjeux de l'introduction des TIC et de toucher l'ensemble des secteurs d'activité.

L'expérience des personnels de tous ces organismes, leur bonne connaissance du tissu des PME et la reconnaissance dont ils bénéficient de la part des entreprises, en font les partenaires naturels d'une action de sensibilisation. Or ces personnes ne sont pas toutes des spécialistes des nouvelles technologies et ont, parfois, besoin d'une formation spécifique et d'outils adaptés afin de pouvoir intégrer les aspects particuliers liés aux TIC dans leur action auprès des entreprises. Il faut également souligner que ces acteurs développent généralement leurs actions dans des cadres spécifiques, sans que ne leur soient données des capacités d'échanger entre eux, de capitaliser sur des expériences, d'optimiser les effets de réseaux, etc.

Le groupe de travail a également constaté que nombre d'entreprises, déjà sensibilisées, hésitent à passer à l'action car elles manquent de culture technique et de compétences internes. Elles souhaiteraient être accompagnées dans la définition précise puis la mise en œuvre de leur projet par des cabinets de conseil. Mais une part non négligeable de ces cabinets ne dispose pas encore des savoirs nécessaires dans ces domaines et les entreprises peinent également à identifier des prestataires de services ayant fait leur preuve, susceptibles de les accompagner dans une utilisation efficace des TIC.

2 - RAPPEL DES OBJECTIFS

L'objectif principal de l'étude est de contribuer à une action pérenne de sensibilisation des PME aux technologies de l'information et plus particulièrement à la mise en place d'un système d'information dans l'entreprise. Elle vise également à faciliter l'émergence d'un "réseau des acteurs" de la diffusion des NTIC auprès des PME.

Il s'agit notamment de combler les lacunes constatées, en offrant aux organismes acteurs du développement économique local, des « outils » leur permettant d'accentuer leurs actions en faveur de la diffusion des TIC dans les PME : formation de leurs personnels, mise à disposition d'outils de sensibilisation, et, au terme de validations et d'expérimentations, exemples de démarches réussies.

Il s'agit également de proposer des dispositifs destinés à faciliter l'accès des PME aux phases ultérieures de l'élaboration d'un projet : développement des compétences en matière de TIC de la population des cabinets privés de conseils, mise à disposition d'outil de type « auto-diagnostic » et autres modules de formation des chefs d'entreprise.

L'étude vise à compléter les programmes déjà mis en place, évoqués ci-dessus, et non à proposer des dispositifs qui s'y substitueraient ou qui les répliqueraient.

La cible finale de l'étude est constituée des entreprises indépendantes dont l'effectif ne dépasse pas 250 personnes, dites petites et moyennes entreprises ou « PME » appartenant à l'ensemble des secteurs d'activités suivants : industrie (y compris agroalimentaire), services (aux entreprises, aux particuliers), commerce, artisanat (y compris bâtiment).

Cette population comporte une forte proportion d'entreprises de moins de 10 personnes.

Compte tenu de la population très large des entreprises concernées, leurs caractéristiques sont diversifiées, par exemple en termes de capital humain, de fonctions, de ressources, de marchés, d'organisation ou plus simplement de langage utilisé.

De ce fait, les besoins des entreprises et les avantages qu'elles peuvent espérer retirer d'une utilisation des TIC peuvent être très variés ; les arguments ou les mots à employer pour les sensibiliser efficacement peuvent différer significativement.

Ainsi que souligné ci-dessus, sont également concernés les "acteurs du développement économique local" ainsi que la population des cabinets privés de conseil qui ne disposeraient pas de compétences affirmées dans le domaine des TIC et qui souhaiteraient enrichir leurs compétences. Il s'agit notamment des cabinets de conseil de petite taille (souvent des entités unipersonnelles) formant le tissu de conseil de proximité.

Les « technologies de l'information et de la communication » recouvrent différents services en matière d'informatique, de télécommunications ou d'audiovisuel. Cet ensemble très vaste doit être focalisé sur le développement de la compétitivité des PME qui repose essentiellement sur la mise en place du système d'informations de l'entreprise pris dans sa dimension stratégique.