

CROISSANCE CONNECTÉE

LES PME
CONTRE-ATTAQUENT

Recommandations détaillées issues
des groupes de travail

Mars 2017

Sommaire

PISTE DE SOLUTION N°1 :

METTRE EN PLACE UNE MARQUE FORTE
INCARNÉE PAR UN RÉSEAU DE CONNECTEURS

3

PISTE DE SOLUTION N°2 :

METTRE EN PLACE UNE PLATEFORME
DE RESSOURCES PERSONNALISÉES

10

PISTE DE SOLUTION N°3 :

METTRE EN PLACE UN PROGRAMME
DE SOUTIEN À L'E-INTERNATIONALISATION

20

PISTE DE SOLUTION N°4 :

DÉVELOPPER UNE AIDE FINANCIÈRE RÉGIONALE
À DESTINATION DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
DES PETITES ENTREPRISES

26

PISTE DE SOLUTION N°5 :

SOUTENIR L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES
AU SEIN DES PME

33

ANNEXES

41

PISTE DE SOLUTION

N° 1

METTRE EN PLACE UNE
MARQUE FORTE EN FAVEUR
DE LA TRANSITION
NUMÉRIQUE DES PME,
INCARNÉE PAR UN RÉSEAU
DE CONNECTEURS CHARGÉS
DE SENSIBILISER ET
ACCOMPAGNER LES
ENTREPRISES

Il est urgent d'insuffler une nouvelle dynamique en faveur de la transition numérique des TPE/PME. Afin de porter ce mouvement, la marque #croissanceconnectée englobera l'ensemble des 7 actions du plan proposé. En ce qui concerne la sensibilisation et l'accompagnement, premier maillon de contact avec l'ensemble des dispositifs recouverts par la marque, elle s'incarnera dans **deux niveaux de connecteurs** permettant à la fois une appropriation large de sa vision, et la mise en œuvre d'actions concrètes de transformation numérique de la part des PME.

Ainsi :

- Un premier niveau de charte collective permettra à tous les acteurs bénévoles volontaires de s'approprier la marque, pour s'intégrer à une communauté active leur donnant les moyens de monter en compétence et de valoriser leurs actions ;
- Un second niveau de connecteurs experts labellisés permettra de délivrer une prestation d'accompagnement cofinancée par l'État et pouvant flécher vers le recours à une aide au financement de prestations techniques.

Les deux niveaux s'alimentent dans un mouvement vertueux : la signature de la charte peut être vectrice de facilitation pour l'octroi du label et la sensibilisation gratuite peut faciliter le recours aux prestations cofinancées d'accompagnement. Enfin, un niveau d'appropriation libre de la marque permet d'inclure le plus grand nombre dans la dynamique qu'elle insuffle, en articulant processus de certification sélectif et mouvement inclusif d'appropriation.

La marque #croissanceconnectée est un vecteur de confiance et un facilitateur d'interconnexion entre :

- L'offre : la marque permet de reconnaître les initiatives et les compétences existantes en termes d'accompagnement et prestations destinés aux PME ;
- La demande : la marque, en sensibilisant les PME, permet de faire remonter leurs besoins et de faciliter la mise en relation avec l'offre de services pertinente. En ce qu'elle peut donner accès à un co-financement, elle permet par ailleurs de faciliter le recours à l'offre disponible.

1. Objectif

L'objectif de cette marque est d'initier une nouvelle dynamique en faveur de la transition numérique des PME, notamment en renforçant l'accompagnement des TPE/PME. Dans le cadre de ce plan, l'accompagnement sera renforcé à travers la constitution d'une communauté de connecteurs qui serviront de carrefours d'orientation parmi l'ensemble des dispositifs mis en œuvre au sein de la marque. Cette communauté de connecteurs est fédérée à travers des mécanismes incitatifs réputationnels (charte) et financiers (pour les connecteurs labellisés).

Cette communauté de connecteurs devra s'articuler autour de trois principes clefs.

RÉPERTORIER ET CONNECTER DES ACTEURS DIVERSIFIÉS : maillage, cartographie et valorisation de toutes les bonnes pratiques et dispositifs existants

Cette marque et son réseau de connecteurs auront pour but de valoriser et de faciliter l'accès aux initiatives et compétences pertinentes issues d'origines les plus diversifiées possibles : chambres consulaires, acteurs de la médiation, tiers lieux, réseaux d'entrepreneurs, réseau syndicaux et professionnels, réseaux étudiants, apprentis, réseaux GEN, associations - tous types d'individus experts de l'accompagnement, à condition qu'ils remplissent les conditions de la charte collective ou du label. La marque a également pour but de mettre en lumière les PME ayant réussi ou entamé leur transformation numérique, afin de créer une communauté de PME inspirantes pour leurs pairs, notamment à travers la valorisation des entreprises ayant obtenu le statut de PME digitale, (**cf. piste de solution n°5**).

INSUFFLER UNE DYNAMIQUE PROACTIVE : démarchage et sensibilisation

Afin de réellement sensibiliser les TPE/PME les moins convaincues de l'intérêt du numérique, le mode de co-financement/rémunération des connecteurs, et la charte de connecteur bénévole, devront être pensés afin de motiver une action de démarchage de la part des prestataires, sous peine pour le programme de manquer son objectif de rattrapage auprès des TPE/PME les plus éloignées de la transformation numérique.

S'APPUYER SUR LES RÉGIONS : consultation et pilotage

Afin de proposer un accompagnement le plus proche et le plus pertinent possible pour les PME, la marque et son réseau de connecteurs seront construits en cohérence, en partenariat et en appui des stratégies de développement régionales, via différentes modalités d'inclusion, qui pourront notamment impliquer un processus de consultation régulière avec la structure porteuse, de pilotage du processus de labellisation et ou de rémunération des connecteurs labellisés.

Objectif du connecteur non labellisé & bénévole : motivations et avantages

La signature de la charte et l'appropriation de son label donne accès à une communauté, que la mission porteuse a en charge de fédérer et d'animer. La récompense principale pour le connecteur est celle du lien créé qui permet le *networking*, l'échange de bonnes pratiques, la mise en place de nouveaux projets. Le connecteur a également accès à des contenus privilégiés sur la plateforme (**cf. piste de solution n°2**). Il informe de l'ensemble des dispositifs liés au programme : notamment, aide à l'e-internationalisation et à la mutualisation des compétences. Ce statut permet ainsi aux entreprises ayant reçu le statut de PME digitale (**cf. piste de solution n°5**), et à leurs collaborateurs, de s'associer à la marque, via cette charte libre d'utilisation.

Objectif du connecteur labellisé expert : obligation et engagement

La labellisation donne droit au co-financement de la prestation, à condition qu'un suivi de la PME soit garanti et que le connecteur rende compte précisément des actions qu'elle entreprend ensuite. Les connecteurs labellisés s'engagent ainsi à évaluer le niveau de la PME afin de l'aider à passer un cap en termes de transformation numérique. À ce titre, le connecteur doit guider vers des prestations précises, que cela soit en termes de formation, de prestations de conseil, de recrutement, de prestations directement liées à la transformation numérique et la maîtrise d'ouvrage. Il fait ainsi le lien vers les aides financières existantes, (**cf. piste de solution n°4**), et les aides sectorielles comme l'aide à l'e-internationalisation, (**cf. piste de solution n°3**). Le connecteur labellisé est par ailleurs clef dans le dispositif de PME digitale, (**cf. piste de solution n°5**) : en effet en prévision de la candidature de l'entreprise, ou bien une fois le statut obtenu, il permet d'orienter vers les prestations nécessaires.

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

2. Description du dispositif à mettre en place

Plateforme de marque

La marque doit s'appuyer sur une véritable **stratégie de marque**, s'appuyant explicitement sur,

Une **vision** :

- le numérique est vecteur de **bénéfices** pour **toutes** les entreprises ;
- la marque #croissanceconnectée n'est pas une **injonction** à la transformation numérique, mais englobe un **panel d'outils** au service de la transformation numérique de chaque PME, de manière adaptée à leur propre stratégie.

Une **promesse** :

- la marque est un réservoir de **ressources et d'outils évolutifs** pour faciliter le travail de tous, connecteurs et PME, et permettre leur **montée en compétences** sur le long terme ;
- la marque permet de **se représenter** les avantages potentiels et de se projeter dans les bénéfices futurs de la transformation numérique ;
- la marque est incarnée et animée **localement**, au plus près des territoires.

Des **valeurs** :

- confiance,
- simplicité,
- proximité,
- disponibilité,

→ Ces valeurs s'inscrivant dans la continuité de la charte des consultants privés du numérique du programme transition numérique +, la plateforme de marque pourra ainsi s'en inspirer.

Cette marque, sa vision, ses promesses et ses valeurs doivent s'incarner dans :

- un **nom** porteur, une **identité visuelle** forte et notamment un logo, à l'instar d'un animal totem sachant incarner la marque et ses valeurs : à la suite du coq de la Frenchtech, l'abeille de la #croissanceconnectée pourrait ainsi venir peupler avec profit le bestiaire du patrimoine immatériel de l'état ;
- des **actes** : la marque engage dans un parcours, à travers des dispositifs permettant d'évaluer régulièrement son niveau et de penser les prochaines étapes de progrès.

Dispositif juridique et administratif

La marque doit reposer sur un double **dispositif** :

- **une charte collective**,
- **un mécanisme de labellisation.**

Dans les deux cas, il est capital d'instaurer une véritable communauté de connecteurs en organisant :

- la **valorisation des connecteurs**, leur reconnaissance, à travers **une communication attractive du réseau**, pour inciter ceux qui ne sont pas encore connecteurs à les rejoindre et les PME à se saisir des outils disponibles ;
- la **promotion des connecteurs** à travers la possibilité de faire voir sur la plateforme leurs actions : vidéo, contenus ... ;
- **l'animation de leur communauté** à travers des outils et des événements adaptés, afin de favoriser les partages d'expériences, la circulation d'informations et de contenus, l'amplification des opportunités de collaboration "business", la mise en place de nouveaux services/offres à destination des PME.

Charte collective :

Mettre en œuvre des dispositifs incitatifs pour les connecteurs bénévoles :

- Leur donner accès à des **contenus** : dispositifs de formation, contenus sur la plateforme : MOOC, kits DIY (*do-it-yourself*) en *creative commons* d'animation d'ateliers ;
- Leur donner accès à des **signes distinctifs** : badge site, badge individuels, etc

Label :

Mettre en œuvre un processus de labellisation exigeant et attractif :

Le processus de labellisation doit permettre de constituer un réseau de connecteurs **compétents** et orientés vers l'obtention de résultats sans pour autant être trop complexe et dissuasif.

Le processus de labellisation doit permettre de constituer un réseau de connecteurs **diversifiés** et issus de tous horizons, institutionnels ou non institutionnels.

Les labels doivent être attribués pour une durée limitée et leur renouvellement doit faire l'objet d'une nouvelle procédure, afin de garantir le dynamisme et l'efficacité du réseau. La labellisation pourra être organisée par vagues, mais de manière régulière.

3. Structure porteuse

Portage politique

La structure devra recevoir un **soutien politique au plus haut niveau** notamment lors des événements réunissant les connecteurs à Paris ainsi qu'en région.

Structure porteuse en administration centrale

La structure porteuse pourrait être une mission légère de quelques personnes. Son pilotage pourrait passer par la mise en place d'une nouvelle mission au sein de la Direction de l'économie numérique de la DGE. Cette organisation présente l'avantage de pouvoir assurer la liaison avec le réseau des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTES) et des chambres consulaires.

Dans tous les cas, la structure porteuse devra :

- Se penser comme une **structure d'animation** et agir en concertation avec les réseaux bpifrance, industrie du futur et surtout les collectivités locales,
- **Associer les régions** à la conceptualisation de sa stratégie, au processus de labellisation et à la mise en œuvre du mécanisme de co-financement.

Animation locale

Réseaux supports

L'animation locale devra s'appuyer sur l'ensemble des réseaux locaux existants : réseaux professionnels, d'entrepreneurs, syndicaux, réseaux FrenchTech, pôles territoriaux de coopération économique, pôles de compétitivité, réseaux de la médiation, Industrie du futur, en lien avec les collectivités locales...

Lieux totems

Cette animation locale devra s'articuler autour de lieux totems et ressources, permettant notamment de mettre à disposition des connecteurs et des PME accompagnées les moyens de se filmer et de mettre en avant leurs activités, afin d'alimenter la base de la plateforme (**cf. piste de solution n°2**).

Structure ressource

Pour élaborer la stratégie de marque du réseau, l'APIE pourra être mobilisée en amont de la mise en place de la mission, afin de capitaliser sur les précédentes expériences publiques en termes de constitution de réseau et de création de marque collective.

4. Vecteur juridique

D'un point de vue juridique, la charte permettra de s'approprier une **marque collective** déposée par l'État, et aux connecteurs de souscrire à sa licence d'utilisation. Le **label** s'appuie sur un cahier des charges précis.

5. Cible

Une première vague de labellisation pourra viser à constituer un premier réseau d'au moins **500 individus**, en année 1, puis 1000 en année 2, puis 2000 et plus en année 3. Une première vague d'appropriation de la charte pourra viser des objectifs similaires.

Dans tous les cas et à chaque étape, l'enjeu sera de mobiliser des connecteurs issus des horizons les plus **diversifiés** en termes de territoires, d'écosystèmes d'origine et de secteurs d'activité.

6. Budget

Le label doit être accompagné de **moyens financiers** conséquents dédiés à l'animation et de la dotation budgétaire suffisante pour :

- organiser un co-financement des prestations de conseil et d'accompagnement onéreuses,
- mettre en place un mécanisme de co-financement des prestations techniques (**cf. piste de solution n°4**),
- mettre en place une plateforme référence (**cf. piste de solution n°2**).

Nota : Le co-financement des prestations des connecteurs doit être pensé à **l'acte**, après réalisation de la prestation, afin de réellement faire participer ce co-financement à l'accompagnement du plus grand nombre de PME possible.

Mise en place de la mission porteuse :

- Pilotage / création d'une marque : 2 ETP
- Communication à grande échelle : 2 ETP
- Lancement du marché public pour la labellisation et le financement des connecteurs / sélection des connecteurs : 2 ETP
- Suivi des conventions/marchés passés avec les structures des connecteurs : 8 ETP

La mission porteuse devra également inclure, les personnes chargées du pilotage, de l'animation et de la création de contenus pour la plateforme, (**cf. piste de solution n°2**) → Coordination avec les autres actions : 2,5 ETP.

7. Calendrier de mise en œuvre

Rétroplanning :

- Mise en place de la mission - Appel à projet pour la plateforme : (1-2 mois)
- Lancement et communication du label auprès des futurs connecteurs - mise en place de la plateforme : (1-2 mois)
- Constitution de la communauté de connecteurs - beta test plateforme : (2-3 mois)

→ Lancement et communication du label auprès des PME, ouverture de la plateforme

8. Indicateurs

Les indicateurs de succès du programme connecteurs seront :

Marque

- taux de notoriété auprès des acteurs de l'accompagnement ;
- taux de notoriété auprès des PME.

Connecteurs

- le nombre de connecteurs déclarés/labellisés ;
- le nombre de prestations d'accompagnement cofinancées.

PME

- le nombre de PME ayant mis en place des éléments de commerce connecté ;
- le niveau de satisfaction des PME sensibilisées/accompagnées.

PISTE DE SOLUTION

N°2

METTRE EN PLACE UNE PLATEFORME DE RESSOURCES PERSONNALISÉES

1. Objectif

Le diagnostic établi par le Conseil a mis en évidence le manque d'information voire le scepticisme ressenti par certains dirigeants quant à la transformation numérique de leur entreprise. De nombreux auditionnés ont également pointé l'absence d'un site Web centralisant l'ensemble des informations, des ressources, des formations et des financements relatifs au commerce connecté. De la même façon, les auditionnés ont constaté que l'offre relative à la transformation numérique des PME — publique ou privée — était relativement opaque.

Afin de coordonner les quatre objectifs identifiés comme prioritaires pour la transformation numérique des PME, le Conseil recommande la mise en place d'une plateforme de ressources personnalisées pour le programme (*infra* schéma n°1). Ce facilitateur sera un véritable guichet unique pour la transformation numérique des PME et sera commun à toutes les actions et les parties prenantes du programme. **La plateforme de ressources personnalisées devrait être simple d'utilisation** afin de montrer que la transformation numérique est un processus accessible à tous, avec une offre d'accompagnement correspondant à chaque étape. Elle sera régulée par les avis des utilisateurs. À cet égard, la mise en place de la plateforme permettra de répondre à plusieurs objectifs :

SENSIBILISER ET ORIENTER LES PME

L'objectif premier de la plateforme sera d'améliorer l'orientation des PME dans leur transformation numérique. Pour celles-ci, la plateforme pourrait se personnaliser grâce à un module d'autodiagnostic de maturité numérique : cet outil permettrait de flécher de manière pertinente et adaptée chaque PME en fonction de son profil vers un connecteur, des ressources numériques (guides, MOOCS), une aide financière (**cf. piste de solution n° 4**) et une ou des prestations potentiellement réalisables par des professionnels du numérique locaux et nationaux référencés sur la plateforme.

In fine, la plateforme permettrait donc de renforcer la confiance dans la transformation numérique des PME et dans les offres des professionnels du numérique d'autant plus qu'elle disposera d'un référentiel de prix des prestations.

FÉDÉRER ET PERMETTRE LA RENCONTRE DE L'ENSEMBLE DES PUBLICS

La plateforme sera commune que l'utilisateur soit une PME, un réseau d'accompagnement, un connecteur bénévole, un connecteur labellisé, une PME digitale ou encore un professionnel du numérique. Cela incarne l'idée que la transformation numérique questionne les hiérarchisations accompagnateurs — experts — accompagnés et qu'elle fait appel à une pluralité de savoir-faire qui peuvent faire sur un sujet précis, d'un dirigeant de PME : un expert, et sur un autre : un demandeur d'aide et d'expertise.

En fédérant les acteurs sur un espace unique, la plateforme permettra la rencontre entre l'offre et la demande de la transition numérique des PME. Il s'agira avant tout d'orienter une PME avec un connecteur labellisé et ou un professionnel du numérique. La plateforme répondrait en ce sens au besoin d'accompagnement et de compétences d'une part, et d'autre part au besoin de lisibilité sur le marché des prestations numériques.

CENTRALISER LES INFORMATIONS ET LES INITIATIVES

En centralisant l'ensemble des informations relatives à la croissance connectée, la plateforme contribuera à rendre la transformation numérique des PME plus transparente aux yeux des PME et plus aisée pour les connecteurs. La plateforme présentera l'avantage de répertorier et d'organiser par rubriques l'ensemble des informations et des ressources relatives à la croissance connectée. À ce titre, elle facilitera la présentation, la compréhension et l'appropriation du programme.

Toutefois, la plateforme n'aura pas vocation à se substituer aux plateformes existantes et aux innovations territoriales et entrepreneuriales sur la transformation numérique des PME. Cela étant, les contenus existants sur les autres plateformes (notamment des chambres consulaires et des fédérations d'entreprises) pourraient être réutilisés. Pour ce faire, des *widgets* ou un *crawler* pourraient être installés sur les plateformes de capitalisation partenaires du programme et ainsi créer un véritable réseau fédéré des plateformes. En rétribution à leur effort pour le commun, ces plateformes pourraient être valorisées sur la plateforme dans une rubrique « partenaires privilégiés ».

VALORISER LA MARQUE ET TOUTES LES RÉUSSITES

La plateforme deviendrait **la vitrine de la marque en portant ses valeurs (cf. piste de solution n° 1)**. Elle inciterait par ailleurs les acteurs de l'écosystème des PME à rejoindre le programme en favorisant l'émulation de tous les acteurs autour de partage d'expériences.

DYNAMISER

La plateforme aurait également vocation à animer la communauté #CroissanceConnectée et disposerait d'outils de communication et d'un agenda de rencontres autour du programme notamment dans des lieux totems (**cf. piste de solution n°1**). À terme, la plateforme contribuerait à renforcer le pilotage flexible et réactif du programme grâce à la remontée d'indicateurs et ainsi de perfectionner certaines actions.

2. Descriptif

Pour les PME

La plateforme devra être “*user-friendly*” et comporter au maximum six rubriques personnalisées et personnalisables visant à créer un véritable guichet unique de la transformation numérique des PME. Ci-dessous, des propositions de rubriques :

- **Mon niveau de maturité numérique ;**

Le module d'autodiagnostic (***infra* schéma n° 2**) permettrait à chaque PME de mesurer son positionnement de croissance connectée par rapport aux autres entreprises et à un référentiel national de maturité numérique. L'outil d'autodiagnostic constituera, de ce fait, la première étape de sensibilisation de la PME et servira de base à une stratégie du commerce connecté adaptée.

Ce test intuitif devra être réalisable en une dizaine de minutes maximum puisque le diagnostic établi par le Conseil a rappelé que le dirigeant de PME manque de temps. Il pourra être réalisé, soit sans aide extérieure soit avec un connecteur, et cela tant par le dirigeant de PME que ses collaborateurs. Les questions posées sous forme de QCM à choix multiples seront très courtes et porteront sur les domaines du commerce connecté et sur des renseignements relatifs à l'entreprise (taille de l'entreprise, secteur, d'activité, type de clientèle, localisation...).

Après avoir complété les questions de l'autodiagnostic, l'entreprise pourrait être invitée à s'inscrire en quelques clics sur la plateforme afin de recevoir les résultats de son autodiagnostic ce qui permettrait *a posteriori* la remontée d'indicateurs sur ce programme. La PME ne disposant pas d'une adresse électronique professionnelle se verra offrir la possibilité de créer une adresse personnalisée en « .fr » au nom de son entreprise réalisable par des bureaux d'enregistrement membres de l'AFNIC.

Afin de sortir du discours directif et décourageant, l'autodiagnostic évaluera l'entreprise en fonction d'un niveau de maturité ludique.

Enfin, le module d'autodiagnostic proposera à la PME de visionner le témoignage d'un pair adapté à l'activité de l'entreprise grâce au moteur de recherche de témoignages. Il mettra également en relation avec un connecteur et proposera des conseils et des actions à mettre en œuvre afin d'entamer une transition numérique.

- **Ma base de témoignages ;**

Partant du principe que les exemples de pairs sont clefs pour créer de l'émulation, la plateforme pourrait rendre accessible des exemples d'implémentation réussies accessibles via un moteur de recherche classé par type — métier — taille d'entreprise — localisation. Suite aux questions posées, le module d'autodiagnostic pourrait présenter un témoignage issu d'un moteur de recherche. Ce moteur de recherche serait également directement accessible sur la plateforme et pourrait prendre la forme d'une cartographie de la France avec plusieurs filtres (par secteurs, par niveaux de maturité...).

La diversification des *success stories* étant essentiel, plusieurs formats de restitution des expériences sont envisageables :

- des courtes vidéos d'une minute maximum qui pourraient être réalisées idéalement par des experts de l'audiovisuel et ou par des connecteurs ;
- des cas d'école rédigés de manière journalistique ;
- de courtes interviews audios des PME ;

Certains membres du groupe de travail ont également proposé de mettre en avant les PME ayant été récompensées pour leurs performances réalisées grâce au numérique.

- **Mes ressources personnalisées : informations, conseils et formations sur la croissance connectée ;**

Cette rubrique permettrait de mettre à disposition des PME des conseils pédagogiques et agnostiques sur les usages numériques. La plateforme donnerait accès à des documents utiles pour les PME sous forme de guides (guides de conseils pratiques, cahier des charges).

La plateforme pourrait également intégrer des formations à distance adaptées en fonction du niveau de maturité de la PME quant à sa stratégie de commerce connecté. Elle pourrait également présenter les offres de formation spécifiques aux dirigeants de PME et à leurs proches collaborateurs pour accélérer leur montée en compétence (**cf. piste de solution n°5**).

Enfin, la plateforme recensera les aides financières régionales à destination des petites entreprises (**cf. piste de solution n°4**) et les prestations d'accompagnement — délivrées par les connecteurs labellisés et les prestataires du numérique — visant à développer des stratégies de commerce connecté en France ou à l'international.

- **Mon connecteur**

Ce portail serait une plateforme de *matching* entre les PME et les accompagnements : les connecteurs du numérique. Elle permettrait en effet à une PME de contacter directement un connecteur via une adresse électronique.

Le connecteur quant à lui aura la possibilité de contacter les PME qui ont réalisé un test d'autodiagnostic mais qui n'ont pas franchi le cap de la rencontre avec un connecteur.

Cela implique néanmoins une localisation géographique régionale des connecteurs et des PME.

- **Mes solutions numériques sur-mesure et un référentiel de prix ;**

La plateforme contiendra une rubrique d'informations sur les offres commerciales des professionnels du numérique grâce à un annuaire des professionnels du numérique et un référentiel de prix.

L'ambition de la plateforme, à travers la recommandation de professionnels du numérique adaptés à la situation de l'entreprise, et la mise en place de « référentiels-prix » (fourchette de prix pour chaque action à l'instar du coût moyen de la mise en place d'un site internet) sera de renforcer la confiance dans les offres des professionnels et services liés à la transformation numérique des PME.

Un système de notation et d'avis réalisé par les connecteurs et les PME mais modéré par la mission dédiée pourrait permettre d'améliorer les offres des professionnels. Par ailleurs, les connecteurs pourraient sélectionner pour les PME-suivies une liste de professionnels du numérique (prestataires et fournisseurs de service) grâce à un panier de recommandations. Cela étant, l'existence de tous les liens capitalistiques sera prohibée entre le connecteur et le professionnel du numérique.

La plateforme pourra également comprendre un simulateur du coût-bénéfice du commerce connecté prenant exemple sur le modèle développé par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP).

Il importe de signaler que la plateforme du programme sera interconnectée avec la plateforme d'e-internationalisation et que ces deux espaces web opéreront des renvois mutuels (**cf. piste de solution n° 4**). Afin de renforcer le lien entre ces deux programmes, des réunions régulières ainsi que des événements commun seront organisés.

- **Mes événements et actualités**

La plateforme contiendra toutes les informations concernant les événements physiques (conférences, salons, petits déjeuners) relatifs à la transformation numérique des PME. Elle pourrait contenir un agenda des prochaines rencontres, une newsletter, des concours et quelques actualités importantes sur la transformation numérique des PME.

Pour les connecteurs

En sus de permettre aux connecteurs de prendre contact avec des PME, la plateforme sera une ressource d'informations pour le réseau des accompagnants du numérique que ces derniers soient des connecteurs labellisés ou des connecteurs bénévoles. La plateforme permettra de trouver les informations nécessaires pour se faire labelliser.

Elle permettrait à l'accompagnant d'avoir accès à des ressources et des informations sur les personnes et structures membres du réseau ainsi que l'animation interne du réseau. Un forum d'échanges entre les connecteurs permettrait d'assurer la cohérence du réseau et la fédération de l'existant ainsi que l'échange de bonnes pratiques.

La plateforme pourrait servir de support aux connecteurs du numérique lors de leurs premiers entretiens avec les PME, et servirait de relai numérique à leurs actions pour toutes les PME qui ne peuvent être rencontrées physiquement. Elle pourrait enfin éventuellement avoir un troisième objectif : centraliser les données liées à la transformation numérique de l'entreprise. Dans ce contexte, le connecteur pourrait créer un compte sur chaque PME afin de suivre leur évolution d'un palier à un autre.

La plateforme offrirait la possibilité de gérer en ligne les rendez-vous d'accompagnement des PME dans leur croissance connectée. Un espace pourrait par ailleurs permettre de remonter les informations prises lors des rendez-vous avec une PME. Afin de garantir une prise de contact intelligente, la plateforme permettrait aux connecteurs de contacter, dans le respect du droit, les PME qui ont réalisé un autodiagnostic mais qui n'ont pas encore consulté de connecteur.

La plateforme mettrait à disposition des connecteurs des guides et kits de ressources en format *creative commons* édités par le programme et ou *crowdsourcés*.

Pour les PME digitales

La plateforme disposera d'une rubrique dédiée à la formation des dirigeants et des collaborateurs chargés de porter la stratégie numérique de leur PME (**cf. proposition 6**). Une fois établie l'efficacité de l'expérimentation du statut de PME digitale (**cf. proposition 5**), la plateforme pourrait disposer - à moyen terme - d'un accès réservé pour les PME digitales dans lequel ces dernières seraient référencées selon leurs compétences, échangeraient autour de bonnes pratiques et partageraient des appels d'offres.

Pour les professionnels du numérique

En s'indexant dans l'annuaire prévu à cet effet dans la plateforme, les professionnels du numérique gagneront en visibilité et pourront ainsi être contactés par des PME et recommandés par des connecteurs.

En contrepartie, les professionnels du numérique devront accepter d'être régulés par les avis des PME et des connecteurs. Ils seront incités à qualifier leur service afin d'être bien référencés dans les différentes rubriques de l'annuaire. Ces prestations pourraient être cofinancées par les aides régionales afin d'en faciliter l'accès pour les plus petites entreprises. Les professionnels du numérique locaux pourraient être privilégiés par les régions dans ce cadre.

Leurs compétences devront ensuite être démontrées par le système de régulation des avis et des commentaires des PME (**cf. proposition 5**). Les prestataires et fournisseurs de service numériques pourraient être des startups innovantes. Pour ce faire, le réseau French Tech devrait devenir un partenaire privilégié du programme.

Pour le grand public

L'utilisation de la plateforme par le plus grand nombre permettrait de favoriser son essaimage dans l'écosystème des PME et de développer une logique de la contribution. Idéalement, le grand public tels que les clients des PME et TPE ou les apprentis devrait disposer d'un accès libre à la plateforme afin de comprendre les enjeux du commerce connecté et de la constitution d'un réseau des connecteurs bénévoles.

3. Cible (qualité/quantité)

Qualité

La plateforme devrait être *user-centric*, pérenne et faire l'objet d'une animation régulière, et ce, tout particulièrement concernant les contenus utiles pour les PME tels que le référencement des connecteurs et des professionnels du numériques, la mise en avant des *success stories* et les dernières actualités.

Par conséquent, elle devrait également être animée sur les réseaux sociaux (Facebook, Youtube...), via des formats attractifs. La plateforme pourrait éventuellement être animée au niveau régional par les DIRECCTES en partenariat avec les acteurs territoriaux.

Elle devrait être ergonomique et disposer d'un graphisme épuré. Elle devrait comporter des outils webs technologiquement avancés et collaboratifs permettant un module d'évaluation du commerce connecté, une prise de contact par email, la géolocalisation des accompagnateurs ou encore les prises de rendez-vous en ligne...

L'État étant propriétaire de la plateforme, celle-ci devra être *open source* et réalisée grâce à des logiciels libres avec des options non-commerciales. Le groupe de travail a également signalé que la plateforme soit accessible via une extension en « .fr ».

Quantité

La plateforme devrait faire l'objet d'une communication à grande échelle notamment pour recenser les connecteurs et les professionnels du numérique afin de les inciter à utiliser massivement la plateforme.

Pour ce faire, il sera indispensable de mettre en avant la plateforme par des campagnes publicitaires (sur le Web, par affichage, dans la presse, à la télévision) et lors de salons.

4. Structure porteuse

Commune au réseau des connecteurs, **la mission dédiée pour gouverner la plateforme serait la Direction générale des entreprises (DGE)** en liaison étroite avec les DIRECCTES, les régions et les chambres consulaires.

5. Budget et ressources

Selon des premières estimations, sur cinq ans, la plateforme nécessiterait un budget important réparti comme suit :

- après la mise en place d'un marché public : élaboration et développement de la plateforme par des prestataires pour un coût de 700 000 euros ;
 - développement de l'infrastructure, de la base de données ;
 - développement d'un outil d'autodiagnostic ;
 - développement d'un outil de *matching* géolocalisé ;
- *design* de la plateforme en amont et en aval c'est à dire en double diamant ;
- un ETP concernant l'animation et la maintenance de la plateforme ;
- un ETP concernant la création de contenus référencés sur la plateforme ;

Pourraient potentiellement être à prendre en compte :

- un budget pour la maintenance évolutive de la plateforme via des services de *level agreement* (SAL) sur les années à venir ;
- l'éditorialisation et création des contenus de la plateforme ;
- une vaste campagne de communication autour de l'initiative.

Les années suivantes, les principaux coûts seront les deux ETP chargés de l'animation et de la maintenance de la plateforme. La plateforme pourrait être en partie financée grâce aux fonds européens.

6. Calendrier de mise en œuvre

Trois étapes seront nécessaires pour mettre en place une plateforme efficace :

Étapes	Réalisation d'une maquette fonctionnelle de la plateforme	Mise en place d'une plateforme prototype	Mise en place de la plateforme de la croissance connectée
Durée	2 mois	2 mois	4 mois
Descriptif	Constitution de deux groupes de travail sur la gouvernance et la partie technologique de la plateforme chargés de rédiger de manière collaborative des chartes de fonctionnement et un cahier des charges de la plateforme	Élaboration d'une version bêta de la plateforme qui pourrait commencer à être testée et améliorée par le réseau des connecteurs	Mise en place de la première version de la plateforme avec les fonctionnalités majeures, large communication et portage politique autour de cette initiative
Ouverture	Non ouverte au grand public	Ouverte à un public restreint	Ouverte au grand public

Durant les deux premières étapes de cette mise en œuvre, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) pourrait être saisie.

7. Indicateurs

Pour répondre à une logique d'évaluation et d'optimisation de la plateforme et du programme dans son ensemble, des bilans *in itinere* et *ex post* pourraient être réalisés grâce aux indicateurs suivants :

- nombre de connexion ;
- nombre de sessions ;
- nombre d'utilisateurs (nouveaux et anciens) ;
- fréquence de visite ;
- durée moyenne de sessions ;
- nombre d'autodiagnostic réalisés ;
- nombre de "rendez-vous en ligne" ;
- nombre de ressources pratiques consultées ;
- remontée d'informations et traçabilité du programme par les connecteurs et par les professionnels du numérique.

Ces indicateurs permettront de renforcer l'agilité du programme dans son ensemble.

Schéma n°1

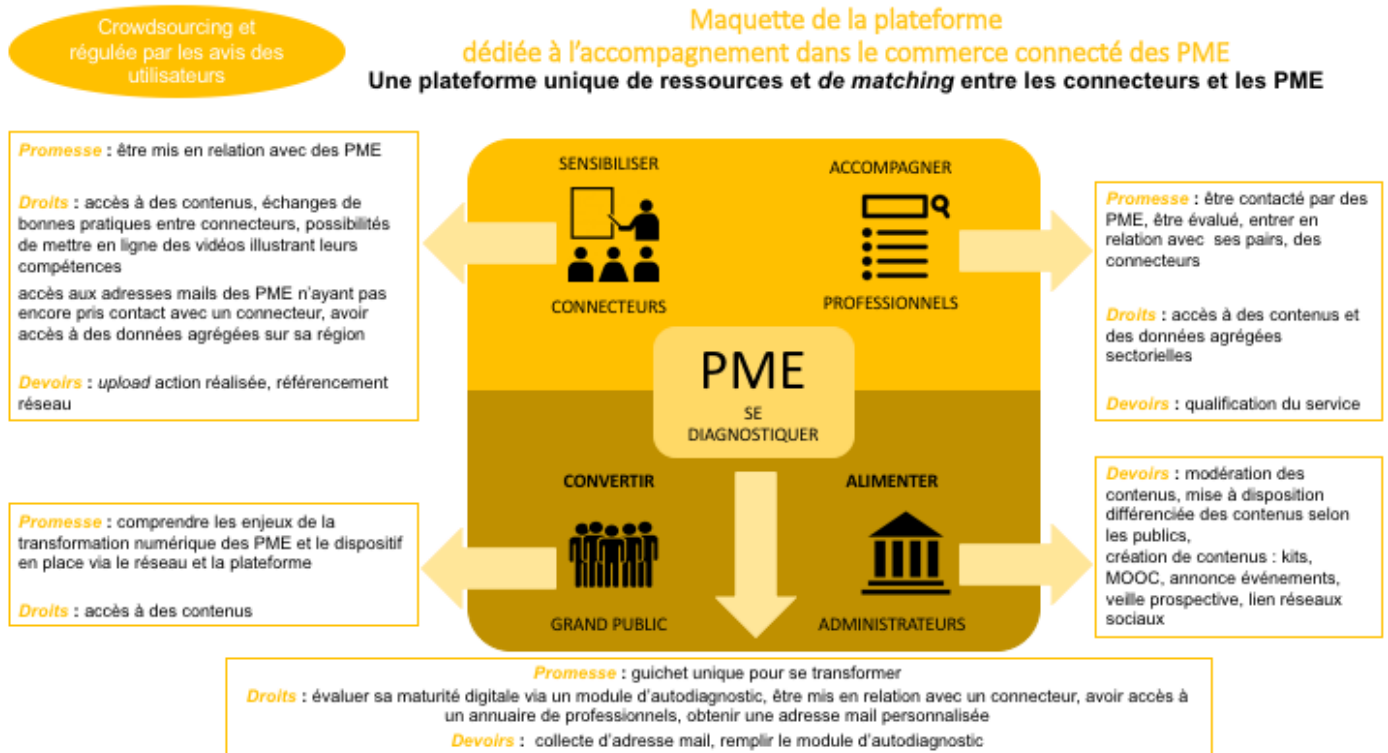
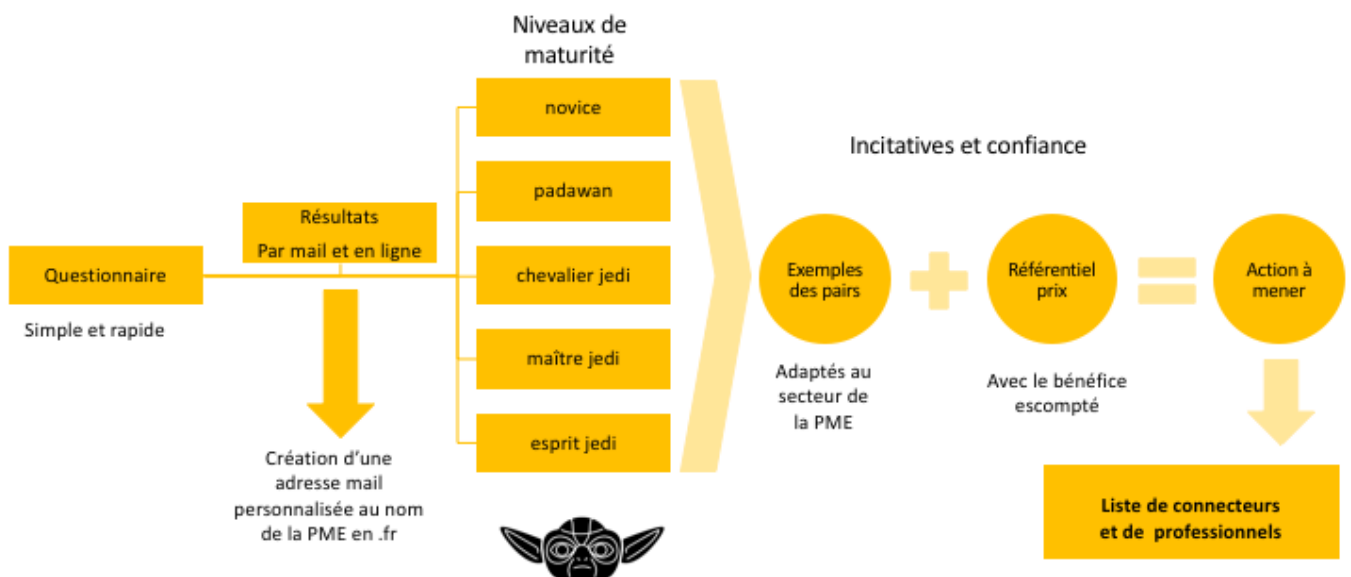


Schéma n°2

Module d'autodiagnostic du commerce connecté





PISTE DE SOLUTION

N° 3

METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE SOUTIEN À L'E- INTERNATIONALISATION

1. Objectifs

Les PME françaises recourent encore trop faiblement aux stratégies d'e-internationalisation, notamment en comparaison à leurs homologues allemandes, irlandaises et britanniques. Pourtant, relativement aux stratégies d'internationalisation classiques, l'e-internationalisation permet d'accroître les possibilités d'expérimentation et de faire diminuer à la fois les coûts et la durée des processus d'internationalisation des entreprises. En ce sens, il met l'internationalisation à portée des plus petites entreprises.

Or, il n'existe aucun dispositif public spécifique à l'e-internationalisation, que ce soit en termes d'accompagnement ou d'aides financières. Pour autant, des actions sont menées à ce sujet par les différents partenaires de l'export et, parmi les garanties publiques et les offres de prêts proposées par Bpifrance existent un certain nombre de mécanismes pouvant financer en partie une stratégie digitale à l'étranger. Cependant, certains enjeux liés au financement de ce type de démarches doivent être traités spécifiquement. En outre, la diversité des dispositifs ne les rend pas très lisibles, relativement à l'enjeu de l'e-export, d'autant plus qu'à cette diversité des dispositifs répond une multiplicité des points de contact pour les entreprises.

Enfin l'e-export, en tant qu'il raccourcit et facilite les processus d'internationalisation des entreprises, nécessite une modification des modes d'action des partenaires de l'export, dans la continuité de leurs missions historiques à travers une mise en contact encore plus directe avec les demandes du marché et les places de marché.

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

- La sensibilisation des PME à l'apport du digital pour mettre en place des stratégies d'internationalisation rapidement et à moindre coût ;

- L'aide à l'élaboration des stratégies de « e-commerce » pour soutenir la croissance à l'international et le support opérationnel à la mise en œuvre de ces stratégies ;
- La mise en valeur des dispositifs existants pour ce faire et la simplification de l'accès des PME aux conseils, soutiens et aides adaptées à leurs besoins à chaque étape de leur processus d'e-internationalisation ;
- L'établissement de relations privilégiées avec les places de marchés les plus pertinentes dans les différents pays afin d'accélérer l'accès des PME à ces marchés ;
- La mise en avant des « leads commerciaux » c'est-à-dire de la demande de produits français pouvant créer des opportunités d'affaire pour les PME.

Il comporte également une réforme des garanties financières publiques que sont l'assurance-prospection et l'assurance prospection premiers pas.

2. Description du dispositif à mettre en place

Le dispositif s'articule autour de quatre modalités :

La création d'une plateforme web dédiée à l'e-internationalisation

Cet espace sera conçu comme un site à part entière, accessible à partir d'un ensemble d'autres sites (France-International, sites des partenaires à l'export...). Il entretiendra un lien fort avec la plateforme croissance connectée, chaque site renvoyant à l'autre.

Cet espace aura pour objectifs la diffusion d'information sur l'e-internationalisation, la génération de *leads* pour les PME et la structuration de l'offre d'accompagnement.

Il sera organisé dans une logique *user-centric*, à partir d'un outil de diagnostic, permettant ainsi de collecter des informations sur les entreprises visitant le site, de piloter le programme et d'adapter les informations présentées sur le site en fonction.

Il sera composé des éléments suivants :

1. *Un argumentaire sur l'e-internationalisation à destination des PME*

Ce premier élément suit une double logique de sensibilisation et de conviction. Il s'appuierait sur des témoignages de PME et de TPE ayant réussi leur démarche d'e-internationalisation, sur des contenus fournis par des places de marchés numériques à l'international ainsi que sur un ensemble de données destinées à mettre en valeur le potentiel de développement via le numérique à l'international.

2. Une mise en valeur des dispositifs d'accompagnement existants

L'ensemble des dispositifs publics d'accompagnement ayant trait à l'e-internationalisation sera rassemblé sur le site, mis en valeur et organisé dans une logique de parcours. L'objectif est que les dispositifs soient le plus détaillés possible, avant de renvoyer à un autre site institutionnel.

3. Structuration de l'information disponible pouvant aider à mettre en place des stratégies d'e-internationalisation

À partir d'un moteur de recherche (et non « à plat ») seraient disponibles sur le site :

- des fiches de références sur le e-commerce/e-export ;
- des fiches sur la situation du e-export dans les différents pays ;
- un recensement des places de marché les plus pertinentes par pays ;
- un recensement des solutions logistiques existantes pour l'acheminement de colis à l'international.

Ces informations seront également organisées sous la forme de newsletters.

Un dispositif de remontée des demandes du marché à l'export sera également mis en place. Il s'inspirera de l'outil du *Département of international trade* britannique (ex *UKTI*), qui permet de consulter, à partir d'un moteur de recherche sectoriel, l'ensemble des demandes recensées sur différents marchés à l'international. Il pourrait être alimenté par les services locaux des partenaires à l'export, par les *marketplaces* et par des distributeurs.

Le dispositif britannique¹

shoes

Q

Choose sector

- ☐ Aerospace
- ☐ Agriculture, Horticulture & Fisheries
- ☐ Airports
- ☐ Automotive
- ☐ Biotechnology &

Choose market

- ☐ Afghanistan
- ☐ Albania
- ☐ Algeria
- ☐ Angola
- ☐ Argentina

Choose opportunity type

- ☐ Aid Funded Business
- ☐ Private Sector
- ☐ Public Sector

THERE ARE 10 OPPORTUNITIES
Ordered by relevance

SUBSCRIBE TO EMAIL ALERTS FOR SHOES

Enter your e-mail address to receive alerts matching your search.

EMAIL

Switzerland - Well-made women's shoes wanted
🕒 30/11/2016

Czech Republic – Wedding footwear for women wanted by a wholesaler
🕒 30/10/2016

Mexico - Boutique is looking for luxury fashion brands
🕒 10/10/2016

Spain - Reach millions of online shoppers with Spartoo, the European fashion and footwear favourite
🕒 30/06/2017

Netherlands - Reach millions of online shoppers with Spartoo, the European fashion and footwear favourite
🕒 30/06/2017

4. *Création d'un point de contact unique pour conseiller les entreprises*

Le site donnera accès à un point de contact unique pour dresser un diagnostic précis, recommander des actions et de rediriger vers les contacts spécifiques dans les différentes structures adéquates. Des experts en e-commerce à l'international seront chargés de conseiller les entreprises via ce canal. Ce dispositif pourra éventuellement s'appuyer sur des agents conversationnels automatisés, qui serviront de point d'entrée.

Une liste de points de contacts dans chaque structure publique mais aussi dans les *marketplaces* voire chez les prestataires de services partenaires sera également disponible.

5. *Description des aides financières permettant de financer une démarche d'e-internationalisation*

L'ensemble des aides existantes pouvant financer une démarche digitale à l'international, en termes de garantie publique ou de prêt sera mise en valeur, en partant des besoins de chaque type d'entreprise, type de parcours et de leurs exigences spécifiques. Le soutien à l'e-export fera en outre partie des

¹ https://www.exportingisgreat.gov.uk/opportunities?s=e-co&webUserId=%23sg_a_id%23

éléments des aides financières que les régions pourront mettre en place pour soutenir la digitalisation des PME.

La réforme de l'assurance prospection et de l'assurance prospection premiers pas (A3P) (*cf. infra*) sera également mise en valeur par ce biais.

La mise en place d'une campagne événementielle et de communication autour du programme

Création éventuelle d'une marque spécifique au programme, qui fera partie de la marque globale Croissance connectée et d'une campagne de communication nationale, dans le même cadre.

Mise en place d'une tournée d'événements innovants en région (type *hackathon* "mettez vos produits en ligne à l'international dans la nuit").

La négociation d'offres préférentielles, pour les PME, avec les principales *marketplaces* permettant de vendre à l'étranger

Dans une logique de partenariat souple, des avantages financiers pourraient être négociés avec les places de marchés étrangères volontaires et suffisamment importantes, afin de favoriser les démarches d'e-export des entreprises françaises.

Une réforme de l'assurance prospection pour mieux prendre en compte les investissements digitaux

Il est apparu deux éléments :

- *Pour l'assurance-prospection* : la liste des investissements pouvant faire l'objet d'une garantie publique ne contient pas la création d'un site web e-commerce, permettant à une entreprise française de vendre ses produits à l'étranger ;
- *Pour l'A3P* : la liste des investissements pouvant faire l'objet d'une garantie publique ne contient pas la création d'un site web e-commerce, mais simplement d'un site vitrine, à hauteur de seulement 3000 euros.

Propositions :

Modifier les listes pour qu'elles prennent en compte la création d'un site e-commerce - et de manière plus générale les investissements de commercialisation en ligne, notamment sur les *marketplaces* ;

Augmenter le plafond de 3000 euros pour prendre en compte le financement de sites de e-commerce complexes, dont le coût peut être bien plus élevé.

3. Structure porteuse

Business France. L'objectif est de fédérer l'ensemble des acteurs autour du programme (Marketplaces, CCIFI, CCI, CCEF, Direcctes (DGE), DG Trésor). L'intégration éventuelle dans la plateforme croissance connectée devra faire l'objet d'une coordination en termes de pilotage.

4. Budget

- 1 Million d'euros pour la campagne de communication
- 150 000 euros pour le site
- 6 ETP pour Business France :
 - 2 ETP pour la hotline ;
 - 4 ETP pour suivre le programme (1 ETP par grande région géographique).

5. Calendrier de mise en œuvre

Site web :

- Novembre-décembre 2016 : Rédaction des spécifications techniques pour la plateforme ;
- Janvier 2017 : appel d'offres pour la plateforme ;
- Printemps-été 2017 : lancement de la plateforme.

Ce calendrier doit être pensé en relation avec celui de la mise en place de la plateforme Croissance connectée, dans le cas d'une intégration éventuelle.

Structuration de l'outil de remontée des demandes :

- Novembre : identification des principaux partenaires et d'un processus de structuration de la remontée des demandes ;
- Avril : lancement de l'outil.

Négociations avec les places de marché :

- Novembre : identification des principales places de marché étrangères ;
- Décembre : début des négociations ;
- Avril : annonce des partenariats.

6. Indicateurs

Pour le site :

- Nombre de visiteurs uniques ; déclinaison par type d'entreprises
- Nombre de fiches consultées ;
- Quantité de requêtes sur le moteur de recherche ;
- Questionnaire déclaratif sur l'utilité du dispositif.

Pour la hotline :

- Nombre de contacts ;
- Questionnaire d'évaluation à mettre en place pour chaque contact.

PISTE DE SOLUTION

N° 4 :

DÉVELOPPER UNE AIDE
FINANCIÈRE
RÉGIONALE À
DESTINATION DE LA
TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE DES
PETITES ENTREPRISES

1. Objectif

Afin de **répondre aux difficultés rencontrées par les plus petites entreprises dans l'accès au financement de leurs investissements immatériels**, le Conseil a souhaité engager un travail sur le développement d'une aide financière régionale qui permettrait de cibler directement ces publics, et ainsi de **compléter l'offre de financement privée**.

La loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a confirmé le rôle primordial des régions dans le développement économique. Elles ont ainsi des **compétences exclusives sur la définition des aides et des régimes d'aides générales** (subventions, prêts, avances remboursables...) en faveur de la création ou de l'extension d'activités économiques ou des entreprises en difficulté. Elles disposent également de l'autorité de gestion des fonds européens FEDER, FEADER et d'une partie du FSE.

Ainsi, la grande majorité des régions a d'ores et déjà développé des stratégies ambitieuses pour le soutien à l'appropriation du numérique par les entreprises sur leurs territoires. **Nombreuses sont également les régions ayant d'ores et déjà mis en place un dispositif de "chèque numérique"**. La région Aquitaine s'est appuyé dans ce cadre sur le schéma des *ICT vouchers* proposé par la Commission européenne (voir tableau en annexe). D'autres régions, telles que la région Alsace ou la région Normandie, ont choisi de proposer des chèques pour renforcer l'innovation et le recours au conseil dans les TPE/PME.

Afin d'augmenter la complémentarité et la visibilité des actions publiques nationales et régionales ainsi que l'harmonisation des compétences entre les territoires, le Conseil national du numérique propose d'**engager un dialogue sur le développement d'une aide financière destinée à faciliter le recours au numérique dans les stratégies de commercialisation des petites entreprises**. Il souhaite mener ce dialogue avec l'ensemble des régions et des acteurs publics volontaires, tels que bpifrance, le CGET ou encore l'Observatoire de l'Immatériel. Il pourrait être mené avec le soutien de l'Association des Régions de France (ARF). Ce

dialogue s'inscrirait dans une démarche de dialogue informelle entre ces structures, appuyée par un outil numérique collaboratif. Le Conseil s'est déjà rapproché des régions et de l'ARF à cet effet.

Dans le cadre de ce travail, le Conseil souhaite **inviter les régions à adapter leurs dispositifs de financement de la transformation numérique des PME à la stratégie globale qui sera portée conjointement par le Gouvernement et les régions, afin qu'ils puissent aider les plus petites entreprises dans l'appropriation du numérique pour leur stratégie de croissance connectée en s'appuyant sur la dynamique impulsée par le programme national.** Les participants au groupe de travail, notamment ceux représentant les régions, ont en effet insisté sur la nécessité impérieuse d'intégrer tout dispositif de financement dans un dispositif plus global d'accompagnement d'une part, et d'autre part de communiquer sur les différents dispositifs à travers une marque globale, de s'appuyer sur une dynamique nationale afin d'augmenter la visibilité des aides régionales.

Le Conseil souhaite mettre dès à présent des ressources à disposition des régions afin de lancer ce dialogue, sur la base des discussions issues du groupe de travail :

- un exemple de dispositif modèle à mettre en œuvre ;
- un tableau comparatif des chèques numériques mis en place en France identifiés par le groupe de travail.

Enfin, le Conseil souhaite rappeler certaines pistes qu'il avait évoquées lors de la présentation de son diagnostic en juillet :

- **adapter l'encadrement de l'utilisation des fonds européens pour la distribution de "petits montants"** afin de toucher les plus petites entreprises, adapter les règles de *reporting* et d'évaluation entraînant des coûts de gestion élevés - et parfois supérieurs à l'enveloppe distribuée - pour le traitement d'un nombre trop important de dossiers par les régions aujourd'hui. Il s'agira également d'étudier les règles concernant le recouvrement des fonds par les régions en cas d'irrégularité constatée ;
- **diffuser des bonnes pratiques au sein des réseaux bancaires**, afin de sensibiliser, sur l'ensemble des territoires, les chargés d'affaire aux enjeux de la transformation numérique, et plus globalement à l'intégration de financements publics et alternatifs dans leurs propositions de financement à destination des PME (garanties publiques, *crowdlending*, etc).

2. Description du dispositif à mettre en place

Subvention de la moitié d'un investissement immatériel compris entre 2 000 et 30 000 euros (pour un montant de la subvention compris entre 1 000 et 15 000 euros), conditionnée à l'intégration dans un projet de croissance connectée. Un projet de croissance connectée a pour objectif de développer ses ventes en France ou à l'international via le recours au numérique. Des acteurs de l'accompagnement des entreprises pourront accélérer l'obtention de ces subventions en tant que tiers de confiance, qui pourront valider les projets des entreprises, à condition de n'entretenir aucun lien capitalistique avec le prestataire profitant de la subvention.

La sélection des prestataires financés à travers la subvention obtenue par l'entreprise pourra s'opérer à travers la plateforme du programme #CroissanceConnectée, afin de faire bénéficier les entreprises du système d'évaluation de la plateforme. Cette évaluation reposera sur un système de notation par les entreprises et les connecteurs, modéré par la mission d'animation de la plateforme. Les régions qui le souhaitent pourront y ajouter les listes de prestataires déjà référencés sur leurs territoires ou encourager les acteurs locaux à y ajouter leur profil. Elles pourront néanmoins se réserver la possibilité de limiter leur subvention au recours à des prestataires locaux, afin d'assurer la couverture sur l'ensemble du territoire de prestataires numériques de qualité et de proximité.

3. Cible

500 entreprises régionales de moins de 50 salariés prioritairement, indépendantes, qui souhaitent développer de nouvelles activités basées sur un projet de transformation numérique, mais ne disposant pas des ressources suffisantes en interne, les entreprises du secteur numérique étant exclues.

4. Structure porteuse

La gestion des subventions pourrait être opérées, selon l'organisation des compétences au niveau de la région concernée, directement par le Conseil régional, l'agence régionale de développement ou d'innovation ou les chambres consulaires.

5. Vecteur

Intégration dans les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), qui seront rendu publics à la fin de l'année 2016, selon le degré de précision des schémas.

Intégration dans la programmation régionale des fonds structurels européens : le fond européen de développement régional (FEDER), mais aussi le fond social européen (FSE). Le recours aux fonds structurels pourra se faire dans le cadre du schéma des *ICT vouchers* proposé par la Commission européenne. Afin de limiter les frais de gestion des fonds européens, les formulaires de demandes de dossier devront directement répondre aux règles de *reporting* et d'évaluation de ces fonds. L'intégration de fonds européens dans ce dispositif est pertinente notamment lorsque le taux de programmation de ces fonds est faible.

6. Budget et ressources

L'aide financière pourrait représenter une enveloppe globale de 2,5 millions d'euros de subventions. Ce budget pourrait être attribué sur une période donnée, via un appel à projet.

7. Indicateurs et pilotage

Un questionnaire pourrait être adressé aux entreprises financées, un an après le financement. Il devra permettre de connaître :

- le nombre d'entreprises candidates ;
- le nombre d'entreprises financées ;
- l'évolution du chiffre d'affaire des entreprises financées ;
- l'évolution de l'emploi des entreprises financées ;
- le nombre d'entreprises décrivant un effet bénéfique pour leurs activités (développement des compétences, établissement de nouvelles relations d'affaire) ;
- la perception des entreprises sur le succès de leur démarche de croissance connectée.

Il permettra d'établir une analyse coûts/impact des dispositifs mis en place. Les coûts comprenant les montants distribués ainsi que les coûts de fonctionnement globaux (gestion, communication, évaluation).

Cette évaluation devra permettre un pilotage agile des dispositifs, afin de revoir notamment le périmètre de la subvention (conditions d'accès), selon les besoins des entreprises ciblées.

Tableau comparatif des chèques numériques mis en place en France

Région	Nom	Cible	Nature de l'aide	Montant	Fonds mobilisés	Organisme de gestion	Lien
ALPC	Chèque Transformation Numérique FEDER	300 entreprises régionales pour lesquelles la transformation numérique est un enjeu stratégique, tous secteurs d'activité inclus, avec une priorité pour les entreprises non issues de la filière numérique	Subvention pour l'investissement dans un projet de transformation numérique d'une durée maximale de 24 mois	50% des dépenses et pour un maximum d'aide FEDER de 150 000€	FEDER et 400k€ de fonds régionaux	Conseil régional	http://les-aides.laregion-alpc.fr/fiche/cheque-transformation-numerique-feder/
Île-de-France	PM'up	Petites et moyennes entreprises comptant de 5 à 250 salariés, réalisant moins de 50 M€ de chiffre d'affaires et moins de 43 M€ de bilan	Subvention portant sur des actions d'investissements, de brevets, de conseil, de développement international et de recrutement de cadres	Montant maximum de 250.000 €	Fonds régionaux	Conseil régional	https://www.iledefrance.fr/aides-regionales-appels-projets/pm
Pays de la Loire	Chèque Numérique	Entreprises de moins de 20 salariés avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 millions d'€, filière TIC et Pure players exclus	Deux subventions liées : -Dépenses relatives au recours au conseil externe -Dépenses relatives à l'acquisition de matériels ou à la fourniture de prestations d'investissement. L'éligibilité au volet investissement est conditionnée à l'attribution de l'aide pour le volet conseil	-Volet conseil : 50 % du montant HT de la prestation avec un plafond d'aide maximale de 30 000 €. -Volet Investissement : 30 % de l'investissement HT avec un plafond de 15 000 €	Fonds régionaux	Conseil régional	http://www.paysdelaloire.fr/services-en-ligne/aides-regionales-aides-regionales-themes/act-ion-economique/actu-detaillee/n/cheque-numerique/
Grand Est	Chèque Innovation	Entreprises de moins de 50 salariés prioritairement, indépendantes, qui souhaitent développer de nouvelles activités basées sur un premier projet innovant, mais ne disposant pas des ressources	Subvention pour toutes prestations externes d'ordre marketing, organisationnel, managérial, ou technologique, et d'une durée de 5 jours maximum	50% des dépenses avec un plafond maximum de 5 000 €	Fonds régionaux	Conseil régional	http://www.regionalsace/aide/cheque-innovation

		suffisantes en interne					
Bretagne	Chèque Numérique	Entreprises commerciales avec une superficie commerciale de moins de 200 m ² dans les secteurs alimentaires, service et équipement de la personne, équipement de la maison culture-loisirs, hygiène et santé	Subvention pour les prestations de conseils (accompagnement au développement du numérique dans l'entreprise, mise en place d'une stratégie numérique, mise en place d'outils numériques) et l'aide et l'appui au référencement, à la création de site	50 % du montant HT de la prestation, avec un plafond d'aide maximale de 240 €	Fonds régionaux	CCI Bretagne	http://www.bretagne.cci.fr/developper-votre-entreprise/developper-votre-chiffre-d-affaires/votre-commerce-plus-performant/cheque-numerique
LRMP	Chèque numérique	Entreprises de production (filière artisanale ou industrielle) de moins de 50 salariés qui n'ont pas de présence web, ou au mieux un site statique de type site vitrine	Subvention, dans un premier temps, d'une activité de conseil, puis, au choix d'une activité d'accompagnement pour le développement d'une présence en ligne, d'une activité d'accompagnement pour le développement du numérique en interne, ou d'une activité de formation des salariés aux compétences numériques	50 % de la totalité des dépenses, de 5000 à 10000 € maximum, sur 1 an	Fonds régionaux	Madeeli Agence de développement économique régionale	http://www.madeeli.fr/actualites/cheque-numerique-petite-entreprise-une-subvention-pour-diagnostiquer-vos-outils-numeriques/

Normandie	Impulsion Conseil Innovation	TPE/PME	Subvention pour les prestations de conseil aux entreprises bas-normandes en matière d'innovation ou d'amélioration de la performance opérationnelle (modernisation de l'outil de production, amélioration de l'organisation industrielle, excellence environnementale, gestion du facteur humain)	50% maximum du coût HT des dépenses éligibles, sur la base de 1 200 € HT maximum/jour de consultance. Les aides octroyées au titre de l'aide au conseil ne peuvent pas dépasser 30 000 € par entreprise bénéficiaire sur une période de 3 ans	Fonds régionaux	MIRIADE Mission Régionale pour l'Innovation et l'Action de Développement Économique	http://bn-aides.normandie.fr/in dex.php/comp onent/content/article?id=212
-----------	------------------------------------	---------	---	---	-----------------	---	---

PISTE DE SOLUTION

N° 5

SOUTENIR L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DES PME

Le numérique est une révolution globale, elle suscite une recomposition des métiers autour de nouvelles compétences que les PME vont devoir développer à partir de l'existant. Une stratégie de commercialisation incluant de nouveaux canaux de vente peut impliquer des modifications interne plus profondes. Les modes de production se transforment par l'effet de nouveaux flux (données, internet des objets, nomadisme, ...). Ils modifient l'organisation des fonctions occupées dans les entreprises et la notion d'entreprise elle-même. Ces mutations appellent une évolution des métiers autour de nouvelles compétences, sur les plans technique mais aussi organisationnel et culturel (rapport au temps, à la hiérarchie, ...). Dans un contexte d'intensification de la concurrence basée sur l'innovation et la résilience, la compétitivité des PME françaises dépend de leur prise en compte de ces mutations de manière transversale dans leur stratégie.

Deux niveaux de besoin ont été identifiés par nos contributeurs pour y parvenir:

1er niveau de besoin : engager une mutation des compétences suppose qu'une vision stratégique soit portée en continu au sein de l'entreprise. Plusieurs dirigeants de PME interrogés par le CNNum ont affirmé avoir pris conscience de l'ampleur des changements liés au numérique mais « ne pas savoir par où commencer », faute de temps et de recul nécessaire pour définir une trajectoire et - collatéralement - pour formuler des besoins plus opérationnels. Parallèlement, le groupe de travail a constaté que de nombreux grands groupes - qui pouvaient pourtant s'appuyer sur des ressources internes plus importantes et les services des cabinets de conseil - avaient opté pour le recrutement de *chief digital officers* (CDO). Le CNNum a recueilli les témoignages de plusieurs CDO pour en comprendre les raisons. Ceux-ci ont convergé à la fois sur une définition transitoire de cette fonction et sur la nécessité de porter une vision de façon continue en interne ; l'objectif étant, à terme, de susciter sa réappropriation par l'ensemble des strates de l'entreprise. Nos contributeurs ont nuancé l'idée encore répandue selon laquelle il suffirait de miser en tout ou partie sur le recrutement de jeunes diplômés « nés avec le digital » pour renouveler les entreprises. La portée d'une telle approche ne peut être que limitée en l'absence d'une impulsion politique au niveau des dirigeants.

L'approche proposée par le groupe est dès lors de faire émerger - au sein de PME ayant acté la nécessité de se transformer - le rôle de porteur de la stratégie numérique interne et externe de l'entreprise. À cette fin, il est proposé de **concevoir un parcours de formation complémentaire à destination des dirigeants et/ou de leurs proches collaborateurs**. Celle-ci doit leur permettre d'apprendre par une expérimentation directe de la culture numérique et de développer une pensée stratégique du numérique qu'ils puissent mettre à profit dans le contexte particulier de leur activité et des mécanismes qui la disruptent (**cf. piste d'action n°1**).

2ème niveau de besoin : pivoter tout en continuant à générer de la valeur.

Bien souvent les ressources d'une PME sont essentiellement mobilisées sur la gestion de l'existant. Il est alors plus difficile de dégager les moyens nécessaires pour tester de futurs modèles qui ne susciteraient pas un retour sur investissement rapide. Pourtant les dirigeants interrogés par le CNNum reconnaissent volontiers que cette situation impacte tant l'employabilité future de leurs collaborateurs que la pérennité de l'entreprise. Le deuxième axe de travail de ce groupe a donc consisté à penser un dispositif qui tienne compte de cette difficulté pour **soutenir les PME qui ont un projet de transformation numérique et souhaitent engager une évolution de leurs métiers clefs**. A l'instar du soutien aux jeunes entreprises innovantes et aux investissements industriels il est proposé de soutenir les PME qui ont un projet de transition transformation de leurs métiers clefs par le numérique en expérimentant deux mesures complémentaires :

- la mise à disposition d'un dispositif simple et sécurisé juridiquement en soutien de bourses de compétences inter-entreprises ;
- la possibilité de considérer comme des investissements sur le plan comptable certaines actions de formation et de montée en compétence (Action#2).

Action 1# | Faire émerger des rôles de CDO dans les PME

Créer un parcours de formation souple à destination des collaborateurs ou dirigeants de chargés de porter la stratégie numérique de leur entreprise

Démarche globale : Permettre aux dirigeants de PME ou leurs collaborateurs de développer une compréhension globale de la transformation numérique de l'entreprise dans un monde complexe et consolider à cette fin un réseau d'acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation

Objectifs de la formation : Donner accès à un parcours modulable en fonction du stade d'évolution de l'entreprise ;
Acquérir des compétences numériques solides sur les plans théorique et technique mais aussi managérial ;

Conjuguer des enseignements théoriques et pratiques. Les contributeurs ont identifié diverses modalités telles que :

- la possibilité qu'une partie du parcours s'effectue au sein de tiers-lieux : participation à des projets, lieux-ressources pouvant accompagner le suivi de Moocs, etc. *Source d'inspiration possible : le blended learning pratiqué à Harvard ;*
- le suivi du parcours par des binômes opérationnels (ex: un dirigeant et un salarié), intra ou inter-entreprises.

Accéder à un parcours de formation qui permette des aller-retours entre des temps de formation et des périodes de mise en œuvre dans le contexte de l'entreprise. *Source d'inspiration possible : le D.U. de 4x1 semestre à l'Université de Strasbourg ;*

Bénéficier d'un accompagnement dans le circuit global de formation. *Source d'inspiration possible : l'open loop university à Stanford. Voir également les travaux du CNNum sur la transformation de l'enseignement supérieur.*

Cible : entreprises ayant acté la nécessité de définir une stratégie numérique et d'attribuer ce rôle en interne.

Actions proposées :

1. Lancer un appel à manifestation d'intérêt pour identifier des établissements prêts à se constituer en réseau pour construire un programme de formation partagé et distribué nationalement

- Chaque établissement proposant un module de sa spécialité pourra mettre à disposition des apprenants des autres établissements des contenus et un référent pédagogique, etc.
- Ce programme commun pourra être nourri de modules thématiques (ex : modèles économiques, conduite du changement, *big data*, etc.) développés par les différents établissements en fonction de leurs spécialités ; et réutilisé par les autres. *Source d'inspiration possible : la commercialisation de modules de formation entre l'ICAM et L'institut Léonard de Vinci.*
- Ce socle de formation pourra être complété et enrichi par des offres ou des ressources privées (accompagnement, locaux, matériels, supports, ateliers, etc.). Les réseaux de tiers lieux pourraient notamment constituer des points d'ancrage présentiel du parcours.

2. Missionner une équipe projet pour préfigurer le parcours

- Identifier les centres d'expertise en France et fédérer les établissements intéressés ;
- Composer un conseil scientifique intégrant des acteurs issus de l'ESR et des PME chargés de définir les éléments constitutifs du parcours en accord avec l'objectif de développement d'une vision stratégique chez les participants à la formation ;
- Mettre en œuvre les conditions d'essaimage pour une distribution territoriale du parcours ;
- Concevoir un dispositif à même de garantir la nécessaire fluidité de gestion des parcours. Ce programme de formation pourrait par exemple être proposé dans le cadre de diplômes universitaires, qui offrent une liberté pédagogique suffisante et qui sont susceptibles d'un déploiement opérationnel rapide ;
- Tester l'intérêt des modalités pratiques et pédagogiques avec des dirigeants et collaborateurs de PME ;
- Assurer la visibilité de l'offre auprès des entreprises intéressées.

Acteurs à mobiliser : Syntec, P@scaline, CPU, réseaux des Universités numériques thématiques, réseaux d'écoles de commerce, instituts d'administration des entreprises, grandes écoles, écoles d'ingénieurs, réseaux d'entrepreneurs, Grande école du numérique

Étapes possibles de mise en œuvre :

Novembre 2016	Pré-qualification d'entreprises et partenaires institutionnels
Décembre 2016	Constitution d'une équipe projet et d'un conseil scientifique
1e semestre 2017	Constitution du parcours et des conditions d'essaimage
2e semestre 2017	Ouverture test de la formation
1e trimestre 2018	Premiers retours d'expérience

Action 2# | Expérimenter un statut de PME digitale
Facilitant l'évolution des compétences clés dans l'entreprise

Démarche : Pour soutenir les PME qui ont un projet de transformation numérique, expérimenter un statut facilitant la conciliation entre :

- la nécessaire évolution des compétences aujourd'hui non rentables mais peut-être essentielles demain pour l'entreprise ;
- la gestion du quotidien, y compris de la nécessaire productivité de l'employé.

Hypothèses :

- Il existe au sein des PME, des personnes (identifiées ou non) qui déjà développent des compétences en lien à la transition numérique, sur une partie de leur temps professionnel, ou dans un cadre personnel. Cependant, il peut être difficile de **leur dégager du temps sur le poste actuel pour que ces salariés ou collaborateurs puissent gagner en compétence** (se former, participer à des projets pour mettre en pratique, faire de la veille, ...) malgré l'intérêt pour l'entreprise de compter sur ces compétences ainsi défrichées sur le long terme.
- Ces entreprises pourraient permettre à leurs salariés de mettre leurs compétences à disposition d'autres entreprises issues d'un réseau de confiance, et de pouvoir cumuler ainsi différentes occasions de renforcer leur expertise. Elles pourraient en retour bénéficier d'autres compétences apportées par le réseau pour les aider à piloter leur propre transition numérique et appuyer ponctuellement des projets. Cela à la manière d'**une bourse de temps** (ex : « 1h pour 1h » ou « 1 jour pour 1 jour »). Ce faisant, les entreprises participantes pourraient également renforcer leur attractivité en tant qu'employeur.

- Le statut de Jeune entreprise innovante (JEI) donne accès à certains avantages sociaux et fiscaux afin d'encourager notamment les investissements en recherche et développement. Un droit au congé pour participation à la création, la direction ou la reprise d'une JEI est également prévu par la législation. Par ailleurs, dans le cadre du plan pour l'Industrie du futur, certaines mesures permettent le suramortissement fiscal de certains investissements, tels que des logiciels et outils de calcul intensif associés à l'appareil industriel. Il est proposé de s'en inspirer pour **expérimenter la possibilité de considérer comme un investissement certaines actions de formation liées à un plan de transformation numérique des métiers clés de l'entreprise**. Afin de cibler les difficultés décrites plus haut liées à la capacité à libérer du temps pour se former, cette mesure pourrait se concentrer sur les coûts liés :
 - **au temps passé hors de l'entreprise par les salariés participants aux projets d'autres PME en transition numérique ;**
 - **au temps passé dans des formations directement liées au projet de transition numérique, et dont l'utilité peut être publiquement évaluée par les salariés qui en ont bénéficié.**

Actions proposées :

Constituer une équipe projet chargée de conduire l'expérimentation :

- 1) Identifier un groupe de PME, (hors MIC), et d'ETI souhaitant engager une transformation de leurs métiers clefs par le numérique et en capacité de contribuer à une bourse de compétences ;**
- 2) Créer un contrat type permettant l'échange de compétences dans un cadre simple, fluide et juridiquement sécurisé.**

Les contributions du groupe ont permis de recenser certains véhicules permettant de mutualiser des compétences. La pertinence de leur utilisation dans le cadre d'une bourse de compétence a été analysée à travers 4 critères :

- La possibilité d'une mutualisation « internalisée » : l'objectif étant ici en de professionnaliser des compétences au sein des PME ;
- La possibilité d'un principe d'échange « jour homme contre jour homme », décorrélée d'une estimation du coût (salaire, charges, ...) ou de la valeur de la compétence partagée ;
- La fluidité du dispositif : permettant d'organiser des échanges sans imposer des schémas prévisionnels à moyen-long terme ;
- La simplicité du dispositif.

Plusieurs constats sont ressortis :

Des initiatives facilitant la mutualisation de compétences gagneraient à se développer davantage dans le domaine numérique, telles que les groupements d'employeurs ou le détachement de collaborateurs de grands groupes auprès de PME. Les témoignages collectés à ce sujet convergent sur le besoin de plus de visibilité et de pédagogie à l'égard des dirigeants, pour susciter une appropriation plus massive de ces dispositifs. Leur étude a également révélé des limites vis-à-vis de l'objectif de fluidité visé ici. Surtout, plus qu'un soutien

externe ponctuel pour combler un manque de compétence particulier (marketing, gestion de projet, ...) il s'agit d'aider les entreprises à développer et consolider durablement des centres d'expertises, en interne en les aidant à les valoriser dès à présent.

Par ailleurs, il se trouve que la législation autorise le prêt de la main-d'œuvre par le biais du détachement de salariés volontaires, dans un but non lucratif. Ce véhicule favorise bien l'échange de gré à gré entre entreprises ; toutefois il maintient l'échange dans un système fondé sur l'estimation du coût de l'absence du collaborateur. Dans le cas présent l'objectif suppose au contraire d'accepter de lâcher prise sur ce point puisque l'on vise des compétences en cours de professionnalisation et des externalités liées à leur mise en réseau.

Il apparaît donc nécessaire d'expertiser en complément la création d'un véhicule juridique dédié en soutien des bourses de compétences.

3) Accompagner les entreprises volontaires en leur mettant à disposition :

- des outils pour recenser les salariés volontaires et qualifier les compétences numériques qui peuvent être apportées. *Ex : relai de la campagne d'appel à mobilisation des connecteurs du numériques au sein des PME volontaires - cf. piste de solution n°1* ;
- un soutien pour qualifier des besoins en compétence liés à leur propre projets et identifier d'autres entreprises avec lesquelles une mutualisation pourrait être testée ;
- des outils et un accompagnement pour définir les conditions d'une mutualisation de compétences dans des conditions de confiance ;
- un outil de gestion du compteur temps ;
- un outil comptable de calcul de l'amortissement de l'investissement. Plusieurs approches complémentaires ont été envisagées :

	expérimenter l'amortissement	engager une réflexion approfondie
	Qualifier d'amortissables sur le plan comptable certaines actions de montée en compétence (ex: formation, participation à des projets externes, ...)	étudier la possibilité d'un sur-amortissement
Intérêt	Permettre aux PME d'engager un investissement massif dans la formation pour accompagner la mutation des compétences avec un impact lissé dans le temps sur le bilan comptable.	
Prérequis	Justifier d'un plan de transformation de métiers clés de l'entreprise par le numérique (ex : intégration d'une rupture technologique dans les procédés de production, refonte du modèle économique) ; et du lien entre ce plan et les actions de montée en compétence.	
Options	Fixer des critères qualitatifs • désigner une liste de formation accréditées. Plusieurs contributeurs ont exprimé des réserves sur ce point, en référence à une nécessaire mutation du système d'accréditation de la formation au préalable, afin d'intégrer les évolutions apportées par le numérique • cibler la mesure sur les coûts liés au temps passé hors de l'entreprise (ex : nombre d'heures x salaire). Fixer des seuils quantitatifs (ex : x euros, x entreprises, x années)	

4) Financer une bourse de recherche pour le suivi de l'impact du dispositif et l'élaboration d'indicateurs tels que :

- le nombre d'entreprises ayant adopté le dispositif et le nombre d'entreprises l'ayant maintenu
- les types de compétences échangées
- les effets sur la structuration interne des métiers des entreprises participantes
- les type de liens entre entreprises participantes : territoriaux, a-territoriaux, intra-sectoriels, inter-sectoriels, ...

5) Si l'expérimentation produit des effets positifs, envisager un déploiement plus large :

- en termes d'entreprises bénéficiaires : ouvrir l'accès au statut de PME digitale à l'ensemble des PME qui portent un projet de transition numérique à moyen-long terme impliquant une recomposition des compétences de leurs métiers clés par le numérique (*Exemple : développement de la commercialisation en ligne et structuration de la relation client, modification des process de production, etc.*), pendant une durée limitée (*Exemple: 3 ans*). Ce signal positif pourrait par ailleurs être mis en avant auprès d'investisseurs et financeurs bancaires;
- de contributeurs : intégrer notamment des apports en compétences issus de grands-groupes ayant mené à bien leur propre transformation ;
- et sur le plan opérationnel : constitution d'une plateforme en soutien des bourses de compétence.

Les contreparties de ces avantages pour les PME bénéficiaires pourraient consister à :

- attester publiquement d'un projet de transformation numérique démontrant la prise en compte d'un enjeu de transformation globale de leur activité, ayant un impact sur les métiers de l'entreprise et l'employabilité des collaborateurs ;
- contribuer à un écosystème de compétence constitué d'entreprises adoptant une démarche similaire. *Exemple : mise à disposition d'un équivalent d'un jour par an par salarié ;*
- soutenir la participation des salariés à des projets extérieurs qui contribuent à développer des compétences utiles pour leur employabilité future en permettant aux salariés d'utiliser des droits aux congés à cette fin (*Exemple : architectes contribuant à un projet d'innovation ouverte sur la Wiki-house*). Les entreprises pourraient notamment tenir compte de ces efforts dans le cadre des plans de gestion de l'employabilité dont elles doivent justifier par ailleurs.

Structure(s) porteuse(s)

Conseils régionaux, Bpi, DGE, DGT, Agence du numérique, Caisse des Dépôts et Consignations

Acteurs à mobiliser

- Caisse des dépôts et consignation : expertiser la possibilité d'une sécurisation d'un flux d'échange de temps et compétences mis à disposition entre PME
- Conseils régionaux et agences régionales de développement, Pôles de compétitivité, CCI, réseaux d'entreprises et d'individus engagés, Direcctes, experts comptables, réseau de connecteurs numériques : contribution à l'identification d'entreprise volontaires, à leur mise en réseau et à la visibilité du dispositif.
- Bpifrance : contribution à la définition d'éléments pouvant constituer un projet de transformation des métiers clés par le numérique, en complément de la matrice d'évaluation de *l'Innovation nouvelle génération*.
- Instituts de recherche : étude de la redéfinition des territoires de collaboration et de confiance entre entreprises valorisant un patrimoine à l'heure numérique et des outils de gestion de cette confiance.
- Correspondants Direcctes dans le cadre du campus des métiers et des qualifications mis en place par le Conseil national éducation-économie (CNEE) branches, Observatoire des métiers du FAFIEC :
- Groupements d'employeurs : apport d'expertise pour l'articulation pratique du partage de compétences.
- Grands groupes : apport d'expertises développées pour leur propre transformation

Étapes de mise en œuvre

novembre 2016	Lancement d'une mission de préfiguration - conception d'une solution contractuelle souple - identification d'un groupe d'entreprises volontaires ayant qualifié des besoins
janvier 2017	Lancement de l'expérimentation : - mise à disposition du statut de PME Digitale - suivi de l'expérimentation et appui aux entreprises
avril 2017	Premiers retours d'expérience
septembre 2017	Évaluation du dispositif



Annexes

Liste des contributeurs

Liste des contributeurs du groupe accompagnement (pistes de solution n°1 et n°2)

Membres pilotes : Amal Taleb, Vice-présidente du Conseil, juriste et Mounir Mahjoubi, fondateur de French Bureau

Membres au sein du Secrétariat général : Anne-Charlotte Cornut et Marylou Le Roy, Rapporteurs

Alain Assouline, Président, Les Argonautes & Webforce 3
Alain Duprey, Directeur général, Association des instituts Carnot
Alain Prallong, Président, Cinov-IT
Amélie Jugan, Juriste, CGPME
Antoine Sentenac, Co-fondateur, Wing
Arthur Gires, Fondateur, Treebu
Audrey Moine, Co-fondatrice, Dooxy
Aurélie Gracia, Cheffe du bureau des usages du numérique, DGE
Aurore Tual, Adjointe à la Cheffe de Bureau des Usages du Numérique, DGE
Aymeric Bourdin, Fondateur, Astrovia
Béatrice David, Directrice de la Mission Société Numérique, Agence du numérique
Bernard Adamolle, Chef de projet Client chez Orange Agence Entreprise Ouest, Orange
Bernard Plainfosse, Chargé de mission RFID & IOT, DGE
Brice Brandenburg, Chargé de mission Entreprise, ARCEP
Bruno Rogowski, Directeur Initiative Conseil, Bpifrance
Camille Vaziaga, Déléguée générale, Renaissance Numérique
Cécile Alvergnat, Consultante, MCA communication consulting
Charles Foucault-Dumas, Journaliste, Usine Digitale
Claire Sovignet, Chef de projet, CCI France
Clara HANOT, Chargée des Affaires Publiques, SoLocal Group
David Castera, Président, TANu Test
Denis Charrier, Responsable Opérations et Développement Gésat
Didier Breux, Directeur, Startech Normandy

Éric Butzbach, Responsable Veille Stratégique et Commerciale, Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC)
 Éric Culnaert, Responsable numérique et commerce connecté, Agence de Développement et d'innovation Aquitaine Limousin Poitou-Charentes
 Fabien Hellier, Conseiller technique développement économique, innovation, tourisme, ARF
 Franck Le Gall, Gérant, Culturespad
 François Hurel, Délégué général, CNCC
 Frédéric Péres, Responsable pole Performance Numérique, CCI Bayonne
 Frédéric Saffroy, Responsable Pôle Économie Numérique, CCI Normandie
 Gerald Elbaze, Gérant - Associé - Sociétaire, Medias-Côte
 Guillaume de Malzac, Fondateur, AR24
 Henri Isaac, Président, Renaissance numérique
 Jean Michel Castagné, Chargé de mission informatique, APCMA
 Jean-Baptiste Labrune, Project manager, APIE
 Jean-Baptiste Maillant, Co-fondateur, Wing
 Jean-Baptiste Soubagné, Responsable stratégie numérique, Mission des Offices du tourisme et Pays touristiques d'Aquitaine
 Jean-Nazaire Talla, Responsable service appui entreprises, CCI Bordeaux
 Jean-Roch Sergent, Directeur de la compétitivité des entreprises et de la gouvernance, APCMA
 Jérôme Giusti, Avocat associé, 11.100.34.
 Julie Giovannetti, Chargée de mission, Initiative Conseil, Bpifrance
 Kristof de Meulder, Project manager, APIE
 Laurent Pontegnier, Délégué général, ATN+
 Loïc Duflot, Sous-directeur des réseaux et des usages numériques, DGE
 Ludovic Bugand, Chargé de mission, ANACT
 Marc Lolivier, Directeur général, FEVAD
 Marie Prat, Co-Présidente Commission Innovation et Numérique, CGMPE
 Martine Laruaz, Présidente, Groupe Isore
 Mathieu Weill, Directeur général, AFNIC
 Matthieu Crédou, Directeur marketing, AFNIC
 Maxime Besson, Gérant associé, CULTURES PAD
 Maxime Duclaux, Responsable des Relations Institutionnelles, SoLocal Group
 Mélanie Pauli-Geysse, Chargée de mission artisanat, DGE
 Michel Rathier, Président, Altix solutions
 Michele Gary-Paillassou, Directrice, Cybercorreze
 Mike Fedida, Chargé de relations institutionnelles, Renaissance numérique
 Mounir Mahjoubi, entrepreneur, Président du CNNum, Président du CNNum
 Nathalie Bance, Conseillère Economie Numérique, Responsable évènements TIC, CCI Normandie
 Nicolas El Hakim, Vice-président des restaurateurs, UMIH
 Olivier Meriaux, DGA, ANACT
 Olivier Salamito, Secrétaire général, Ordre des experts-comptables
 Philippe Chemla, Gérant, Tetris
 Pascal Minguet, Chargé de mission numérique et usages, Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté
 Pascale Luciani Boyer, Membre élue du CNNum et élue locale
 Patrick Cocquet, Délégué Général, Cap Digital
 Philippe Arraou, Président, Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables
 Philippe Capy, Directeur Digital, Ordre des experts-comptables
 Philippe Massiera, Professeur associé en Marketing et Entrepreneuriat, EDC
 Philippine Lefèvre, Consultante en affaires publiques, Syntec
 Rémi Ferrand, Délégué Aux Affaires Publiques, Syntec
 Rémi Toisier, Chef de projet Economie Numérique & Développement des usages, Centre de ressources régional du numérique

Reynald Marchal, Chargé de mission, Initiative Conseil, Bpifrance
Sandrine Beaubert, Cheffe de projet, Cybercorreze
Sandrine Charpentier, Fondatrice, Digitaly
Sophie Jalabert, Déléguée générale, BGE Réseau
Sophie Palus, Cheffe de l'unité de l'Observatoire des marchés, ARCEP
Valérie Capdepon, Responsable Pôle Offre et Innovation, BGE Réseau
Xavier Lair, Chargé de mission numérique, FCGA
Yohann Touboul, Fondateur, Timilad
Yves Poilane, membre du CNNum et Directeur, Télécom ParisTech

Liste des contributeurs du groupe e-internationalisation (piste de solution n°3)

Membre pilote : Patricia Langrand, Vice-Président Exécutif Business Development & Marketing chez Steria

Membre au sein du Secrétariat Général : François Levin, Rapporteur

Alain Cimaz, Chef de projet sectoriel, Activité Export, Business France
Aline Guo, International Business Development Manager, Alibaba Group
Britt Neltner, Chef de projet marketing - activité export, Business France
Charles Maridor, Directeur Réseau, CCI France International
Charlotte Cheynard, Conseillère Affaires Institutionnelles France & Espagne, Ebay
Christophe Duday, Responsable partenariats et développement CCI International, et relations européennes, CCI France
Cyril Colombet, Dirigeant, Ferrand SAS
Dominique Brunin, Délégué Général, CCI France International
Éric Morand, Directeur du Département Tech & Services - Activité Export/Développement international, Business France
Éric Tainsh, Manager Export, BpiFrance
Fernanda Arreola, Professeur assistant en stratégie, Essca
Gilbert Reveillon, Président TIC et Economie Numérique, CNCCEF
Jérémy Hureaux, Coordinateur Secteurs prioritaires Tech/innovation/sport, Direction générale du Trésor
Lionel Reina, Dirigeant, Simstream
Maud Vandaele, Marketing Manager France, Simstream
Monim Khiari, Dirigeant, Beauty French
Philippe Mouricou, Professeur en stratégie et organisation, Essca

Liste des contributeurs du groupe financement (piste de solution n° 4)

Membre pilote du Conseil national du numérique : Véronique Torner, CEO et fondatrice d'AlterWay

Membre au sein du Secrétariat général : Jan Krewer, Rapporteur

Amélie Jugan, Juriste à la Direction des affaires économiques, Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)
Cécile André, Chargée de mission création d'entreprises, Conseil Régional des Pays de la Loire
Charlotte Richard, Responsable presse et partenariat, Kisskissbankbank
Christine Simon, Unité Innovation, en charge des ICT Innovation Vouchers, DG Connect, Commission européenne
Claire Ferté, Coordinateur du Point de Contact National TIC Horizon 2020, Business France

Éric Verkant, Responsable Pôle Innovation et Investissement, Direction des Partenariats Régionaux et de l'Action Territoriale, Bpifrance
Fabien Hellier, Conseiller technique développement économique, innovation, tourisme, Association des Régions de France (ARF)
Fabrice Pesin, Médiateur national au crédit
Françoise Brancourt, Chargée de mission, Direction Générale des Entreprises
Jonathan Lefevre, Chargé d'études économiques et statistiques, Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)
Léa Gislais, Chef du service AMO, Direction des financements européens, Région Île-de-France
Macha Tikhomirov, Croissance Externe, Partenariats & Digital, Crédit Mutuel ARKEA
Marc Laget, Responsable aménagement numérique des territoires, Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)
Marie-Laure Wyss, Chargée de mission Participations, Direction Générale des Entreprises
Martine Mack, Directrice de la Compétitivité et de la Connaissance, Région Grand Est
Nicolas de Feraudy, Responsable développement emprunteur, Lendopolis
Yann Penneec, Référent Axe Numérique Feder, Région Nouvelle-Aquitaine

Liste des contributeurs du groupe mutualisation (piste de solution n° 5)

Membre pilote : Emmanuelle Roux, co-fondatrice du FacLab de l'Université de Cergy-Pontoise, spécialiste de l'évolution d'Internet et de ses usages, prospectiviste, conférencière et chef d'entreprise : Directrice-associée de Sc21

Responsable au sein du Secrétariat général du CNNum : Judith Herzog, Rapporteur au CNNum

Alain Assouline, Président, Webforce3
Alain Duprey, Directeur général, Institut Carnot
André Galiana, Consultant, THALES GERIS
Armelle Jamault, Responsable emploi formation compétences, Pôle de compétitivité Systematic Paris Region
Aymeric Bourdin, Fondateur, Astrovia
Catherine Casamatta, Professeur, Toulouse School of Economics
Claude Renard, Sous-directeur réindustrialisation restructurations d'entreprises et formation, DGE
Cyril Ihssan El Younani, Référent Start-up Sous Commission Économie du Numérique de la Commission Innovation et Économie du Numérique CGPME Rhône
Daniel Kaplan, membre du CNNum et Délégué général, FING
François Perret, Secrétaire général, Pacte PME
Françoise Brancourt, Chargée de mission : professions Conseil/Chiffre et Immatériel, DGE
Françoise Colaitis, Délégué adjoint, Cap Digital
Ghislaine Hierso, membre du CNNum et Présidente, Association Les Petits Débrouillards
Godefroy Dang Nguyen, Président du Conseil Scientifique, Institut Télécom - GIS m@rsouins

Jacques Cremer, membre du CNNum et Professeur Professeur, Toulouse School of Economics
Jean-Baptiste Pondevy, Chairman, Bimedia
Jean-Charles Watiez, Directeur général, CNED
Jean-Paul Amoros, Président, CDO Alliance
Jérôme Giusti, avocat associé, Cabinet 11.100.34
Karim Khetib, Directeur général, Groupement d'employeur Alliance Emploi
Laurent Sakka, Intervenant, Institut Mines Telecom
Marc Estantau, Chief Digital Officer, Groupe FIDECIEL
Martine Laruaz, Présidente, Groupe ISORE bâtiment
Mehdi Ikaddaren, Chargé de communication, Groupement d'employeur Alliance Emploi
Michel Briand, Directeur adjoint de la Formation, Telecom Bretagne
Michèle Spata, Chargée de Mission Filière Eco, DGE
Patrick Cocquet, Délégué général Emploi - Cap Digital
Philippe Chemla, Dirigeant de la Scic Tetris
Romain Liberge, Chief digital officer, MAIF
Sarah Doogbaud, Responsable développement, Alliance Emploi, Entreprises & Cité
Sophie Flack, CSR and Digital Director, Eurazeo PME
Sophie Pène, Professeur à l'Université Paris Descartes, CNNum
Stéphanie Schohn, Responsable Ecosystème et Animation, Pôle de compétitivité SCS PACA
Virginie Lethiais, Maître de conférence en Economie, HDR, Telecom Bretagne
GIS m@rsouins
Yves Poilane, membre du CNNum et Directeur, Télécom ParisTech

www.cnnumerique.fr/pme

Conseil national du numérique

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

CONTACT PRESSE

Yann Bonnet, Secrétaire Général
presse@cnnumerique.fr
01 53 44 21 27

