BANQUE des TERRITOIRES | Caisse des Dépôts GROUPE

Inclusion numérique des TPE : relever le défi

Mars 2022

Interne

ÉDITORIAL

À l'heure où l'immatriculation professionnelle sera bientôt totalement digitalisée, et où la facture numérique va devenir obligatoire, 2,5 millions de Très Petites Entreprises restent éloignées du numérique. Si toute la société est concernée par les enjeux de transition numérique, la situation du tissu des Très Petites Entreprises (TPE) françaises apparait particulièrement préoccupante.

Ces Très Petites Entreprises (TPE), commerçants, artisans, indépendants, ont souvent moins de moyens et peinent à exprimer leurs aspirations sur un enjeu aussi structurant que la transition digitale de l'économie. Pourtant, elles et ils sont les travailleurs discrets mais essentiels à nos territoires. Aider ces entreprises à mieux appréhender les opportunités du numérique et à en maîtriser leurs usages, c'est relancer l'économie, préserver et créer des emplois, renforcer l'attractivité des territoires. C'est se pencher sur la réalité personnelle et financière d'un maillon majeur de notre tissu social et économique, et c'est aussi stimuler une dynamique territoriale inclusive, en évitant l'apparition d'une économie à deux vitesses, qui mettrait en péril la cohésion territoriale.

À l'image du défi de l'inclusion numérique grand public et des 13 millions de Français qui s'expriment en difficulté face au numérique, cet autre défi est lui aussi de taille, mais peut être relevé – en particulier par les territoires – via des approches à la fois ambitieuses car volontaristes, et humbles car l'enjeu est complexe et la compréhension de cette multitude d'acteurs n'est jamais acquise.

Ce rapport est une pierre que la Banque des Territoires souhaite apporter à l'édifice encore émergent de l'action nationale pour l'inclusion numérique des TPE françaises. Cette pierre a pour objectif principal de démontrer qu'il est nécessaire d'adopter une approche nouvelle (car spécifique) à l'accompagnement des TPE dans leurs premiers pas numériques. Cette pierre en appelle d'autres, à commencer par l'accompagnement des collectivités territoriales dans l'appréhension de cet enjeu, l'activation des écosystèmes et acteurs territoriaux en capacité d'agir, mais aussi la co-construction de stratégies d'inclusion numérique des TPE ambitieuses et efficaces.

Les enseignements de cette étude confirment d'ailleurs que cette démarche s'inscrit pleinement dans la stratégie de la Banque des Territoires, engagée au service de territoires plus inclusifs, plus attractifs, plus durables et plus connectés.

Nous souhaitons relever ce défi, au service des collectivités qui œuvrent au quotidien pour nos territoires.

Christophe Genter

Directeur du Département Cohésion Sociale et Territoriale de la Banque des Territoires

INTRODUCTION

La Banque des Territoires s'investit depuis plusieurs années pour le dynamisme des territoires et l'appui à la transition numérique des cœurs de ville. Après la crise sanitaire, la direction de l'investissement a souhaité s'engager au service d'une population relativement rarement ciblée dans les actions d'inclusion numérique : les dirigeants de TPE qui représentent des millions d'entreprises et d'emplois.

Le constat de leur éloignement numérique est partagé, pour autant il n'est pas aisé de mettre en place et de déployer des actions pertinentes, car les TPE ont des enjeux spécifiques.

Cette étude propose de porter un regard attentif à ces enjeux. Jusqu'à présent, les écosystèmes ont souffert d'une forme de myopie consistant à intégrer les TPE dans la masse hétérogène des « entreprises », sans les considérer comme une cible à part entière. Compte tenu de l'ampleur de l'enjeu de la transition numérique des entreprises à l'échelle nationale, cette myopie est naturelle, mais nous proposons à présent de distinguer cette multitude de très petites structures économiques du flot massif des entreprises françaises, au risque sinon d'en faire un wagon qui se décroche du train de la transition numérique. En effet, sans une approche dédiée, qui tient compte de la réalité économique et quotidienne des TPE, il est extrêmement difficile de les accompagner efficacement vers les opportunités du numérique.

Cette étude se fonde notamment sur une enquête qualitative réalisée auprès de commerçants et artisans qui sont éloignés voire exclus du numérique, ou qui ont récemment franchi le cap.

Une première partie rappelle en quatre raisons pourquoi la transition numérique des TPE est un enjeu essentiel. Une deuxième distingue ensuite, sur la base des enseignements clés de notre étude, les leviers essentiels d'une action pertinente au service des TPE et des territoires.

Méthodologie

Ce rapport a été réalisé avec le concours d'Archipel&Co et CapGemini Consulting, et s'appuie sur quatre sources complémentaires :

(i) **Une revue de la littérature** existante liée à la digitalisation des entreprises et aux retours d'expérience de l'expérimentation du dispositif Clic&Connect porté par la Banque des Territoires en partenariat avec Archipel&Co, WeTechCare et la MedNum.

(ii) **100 entretiens qualitatifs semi-directifs d'une heure menés par Archipel&Co auprès de gérant(e)s de TPE**. La moitié était issue du secteur du commerce et l'autre moitié du secteur de l'artisanat et du BTP. Parmi les entrepreneurs interrogés, une moitié était éloignée voire exclue du numérique et l'autre moitié s'était digitalisée, souvent récemment, afin d'évaluer le ressenti des impacts générés. Les entretiens ont cherché à faire ressortir les usages des entrepreneurs vis-à-vis du numérique, les freins rencontrés, les gains perçus, les formations suivies et les bonnes pratiques identifiées.

(iii) **15 entretiens avec des experts**, représentants de fédérations professionnelles, d'organismes de formation, d'entreprises privées et d'associations engagées sur le sujet.

(iv) **La dernière enquête TIC-TPE de l'Insee**, qui a servi de support à l'analyse économique proposée aux échelles nationale et départementale. Cette analyse s'est aussi basée sur d'autres données de l'Insee (nombre de TPE par secteur et par département, marges par secteur).

NB : ce rapport se concentre sur les TPE exclues ou éloignées du numérique, qui n'ont pas encore effectivement adopté les usages numériques dans leur quotidien professionnel. Pour simplifier la lecture, cette notion ne sera pas toujours précisée dans le texte.

LE GRAND DÉFI DE L'INCLUSION NUMÉRIQUE DES TPE

4 raisons d'agir pour accompagner les TPE dans leurs premiers pas numériques

p.6

Pour l'économie française

2,5 millions de TPE éloignées du numérique

La transition est perçue comme inévitable par les TPE comme par leur écosystème

p.7

Pour les TPE

Des gains économiques majeurs

Et des gains extra-économiques, tels qu'une meilleure qualité de vie

p.8

Pour les territoires

Un moteur pour l'attractivité et la résilience

Un moyen de lutter contre la fracture territoriale

p.9

Les politiques publiques comptent

D'autres pays y arrivent

Les collectivités locales ont une importance majeure

De nombreuses réussites concrètes

Comment s'y prendre ? À l'écoute des TPE, pour orienter nos efforts et adapter nos actions

p.12

Les clés de compréhension

Les TPE sont des individus souvent seuls, les compétences personnelles et usages professionnels sont donc mêlés

Le métier est un critère structurant dans le rapport au numérique

Une pratique personnelle du numérique ne garantit pas pour autant l'inclusion numérique à titre professionnel

p.17

Les conditions d'une transformation non subie

Des opportunités du numérique bien identifiées, pour aller vers une logique d'investissement et non de débrouille a minima

Un numérique rendu accessible, pour redevenir acteur de sa transformation

Une offre d'accompagnement lisible, pour ne pas freiner le passage à l'acte

Un choix opportun du timing, pour accélérer lorsque c'est pertinent

p.21

Les leviers d'un accompagnement efficace

Cibler les TPE les plus éloignées, qui s'estiment peu touchées aujourd'hui

S'adapter à la culture du changement des TPE en faisant évoluer les formations

Créer des synergies entre écosystèmes de l'inclusion numérique grand public et du développement économique

Désamorcer les réticences des gérants de TPE et accompagner la valorisation des gains

Concevoir des formations aux contenus plus appliqués et ludiques et aux formats adaptés aux horaires des gérants

Diagnostiquer les fragilités de manière massive

Développer des approches marketing pour mobiliser comme pour accompagner

Proposer des formats alternatifs à la formation, plus individuels et directs, en misant sur le pair-à-pair et l'intergénérationnel

Adopter le plus possible une approche sectorielle voire métier, dès les premiers pas numériques

p.24

Des territoires
+ inclusifs
+ attractifs
+ connectés

BANQUE des TERRITOIRES

01

Quatre bonnes raisons d'agir

pour accompagner les TPE dans leurs premiers pas numériques

Réussir la transition numérique des Très Petites Entreprises (TPE) est un défi. Des acteurs très divers sont amenés à jouer un rôle : collectivités locales, chambres consulaires, fédérations professionnelles, agences digitales… et bien sûr les entrepreneurs eux-mêmes. Pour convaincre de l'importance d'une action spécifique, au cas par cas comme à l'échelle locale, il apparait utile de rappeler pourquoi il est essentiel de prendre à bras le corps l'inclusion numérique des TPE qui sont encore éloignées du numérique.

Raison #1 : Parce que c'est nécessaire pour l'économie française

Une grande partie des TPE en France, soit 2,5 millions d'entreprises, reste encore éloignée des opportunités du numérique.

Deux TPE sur trois sont aujourd'hui éloignées du numérique. À partir des derniers chiffres publiés par l'Insee, la Banque des Territoires a estimé que 67% des TPE sont encore éloignées du numérique : elles ne maîtrisent pas les usages numériques professionnels liés au maintien (pour les plus distantes) ou au développement de leur activité[i].

Les TPE françaises sont en retard par rapport aux petites et moyennes entreprises. Comme le souligne la DG Trésor[ii] sur la base des données de l'Insee, une TPE sur cinq n'a pas de connexion internet professionnelle contre 1% des autres entreprises, et trois sur dix ont un site internet contre sept autres entreprises sur dix.

Alors que de très gros efforts ont été menés sur la transformation numérique de l'économie, cette situation s'explique d'abord par la spécificité des TPE, longtemps négligées dans le débat public : elles ne sont pas simplement plus petites que des PME, elles sont aussi différentes dans leur fonctionnement. La plupart des études s'intéressent soit au grand public, soit aux TPE-PME, sans se concentrer sur le segment des TPE en tant que tel, bien qu'il y ait 20 fois plus de TPE[iii] que de PME. La surprise face aux « solutions de débrouille » mises en place par les TPE pendant la crise sanitaire a montré que le sujet avait été largement sous-évalué.

La transition est néanmoins perçue comme inévitable tant par les TPE elles-mêmes que par leur écosystème.

Les TPE interrogées affirment souvent « qu'elles n'ont / n'auront pas le choix », en raison de pressions externes croissantes :

Les clients s'attendent à trouver une identité numérique, à pouvoir communiquer avec le numérique, à une fluidité permise grâce au numérique. « *Aujourd'hui, ne pas présenter un devis édité proprement sur ordinateur à ses clients, c'est déjà les faire fuir » - Un artisan du BTP en Île de France*

Les fournisseurs et partenaires s'attendent à pouvoir échanger par email, à pouvoir signer électroniquement des devis, etc. *« Aujourd'hui je n'ai pas le choix, tout le monde me demande mon mail » – Un artisan à Nanterre (92)*

Les acteurs publics s'attendent à ce que leurs fournisseurs soient numérisés : les avis d'appels d'offres et les dossiers à fournir sont désormais complètement dématérialisés par exemple, un enjeu important dans le BTP.

Raison #2 : Parce que c'est source de pérennité économique pour les TPE et de qualité de vie pour leurs dirigeants

Les gains économiques sont au rendez-vous.

L'investissement est coûteux en temps et en argent, mais largement gagnant. Les entrepreneurs digitalisés interrogés y ont parfois passé « leurs week-ends », « leurs soirées pendant plusieurs semaines », mais se disent tous satisfaits. Pour plus de la moitié, cette transformation était même « indispensable ». Les trois quarts réitèreraient cette transformation « sans hésiter ».

Les gains économiques estimés sont alors significatifs. Quasiment toutes les TPE digitalisées interrogées déclarent des gains « importants ou très importants », sans pouvoir les chiffrer toutefois. Une précédente étude de la Banque des Territoires estime le gain de chiffre d'affaires de 2% à 15% selon les secteurs, soit des gains annuels moyens de chiffre d'affaires de l'ordre de 5 000€ pour l'industrie ou de 45 000€ pour le commerce.

Au-delà des opportunités économiques, les dirigeants de TPE interrogés soulignent l'importance des gains extra-financiers.

Le bien-être au travail et la réduction de la pénibilité : les trois quarts des TPE digitalisées interrogées considèrent que leur qualité de vie au travail a augmenté, notamment via la réduction de tâches pénibles (e.g. réaliser un inventaire ou passer du temps dans les transports), du temps passé (sur les dimensions administratives) le soir et le week-end, voire sur la réduction des risques professionnels grâce aux alternatives numériques (par exemple l'usage de drones pour étudier le toit d'une maison pour le métier de couvreur).

La fierté et la confiance en soi : pour les entrepreneurs auparavant éloignés du numérique interrogés, la transition réussie est vécue comme un succès personnel. Les deux tiers d'entre eux déclarent que cette transformation a permis d'augmenter leur confiance en eux. Beaucoup mentionnent par ailleurs leur fierté à ne plus être exclus (« *je ne maîtrise pas tout, mais ça maintenant c'est bon et je suis heureux que ça ne soit plus un mystère* »).

Opportunités du digital, de quoi parle-t-on ?

Développement commercial et fidélisation des clients : Vitrine voire vente en ligne, publicité ciblée. Les TPE et en particulier les commerçants citent d'abord un intérêt commercial au numérique. Plus des trois quarts des commerçants interrogés qui se sont digitalisés considèrent les gains « importants ou très importants » sur leurs ventes.

Mes clientes me demandent directement sur Facebook le prix d'un modèle que j'ai mis en photo, ou bien me demandent de leur réserver une taille.

Fetima, 58 ans, gérante d'un magasin de chaussures à Beauvais (60)

Achats en ligne : Les commerçants soulignent l'importance de trouver de nouveaux fournisseurs, et les artisans du BTP le gain de temps (jusqu'à plusieurs jours par mois)

J'ai besoin de produits très spécifiques, et les magasins physiques auxquels je me fournissais ont petit à petit disparu de la région lyonnaise. J'ai fini par aller en ligne pour retrouver ces produits.

Patrick, 59 ans, artisan restaurateur de meubles anciens à Villeurbanne (69)

Productivité métier et innovation : Les commerçants mentionnent notamment la caisse enregistreuse pour éviter l'inventaire ou le logiciel de gestion des stocks pour anticiper les achats. Dans le BTP, l'utilisation de WhatsApp pour échanger avec ses clients et ses équipes est très appréciée, tout comme les devis / facturations directement sur smartphone (e.g. Tolteck). Certaines TPE mentionnent aussi les retours des clients sur internet pour améliorer leur produit / service.

Avant, sans l'informatisation de la gestion des stocks, je pouvais passer un mois entier sur l'inventaire !

Hélène, 47 ans, chapellière à Beauvais (60)

Gestion administrative : Les entrepreneurs partagent leur « double profession » au quotidien : le métier lui-même et la gestion d'une organisation. Devis, comptabilité, pilotage opérationnel, etc. : beaucoup de TPE – et en particulier les conjoints souvent mobilisés sur ces responsabilités- ont pour moteur principal à la digitalisation la réduction du temps passé sur ces tâches. La signature électronique (« plusieurs heures par mois de gagnées ») ou le lien direct entre vente et gestion comptable (« plus besoin de réaliser de double écriture, c'est considérable ») sont fréquemment cités.

Je gère mon business sur l'ordinateur. Comme je suis seul, sans le numérique j'aurais beaucoup de mal.

Jérémie, 35 ans, artisan tout corps d'état à Nanterre (92)

Raison #3 : Parce que c'est une opportunité d'attractivité économique pour les territoires, en particulier ceux isolés

C'est un moteur économique pour le territoire.

Les gains économiques potentiels sont importants. Calculés à l'échelle nationale dans la précédente étude de la Banque des Territoires, ces gains ont été territorialisés pour cette étude. Les exemples ci-dessous illustrent l'importance de la transition numérique des TPE à l'échelle locale.

Tableau 1 : des gains potentiels importants à l'échelle des territoires

Département	Nombre de TPE éloignées du numérique	Gain potentiel de CA	Gain potentiel de PIB	Nombre potentiel de faillites évitées sur 3 ans
Nord	33 000	650 M€	190 M€	9 900
Vendée	10 000	180 M€	50 M€	2 800
Ardèche	6 000	110 M€	30 M€	1 700

Source : analyse socioéconomique réalisée par la Banque des Territoires (cf. méthodologie)

Un constat partagé par les TPE. Pour la moitié des TPE interrogées dans cette étude, la digitalisation des TPE permettrait de « beaucoup » contribuer à l'attractivité d'un territoire. De même, dans un sondage Opinion Way, 65% des dirigeants de TPE/PME interrogés considèrent que la digitalisation des TPE/PME est un « levier fort » pour développer le dynamisme et l'attractivité du territoire[iv].

Trois leviers à l'échelle du territoire

- **Augmenter la visibilité des entreprises du territoire**
- **Faciliter la communication entre entreprises du territoire**
- **Rendre accessible les avantages clés du territoire en seulement quelques clics**

Pour les territoires isolés, le désenclavement numérique renforce l'attractivité et la résilience et permet de lutter contre la fracture territoriale.

Comme le souligne Terra Nova[v], le numérique est alors une opportunité très importante pour les entreprises locales : extension potentiellement immense de la zone de chalandise grâce à la vente en ligne, augmentation de la productivité locale à l'aide d'instruments de géolocalisation, facilitation du travail à distance, etc. De nombreuses études montrent les impacts positifs du numérique à l'échelle d'un territoire : création de clusters d'entreprises plus productives ensemble[vi], élargissement de l'offre de services, désenclavement du territoire[vii], innovations locales[viii].

Raison #4 : Parce que c'est un défi accessible, sur lequel les collectivités publiques ont un rôle à jouer

Il n'y a aucune fatalité : d'autres pays ont montré que la transition numérique des TPE était possible.

D'autres pays que la France ont déjà bien avancé leur transition numérique, parvenant à atteindre les TPE. Il s'agit des pays scandinaves notamment, mais aussi de l'Irlande, du Royaume-Uni ou de l'Allemagne.[ix] En Allemagne par exemple, 9 TPE sur 10 ont une connexion internet (vs. 8 sur 10 en France) et 2 sur 3 ont un site internet (vs. 1 sur 3 en France).

Les politiques publiques ont une importance majeure.

Les travaux de l'OCDE mettent en valeur d'une part le rôle essentiel des politiques publiques et d'autre part l'importance de mobiliser des acteurs divers pour accélérer la transition.[x] Au Danemark par exemple, les mairies établissent des partenariats avec des entreprises du numérique pour soutenir les petites entreprises. En Allemagne, les Landër (qui ont un rôle clé sur le numérique car ils ont la compétence exclusive de la formation initiale) soutiennent la transition numérique des petites entreprises en partenariat à la fois avec le gouvernement fédéral et les partenaires sociaux.[xi]

Plus largement, sur la transformation digitale de l'économie et de la société, la France se situe en dessous de la moyenne européenne.[xii] Avec la mobilisation de chacun, la transition numérique, même des plus éloignés, est possible.

De nombreuses réussites concrètes

Ces dernières années, et en particulier ces deux dernières années, de nombreuses TPE qui étaient éloignées du numérique ont enclenché des premiers pas prometteurs. Ce chemin n'est pas toujours sinueux et peut être heureux. Nous avons choisi d'illustrer ce propos via deux exemples :

Mouna a accéléré la transformation de son entreprise grâce à la CMA.

Profil	Mouna a 54 ans, elle est gérante avec son mari d'une entreprise d'électriciens à Sartrouville.
Déclencheur	Responsable de la comptabilité de l'entreprise, elle s'en occupe d'abord le soir après sa journée de travail. Puis Mouna devient mère de famille, et le temps devient encore plus précieux. Pour en gagner, elle décide de se mettre « vraiment » au numérique.
Rôle de la CMA	Elle se forme d'abord seule puis se renseigne auprès de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat (CMA), qui l'oriente vers un module de formation de 3 semaines. Elle est très surprise du suivi mis en place : en plus des bonnes astuces, son formateur lui laisse ses coordonnées et l'appelle régulièrement pour l'aider sur les difficultés qu'elle rencontre. Aujourd'hui, elle ne regrette pas ces heures passées, cette transformation était « indispensable ».
Gains	En plus du temps gagné à la maison, elle augmente ses revenus car elle gère mieux l'entreprise et a de nouveaux clients. Cette numérisation représente une vraie fierté pour elle, tant à la vue des compétences acquises que de l'évolution positive qu'elle a pu insuffler à l'entreprise.

Hélène a choisi de se lancer d'abord seule, mais serait heureuse de bénéficier d'un accompagnement aujourd'hui.

Profil	Hélène a 47 ans, elle est gérante d'une chapellerie à Beauvais (60) avec deux salariés. Après plusieurs changements de carrière, d'abord employée, elle reprend le magasin lorsque la créatrice part à la retraite.
Site web	Pour ce nouveau départ, elle décide d'intégrer complètement le digital. Elle choisit de consacrer de nombreux jours à se former, en particulier à la création de site internet, n'ayant pas les moyens d'investir pour un prestataire.
Inventaire	L'inventaire (près de 7000 références à la cave) est numérisé en même temps qu'une caisse enregistreuse est achetée. Le site actuel fonctionne bien et de nombreux accessoires y sont vendus régulièrement.
Réseaux sociaux	Elle mise aussi sur Facebook pour communiquer avec ses clientes actuelles et potentielles, et surtout sur des photos de très bonne qualité : ayant acquis les codes des réseaux sociaux, ses posts fonctionnent bien et elle ne compte plus les clientes l'ayant découverte sur la plateforme.
Besoins restants	Sa chapellerie rencontre encore quelques freins vis-à-vis du numériques et elle se déclare partante pour échanger sur des questions spécifiques qu'elle se pose.

02

Comment s’y prendre ?

À l’écoute des TPE pour orienter nos efforts

L'inclusion numérique des TPE soulève un paradoxe : alors même que cet enjeu bénéficie d'une mise en lumière croissante et que les dispositifs de formations se multiplient à travers les territoires, les progrès espérés ne semblent pas au rendez-vous. Comment expliquer la persistance de ce « dialogue de sourd » ? Quelles pistes de solutions peut-on y apporter ?

Loin des idées préconçues et de la massification des solutions, répondre à ces questions suppose de regarder de plus près, et « avec leurs lunettes », le rapport au numérique des gérants de TPE, artisans et commerçants, qui en sont éloignés. Cette partie propose une observation à la loupe pour tenter de répondre aux questions clés qui entravent jusqu'à présent le chemin de l'inclusion numérique des TPE.

Nous proposons une réflexion en trois axes, qui permettent d'aboutir à des recommandations issues des enseignements clés :

- ***Les clés** (axe 1) pour comprendre les enjeux spécifiques des usages numériques des TPE ;*
- ***Les conditions d'une transition non subie** (axe 2) pour enclencher des premières étapes d'inclusion numérique ;*
- ***Les leviers d'un accompagnement efficace** (axe 3), au-delà des formats traditionnels de formation.*

Axe 1 : Les clés de compréhension

Les entretiens menés soulignent d'abord le statut et le fonctionnement très particulier des TPE, entre l'individu et l'organisation. À cet égard, il faut considérer que les TPE ne sont pas simplement des entreprises plus petites, ce sont surtout des entreprises de nature différente.

> ***Souvent, dans les entreprises artisanales, l'artisan a toutes les casquettes, ne dispose pas de secrétaire ni d'aide, et est souvent plus à l'aise avec une pelleteuse qu'avec un smartphone !***
>
> *David Lemaire, Secrétaire général de la CNATP.*

Les TPE sont en grande majorité des femmes et des hommes entrepreneurs, seuls : les usages numériques des organisations se confondent ainsi en grande partie avec les compétences personnelles des dirigeants.

Vous savez, de toute façon, le numérique ce n'est pas de mon âge ! Dans ma boutique ou chez moi, c'est pareil.
Béatrice, 60 ans, dirigeante d'une chapellerie à Béthune (62)

Je me suis mis au numérique dans ma vie personnelle, alors le professionnel a suivi.
Xavier, 55 ans, paysagiste à son compte en région parisienne (75)

Les dirigeants de TPE sont très seuls : plus de la moitié des TPE n'emploient pas de salarié et 18%[xiii] n'en emploient qu'un, qui est parfois le/la gérant(e). À l'inverse d'une partie des PME, les TPE ne disposent pas d'une personne en charge « des questions numériques » et les gérants assurent souvent l'ensemble des tâches de gestion de l'entreprise. Les dirigeants interrogés qui déclarent « ne pas être à l'aise » avec le numérique à titre professionnel le déclarent aussi à titre personnel. Ils invoquent souvent l'argument générationnel pour expliquer leur situation.
Il est important de noter en complément **la place essentielle que le conjoint du dirigeant peut jouer dans un grand nombre de TPE,** souvent associé aux tâches administratives et comptables, qui nécessitent de manière croissante des usages numériques. Ce rôle est rarement reconnu, et les conjoints peuvent pourtant jouer un rôle majeur dans le déclic vers des premiers pas numériques.

Pour autant, le développement des pratiques numériques personnelles ne garantit pas l'inclusion numérique à titre professionnel.

> *Parmi les apprentis des Compagnons du Devoir, on observe des niveaux d'aisance très hétérogènes selon les usages : beaucoup de jeunes savent aller sur les réseaux sociaux mais sont en grande difficulté pour écrire un mail professionnel.*
>
> *Fabien le Quellec, Compagnons du Devoir*

La facilité à titre personnel peut masquer une absence de culture digitale professionnelle. La frontière entre l'utilisation du mobile et de l'ordinateur, déjà identifiée par les acteurs de l'accompagnement numérique grand public, est majeure : de nombreux profils à l'aise avec Whatsapp ou Messenger dans leur communication quotidienne ont par exemple du mal à utiliser un tableur sur l'ordinateur. Il est donc d'autant plus nécessaire de sensibiliser sur les différences de nature entre des usages personnels et professionnels, que les services ou outils utilisés sont les mêmes (notamment les réseaux sociaux).

Les solutions professionnelles restent trop peu utilisées. Une forte proportion des TPE éloignées du numérique interrogées ne disposent pas de solution professionnelle pour leurs adresses e-mail ni d'abonnement téléphonique professionnel, et utilisent des applications génériques grand public. Cela peut générer un double effet négatif : la perte de lisibilité pour les clients d'une part, et les lacunes en matière de sécurité des données d'autre part.

L'utilisation du numérique s'est accélérée avec la crise sanitaire mais demeure superficielle voire fragile. L'étude met au jour l'existence de profils digitalisés « bon gré mal gré » mais qui déclarent néanmoins être peu à l'aise avec le numérique. Si des usages nouveaux tels que les publications sur Facebook se répandent, ceux-ci ne sont pas toujours bien compris par les TPE. Ce type d'usages improvisés peuvent parfois s'avérer contre-productifs (e.g. la publication sur un réseau social avec des photos non valorisantes), et décourager les efforts entrepris.

Le métier est un critère structurant dans le rapport au numérique.

> *Vous savez, je suis un homme du terrain, le numérique ce n'est pas pour moi !*
> *Dans le BTP, ce qui compte, c'est le savoir-faire et la réputation, pas le numérique.*
>
> *Michel, 60 ans, artisan plombier à Ruy-Montceau (38)*

> *Avant, j'étais sur leboncoin pour trouver des clients : j'ai arrêté car je ne pouvais pas faire face au surcroît d'activité !*
>
> *Manil, 35 ans, plombier en région parisienne (75)*

L'identité professionnelle est bien davantage liée au métier qu'au statut « d'indépendant » ou de TPE. Les commerçants ou artisans ne se voient pas eux-mêmes comme des TPE, cette catégorisation n'étant que très rarement pertinente à leurs yeux. Les gérants de TPE se définissent avant tout à travers leur métier : la menuiserie, l'élevage, le commerce de vêtements, la chapellerie, la plomberie… Les solutions qui s'adressent aux entreprises en général leur semblent donc souvent ne pas les concerner.

Le rapport au numérique est ensuite déterminé par le type de métier. Le degré d'éloignement vis-à-vis du numérique est variable selon les secteurs et les métiers, par exemple plus élevé dans le BTP que dans le commerce : si plusieurs artisans déclarent continuer à fonctionner avec du « tout papier » (e.g. faire leur devis à la main), cela n'est le cas que pour une partie très réduite des commerçants. Cette variabilité existe aussi au sein d'un même secteur, où certains métiers sont souvent plus digitalisés (tels que les électriciens dans le BTP, d'après la Fédération Française du Bâtiment). Ces différences dépendent de l'arrivée de produits ou services innovants qui font évoluer toute une filière par leur succès, l'arrivée de plateformes digitales de mise en lien, ou tout simplement par les attentes des clients dans certains domaines.

Il est donc indispensable de mettre en avant les intérêts spécifiques propres à chaque métier, et chaque levier associé au numérique, et d'éviter un discours généraliste, qui est souvent perçu comme une injonction venue « d'en haut par des personnes qui ne connaissent pas le métier », un leitmotiv des entretiens réalisés.

Les compétences en matière numérique jugées essentielles à la poursuite des activités sont variables d'une TPE à l'autre : gestion de la relation fournisseurs pour certains artisans, visibilité commerciale

pour les commerçants, etc. À ces compétences correspondent des outils spécifiques (e.g. maîtrise des réseaux sociaux vs logiciel de devis).

Une diversité des profils éloignés : 4 illustrations

Claudine (45 ans), spécialiste du lambris à Nanterre (92), perçoit peu l'intérêt du numérique

« Je travaille dans le BTP depuis 20 ans, je fais du lambris. **Internet je n'en ai pas besoin**, je suis sur les pages jaunes mais c'est tout, je fonctionne au **bouche-à-oreille** ! Si j'avais un site internet ça m'apporterait **plus de clientèle mais je n'aurais pas le temps pour eux** ! Pour ce qui est de la gestion de l'entreprise, depuis 2010, j'échange par **mail avec mes fournisseurs** et je fais mes commandes de **matériel en ligne,** mais je n'ai **pas de logiciel** de gestion, je n'en ai pas besoin ! J'ai un expert-comptable et j'envoie mes factures par e-mail aux clients. »

Djamel, (48 ans), gérant d'un gîte et d'une maison d'hôtes à Vitré (35) est démuni et aimerait apprendre, sans savoir par où commencer

« Je ne suis pas à l'aise et c'est un **problème sur certains outils spécifiques**, comme la comptabilité et les factures, où cela devient **compliqué de tout faire à la main** ! Je n'ai pas de logiciel de comptabilité, c'est problématique pour faire un emprunt et pour le développement du troisième gîte que je prévois.

Clairement **l'absence de visibilité sur internet est un vrai frein pour moi** mais **je n'ai pas le temps** et puis je **ne sais pas par où commencer** ! Quand j'ai lancé mon activité, j'ai demandé de l'aide à mes **enfants** pour utiliser les plateformes type Airbnb. Je **ne connais pas les formations existantes** mais j'aimerais en suivre une sur la partie gestion administrative. »

Jérôme (51 ans), plombier chauffagiste à Herbelles (69) fait ses premiers pas avec ambivalence

« Moi je suis **moyen au niveau informatique**, j'aimerais avoir un ordinateur **plus rapide et une meilleure connexion** internet. C'est une perte de temps, trop de chargement et je ne suis pas patient alors ça n'aide pas. Et un nouvel ordinateur quand on voit **combien ça coute** et comment je m'en sers ce n'est pas utile, ça serait "surdimensionné" par rapport à mes utilisations. Je n'utilise **pas encore d'outils numériques pour ma communication**. Je sais que je **vais devoir passer sur internet**. Tout le monde y est ! Mais **c'est cher et je n'ai pas les compétences**, ça a l'air compliqué de faire un site par exemple. Le **plus important c'est pour le devis**. Si on fait le devis **à la main** les clients sont **moins réceptifs**. C'est plus difficile de négocier. »

Marie et Sylvie (55 et 59 ans), gérantes d'une boutique de maroquinerie à Béthune (62), font leurs premiers pas sans direction claire

« [*Marie]* Dans ma vie personnelle, je n'ai **pas envie d'étaler ma vie sur les réseaux sociaux,** mais pour la boutique on a Facebook, de toute façon **aujourd'hui c'est obligatoire** !

[Sylvie] On n'a **pas de stratégie numérique**, on publie des photos sur Facebook de temps en temps mais **Instagram ne fonctionne pas bien**, notre clientèle est trop âgée. De toute façon, le numérique, ce n'est **pas de notre génération**, on n'a pas grandi avec ça.

[Marie] On a le **mail pour communiquer avec les fournisseurs** mais **on n'a pas le temps pour un site internet.** Ça nécessiterait **d'embaucher quelqu'un à temps plein** pour le gérer, ça n'en vaut **pas la peine** !

[Sylvie] Nous on n'a **jamais suivi de formation.** La ville avait envoyé une jeune pour nous aider à mettre en place le Click & Collect pendant le confinement, c'était bien parce que c'était **personnalisé et en présentiel**. Pour suivre des **formations en ligne, il faut déjà être à l'aise**, avoir une webcam. »

LE MÉTIER, DÉTERMINANT DU PARCOURS D'INCLUSION NUMÉRIQUE D'UNE TPE

Points communs et différences entre un artisan et un commerçant

RECOMMANDATIONS AXE 1

Créer des synergies à l'échelle des territoires entre les acteurs de l'inclusion numérique grand public et ceux du développement économique. *Les besoins des dirigeants de TPE les plus éloignés font clairement écho aux besoins des particuliers, notamment sur les enjeux de sensibilisation et d'acculturation à petits pas, voire d'assistance ponctuelle.*

- ***Encourager des formations de formateurs par les acteurs de l'inclusion numérique*** *auprès des réseaux professionnels, pour partager approches et bonnes pratiques.*
- ***Proposer aux Hubs territoriaux de jouer le rôle de passeur de relais*** *entre ces deux mondes qui aujourd'hui, de fait se côtoient peu.*
- ***Inciter à la mise en place d'espaces de médiation accessibles en libre accès*** *pour les entrepreneurs, pour améliorer la communication et la visibilité.*

  Exemple *: se tourner vers les réseaux de tiers-lieux, en particulier quand ils sont des lieux de production artisanal, tels que les Manufactures de Proximité qui vont se déployer sur les territoires, pour simplifier la mobilisation.*
- ***Ouvrir le champ d'intervention des espaces de médiation numérique*** *(souvent priorisé sur l'accès aux droits et le retour à l'emploi) à la question de l'exercice de l'activité professionnelle, à condition d'être à leur tour formés et outillés, apparait être une piste intéressante.*

Détecter les fragilités de manière plus massive voire systématique. *Le diagnostic des compétences et appétences numériques est un préalable à la proposition de solutions pertinentes. Réalisé à grande échelle, il permet aussi de mesurer la fragilité numérique des TPE d'un territoire.*

- ***Consolider et déployer des solutions de diagnostics d'inclusion numérique*** *(massifier l'usage d'une solution comme « lesbonsclics » adaptée aux TPE).*
- ***Agir dans la lignée des efforts entrepris par les réseaux de CMA en partenariat avec FranceNum.***
- ***Compléter par des diagnostics plus légers****, qui pourraient être portés, par exemple, par les partenaires économiques ou des agents territoriaux dédiés tels que les Managers de Centre-Ville pour les commerces.*

Adopter une approche sectorielle voire métier dès le stade des premiers pas numériques, en se rapprochant des réseaux représentatifs des branches et métiers *(notamment les fédérations et les syndicats), pour concevoir des contenus de formations, pour imaginer des dispositifs de mobilisation ou pour identifier des intervenants crédibles aux yeux des entrepreneurs.*

Exemples :

- ***Intégrer plus systématiquement des contenus numériques*** *(même légers)* ***dans la formation initiale*** *(notamment celle des CFA pour les artisans), au sein des modules métiers.*
- ***Faire évoluer les référentiels de compétences métiers*** *pour y intégrer les compétences numériques de base nécessaires à l'exercice durable de son métier.*
- ***Co-construire avec des entrepreneurs*** *les contenus de formation destinés aux TPE, voire former d'anciens entrepreneurs à la formation pour renforcer la crédibilité des contenus.*

MAKE ICI

Les formations « numérique et métiers d'arts » portées par Make ICI dans ses tiers-lieux dédiés aux artisans

Make ICI est un acteur pionnier de la création de tiers-lieux destinés aux « makers », et en particulier aux artisans d'art. Avec des espaces et des outils de travail partagés, les espaces ICI animent des communautés d'artisans dans plusieurs villes de France. Ils déploient à présent des formations in-situ, destinées à leurs artisans, sur des usages ou outils numériques particulièrement utiles à l'exercice de leur métier. Les formations sont dispensées par des personnes connues et reconnues de leurs pairs, et évitent les contenus génériques peu valorisés.

Axe 2 : Les conditions d'une transformation non subie

Les TPE interrogées estiment que la mobilisation pour la transformation numérique doit passer par une meilleure compréhension de leurs gains à court terme, être positionnée comme un levier de maîtrise de leur destin professionnel et se faire à certains moments clés de leur parcours entrepreneurial.

> ***Le numérique, je sais que je vais devoir m'y mettre car c'est dans l'air du temps, je n'ai pas vraiment le choix ! J'essaierai de me lancer sérieusement plus tard, quand ça sera plus clair pour moi.***
>
> *Pierre, gérant d'un magasin de vêtements à Beauvais (60).*

L'opportunité du numérique n'étant pas toujours clairement identifiée, nombre de TPE préfèrent une logique de débrouille *a minima.*

Je sais ce que je perds, pas ce que je gagne !
Alexis, 43 ans, artisan en tapisserie à Talence (33)

Si je m'absente de ma boutique une heure, je perds des clients : impossible d'aller en formation !
Hughes, 55 ans, gérant d'un magasin de literie à Maule (78)

Je ne fais pas vraiment confiance à la Chambre de Ccommerce et d'Industrie (CCI) pour aller me former au numérique. Je me tourne davantage vers mes proches.
Sébastien, 57 ans, gérant d'une papèterie, à Beauvais (60)

Les dirigeants de TPE ne sont d'abord pas toujours convaincus de ce qu'ils ont à gagner, notamment à court terme. Les échanges montrent que l'enjeu est dans la perception trop floue des gains potentiels, en particulier dans un horizon de court terme qui est souvent celui du commerçant ou de l'artisan. La formation apparait comme un pari où il faudrait miser beaucoup (et en plus sans y prendre plaisir) sans savoir ce qu'on y gagne (en temps, en clients, en argent). Cela est particulièrement vrai concernant les impacts du numérique en matière de développement commercial. Les commerçants digitalisés interrogés sont rarement capables d'objectiver réellement les gains économiques des efforts entrepris, tout en reconnaissant volontiers que l'impact est positif. Cela altère le potentiel bouche-à-oreille pourtant tellement privilégié dans le changement des comportements chez les entrepreneurs.

Les entrepreneurs affirment aussi manquer du temps nécessaire. Pour de très nombreux entrepreneurs, la réponse est simple : « je ne vais pas en formation car je n'ai pas le temps ». C'est en particulier le cas lorsqu'on est seul, où toute absence est synonyme de perte sèche.

Nombre d'entrepreneurs ont ainsi des stratégies d'évitement et préfèrent se reposer à court terme sur leurs proches pour assurer le minimum nécessaire. Ne se sentant « plus dans le coup » et ne voyant pas l'intérêt d'investir dans leur montée en compétences à long terme, de nombreux gérants font généralement confiance à leurs proches (conjoints et enfants). Leur manque de compréhension du sujet les incite aussi à être méfiants envers les prestataires de services numériques qui les contactent, renforçant ainsi doublement la dépendance aux proches.

L'importance de redevenir acteur de sa transformation plutôt que de subir une tendance extérieure.

Ce n'est pas l'homme qui prend le numérique, c'est le numérique qui prend l'homme.
Samuel, 50 ans, architecte à Paris (75)

Je n'ai pas envie de me transformer en drive moi Madame ! Ce que j'aime, c'est faire mon métier.
Vincent, 43 ans, gestionnaire d'une épicerie bio à Béthune (62)

Moi je suis un homme du terrain. Regardez mes mains ! Est-ce qu'elles vous semblent faites pour le numérique ? Ce n'est pas pour cela que j'ai choisi ce métier...

Nicolas, 42 ans, artisan tout corps d'État en région parisienne (75)

Les TPE sont moins réfractaires au numérique que désarmées face à une tendance qu'elles ne veulent pas subir. Les dirigeants interrogés ont le sentiment de ne pas maîtriser leur destin, de « faire ainsi car c'est comme ça qu'il faut faire aujourd'hui ». Ces changements sont souvent vécus comme des contraintes plutôt que des moyens de simplifier le quotidien.

L'imaginaire du numérique reste éloigné de celui de la tradition du métier exercé. Sur le plan symbolique, le numérique peut apparaître incompatible avec l'ADN du métier. Plusieurs commerçants font part de leur peur de perdre le contact physique avec leurs clients, notamment avec la multiplication des plateformes type « click&collect ». Les entrepreneurs du BTP rencontrés insistent parfois sur la dimension manuelle de leur travail, jugée éloignée d'un numérique perçu comme immatériel et/ou intellectuel. Il apparait donc essentiel de « démythifier » le numérique lorsque c'est nécessaire.

Des effets indésirables à ne pas ignorer

Les experts et TPE interrogés ont régulièrement souligné les effets indésirables voire pervers de la transition numérique pour certains, rejetant l'injonction facilement faite à se digitaliser à tout prix.

Les principaux effets cités sont :

- ***Un lien social transformé** : alors même que certains entrepreneurs ont choisi leur métier pour les relations avec les clients, le numérique risque d'après eux de les en éloigner. Et si une nouvelle forme de relation peut s'installer dans la vente en ligne, la proximité n'est parfois plus de mise.*
- ***Une moindre autonomie au travail** : pour certains entrepreneurs, le numérique peut ouvrir la voie à une forme de surveillance et de déshumanisation (« je sais bien que vous l'avez vu le devis, je l'ai vu sur Whatsapp » « je veux exactement les mêmes fleurs que sur la photo »).*
- ***Une dévalorisation du travail** : sur internet, la concurrence se fait avec le monde entier et les prix peuvent être bas, voire très bas (« pour vendre sur internet il faut donner gratuitement son produit »).*
- ***Des interactions plus tendues** : le numérique abolit certaines frontières sociales. Certains clients peuvent se sentir autorisés à être plus abruptes qu'ils ne le seraient en face-à-face (« c'était nul ») voirs à supposer une disponibilité permanente (« la cliente m'écrit à 22h30 pour l'aider à préparer un mariage le surlendemain, elle n'aurait jamais osé venir en boutique demander la même chose »).*
- ***Une vulnérabilité à de nouvelles formes d'escroquerie** : une ouverture numérique commerciale associée à un manque de culture numérique peut favoriser le risque que des personnes malintentionnées en profitent (ransomware, faux ordres de virement, etc.).*

Ces témoignages sont légitimes et pragmatiques, et il est incontestable que le numérique, plus qu'un simple outil, transforme la manière de travailler, au risque d'altérer le plaisir du métier pour une part non négligeable des personnes interrogées.

L'enjeu de la lisibilité de l'offre, frein supplémentaire au passage à l'acte.

J'ai entendu parler de formations, mais comment choisir ?

Marie-Anne, 52 ans, cuisiniste à Auray (56)

Il existe une méconnaissance importante des dispositifs d'accompagnement, dont l'offre n'est pas perçue comme claire. Le constat de la fréquentation des formations est jugé de manière critique par les experts interrogés, et la majorité des répondants ont une connaissance très faible ou nulle des aides, dispositifs et formations existants. Les TPE ne savent pas non plus à qui s'adresser, et dans le cas de prestataires privés, quel prix, quel prestataire et quel contenu seraient adaptés. Ce flou incite à reporter le passage à l'acte, et à faire perdurer les stratégies de débrouille sans véritable montée en compétences.

Par ailleurs, **la sémantique numérique (marketing digital, CRM, clic&collect…) est parfois inconnue et s'apparente à une novlangue opaque**, qui nourrit encore l'écart entre la réalité d'un besoin

concret et la connexion avec une solution existante. L'importance du langage reste donc primordiale, pour parler « vrai » et éviter d'accentuer le sentiment de brouillard autour des enjeux numériques.

L'intérêt de cibler le bon moment.

Jusqu'ici, je m'en sors avec du « tout papier ». En revanche, je sais que quand je vais ouvrir mon prochain gîte, je vais devoir passer au numérique.
Sandrine, gestionnaire de maison d'hôtes (75)

Pour les 3 ans qui me restent, je n'ai pas besoin de passer au numérique.
Henri, 56 ans, serrurier (60)

J'attends que mon activité reprenne avant de tester de nouveaux outils comme le logiciel de caisse. Là, maintenant, je n'ai vraiment pas la tête à ça !
Karoline, 38 ans, artisane sellière maroquinière, Paris (75)

Certaines périodes sont plus favorables aux changements d'habitude. Les sciences comportementales parlent de « fenêtres d'opportunité » pour désigner les contextes favorables à l'adoption d'un nouveau comportement. Investissements au lancement, démarrage et développement commercial rapide, résistance à une crise, vente ou reprise, … selon la période de vie de leur TPE, les entrepreneurs n'ont pas les mêmes outils (trésorerie, temps, volonté) à leur disposition.

Chaque bouleversement invite l'entrepreneur à réévaluer le ratio coûts / avantages du changement envisagé : contrainte externe (changement dans la législation, nouveauté administrative, etc.), nouveau contexte (crise sanitaire) ou encore franchissement d'une étape dans la vie de l'organisation (e.g. embauche d'un nouveau salarié).

Ces moments opportuns (passage à l'échelle, difficultés économiques) sont relativement génériques indépendamment des secteurs et métiers.

Tableau 2 : Quelques fenêtres d'opportunités pour enclencher l'inclusion numérique d'une TPE

Cycle de vie de l'entreprise et perception du numérique

ÉTAPES DU CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE	Phase de création	Recrutement de premiers salariés	Phase de consolidation	Période critique Marché en ralentissement	Fin de cycle / nouveau cycle
+ Intérêt fort pour le numérique PERCEPTION DU NUMÉRIQUE – Intérêt moindre pour le numérique	Tout est à faire, ce n'est pas prioritaire	Comment le numérique peut-il m'aider ? *« La première personne à m'avoir montré Instagram, c'est mon stagiaire.*	La gestion du quotidien prend du temps *« J'ai pas besoin du numérique. J'ai déjà trop de boulot ! Si j'en ai plus je ne pourrai pas le faire.*	Comment le numérique peut-il être plus intégré ? *« Avec le covid, on n' a pas eu le choix de s'y mettre !*	Fin de l'aventure … ou bien nouveau départ ?
EXPÉRIENCES	Concentration sur son métier et le démarrage de sa structure	- Capacité d'investir - Capacité d'innover	- Activité mature - Désintérêt pour la formation et pour l'innovation	- Crise qui amène à repenser son activité - Temps pour la formation	- Forte volonté d'innovation au moment de la reprise vs. - Désintérêt à la clôture
IDÉES D'ACTION	**Mettre en valeur** des prestataires et des outils numériques pour les premiers pas de l'entrepreneuriat, pour donner envie tôt d'intégrer le numérique	**Proposer et financer** cette « 1ère ressource » (voir encadré page 26)	Proposer à des entrepreneurs plus digitalisés d'**échanger sur le numérique** (des « ambassadeurs du numérique »)	Mettre en valeur sur les **accompagnements et formations** proposés les résultats escomptés pour inciter à franchir le pas	**Proposer des contenus** dédiés aux repreneurs et les cibler dans les campagnes marketing

RECOMMANDATIONS AXE 2

Désamorcer les réticences des gérants de TPE et accompagner la valorisation des gains. *Les acteurs de proximité pourraient rassurer sur les (non) bouleversements métiers : loin d'être antinomiques, numérique et contact physique se complètent. Il convient par exemple d'accompagner les TPE dans l'objectivation des gains concrets rendus possibles par le numérique, notamment :*

- ***Suggérer des indicateurs simples*** *(e.g. le nombre de clics d'une campagne sur les réseaux sociaux, la réduction du taux de non-conformité d'un ouvrage de bâtiment) ;*
- ***Calculer le temps passé à des tâches qui pourraient être digitalisées*** *(e.g. faire l'inventaire ou établir des devis) ;*
- ***Organiser des opérations « avant-après »*** *(e.g. organiser le même événement commercial avant et après l'usage d'une communication numérique et compter le nombre de participants) ;*

Pour autant, il est important d'avoir un discours de vérité, et de ne pas occulter les réalités du numérique, en particulier en termes de coûts (récurrents) et de sécurité (eg : risques de piratage).

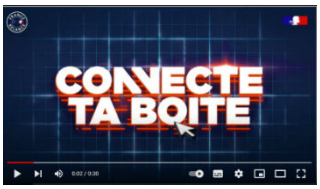
Développer des approches « marketing » pour accompagner les changements de comportements, et promouvoir les solutions proposées :

- ***Rendre lisibles les offres****, avec une sémantique simple et ciblée, illustrées notamment via des verticales métier. S'appuyer en particulier sur les pairs et les* success stories *de professionnels du secteur récemment digitalisés pour permettre aux TPE de s'identifier.*
- ***Mobiliser, récompenser, voire financer un réseau local « d'ambassadeurs » du numérique (e.g. comptables, entrepreneurs, retraités, etc.)*** *pour différents types de métiers, en charge de sensibiliser leurs réseaux et de communiquer sur les solutions existantes.*
- ***Mobiliser massivement des réseaux essentiellement dédiés au diagnostic et à l'orientation des TPE*** *vers la solution la plus adaptée, à l'image de ce qui a été entrepris pour faciliter l'inclusion numérique grand public. Les acteurs privés peuvent d'ailleurs s'emparer de ce rôle, car ils sont en lien avec des réseaux massifs de TPE (notamment fournisseurs de services, distributeurs d'équipements informatiques, plateformes et marketplace…)*
- ***Mettre en place des cartographies voire des labellisations*** *pour rendre visible les acteurs en capacité d'accompagner sur les premiers pas*
- ***Cibler les fenêtres d'opportunités propices à la transition numérique dans le cycle de vie de l'entreprise****, pour réaliser des campagnes de sensibilisation, en partenariat avec les acteurs « points de contact » de ces étapes clés (par exemple BGE et Adie pour les temps de création, URSAFF pour détecter la première embauche, associations de repreneurs comme le CRA (Cédants et Repreneurs d'Activité).*

FRANCE NUM

Bonne pratique : La production massive de témoignages et contenus vidéos pour valoriser les parcours d'entreprises qui ont passé le cap

France Num a entrepris de produire et partager de nombreux contenus permettant de témoigner d'expériences concrètes d'entrepreneurs qui ont fait leurs premiers pas numériques. En complément, et en partenariat avec Studio Next, BFM, et RMC, France Num a lancé l'émission *Connecte ta boite* destiné spécifiquement aux TPE. À chaque épisode, un ou deux gérants de TPE se font accompagner dans leur transition numérique par des experts numériques et des activateurs France Num. L'objectif de l'émission est de démontrer avec des cas concrets les avantages de la numérisation des TPE pour le développement de leur activité. L'idée est simple : communiquer sur des *success stories* de pairs pour inciter les entrepreneurs à initier leur transition numérique !



Axe 3 : Les leviers d'un accompagnement efficace

Les TPE font un retour mitigé sur les dispositifs d'accompagnement existants mais, preuve de leur intérêt, proposent dans le même temps des axes d'amélioration et d'adaptation à leur situation particulière.

> ***Nous mettons en place des formations gratuites sur le numérique, destinées aux TPE, mais personne ne vient ou presque. C'est désespérant !***
>
> *Une collectivité locale*

> ***Moi, j'ai tout appris sur le tas, je me suis faite toute seule. Les formations, cela ne me parle pas.***
>
> *Monique, 62 ans, gérante d'un atelier de retouches vestimentaires (23)*

Les TPE les plus éloignées du numérique s'estiment peu ou pas touchées par les dispositifs d'accompagnement actuels.

> *J'ai vu qu'une collègue fleuriste s'était lancée sur Instagram, je suis allée lui en parler et ça m'a fait changer d'avis sur l'utilité pour moi des réseaux sociaux.*
>
> *Carine, 43 ans, fleuriste à Avignon (84)*

Les entrepreneurs ont globalement le sentiment d'être face à une vraie question, mais ne savent pas identifier les solutions extérieures auxquelles s'adresser. Les entrepreneurs ont le sentiment de devoir se débrouiller seuls pour « trouver de l'aide », et ne perçoivent aucune démarche structurante sur leur territoire qui s'adresse à eux. Pour nombre de TPE qui n'ont pas l'habitude de s'informer et de chercher des solutions extérieures, le risque est d'avoir une vision tronquée des opportunités d'accompagnement, essentiellement portées par les démarches commerciales de prestataires de services.

Les déclics proviennent souvent des pairs et des réseaux informels (notamment le conjoint)**.** Plus efficace qu'un discours théorique, l'exemple d'un concurrent ou d'un ami commerçant récemment digitalisé fait souvent office de « déclencheur » pour se mettre au numérique : le discours des pairs apparait le plus convaincant, de loin.

Moins de 5% des TPE interrogées avaient déjà suivi une formation en lien avec le numérique

Les formations proposées doivent évoluer pour s'adapter à la culture du changement des TPE.

> *Vous savez ça fait longtemps l'école pour moi, après trois minutes je perds ma concentration.*
>
> *Jean-Pierre, 55 ans, garagiste à Langres (52)*

> *Si c'est pour aller voir le copain qui est certainement bien gentil mais qui n'est pas du métier, ce n'est pas la peine.*
>
> *Vincent, 41 ans, métallurgiste à Nanterre (92)*

> *À la fin de la formation je vais tout oublier et retourner à la case départ, ça ne sert à rien.*
>
> *Fanny, 46 ans, commerçante en matériel orthopédique (94)*

Retourner à l'école n'est pas un plaisir. Pour beaucoup d'entrepreneurs, l'idée d'une formation inquiète. Il existe en particulier une défiance envers les formateurs, souvent « pas du métier ». Les entrepreneurs sont très attachés à leur métier et considèrent leur réalité comme trop spécifique pour qu'un discours généraliste leur soit utile. Il s'agit le plus souvent d'un ressenti a priori, plus ou moins objectivé, qui pénalise le déploiement de formations.

Les formations sont souvent jugées trop rigides. Les besoins sont spécifiques et les entrepreneurs souhaitent être orientés vers la formation qui leur correspond le plus, si possible « à la carte », avec la possibilité de sélectionner les modules souhaités. Les contraintes horaires peuvent d'ailleurs être perçues comme une barrière infranchissable, et la question de la formation en présentiel peut donc être remise en cause. À cet égard, l'écosystème de la « ed-tech » propose de nouvelles solutions de formation qui pourraient inspirer de futurs dispositifs. À titre d'exemple, LiveMentor réinvente la formation grâce à des vidéos associées à du mentorat et Dokki propose des formats ludiques sur mobile. Ces nouveaux formats de formation peuvent permettre de diversifier l'offre et donc de maximiser la probabilité de correspondre à des pratiques plus accessibles.

La formation est considérée comme nécessaire mais pas suffisante. Les entrepreneurs interrogés expriment le besoin d'un suivi individuel post-formation, qui permet à la fois de rassurer mais aussi de garantir la fiabilité du prestataire. Le format peut être de l'assistance ponctuelle ou une forme de hotline. L'exigence d'être accompagné par quelqu'un qui s'engage dans la durée est exprimée comme une condition nécessaire à la confiance.

Pour autant, il est important de noter que les TPE disent souvent être capables d'investir un certain montant si elles ont une garantie de la qualité d'une formation. La gratuité n'est pas un argument suffisant pour contourner les réticences à passer la porte d'une formation.

RECOMMANDATIONS AXE 3

Innover dans les contenus et formats des formations

- ***Développer des contenus et formations plus appliqués, ludiques, centrés autour de la formation-action***. *À ce titre, les formats développés dans le secteur de la EdTech peuvent inspirer des nouvelles modalités d'apprentissage.*
- ***Développer et déployer des contenus adaptés aux entrepreneurs*** *: proposer une approche « à la carte » (flexibilité dans la sélection des modules) ; insister sur les soft skills (e.g. apprendre à apprendre, la relation client) en lien avec le numérique.*
- ***Proposer des formations adaptées aux contraintes techniques des TPE*** *: travail en journée, travail en solitaire, travail itinérant… Les formations doivent être organisées sur des temps courts, en horaires adaptés, voire à distance (même si le présentiel reste valorisé).*

Proposer des formats alternatifs à la formation, plus individuels et plus directs

- ***Développer les formats « coup-de-pouce »****, mêlant assistance, mise en situation, et accompagnement, sur des modèles notamment de « binôme », dans une logique d'accompagnement individualisé.*
- ***Activer les réseaux de pairs dans un esprit de mentorat / tutorat.*** *À ce titre, les formats développés par des acteurs comme LiveMentor peuvent être inspirants, ainsi que l'animation de communautés apprenantes (déployées par exemple par l'association Gribouilli pour la montée en compétences des assistantes maternelles).*
- ***Miser sur l'intergénérationnel****, sous un format de binôme, par exemple via des partenariats avec des écoles de communication ou marketing digital, est un levier possible pour les acteurs de l'accompagnement.*

semaest
aménage et anime votre quartier

Bonne pratique : le programme « 1 commerçant – 1 étudiant connecté » porté par CoSto

La Semaest anime depuis 2015 **le programme CoSto (« Connected Stores ») pour accompagner les commerçants et artisans indépendants parisiens dans leur digitalisation**. Son objectif est de permettre à ces commerçants indépendants d'utiliser le potentiel du numérique pour développer leur activité et accroître leur visibilité. Une dynamique d'expérimentations de solutions numériques, d'échanges de bonnes pratiques et d'ateliers de formation a notamment été mise en œuvre pour booster l'activité des commerçants et imaginer le commerce de demain.

Dans ce cadre, en 2021, la Ville de Paris et la Semaest ont lancé le programme expérimental de coaching **« 1 commerçant – 1 étudiant connecté »**. Chaque commerçant volontaire bénéficie d'un coaching gratuit et personnalisé d'une durée de 3 mois, au cours duquel un étudiant formé au numérique l'aide à s'approprier les outils web de base ou à optimiser sa présence digitale déjà existante.

Le dispositif, expérimenté de mai à août 2021 par un petit groupe de commerçants, a prouvé son efficacité : *« Les commerçants sont très satisfaits de l'accompagnement, et souhaitent qu'ils soient prolongés sur une durée supérieure à trois mois. »* (Sabrina Le Bourgeois, Directrice de la communication, de l'animation et des partenariats de la SEMAEST).

Résumé des recommandations par acteurs

RECOMMANDATION	Acteurs publics (collectivités territoriales, Etat)	Formateurs / opérateurs (médiation numérique et développement économique, tier-lieux)	Acteurs sectoriels (associations, fédérations, syndicats, CFA…)
Etape 1 : Sensibiliser les entreprises et les mobiliser vers des parcours d'inclusion numérique			
Construire et communiquer des argumentaires visant à désarmorcer les réticences et valoriser les gains du numérique pour les petites entreprises	**Financer & orchestrer**	Contribuer & diffuser	Contribuer & diffuser
Déployer des solutions de (auto)-diagnostic systématique de la maturité numérique des entrepreneurs	**Financer & orchestrer**	Déployer	Déployer
Etape 2 : Faire évoluer l'offre d'accompagnement existante sur le territoire			
Créer des ponts entre acteurs de la médiation numérique et acteurs de l'accompagnement des entreprises	Inciter	**Opérer**	
Elargir les cibles des lieux de médiation numérique au monde de l'entreprise, ou ouvrir des lieux dédiés	Inciter & financer	**Opérer**	
Intégrer le numérique dans les formations initiales et faire évoluer les référentiels métiers	Inciter	Contribuer	**Inciter & opérer**
Construire des approches d'accompagnement plus ciblées qui intègrent le métier et les enjeux plus larges de l'entrepreneur	Inciter & mobiliser	**Opérer**	**Contribuer**
Fédérer et rassembler les acteurs locaux de l'accompagnement autour d'une marque ou dans un collectif afin d'assurer qualité et lisibilité de l'offre	**Financer & orchestrer**	**Opérer**	
Etape 3 : Faire émerger de nouvelles approches pour l'inclusion numérique des TPE			
Développer des formations plus appliquées, ludiques, orientées vers la formation-action et adaptés aux contraintes des entrepreneurs	**Inciter & financer**	**Concevoir & opérer**	Co-concevoir
Développer des formats alternatifs à la formation : coups de pouce, pair-à-pair, mentorat, inter-générationnel…	**Inciter & financer**	**Concevoir & opérer**	Concevoir & opérer

Legende : **Rôle principal** / Rôle d'appui

CONCLUSION

L'inclusion numérique des TPE qui en sont éloignées relève d'une véritable conduite du changement, d'autant plus complexe à mener qu'elle touche des individus, et non des organisations. S'y atteler nécessite de se plonger dans la réalité psychologique et économique des dirigeants de TPE afin d'identifier les ressorts d'une action efficace.
Pour autant, ces travaux mettent en exergue le fait qu'au-delà de la transition numérique, l'enjeu est celui de la capacité des TPE – soit une multitude de toutes petites structures, souvent isolées et surchargées – d'appréhender les mutations à venir de leur métier. Car au-delà des exigences numériques qu'impose la dématérialisation forte de notre économie, d'autres mutations et innovations numériques vont émerger, toujours plus vite que notre capacité collective à les adopter. En effet, derrière le numérique qui impose une transition visible car parfois brutale, ce sont d'autres transitions qui vont venir percuter l'activité de nos TPE, à l'image de la transition écologique ou des mutations rapides qui s'opèrent dans l'expérience client (avec l'émergence de *l'économie de l'instant*).
Notre capacité à réussir collectivement l'accompagnement de cette mutation en particulier pour les TPE très éloignées du numérique est donc un marqueur de notre capacité à maintenir ce tissu économique essentiel à nos territoires. Ainsi, il nous semble indispensable d'adopter une démarche résolument volontariste dédiée à l'inclusion numérique des TPE, à l'échelle nationale et territoriale.
Puisque l'année 2023 sera une année charnière dans la dématérialisation des actes clés de l'entreprise, il paraît plus que jamais nécessaire d'agir ensemble, dans une dynamique d'écosystème. La voix et le talent de chaque acteur comptent.

Et pour moi demain ?

Vous êtes une collectivité locale ? Vous avez le pouvoir de piloter et orchestrer des projets innovants en matière d'inclusion numérique des TPE à l'échelle de votre territoire. Vous pouvez créer des synergies, en mettant en relation des acteurs qui s'ignorent parfois : acteurs de la médiation numérique individuelle, acteurs du développement économique, entrepreneurs, fédérations professionnelles… Vous pouvez valoriser les acteurs et les lieux qui interviennent sur votre territoire. Vous pouvez construire ce qui pourrait s'apparenter à une « gestion prévisionnelle des compétences numériques professionnelles » de votre territoire, en fonction des savoir-faire qui s'y sont particulièrement développés.

Vous êtes un acteur de la médiation numérique grand public ? Vous êtes déjà expert, vous avez le pouvoir d'aider les autres acteurs ou de former les dirigeants de TPE dans leurs premiers pas numériques. De nombreuses pistes sont possibles : construire des accompagnements dédiés aux dirigeants d'entreprises unipersonnelles, adapter le contenu des formations aux besoins des TPE, réaliser des partenariats avec des fédérations professionnelles… à condition de s'acculturer au développement économique et de recruter des personnels dédiés et adaptés.

Vous êtes une chambre consulaire ? En tant que maillon clé de la chaîne, vous avez le pouvoir de décliner en votre sein des contenus spécifiques aux TPE les plus éloignées, alternatifs à la formation. Votre réseau d'entreprises peut permettre de favoriser des formats tels que le mentorat, la valorisation d'ambassadeurs, etc.

Vous êtes un acteur privé en lien avec des réseaux massifs de TPE ? Vous avez le pouvoir de créer des déclics chez les TPE attirées par vos services, et de les sensibiliser aux opportunités pratiques du numérique que ce soit en développant des contenus spécifiques ou en facilitant l'accès à des solutions locales adéquates.

Vous êtes une fédération professionnelle, un OPCO ou un CFA ? Vous êtes au plus près des différents secteurs, vous êtes crédibles et légitimes : vous avez le pouvoir de penser la conduite du changement par métier, co-construire des contenus et encourager le partage de bonnes pratiques entre pairs de votre secteur. À long terme, mais aussi dès aujourd'hui !

Vous êtes un entrepreneur récemment digitalisé ? Vous avez le pouvoir de convaincre vos voisins de sauter le pas du numérique, en partageant votre expérience et quelques bons conseils.

Ensemble construisons le chemin d'un numérique professionnel inclusif.

Notes et références bibliographiques

[i] Voir « Inclusion Numérique des TPE, rapport d'expérimentation et recommandations », Banque des Territoires (2020) pour la méthodologie employée. L'enquête TIC-TPE de l'Insee sur laquelle se base cette étude et celle de la DG Trésor date de 2016 et n'a pas été renouvelée depuis.

[ii] Trésor-Éco n°271, Direction Générale du Trésor, 2020.

[iii] Une TPE (très petite entreprise) a moins de 9 salariés et un chiffre d'affaires inférieur à deux millions d'euros.

[iv] OpinionWay pour Qonto, les besoins des entreprises françaises, 2021

[v] Terra Nova, Que peut le numérique pour les territoires isolés, 2017

[vi] Voir par exemple le cas de la Bretagne : Politiques d'incitations et attractivité territoriale des entreprises : le cas de la filière nautique en Bretagne, Melle & Jong-Li, Revue d'économie régionale et urbaine, 2016

[vii] L'impact des usages du numérique sur le développement rural, Réseau Rural Français, 2018.

[viii] La transformation digitale des territoires : enjeux, leviers et plan d'action, ADGC, Bearing Point, Orange, 2018.

[ix] DESI, Commission européenne, 2019

[x] Voir notamment : OCDE (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en.

[xi] Rapport d'information n° 635 (2018-2019) de Mme Pascale GRUNY, fait au nom de la Délégation aux entreprises, déposé le 4 juillet 2019.

[xii] The Digital Economy and Society Index (DESI), Commission Européenne, 2020.

[xiii] Insee, 2015

Étude réalisée avec Archipel&Co. et Capgemini invent

et la participation amicale de

Compagnons du Tour de France – Fédération Compagnonnique
Les Compagnons du Devoir
semaest
orange
adie
CCCA-BTP
AdCF Intercommunalités de France
cnatp

BANQUE des TERRITOIRES | Caisse des Dépôts GROUPE

banquedesterritoires.fr

@BanqueDesTerr

Direction de la communication du groupe Caisse des Dépôts Mars 2022