

## **Economie numérique : Le digital, une opportunité pour les PME françaises**

# Table des matières

Table des matières	2
Synthèse	3
Introduction	5
1 Le numérique, une opportunité pour les PME	7
2 Transformation digitale et PME	15
3 Conclusion	25
Annexe A – Profils régionaux	26
Annexe B – Méthodologies	33

## Disclaimer

Le présent rapport (« le Rapport ») a été rédigé par Deloitte LLP (« Deloitte ») pour Facebook Ireland Limited conformément aux stipulations du contrat passé entre eux le 15 octobre 2016 (« le Contrat »), sur la base du périmètre et des limites définis ci-après.

Le Rapport a été rédigé dans le seul but d'étudier l'impact de la transformation digitale sur les petites et moyennes entreprises en France, comme cela est précisé dans le Contrat. Il ne devrait en aucun cas être utilisé pour toute autre fin ou dans tout autre contexte, quels qu'ils soient. Le cas échéant, Deloitte, ses filiales et autres entités appartenant au Réseau Deloitte déclinent toute responsabilité ou obligation de diligence envers toute personne se fondant sur le présent Rapport.

Le Rapport est destiné à l'usage exclusif de Facebook Ireland Limited selon les termes du Contrat. Nul autre que Facebook Ireland Limited n'est en aucun cas autorisé à faire usage du présent Rapport pour quelque fin que ce soit. Deloitte, ses filiales et autres entités liées déclinent toute responsabilité ou obligation de diligence envers toute personne se fondant sur le présent Rapport ou son contenu, autre que Facebook Ireland Limited.

En application des stipulations du Contrat, le périmètre de cette étude a été limité par le temps qui lui a été consacré, et les informations et explications fournies à Deloitte. Les informations présentées dans ce rapport ont été obtenues par Deloitte auprès de Facebook Ireland Limited et de sources tierces spécifiquement identifiées dans les sections appropriées du Rapport. Deloitte n'avait pas pour mission de chercher à corroborer ces informations ou valider leur caractère raisonnable. Par ailleurs, les résultats issus des analyses présentées dans le Rapport ont été obtenus sur la base des informations disponibles lors de la rédaction du Rapport et ne devraient en aucun cas être utilisés pour le futur.

Tous les droits d'auteur et autres droits de propriété afférents au Rapport sont la propriété de Deloitte LLP et sauf s'il en est disposé expressément autrement dans cette communication ou dans le Contrat.

Toute décision d'investir, d'engager une activité professionnelle, d'entrer ou de sortir des marchés considérés dans le Rapport ne devrait être prise qu'après obtention d'un avis indépendant et les tierces parties ne devraient pas se fonder d'une quelconque manière sur les informations contenues dans le Rapport. Deloitte ne fournit en aucun cas au moyen du Rapport des services ou conseils commerciaux, financiers, d'investissement, ou autres services ou conseils professionnels. Le présent Rapport ne remplace en aucun cas de tels conseils ou services professionnels, et ne peut servir de base à aucune décision ou mesure susceptible d'affecter vos activités. Avant de prendre la moindre décision ou mesure susceptible d'affecter vos activités, veuillez consulter un conseiller professionnel qualifié. En particulier, le Rapport ne constitue pas une recommandation ou une approbation par Deloitte d'investir ou de participer, sortir ou utiliser de quelque manière que ce soit les marchés ou société auxquels il est fait référence dans le Rapport. Deloitte et Facebook Ireland Limited, leurs filiales et autres entités liées déclinent toute responsabilité découlant de l'utilisation (ou de la non-utilisation) du Rapport, y compris du fait d'actions ou de décisions résultant de l'utilisation (ou de la non-utilisation) de ce Rapport.

Ce Rapport a été traduit de l'anglais. Dans le cas où une divergence, quelle qu'elle soit, devait être observée entre la version française et la version anglaise, la version anglaise prévaut.

# Synthèse

Les petites et moyennes entreprises (PME) opèrent au sein d'un environnement des plus exigeants où leurs objectifs les plus ambitieux peuvent être réalisés, quelle que soit leur taille ou leur localisation, grâce au développement de nouvelles technologies. Consommateurs et individus sont de plus en plus connectés. L'utilisation généralisée des smartphones et terminaux mobiles, ainsi que l'accès immédiat aux plateformes en ligne favorisent l'essor d'une demande pour des services rapides, simples et innovants.

La prolifération de plateformes et d'outils digitaux simples et peu coûteux a réduit les barrières à l'entrée de la plupart des marchés et favorisé une compétitivité toujours plus forte de leurs acteurs. L'éventail de solutions disponibles est extrêmement large. Il comprend les outils les plus simples, destinés à faciliter les processus opérationnels quotidiens tels que la planification, la facturation, la gestion de projet ou le recrutement, comme des solutions plus avancées permettant de réaliser des analyses précises de tendances de marché.

Cette étude présente les opportunités offertes par la transformation digitale des activités économiques et analyse comment les PME françaises ont saisi ces opportunités. Elle met en lumière différents résultats :



**Les PME françaises initient seulement leur transformation digitale.** Bien que la plupart des PME bénéficient d'une visibilité globale sur Internet, elles accusent un retard certain par rapport à leurs homologues européens en termes d'intégration et d'optimisation des solutions issues de la transformation digitale. Ce retard est particulièrement visible à la lecture de certains critères de mesure de l'adoption de solutions digitales par les PME, tels que la présence sur Internet et sur les réseaux sociaux, la réalisation de ventes en ligne ou l'utilisation d'outils digitaux visant à améliorer la productivité.



**Les PME les plus petites accusent un retard d'autant plus important.** Les PME sont quatre fois moins susceptibles de réaliser des ventes en ligne que les grandes entreprises (11,5% des PME contre 47% des sociétés de plus de 249 employés). Elles sont jusqu'à trois fois moins susceptibles d'intégrer des outils de productivité (11% des PME de 10 à 249 employés contre 36% des sociétés de plus de 249 employés). L'écart entre les microentreprises (employant moins de 10 salariés) et les autres PME est également significatif, particulièrement en France par opposition aux autres pays leaders au sein de l'UE.



**Les consommateurs français sont plus susceptibles d'utiliser les solutions digitales mises à leur disposition que les entreprises françaises.** Sept consommateurs sur dix achètent et paient en ligne en France. En comparaison, seule une grande entreprise sur deux et une PME sur huit font usage de solutions de vente en ligne.



**Les consommateurs français ont plus fréquemment recours à l'import dans le cadre de leurs achats en ligne que leurs pairs européens.** Tandis qu'ils ont un recours similaire aux importations pour leurs besoins de consommation habituels, les français sont six fois plus susceptibles que les allemands d'avoir exclusivement recours à l'import dans le cadre de leurs achats en ligne. Selon les estimations, les PME françaises pourraient gagner jusqu'à 1,5 million de consommateurs domestiques en comblant leur retard par rapport aux PME allemandes.



**Les PME françaises digitalisées sont chefs de file pour l'export.** Les PME françaises ayant initié ou réalisé leur transformation digitale sont trois fois et demi plus susceptibles d'exporter que la moyenne des PME françaises. La transformation digitale est essentielle afin d'accéder aux places de marché globalisées.



**La transformation digitale favorise la croissance en France.** Les ventes en ligne ont contribué à 40% de la croissance totale des ventes en France ces dernières années. Les ventes réalisées par le biais du e-commerce ont crû près de 20 fois plus rapidement que les ventes globalement. Le potentiel de croissance offert par les technologies digitales est certain.



**Certains secteurs sont plus avancés en termes d'adoption des technologies digitales.** Les PME appartenant aux industries du tourisme et du voyage, de la distribution ou de la restauration s'adaptent efficacement aux demandes en constante évolution des consommateurs par le développement de leur présence en ligne et de l'utilisation de plateformes digitales. Une PME sur six appartenant à l'industrie du tourisme réalise des ventes en ligne contre une sur huit en moyenne, toutes industries confondues. Les PME les plus avancées sont autant d'illustrations des méthodes à suivre pour les sociétés souhaitant s'engager sur le chemin de la transformation digitale et en tirer un bénéfice maximal.



**Les régions françaises présentent un état d'avancement similaire dans leur quête de la maturité digitale.** Près de 3% du chiffre d'affaires des PME sont réalisés via le e-commerce dans la majeure partie des régions françaises. Dans le secteur du tourisme, les ventes en ligne représentent entre 12 et 15% du chiffre d'affaires du secteur selon la région considérée.



**Les responsables politiques et les représentants économiques ont la possibilité d'initier un travail de concert avec les PME afin d'éliminer les barrières qui s'opposent encore à leur transformation digitale.** Le manque de compétences techniques digitales, la méconnaissance des bénéfices potentiels de la transformation en termes de coûts ou le manque de familiarisation des employés aux outils digitaux disponibles sont autant de barrières qui ralentissent les PME françaises dans la transformation digitale de leur organisation. L'adoption de politiques favorisant la digitalisation des PME pourrait leur offrir de nouvelles opportunités de croissance, avec un impact positif non négligeable sur l'économie française, à l'échelle nationale comme régionale.

# Introduction

La transformation digitale, en favorisant la connectivité et l'utilisation d'outils digitaux par les entreprises françaises, modifie durablement la manière dont ces dernières opèrent. Le développement d'outils digitaux et de plateformes en ligne a permis une baisse des coûts et amélioré leur productivité<sup>1</sup>, leur offrant de nouvelles opportunités de croissance et l'accès à de nouveaux marchés. En facilitant l'accès aux consommateurs, la digitalisation permet aux entreprises, même les plus petites, de participer à l'économie globale et favorise l'entrepreneuriat. Les régions et pays peuvent également en tirer parti afin d'améliorer leur compétitivité économique.

Les bénéfices issus de la digitalisation de l'économie sont largement reconnus. De nombreuses études ont démontré que les entreprises les plus matures en termes d'initiatives digitales présentent également de plus forts taux de croissance par rapport à leurs concurrentes moins avancées.<sup>2</sup> Selon l'Observatoire du numérique lancé par le gouvernement français, l'économie digitale est devenue le principal levier de productivité et de croissance dans l'économie globalisée.<sup>3</sup>

A l'unisson avec ses homologues étrangers, le gouvernement français reconnaît l'importance du rôle des PME<sup>4</sup> comme relais de croissance pour l'emploi et l'activité économique. Le ministre de l'Economie et des Finances Michel Sapin a récemment déclaré que « Les PME sont le poumon de notre économie. »<sup>5</sup>

Approximativement, trois millions de PME opèrent actuellement en France.<sup>6</sup> Elles participent à l'économie française à hauteur d'un emploi sur trois nouvellement créés entre 2010 et 2014<sup>7</sup>, fournissent un emploi et une source de revenus à près de dix millions de Français (approximativement la moitié de la force de travail française)<sup>8</sup> et réalisent près de 2 000 milliards d'euros de chiffre d'affaires (soit 56% du chiffre d'affaires des entreprises françaises).<sup>9</sup>

La transformation digitale est un élément clé de la croissance des PME. L'agenda de la transformation digitale des PME occupe une place centrale auprès des responsables politiques nationaux et régionaux comme des industriels.<sup>10</sup> Dans un rapport de 2015, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris a souligné l'importance du phénomène: « [...] nos TPE et PME

---

<sup>1</sup> Fornefeld, 2008 et Dong, 2003.

<sup>2</sup> Sources : RBSC, *L'aventure numérique, une chance pour la France*, 2015; Commission européenne, *Digital Single Market*, 2016.

<sup>3</sup> Observatoire du numérique, 2016. Accès via : <http://www.entreprises.gouv.fr/observatoire-du-numerique/macroeconomie>

<sup>4</sup> Il existe différentes définitions de ce que sont les PME. La Commission Européenne définit selon leur nombre d'employés, leur chiffre d'affaire et bilan comptable. La définition utilisée dans ce rapport est basée sur le nombre d'employés et inclut les entreprises de moins de 250 employés. Ces PME réunissent les microentreprises qui emploient moins de 10 salariés, les petites entreprises, qui emploient entre 10 et 49 employés et les entreprises de taille moyenne, qui emploient entre 50 et 249 employés.

<sup>5</sup> « Les PME sont le poumon de notre économie. Elles représentent 99,8% du total des entreprises en France, emploient 7,1 millions de salariés et ont un chiffre d'affaires de 1 300 milliards d'euros annuel, soit le tiers du chiffre d'affaires total des entreprises en France. » Michel Sapin, ministre de l'Economie et des Finances, sur la transformation digitale des PME, le 26 septembre 2016

<sup>6</sup> Source : INSEE. Le nombre d'entreprises a été établi à partir du nombre d'entités légales. Il comprend les sociétés de services financiers et les autoentrepreneurs (entreprises individuelles) mais exclut les entreprises appartenant aux secteurs de l'agriculture, de l'extraction minière, de l'administration publique, de la santé, de l'éducation et des services sociaux, qui n'appartiennent pas à l'« économie des entreprises » selon la définition d'Eurostat.

<sup>7</sup> Analyse de Deloitte des données de Eurostat entre 2010 et 2014, voyez l'indicateur 'Nombre d'employés'.

<sup>8</sup> Part des PME dans la population active. Accès via : <http://www.gouvernement.fr/en/measures-to-stimulate-business-and-employment-in-vs-es-and-smes>.

<sup>9</sup> INSEE et le Trésor Public français. Ce chiffre inclut les autoentrepreneurs (entreprises individuelles).

<sup>10</sup> CCI de Paris, 2015; et CCI Lyon, [http://www.lyon.cci.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/etude\\_-\\_pratiques\\_et\\_usages\\_du\\_numerique\\_pme\\_tpe-septembre2015.pdf](http://www.lyon.cci.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/etude_-_pratiques_et_usages_du_numerique_pme_tpe-septembre2015.pdf)

n'ont pas raccroché les wagons assez vite [...] ; il est temps pour les TPE et PME de se lancer dans une transition digitale [...]. » <sup>11</sup>

Pour tirer pleinement profit des bénéfices de la digitalisation, les PME doivent parfaitement aligner leur stratégie avec cet objectif, que ce soit en termes d'approche des consommateurs, de produits et services, de recrutement des talents ou de processus. Une réelle économie digitale est une économie «où les entreprises tirent pleinement avantage des possibilités et bénéfices offerts par les technologies digitales pour améliorer leur efficacité et leur productivité, et pour atteindre les consommateurs et augmenter leurs ventes. » <sup>12</sup>

Cette étude évalue l'impact de la transformation digitale sur les PME en France. Elle est structurée de la manière suivante :

- une première partie présente les opportunités qu'offre le digital aux PME en France et les différentes options leur permettant de mettre en place une organisation digitalement mature ;
- une deuxième partie souligne les progrès réalisés par les PME françaises dans l'appropriation des avantages offerts par la digitalisation et met en évidence le potentiel d'expansion du phénomène ;
- enfin, la conclusion à ces analyses présente leurs éventuelles conséquences politiques.

---

<sup>11</sup> CCI de Paris, 2015; et CCI Lyon, [http://www.lyon.cci.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/etude\\_-\\_pratiques\\_et\\_usages\\_du\\_numerique\\_pme\\_tpe-septembre2015.pdf](http://www.lyon.cci.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/etude_-_pratiques_et_usages_du_numerique_pme_tpe-septembre2015.pdf)

<sup>12</sup> Commission européenne, *Digital Single Market*, Profil pays: France [https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/france#\\_ftn2](https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/france#_ftn2)

# 1 Le numérique, une opportunité pour les PME

## Toute transformation digitale suit un parcours planifié

La connectivité nouvelle des consommateurs impose une révolution du mode de fonctionnement des entreprises. L'accès à une grande variété de nouvelles technologies et de ressources en ligne permet aux consommateurs connectés d'utiliser différents outils, digitaux ou non, afin de réunir des informations, d'acheter des biens ou de partager leur expérience client. Plus de la moitié des ventes de détail en Europe devraient être impactées par Internet d'ici à 2020, qu'il s'agisse de ventes en ligne ou de ventes réalisées en boutique suite à des recherches en ligne (activité dite de « ROPO » : Research Online, Purchase Offline).<sup>13</sup> Plus des trois quarts des consommateurs français ont recours à des solutions digitales dans le cadre de leurs achats plutôt que de les réaliser exclusivement en boutique.<sup>14</sup>

Dans ce nouveau contexte de perpétuel engagement digital du consommateur, on a pu observer une prolifération d'outils digitaux ces dernières années, favorisant l'éclosion et la prospérité de sociétés dites « digitalisées ». Ces différents outils sont des plus variés, qu'ils soient basiques et omniprésents tels que les sites internet et réseaux sociaux, ou plus avancés tels que le marketing digital ou les logiciels de gestion de la relation client (CRM). Les suites de logiciels ainsi que les programmes d'analyse de données favorisent également l'efficacité et l'optimisation des processus d'entreprise.

**Les entreprises les plus confiantes ont plus largement recours aux outils en ligne et pour des usages plus variés que les entreprises les moins confiantes.** <sup>15</sup>

Pour la plupart des PME, la transformation nécessite de suivre un parcours vers la maturité digitale, dont la première étape est l'intégration d'outils digitaux destinés à améliorer l'efficacité de leur activité et offrir des solutions de ventes en ligne, et dont l'issue est la transformation de l'organisation en une structure intégralement connectée.

Les entreprises ayant opéré une transformation digitale fructueuse alignent leur stratégie, leurs offres, le recrutement des talents et l'organisation de leurs processus opérationnels afin de réagir efficacement et de manière fluide aux nouvelles tendances de l'offre et de la demande digitales, sur des marchés domestiques comme internationaux.

Les sociétés les plus avancées implémentent une stratégie digitale orientée client, assurent une vaste présence en ligne, interagissent avec leurs consommateurs au moyen de plateformes digitales de gestion de la relation client, permettent aux consommateurs de tester leurs produits à travers des showrooms virtuels ou d'autres technologies intégrées aux boutiques, et bénéficient de processus digitalisés afin d'adapter leur chaîne d'approvisionnement à la demande. Ainsi, la société Aquarelle a initié une transformation digitale et exploité différents outils digitaux pour transformer une société familiale régionale en multinationale.

<sup>13</sup> Forrester, *European Cross-Channel Retail Sales Forecast, 2015 to 2020* <https://www.forrester.com/report/European+CrossChannel+Retail+Sales+Forecast+2015+To+2020/-/E-RES115375>

<sup>14</sup> *Omnichannel shopping rises sharply in France*, <http://www.emarketer.com/Article/Omnichannel-Shopping-Rises-Sharply-France/1011922>

<sup>15</sup> Facebook/OECD/World Bank, *Future of business survey*, 2016

**Aquarelle.com : 27 millions d'euros de ventes grâce à Internet<sup>16</sup>**

**Dimension : 110 employés – Région : Île-de-France**

Aquarelle, commerce de fleurs créé à Rennes en 1987 par les frères de Maublanc, illustre le potentiel de croissance que le e-commerce représente pour les PME. En 1997, la société, qui possède alors 18 boutiques, souffre d'une faible rentabilité limitant sa capacité à investir dans de nouvelles implantations physiques.<sup>17</sup> Les frères de Maublanc décident alors de porter leur activité en ligne, en développant une plateforme afin d'augmenter leur base de consommateurs.

Dès 2002, Aquarelle devient le premier fleuriste en ligne d'Europe.<sup>18</sup> En 2007, le site générait à lui seul un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros.<sup>19</sup> Aujourd'hui, la société assure chaque année près de 700 000 ventes de bouquets, pour un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros<sup>20</sup> dont 20% est réalisé auprès de clients étrangers via Universal Flower, le réseau de distribution développé par les frères de Maublanc en Europe, en Asie et sur le continent américain.<sup>21</sup>

« Au-delà de la croissance de notre entreprise par le web, les outils de l'Internet et du numérique nous permettent aujourd'hui d'optimiser les processus d'une chaîne qui demeure artisanale : 50% de la chaîne de valeur est digitalisée, ce qui a un impact considérable sur la gestion de la croissance, et nous sommes capables en temps réel de modéliser les flux et donc d'adapter nos prix. » (Henri de Maublanc, cofondateur Aquarelle)<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> E-commerce mag, 2008

<sup>17</sup> Ecole de Paris du management, 2003

<sup>18</sup> Ecole de Paris du management, 2003

<sup>19</sup> E commerce mag, 2008

<sup>20</sup> Leparisien.fr, 2016

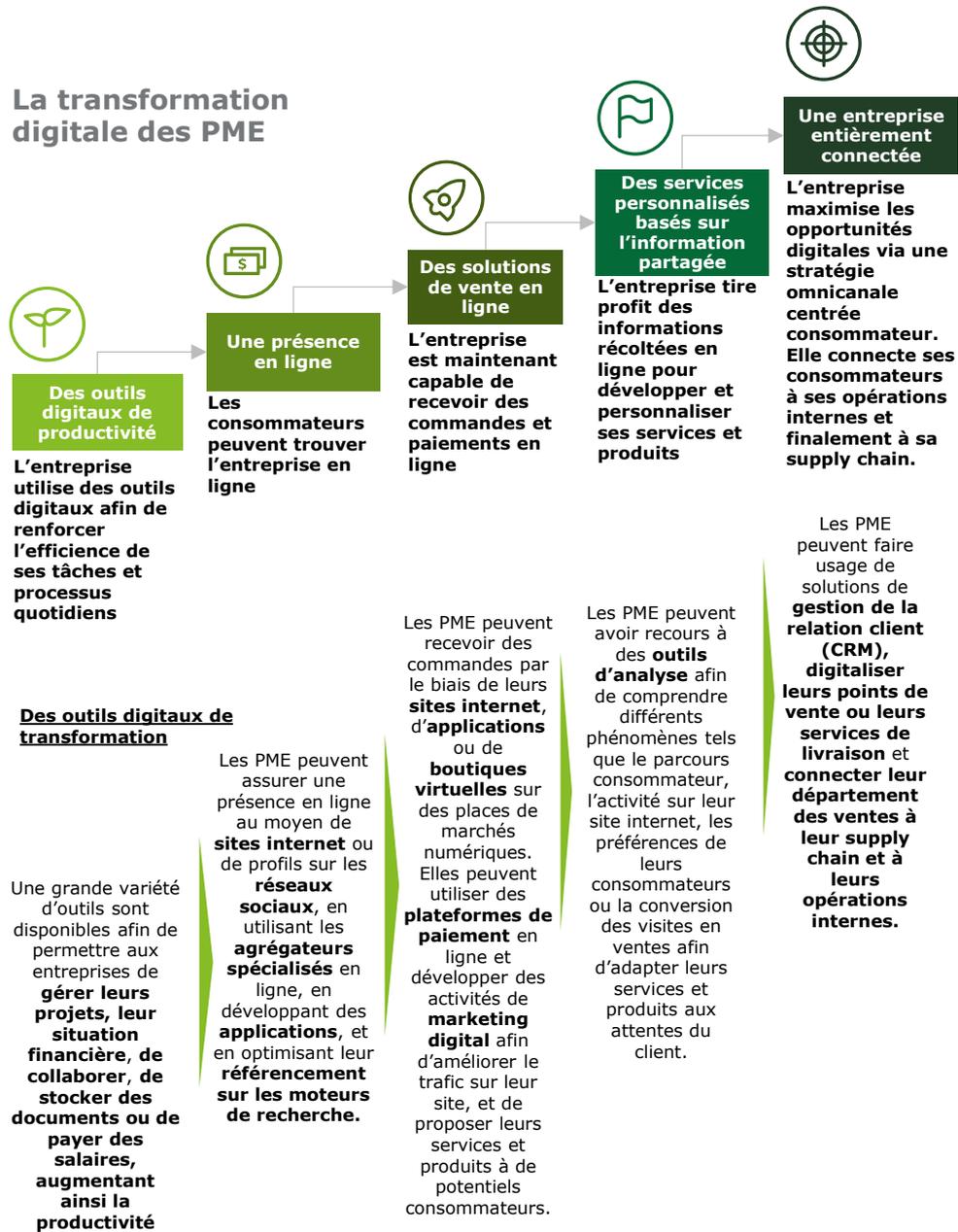
<sup>21</sup> McKinsey, 2011

<sup>22</sup> Ibid.

La figure 1 présente les différentes étapes du parcours que les PME doivent suivre afin de réaliser leur transformation digitale, ainsi que les outils permettant d’achever chacune de ces étapes.

La suite de cette partie détaille les opportunités et les impacts générés par une telle transformation.

Figure 1 – La transformation digitale des PME



Source: Deloitte

## La transformation digitale représente une opportunité pour les PME d'assurer leur croissance, et pour les pays de renforcer leur compétitivité

La transformation digitale favorise la croissance des PME de différentes manières, en leur permettant de réduire leurs coûts tout en assurant la croissance de leurs ventes, de leur base de consommateurs, de leur productivité et finalement de leur rentabilité. Plus généralement, la transformation digitale réduit les obstacles à l'entrepreneuriat, permet la mise en concurrence des PME et des grandes entreprises, et stimule la compétitivité de l'économie. Ces différents facteurs de croissance sont illustrés ci-après.

### Accroître les ventes et la base de consommateurs

Les PME ont aujourd'hui la capacité à atteindre les consommateurs où qu'ils soient sans être limitées par des barrières physiques ou géographiques. Leur aptitude à développer des services de plus en plus adaptés grâce à une connaissance affinée des attentes clients favorise également le renforcement de la loyauté des consommateurs.

Le e-commerce est une opportunité pour les PME de puiser dans un marché global en pleine croissance. En 2014, le marché du e-commerce international a généré près de 1 300 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont près de 300 milliards ont été produits en Europe de l'Ouest.<sup>23</sup> Les estimations prévoient une croissance de ces résultats respectivement de 110% et 70%, entre 2014 et 2020.<sup>24</sup>

Quintessia est un exemple d'entreprise ayant réussi à accroître sa base de consommateurs et ses revenus en développant une présence digitale nouvelle.

**Les entreprises les plus matures dans leur transformation numérique ont une croissance six fois plus élevée que les entreprises les moins avancées.**<sup>25</sup>

### Quintessia : une activité digitale contribuant à 20% de la croissance<sup>26</sup>

#### Dimension : 38 employés – Région : Pays de la Loire

Quintessia est un complexe hôtelier quatre étoiles employant 38 salariés pour un chiffre d'affaires de 2,6 millions d'euros. A l'origine, l'entreprise souffrait d'un manque de clientèle lui faisant subir de lourdes pertes. Pour relancer l'activité, son repreneur, Sylvain Lejeune, a réalloué progressivement son budget publicitaire vers des activités numériques. Quintessia a ainsi développé des sites internet dédiés, un blog, une e-boutique, et animé des comptes sur différents réseaux sociaux.

Les informations extraites de ces outils de communication permettent d'éclairer la prise de décision et d'adapter l'offre de l'entreprise aux attentes de ses consommateurs. Quintessia propose désormais sur son site internet plus d'une trentaine de coffrets cadeaux ainsi que des solutions de réservation en ligne.

A travers cette relance numérique, Quintessia a renoué avec la croissance ; les réservations en ligne ont ainsi contribué à 20% de l'augmentation de son chiffre d'affaires depuis le début de l'année 2016. Le complexe présente désormais l'un des plus forts taux d'occupation de Loire-Atlantique.

Sylvain Lejeune explique simplement ce succès : « L'adhésion aux solutions digitales n'est plus optionnelle mais vitale. Au sein de l'industrie hôtelière – comme dans toute autre activité – le changement est permanent. Ne pas maîtriser l'usage des nouvelles technologies, c'est courir le risque d'être dépassé, particulièrement dans une industrie où l'offre excède la demande. Il ne suffit pas de réaliser une transformation digitale, les efforts d'innovation doivent être constamment poursuivis afin de répondre aux attentes des clients, en perpétuelle évolution. »

<sup>23</sup> Ces données font uniquement référence aux transactions B2C.

<sup>24</sup> Accenture, *Cross-border e-commerce*, 2015. Accès via:

[https://www.accenture.com/t20160830T101949\\_\\_w\\_/cn-en/\\_acnmedia/PDF-29/Accenture-Cross-Border-Ecommerce.pdf](https://www.accenture.com/t20160830T101949__w_/cn-en/_acnmedia/PDF-29/Accenture-Cross-Border-Ecommerce.pdf)

<sup>25</sup> CCI Paris Ile-de-France, *L'aventure numérique, une chance pour la France*, 2015

<sup>26</sup> Quintessia

## Améliorer la productivité

Les PME utilisent différents outils pour rationaliser leurs fonctions opérationnelles et optimiser leurs activités quotidiennes. Ces solutions favorisent la réduction des coûts en accélérant les processus opérationnels et en améliorant la productivité des employés.

Un modèle opérationnel digitalisé pourrait réduire les bases de coûts concernées de 20% par l'automatisation des processus opérationnels et de 50% par la mise en place d'une organisation plus flexible, pour une amélioration de 5% ou plus de l'EBIT.<sup>27</sup>

L'étude de la société Sepamat souligne les bénéfices générés par l'utilisation d'outils digitaux en termes de productivité. Ceux-ci permettent de rationaliser les processus opérationnels, depuis la commande du client jusqu'à l'exécution des prestations.

**Les PME qui utilisent largement les technologies cloud présentent un taux de croissance plus élevé (en moyenne + 26%) et un taux de profitabilité (+ 21%) que les PME qui n'y ont pas recours.**<sup>28</sup>

### Sepamat : 20% d'optimisation des revenus au moyen d'un logiciel de yield management<sup>29</sup>

#### Dimension : 235 employés – Région : Pays de la Loire

Sepamat, une agence régionale de location de véhicules, met en lumière les bénéfices potentiels générés par les outils d'efficacité numériques. Fondé en 1960, Sepamat est devenu le premier acteur régional de son secteur en France, proposant 6500 véhicules à la location dans plus de 60 agences réparties sur la région Ouest.

Désireux d'optimiser la rentabilité de son activité, Denis Maure, Directeur général de Sepamat, a pris la décision de recourir à un logiciel dit de yield management afin d'améliorer le processus de gestion de la flotte. Ce logiciel collecte des informations sur l'utilisation des véhicules et les analyse afin d'anticiper l'activité future et d'ajuster en temps réel la disponibilité de la flotte et les tarifs appliqués.

L'impact de cette transformation digitale s'est rapidement fait sentir au sein de Sepamat. Denis Maure souligne : « Grâce à cette solution, nous pilotons la disponibilité de notre flotte de véhicules trois ou quatre semaines à l'avance. Avant, nous gérons notre activité en regardant dans le rétroviseur ; maintenant, nous regardons devant, c'est une culture nouvelle. » Selon Sepamat, le logiciel a ainsi permis une optimisation des revenus issus de la gestion de sa flotte de l'ordre de 20%.

Cette solution peut trouver de nombreux domaines d'application en dehors de l'industrie du transport. Denis Maure l'assure : « [le yield management] peut s'appliquer à beaucoup d'autres activités industrielles où il faut anticiper, par exemple un pic de charge, un niveau de production et tous les moyens qui y sont associés. »

<sup>27</sup> Ici, « marges » fait référence aux marges d'EBIT. Capgemini Consulting, *Digital transformation of supply chains*, 2011. Accès via [https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_of\\_Supply\\_Chains.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation_of_Supply_Chains.pdf)

<sup>28</sup> Deloitte, *Small Business Big Technology, How the cloud enables rapid growth in SMBs*, 2014. Accès via: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/gx-tmt-small-business-big-technology.pdf>

<sup>29</sup> Sepamat

## Réduire les obstacles à l'entrepreneuriat

La transformation digitale offre de nombreuses opportunités de développement de nouveaux business models et fait disparaître bon nombre des freins à la création ou la croissance de nouvelles entreprises. Les solutions digitales offrent également un accès facilité aux consommateurs et s'avèrent peu coûteuses, limitant ainsi l'importance des risques encourus par les entrepreneurs lors du développement de nouvelles activités. En 2009, le Centre de recherche pour l'économie et les entreprises (CEBR) estimait ainsi que la réduction des coûts fixes générée par l'utilisation de plateformes numériques, et de services de cloud en particulier, pourrait permettre la création de 48 000 nouvelles start-ups en France avant 2015.<sup>30</sup>

La transformation digitale favorise également l'essor de nouvelles sources de financement dont le crowdsourcing qui fournit aux start-ups les capitaux dont elles ont besoin pour se développer. Le crowdfunding a ainsi généré 300 millions d'euros de capitaux pour les entreprises en France en 2015, selon le Baromètre du crowdfunding.<sup>31</sup>

Les plateformes de marketing digital permettent à de nombreuses PME d'assurer le développement de leur activité à faible coût, comme cela est illustré par l'étude de SneefR, un réseau social d'achat-vente qui met en relation des individus souhaitant vendre ou acheter des biens de seconde main.

### **SneefR : Une présence digitale pour une croissance renforcée<sup>32</sup>**

#### **Dimension : 3 employés fondateurs – Région : Île-de-France**

SneefR est un réseau social d'achat-vente libre d'utilisation, fondé par trois amis d'université à Paris en 2014. Sa finalité est de connecter des individus désireux d'acheter ou de revendre des biens non voulus. En tant que marque nouvelle sur le marché, SneefR a souhaité constituer une base d'utilisateurs en faisant connaître ses services, en dépit de son budget de communication limité.

Afin de maximiser l'impact de ses efforts de communication, SneefR a utilisé des plateformes de réseaux sociaux telles que Facebook pour tester différentes approches de potentiels adhérents à un coût limité.

L'utilisation de ces outils de communication a ainsi permis à SneefR de cibler une audience pertinente et d'accroître le nombre d'adhésions pour finalement développer une communauté d'utilisateurs. A l'issue d'une campagne de communication de trois semaines sur Facebook, la start-up a su multiplier par 10 le nombre d'adhérents à sa communauté avec l'arrivée de 5 000 nouveaux membres.

« En tant que start-up, il nous faut viser large avec peu de moyens. Facebook nous a permis d'obtenir des résultats au-delà de nos attentes, tout en respectant notre budget. Les outils à disposition nous ont permis de voir très rapidement les résultats de nos campagnes et de distinguer les publicités les plus efficaces afin de redistribuer notre budget en conséquence. » (Selma Andersen, cofondatrice, SneefR)

<sup>30</sup> CEBR, *The cloud dividend report*, 2011. Accès via: <http://uk.emc.com/collateral/microsites/2010/cloud-dividend/cloud-dividend-report.pdf>

<sup>31</sup> <http://www.crowdfundinghub.eu/current-state-of-crowdfunding-in-france/>

<sup>32</sup> Facebook Communications

### Mettre sur un pied d'égalité les PME et les sociétés de taille plus importante

En favorisant la participation de toute entreprise à l'économie globale, quelle que soit sa taille, la digitalisation permet aux PME de concurrencer les firmes de taille plus importante aux marques bien établies.

Les places de marché virtuelles permettent ainsi aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés au moyen de boutiques virtuelles et leur ont donné de nouveaux accès aux bases de consommateurs globales et à des infrastructures de distribution déjà établies. Plus de six millions de vendeurs de toutes tailles sont présents sur eBay en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Les consommateurs de ces pays bénéficient d'une économie moyenne de 17% sur les prix proposés, du fait de cette compétition nouvelle.<sup>33</sup>

Dans le secteur du tourisme, le développement de places de marché virtuelles a participé à cet élan de croissance en donnant l'opportunité aux consommateurs de repérer, sélectionner et louer un plus grand nombre de lieux de résidence touristiques. Le cas du tour opérateur en ligne Marco Vasco révèle comment ce contexte nouveau favorise la mise en concurrence des grandes entreprises avec les PME.

**Marco Vasco : 70 millions d'euros de ventes générées en 2014 contre 0,5 en 2008<sup>34</sup>**

**Dimension : 200 employés – Région : Île-de-France**

Fondé en 2008 par Geoffroy de Becdelièvre, Marco Vasco est un spécialiste de la création de voyages touristiques personnalisés en Asie, Afrique, dans la zone Pacifique et sur le continent américain pour des « particuliers qui ont de l'argent et pas de temps. » L'entrepreneur a décidé d'utiliser un site internet pour concurrencer les marques bien établies présentes sur le marché du voyage haut de gamme.

L'usage d'internet comme principal point de contact entre les clients et les conseillers techniques permet à Marco Vasco d'opérer sur une base de coûts fixes bien inférieure à celles de ses concurrents traditionnels qui doivent assurer une présence dans des points de vente physiques au coût élevé. Internet a également offert à Marco Vasco une base de clients potentiels large et diversifiée, l'entreprise ne souffrant pas de contraintes d'ordre géographique. Le site s'appuie par ailleurs sur des solutions d'analyse de données pour évaluer la pertinence et l'efficacité de son offre.

Geoffroy de Becdelièvre estime qu'« un milliard [d'euros] de ce business va muter vers le *on line* dans les cinq ans », ce qui l'autorise à planifier une croissance considérable pour les années à venir, avec un objectif à atteindre de 150 à 200 M€ de chiffre d'affaires en 2017, soit plus de 50 000 clients.<sup>35</sup> Cette ambition est partagée par ses investisseurs qui détiennent 75% du capital de la société.<sup>36</sup>

« Mon objectif était de réconcilier le monde des beaux voyages sur mesure vendus en boutique et celui des vacances bon marché qu'on trouve sur Internet », explique-t-il. « Notre chance, c'est que Voyageurs du Monde, un des leaders du haut de gamme, ne croyait pas au web. » (Geoffroy de Becdelièvre, fondateur de Marco Vasco)

<sup>33</sup> Frontier economics (2014), *Economic study of the consumer benefits of eBay*. [http://ec.europa.eu/competition/sectors/media/ebay\\_frontier\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/competition/sectors/media/ebay_frontier_report.pdf)

<sup>34</sup> Marco Vasco, 2015. Accès via: <http://www.marcovasco.fr/qui-sommes-nous/presentation-de-marco-vasco.html>

<sup>35</sup> Lefigaro.fr, « PlanetVeo devient Marco et Vasco », 2014. Accès via: <http://www.lefigaro.fr/voyages/2014/02/26/30003-20140226ARTFIG00122-planetveo-devient-marco-et-vasco.php>

<sup>36</sup> Business Club de France, 2015

### Renforcer la compétitivité

Au-delà de la valeur créée pour les entreprises, la digitalisation profite aux Etats comme aux individus. En facilitant l'accès des entreprises à de nouveaux consommateurs, en renforçant leur productivité et en permettant aux petites entreprises d'entrer en concurrence avec leurs pairs de plus grande taille, la transformation digitale rend les pays plus compétitifs et améliore leur capacité à exporter.

Selon certaines estimations, la digitalisation pourrait plus que doubler le nombre de sociétés aptes à réaliser des ventes à l'export dans les pays à hauts revenus de l'OCDE tels que la France.<sup>37</sup> Une chaîne d'approvisionnement digitalisée réduirait ainsi les coûts à l'export de 85%.<sup>38</sup>

La société Optigura met en exergue l'aptitude des PME digitalisées à bénéficier d'une base de consommateurs globalisée grâce à l'utilisation de plateformes digitales.

**La part du chiffres d'affaires issu de l'export des PME ayant une maîtrise des technologies web est deux fois plus importante que celle des PME ayant un recours modéré à internet.** <sup>39</sup>

#### **Optigura : 30% d'augmentation des ventes de compléments alimentaires et d'accessoires sportifs<sup>40</sup>**

##### **Dimension : moins de 10 employés – Région : Monaco**

La boutique de compléments alimentaires et d'accessoires de sport Optigura a été fondée en France en 2013. Ses équipes ont fait usage des réseaux sociaux pour bâtir la notoriété de la marque en ayant accès à une audience large et accélérer son développement.

L'entreprise a initié une campagne publicitaire sur des plateformes telles que Facebook afin de développer une communauté active et engagée de consommateurs, de recueillir leurs commentaires ainsi que des renseignements sur son marché. La base d'utilisateurs globale de ces plateformes a également favorisé le déploiement de la marque en lui permettant de cibler des individus aux profils similaires à celui de ses adhérents d'une manière simple et peu coûteuse.

L'équipe d'Optigura a rapidement observé les résultats de cette campagne, bénéficiant d'une augmentation de 30% des ventes au bout d'un mois seulement, renforcée notamment par les achats réalisés par des clients étrangers. Constituée initialement d'un petit bureau, Optigura est aujourd'hui une société prospère distribuant plus de 60 marques auprès de ses consommateurs dans sept pays européens.

« Il était réellement important pour la société de façonner une communauté sur Facebook dans un premier temps. Nous avons ensuite réalisé que Facebook pouvait nous fournir des solutions afin d'atteindre nos autres objectifs tels que l'augmentation des ventes et des visites de notre site web. » (Alexandre Tramontana, fondateur d'Optigura)

<sup>37</sup> DMCC sur la base d'analyses du CEBR, *The future of Trade*, 2016

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> McKinsey Global Institute, *the Internet Matters, the net's sweeping impact on growth, jobs and prosperity*, 2011. Accès via: [http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/High%20Tech/Our%20Insights/Internet%20matters/MGI\\_internet\\_matters\\_full\\_report.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/High%20Tech/Our%20Insights/Internet%20matters/MGI_internet_matters_full_report.ashx)

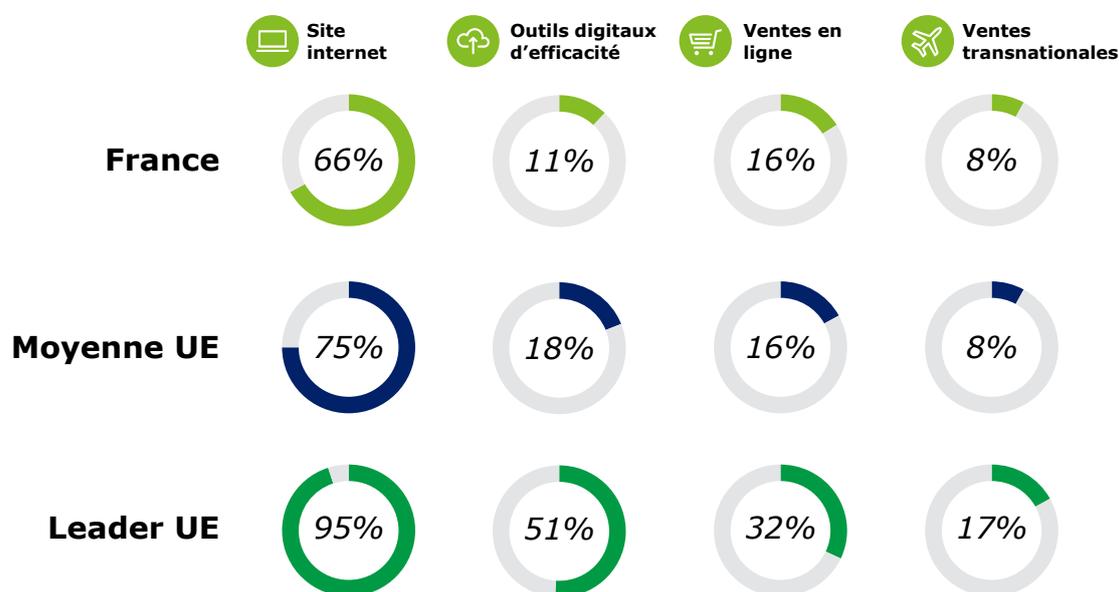
<sup>40</sup> Facebook Communication

## 2 Transformation digitale et PME

### La France n'en est qu'aux prémices de sa transformation digitale

Tandis qu'un nombre croissant de PME françaises s'attèle à maîtriser l'exploitation des outils digitaux et plateformes, la France accuse toujours un retard par rapport au reste de l'Union Européenne, au regard de différents indicateurs de maturité digitale. En 2015, seulement deux PME françaises sur trois bénéficiaient d'un site internet, contre trois sur quatre en moyenne dans l'UE et plus de neuf sur dix en Finlande.<sup>41</sup>

Figure 2 - L'adoption de nouvelles technologies en France, par rapport au reste de l'UE



Source : Eurostat, entreprises de moins de 10 employés exclues. Le cloud computing est utilisé comme référence pour les outils digitaux d'efficacité. Les pays leaders de l'UE sont, de gauche à droite, la Finlande, la Finlande, l'Irlande et l'Irlande.

Un nombre plus petit encore de PME réalisent des ventes en ligne. En 2015, environ une PME sur huit recevait des commandes en ligne pour un chiffre d'affaires global de près de 60 milliards d'euros, soit près de 3% du chiffre d'affaires total des PME françaises.<sup>42</sup> A titre de comparaison, la proportion des PME réalisant des ventes en ligne en Allemagne à la même période était deux fois plus importante.<sup>43</sup>

En rattrapant le retard qu'elles accusent par rapport à leurs concurrents européens, leaders en termes d'adoption des technologies numériques, les PME françaises pourraient bénéficier de nouvelles opportunités de croissance.

<sup>41</sup> Eurostat. Ce chiffre n'inclut pas les microentreprises. Accès via: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_ciweb&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ciweb&lang=en)

<sup>42</sup> Analyse Deloitte des données de l'INSEE. Inclut les microentreprises

<sup>43</sup> Eurostat. Inclut les microentreprises. Accès via: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics)

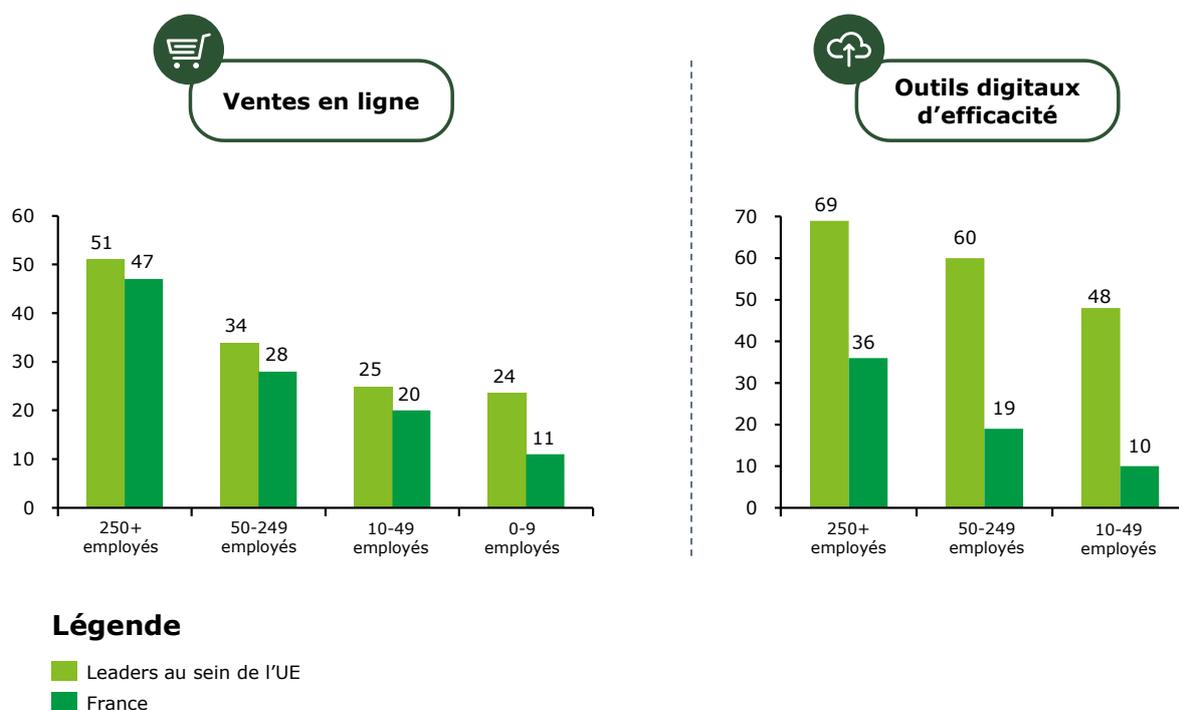
## En France, les sociétés les plus petites accusent un retard plus important que leurs concurrentes de taille supérieure

En France, plus la dimension d'une entreprise est réduite, moins elle est susceptible d'offrir des solutions de vente en ligne ou d'intégrer des outils d'efficacité numériques :

Tandis que près de la moitié des entreprises de grande taille (250 employés et plus) réalisent des ventes en ligne en France, seule une PME sur huit propose cette solution. Les microentreprises sont également moins digitalisées que les autres PME. A l'inverse, en Allemagne, les microentreprises font jeu égal avec les autres PME en ce qui concerne leur propension à réaliser des ventes en ligne.<sup>44</sup>

S'agissant des outils d'efficacité numériques, tandis qu'une entreprise de grande taille sur trois affirme utiliser certains outils d'efficacité numériques, seule une PME sur dix réunissant entre 10 et 49 employés fait de même. L'écart dans l'adoption de ces outils entre les entreprises de grande taille et les PME de 10 à 49 employés est réduit de moitié en Finlande par rapport à la France.

Figure 3 - Adoption d'outils digitaux selon la taille des sociétés



Source : INSEE et Eurostat. Le cloud computing est utilisé comme référence pour les outils digitaux d'efficacité. Les pays à forte performance de l'UE sont l'Allemagne - pour la part des entreprises réalisant des ventes en ligne - et la Finlande - pour la part d'entreprises ayant recours à des outils digitaux d'efficacité.

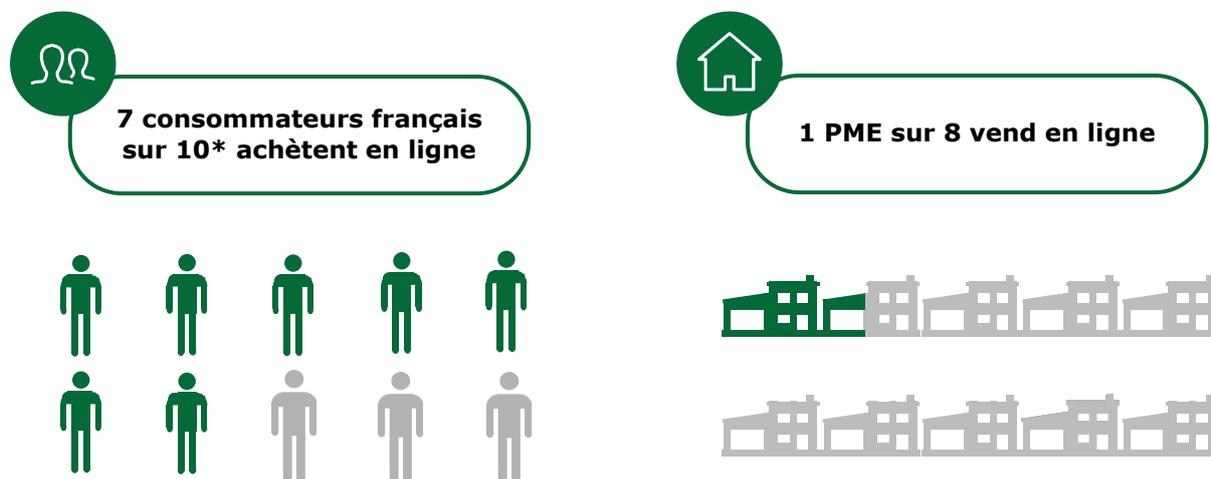
Afin de combler le retard digital de la France par rapport au reste de l'UE, il est vital que les PME se digitalisent, particulièrement les microentreprises.

<sup>44</sup> Eurostat. Inclut uniquement les PME de 10 employés ou plus. Accès via l'indicateur 'enterprises having received orders via computers mediated networks'.

## Les PME françaises ont moins recours aux solutions digitales que les consommateurs

Les Français devançant leurs pairs européens en ce qui concerne la réalisation d'achats en ligne. 65% des Français réalisent de tels achats contre 53% des citoyens de l'UE et une moyenne de 60% des citoyens des cinq économies principales de l'UE.<sup>45</sup>

Figure 4 - Utilisation des solutions de e-commerce par les consommateurs et les PME



\*Consommateurs âgés de 16 à 64 ans

Source : Eurostat.

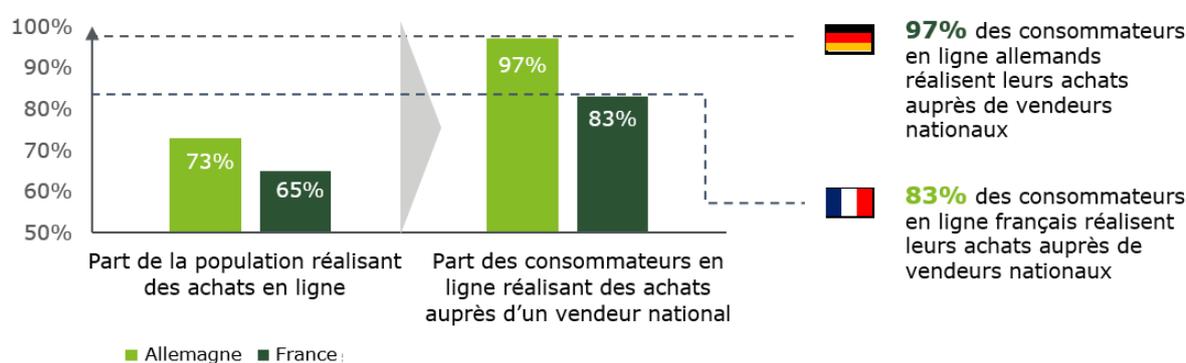
A l'inverse, les entreprises françaises ne tirent pas pleinement profit des opportunités issues de la digitalisation. Bien que la France bénéficie d'une connectivité avancée, les indicateurs du marché unique digital fournis par la Commission européenne révèlent le retard pris par le pays en termes d'intégration d'outils digitaux par les entreprises en comparaison au reste de l'UE. La Commission européenne en conclut que les entreprises françaises et les PME en particulier doivent « mieux exploiter les possibilités offertes par les ventes en ligne et les transactions internationales. »

<sup>45</sup> Eurostat accès via la base de donnée 'Internet purchases via individuals'. Les plus importantes économies de l'UE sont, par ordre décroissant, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France, l'Espagne et l'Italie.

## Les Français sont plus susceptibles d'avoir recours à l'import que les Allemands dans le cadre de leurs achats en ligne

Dans le cadre d'achats en ligne, la proportion des consommateurs ayant exclusivement recours à l'import est plus importante en France qu'en Allemagne. Un consommateur en ligne français sur six ne réalise jamais d'achats auprès d'un vendeur national, contre un consommateur allemand sur trente.<sup>46</sup> Cependant, cette tendance n'est pas le reflet d'une pratique économique globale, les consommateurs français et allemands ayant un recours similaire à l'import : la part totale de biens de consommation finale importés par les foyers français (10%) étant proche, et même inférieure, à celle de l'Allemagne (11%).<sup>47</sup>

**Figure 5 – Part des consommateurs en ligne domestiques captés par des vendeurs nationaux – France vs. Allemagne**



Source : Eurostat

Les PME françaises pourraient capturer une plus grande part de la demande en ligne domestique, grâce au renforcement de leurs capacités digitales. Le scénario qui suit évalue les revenus additionnels dont les PME françaises pourraient bénéficier en capturant une part de leur marché domestique en ligne équivalente à celle obtenue par leurs pairs allemands.

### Scénario : Potentiels gains pour les PME françaises d'une augmentation de la part capturée du marché domestique en ligne

Il y a plus de 30 millions de consommateurs en ligne en France. Si les entreprises françaises capturaient 97% de ces consommateurs domestiques, comme les entreprises allemandes le font, elles gagneraient 4,3 millions d'e-consommateurs additionnels. Pour les PME françaises, cela représenterait près d'1,5 million de consommateurs additionnels.<sup>48</sup>

Note : Ce scénario suppose que les types de produits et services achetés en ligne par les consommateurs français peuvent être fournis par les entreprises françaises. Le scénario ne prend pas en compte les différences potentielles entre les produits et services achetés en ligne par les Français et la base industrielle et sectorielle française. Voir annexe B pour la méthodologie appliquée.

<sup>46</sup> Analyse Deloitte des données d'Eurostat. Accès via "Indicator: Individuals who ordered goods or services over the internet from national sellers in the last 12 months". Entre autres, le groupe de pays ayant une plus haute proportion de leur population achetant d'un vendeur national inclue: l'Allemagne, le Danemark, les Pays-Bas, la Finlande, la Suède, le Royaume-Uni et la Norvège.

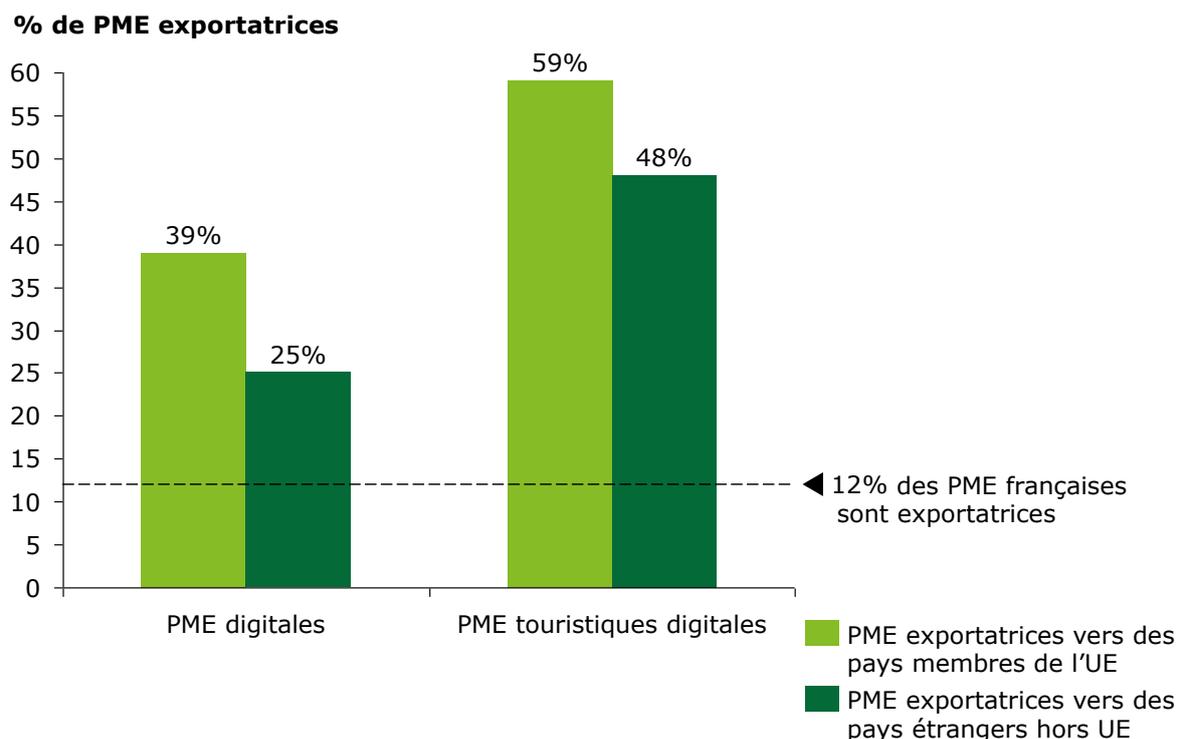
<sup>47</sup> OCDE sur la base de tableau d'entrée-sortie, 2011. Calculé utilisant le ratio de la dépense de consommation finale en imports et de la dépense totale de consommation.

<sup>48</sup> Sur la base de la supposition que la part de consommateurs captés par les PME françaises est identique à leur part du marché total du e-commerce, soit 35%. Voir Annexe B – « Méthodologies »

## Les PME françaises digitalisées exportent plus

La transformation digitale donne également aux PME françaises un nouvel accès aux consommateurs étrangers. En 2014, les PME françaises de plus de dix employés réalisant des ventes en ligne étaient trois fois et demie plus susceptibles de réaliser des transactions avec des clients étrangers que les PME françaises en général.<sup>49</sup>

Figure 6 - E-commerce et exportations



Source : Eurostat et Trésor Public français

Note : 23% des PME digitalisées françaises réalisent des ventes auprès d'autres pays que la France, membres de l'UE ou non. Au total 41% des PME digitalisées françaises exportent.

Le renforcement de l'adoption des technologies digitales favoriserait un meilleur accès des PME au marché intérieur à l'UE. En 2015, près de 60 millions de consommateurs européens ont réalisé des transactions transnationales<sup>50</sup>, générant ainsi plus de 70 milliards d'euros de dépenses.<sup>51</sup> Actuellement, seuls 8% des entreprises françaises vendent en ligne à des consommateurs dans d'autres pays européens, contre 10% des entreprises allemandes.

<sup>49</sup> Analyse Deloitte des données du Trésor Public français, 'L'internationalisation des PME et ETI françaises', (2014), et d'Eurostat 'Enterprises having done electronic sales to other EU countries', 'Enterprises having done electronic sales to rest of the world' and 'Enterprises having done electronic sales to other EU countries and the rest of the world'.

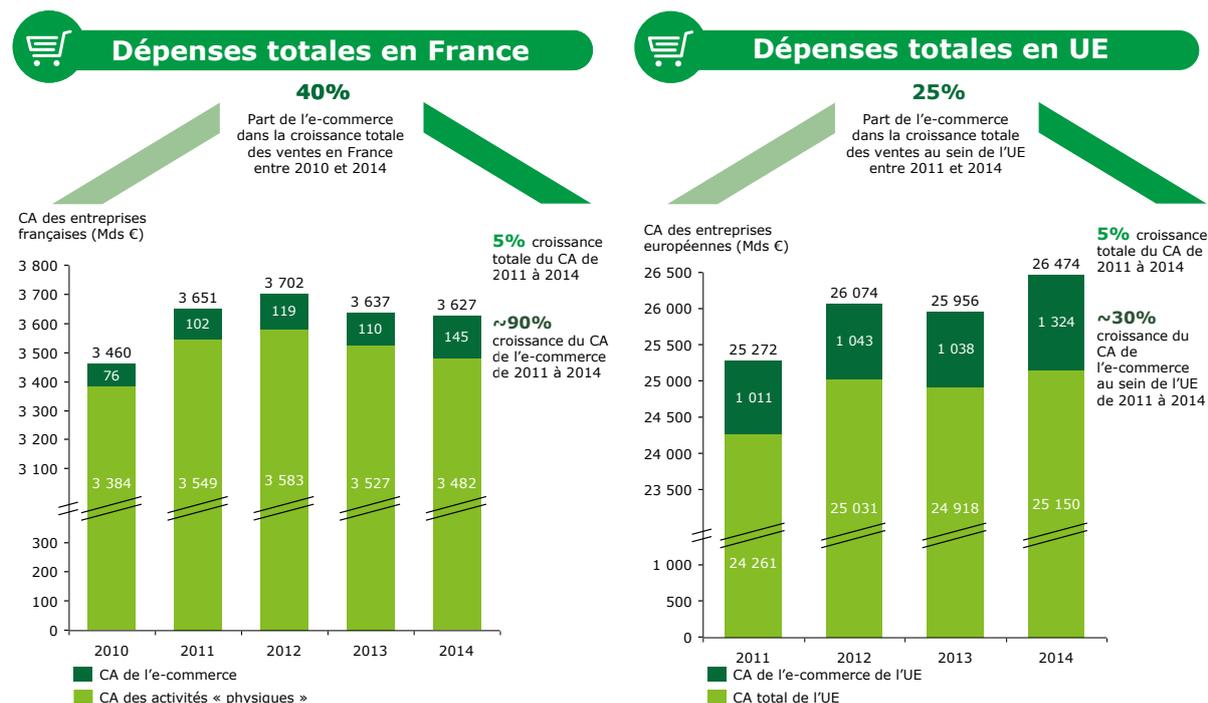
<sup>50</sup> Eurostat, accès via l'indicateur 'Individuals who ordered goods or services over the internet from other EU countries in the last 12 months'.

<sup>51</sup> Accenture 'Cross Border Ecommerce' (2016) et Basalisco, 2012, analyse Deloitte

## Les transactions en ligne sont un facteur clé de la croissance des ventes en France

Les ventes en ligne ont connu une croissance d'environ 70 milliards d'euros entre 2010 et 2014. Elles participent à hauteur de 40% à la croissance totale des ventes réalisées par l'économie française sur cette même période. La croissance des revenus générés par les ventes en ligne a été près de 20 fois plus rapide que celle de l'économie en général. Au sein de l'UE, les ventes en ligne ont augmenté de près de 300 millions d'euros entre 2011 et 2014, contribuant à 25% de la croissance totale des ventes.<sup>52</sup> Les PME doivent achever leur transformation digitale afin de bénéficier de ce levier de croissance.

Figure 7 - E-commerce et croissance



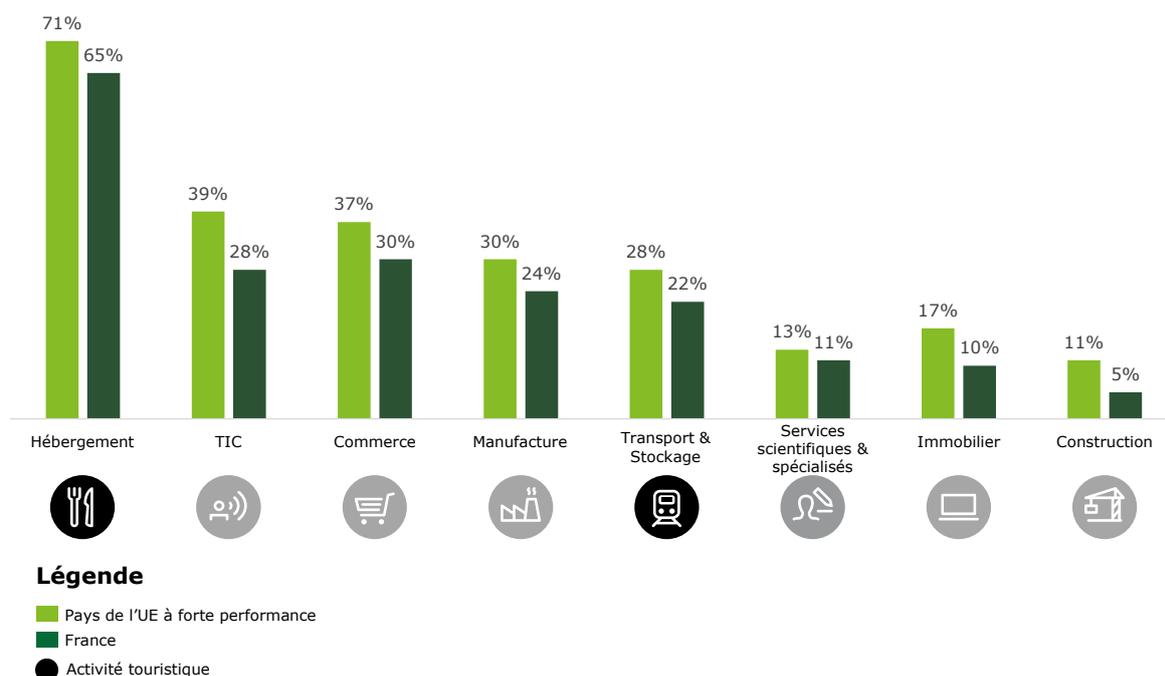
Source: INSEE, analyse Deloitte. Données 2010 indisponibles pour l'UE.

<sup>52</sup> Analyse de Deloitte des données d'Eurostat. Accès via : [http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=isoc\\_ci\\_eu\\_en2&language=en&mode=view](http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=isoc_ci_eu_en2&language=en&mode=view)

## Certains secteurs s'avèrent plus avancés en termes de maîtrise des outils digitaux et représentent un exemple à suivre pour les PME désireuses d'entreprendre leur transformation digitale

L'utilisation des plateformes et outils digitaux varie quelque peu selon les secteurs lorsqu'il s'agit d'atteindre les consommateurs. Les activités d'hôtellerie et de restauration<sup>53</sup> sont pionnières en ce qui concerne les opérations de vente en ligne en France, plus d'une entreprise sur quatre du secteur réalisant de telles opérations.<sup>54</sup>

**Figure 8 – Part des entreprises de plus de dix employés (large entreprises incluses) réalisant des ventes en ligne selon les secteurs**



Source : Eurostat, analyse Deloitte. Le pays à haute performance de l'UE retenu est l'Allemagne. Dans ce graphique, le secteur de l'hébergement exclut les services de restauration. Les entreprises de plus de 249 employés sont incluses. Voir annexes B pour une définition du tourisme.

L'industrie du tourisme<sup>55</sup> s'est avérée particulièrement efficace dans sa réponse aux rapides évolutions des attentes de ses consommateurs, par le biais d'une présence en ligne améliorée et la mise en place de plateformes digitales. Plus d'une PME touristique sur six réalise des ventes en ligne<sup>56</sup>, générant ainsi un chiffre d'affaires de près de dix milliards d'euros en 2015, soit près de 15% des ventes réalisées au total par ces entreprises.<sup>57</sup> Les ventes en ligne ont ainsi contribué à 50% de la croissance des ventes de l'industrie entre 2010 et 2015. Ces ventes en ligne ont bénéficié d'une croissance trois fois supérieure à celle du secteur sur cette même période. Cette évolution est le reflet direct de la modification du comportement d'achat des touristes. En 2015, plus de la moitié des touristes étrangers visitant la France ont eu recours à des plateformes en ligne afin d'assurer leurs réservations et de réaliser leurs paiements pour tout ou partie de leur voyage (telle que la réservation d'un hôtel ou d'une voiture de location). De cette façon, le nombre d'e-touristes a crû de 70% entre 2010 et 2015.

<sup>53</sup> Ceci fait référence au classement NACE qui présente une classification statistique des activités économiques de la Communauté européenne. Cette classification sectorielle est utilisée par Eurostat afin de collecter et présenter les données statistiques de l'économie.

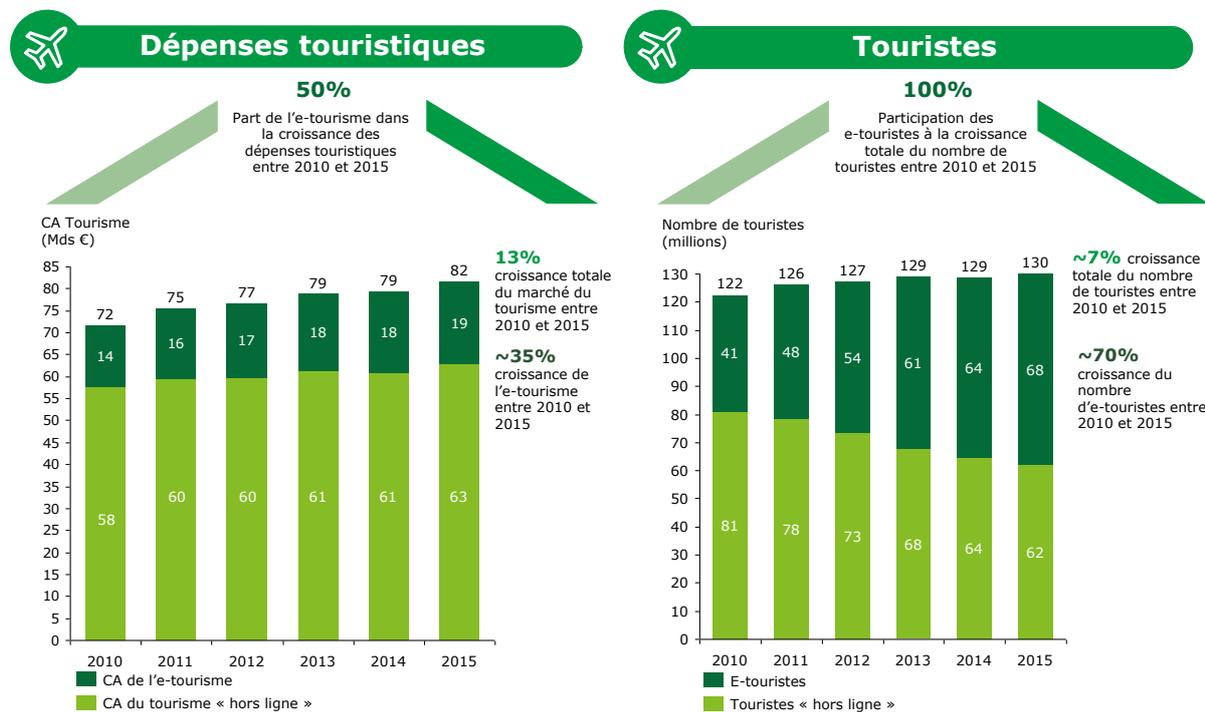
<sup>54</sup> Analyse Deloitte des données de l'INSEE. Voir Annexe B – « Méthodologies ».

<sup>55</sup> L'industrie du tourisme inclut des entreprises appartenant à différents secteurs, principalement ceux de l'hébergement, de la restauration et du transport.

<sup>56</sup> Analyse Deloitte des données de Phocus Wright et de la DGE.

<sup>57</sup> Analyse Deloitte des données de Phocus Wright et de la DGE. Voir Annexe B – « Méthodologies » pour plus de détail sur la consommation touristique interne.

Figure 9 – Analyse comparée du tourisme et de l'e-tourisme



Source : Eurostat, INSEE, DGE, FEVAD, PhocusWright, analyse Deloitte. Les e-touristes sont définis comme les touristes ayant recours à des solutions en ligne pour la réservation ou le paiement d'une partie au moins de leur voyage. Voir annexe B pour une définition du tourisme.

## Les régions françaises affichent une homogénéité dans l'adoption de solutions digitales

L'adoption de solutions digitales par les PME dans les régions françaises est homogène. Cela s'explique par un taux de pénétration de l'Internet à haut débit relativement constant sur le territoire ainsi qu'une homogénéité de la composition des économies régionales en termes d'industries et de représentativité des entreprises en fonction de leur taille.<sup>58</sup> La figure 10 met en lumière la plus forte propension des PME d'Ile-de-France et des Pays de la Loire à réaliser des ventes en ligne, ainsi que la part plus importante qu'occupe le e-commerce dans le chiffre d'affaires de ces régions.

Figure 10 - Estimation des chiffres du e-commerce dans les régions françaises

Région	Economie française			
	# PME vendant en ligne (% du total)	€ CA de l'e-commerce (% du CA total)	Classement (% de PME vendant en ligne)	Classement (% du CA issu de l'e-commerce)
 France	<b>370.000 (11,5%)</b>	<b>60 Mds € (2,9%)</b>	-	-
 Ile-de-France	103.000 (12,3%)	15,5 Mds € (3,2%)	1	2
 Pays de la Loire	17.000 (12,1%)	3,8 Mds € (3,3%)	2	1
 Auvergne-Rhône-Alpes	45.000 (11,8%)	7,6 Mds € (2,9%)	3	4
 Bretagne	15.000 (11,5%)	2,9 Mds € (3,1%)	4	3
 Grand-Est	24.000 (11,5%)	4,5 Mds € (2,8%)	4	6
 Provence-Alpes-Côte d'Azur	38.000 (11,3%)	4,3 Mds € (2,7%)	6	10
 Nouvelle Aquitaine	31.000 (11,2%)	5,0 Mds € (2,9%)	7	4
 Centre-Val de Loire	11.000 (11,2%)	2,0 Mds € (2,8%)	7	6
 Normandie	13.000 (11,0%)	2,4 Mds € (2,8%)	9	6
 Hauts-de-France	21.000 (11,0%)	3,8 Mds € (2,7%)	9	10
 Occitanie	33.000 (11,0%)	4,6 Mds € (2,8%)	9	6
 Bourgogne-Franche-Comté	11.000 (10,1%)	1,9 Md € (2,4%)	12	12
 Corse	2.000 (8,9%)	0,3 Md € (2,1%)	13	13

Source : INSEE, Eurostat, analyse Deloitte

<sup>58</sup> Voir Annexe B – « Méthodologies »

En ce qui concerne le secteur du tourisme, la variation estimée entre les régions est légèrement plus importante, notamment du fait d'un manque d'homogénéité dans la répartition des touristes visitant la France au sein des différentes régions en fonction de leur origine.<sup>59</sup> La proportion d'e-touristes s'avère plus importante en Hauts-de-France, dans les Pays de la Loire et en Bretagne. La part de l'e-tourisme dans les recettes totales générées par l'industrie est plus importante en Ile-de-France, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Auvergne-Rhône-Alpes.

**Figure 11 – Estimation des chiffres de l'e-tourisme dans les régions françaises**

Région	 <b>Tourisme</b>		
	<b>CA de l'e-tourisme (% du CA total)</b>	<b># e-touristes (% du total)</b>	<b>Classement (% de l'e-tourisme dans le CA total)</b>
 <b>France</b>	<b>10 Mds € (13,4%)</b>	<b>68.200.000 (52%)</b>	-
 Hauts-de-France	0,4 Md € (14,3%)	3.300.000 (54%)	1
 Pays de la Loire	0,5 Md € (14,2%)	3.000.000 (55%)	2
 Bretagne	0,5 Md € (14,1%)	3.200.000 (54%)	3
 Nouvelle Aquitaine	0,9 Md € (14,0%)	6.600.000 (54%)	4
 Normandie	0,3 Md € (14,0%)	3.000.000 (54%)	4
 Centre-Val de Loire	0,2 Md € (13,8%)	2.400.000 (53%)	6
 Grand-Est	0,4 Md € (13,8%)	4.800.000 (52%)	6
 Occitanie	1,0 Md € (13,7%)	6.600.000 (53%)	8
 Bourgogne-Franche-Comté	0,3 Md € (13,7%)	2.900.000 (52%)	8
 Auvergne-Rhône-Alpes	1,4 Md € (13,7%)	7.900.000 (53%)	8
 Corse	0,2 Md € (13,3%)	1.100.000 (53%)	11
 Provence-Alpes-Côte d'Azur	1,3 Md € (13,2%)	6.900.000 (52%)	12
 Ile-de-France	2,6 Mds € (12,6%)	16.600.000 (50%)	13

Source : INSEE, DGE, FEVAD, PhocusWright, analyse Deloitte.

<sup>59</sup> Voir Annexe B – « Méthodologies »

## 3 Conclusion

La transformation digitale représente une réelle opportunité pour les PME françaises de se positionner dans un marché global en développement. Dans cet environnement à l'évolution rapide, elles doivent saisir le train du changement sans attendre. Les PME pionnières en termes de digitalisation engrangent déjà les bénéfices de leur transformation.

Différents obstacles peuvent cependant inhiber l'adoption des nouvelles technologies par les PME :

- *Le manque de compétences digitales.* Actuellement, plus de la moitié (53%) des PME françaises perçoivent le manque de savoir-faire technique comme un frein à l'intégration d'outils digitaux.<sup>60</sup>
- *L'absence d'une prise de conscience des avantages digitaux.* De nombreuses entreprises ne semblent pas être conscientes de la variété d'outils digitaux disponibles et des avantages potentiels que représente leur adoption. Un sondage réalisé par la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon auprès de PME et de microentreprises révèle l'importance de l'écart existant entre la perception qu'ont les microentreprises des solutions digitales et l'usage qu'elles en font en réalité.<sup>61</sup>
- *L'incompréhension du rapport coûts/bénéfices de la transformation digitale.* Certaines entreprises, en particulier les plus petites, sont hésitantes quant à l'adoption de solutions digitales en raison d'une perception faussée des coûts et de la complexité qui y sont associés. Un sondage réalisé auprès de PME françaises met en évidence cette distorsion en révélant que près de la moitié des répondants considèrent les coûts de développement comme l'un des principaux freins à la création d'un site internet, tandis que seul un répondant sur quatre mentionne ces coûts comme ayant été une réelle barrière, une fois le site mis en place.<sup>62</sup>

Les responsables politiques ont la possibilité d'initier un travail en concertation avec les PME afin de remédier à certains de ces obstacles. De nouvelles lois porteuses de solutions pourraient offrir des opportunités significatives aux PME françaises et favoriser leur croissance. Elles pourraient notamment prendre en compte les exemples locaux de réussites digitales telles que la transformation de l'industrie du tourisme ou l'importance prise par l'économie de partage qui donne à la France une position de leader en la matière.<sup>63</sup>

A travers l'Europe, les autorités locales développent de nombreuses initiatives afin d'encourager la prise de conscience par les PME des opportunités offertes par le digital et de développer des environnements favorisant l'entrepreneuriat digital tout en renforçant l'innovation.<sup>64</sup> L'adoption de telles politiques en France pourrait libérer de nombreux bénéfices pour les dirigeants comme pour les employés de PME, avec un impact non négligeable sur l'économie nationale et régionale, au vu de l'importance des PME dans le tissu économique français et de leur participation à l'emploi et à la compétitivité du pays.

---

<sup>60</sup> DNJ Journal (2013) "Research small businesses" <http://www.dnjjournal.com/Research-small-business-september2013.pdf>

<sup>61</sup> [http://www.lyon.cci.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/etude\\_-\\_pratiques\\_et\\_usages\\_du\\_numerique\\_pme\\_tpe-septembre2015.pdf](http://www.lyon.cci.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/etude_-_pratiques_et_usages_du_numerique_pme_tpe-septembre2015.pdf)

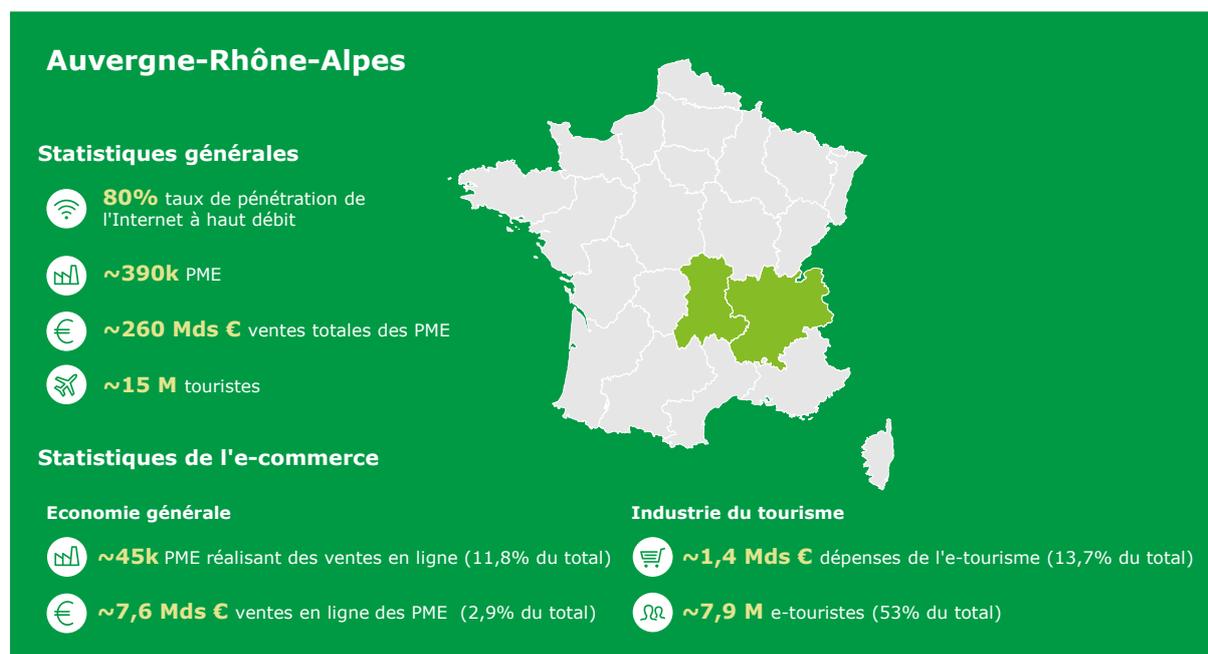
<sup>62</sup> DNJ Journal (2013) "Research small businesses" <http://www.dnjjournal.com/Research-small-business-september2013.pdf>

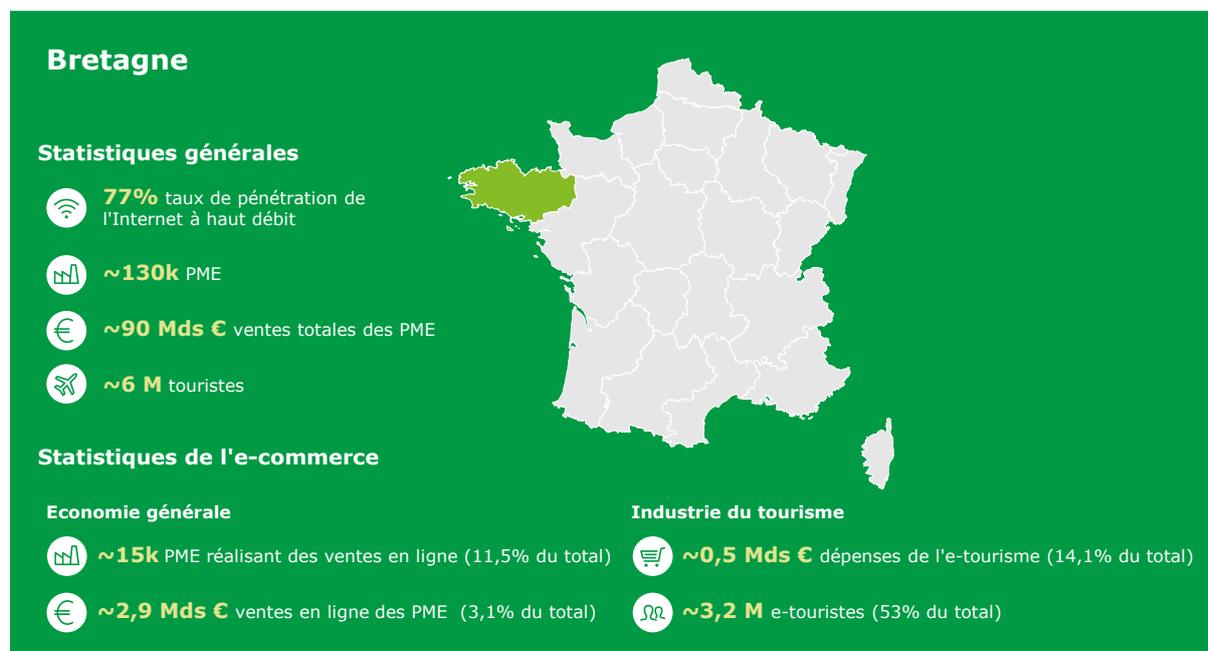
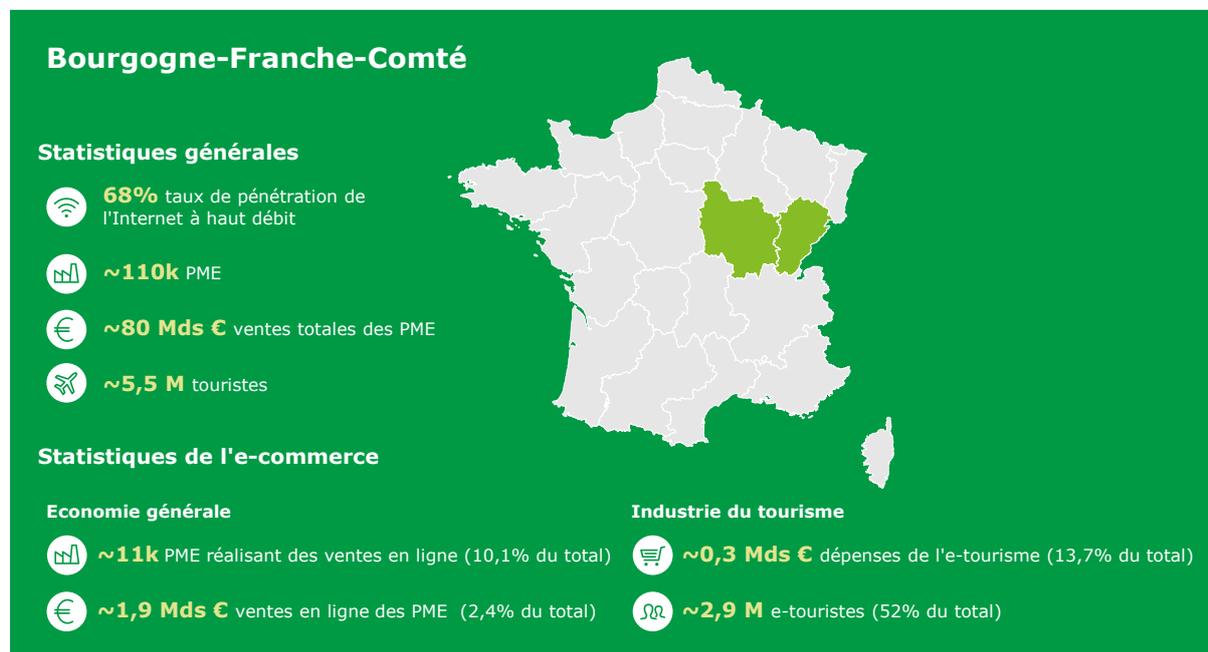
<sup>63</sup> : La France est un des pays leaders de l'UE en termes de collaboration entre les individus et les entreprises dans l'usage des technologies de partage. A titre d'illustration, la France est le premier marché d'Airbnb. Les Français sont les utilisateurs les plus actifs et engagés des plateformes peer-to-peer ou de partage. PWC, Etude pour la Commission européenne, *Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*, 2016.

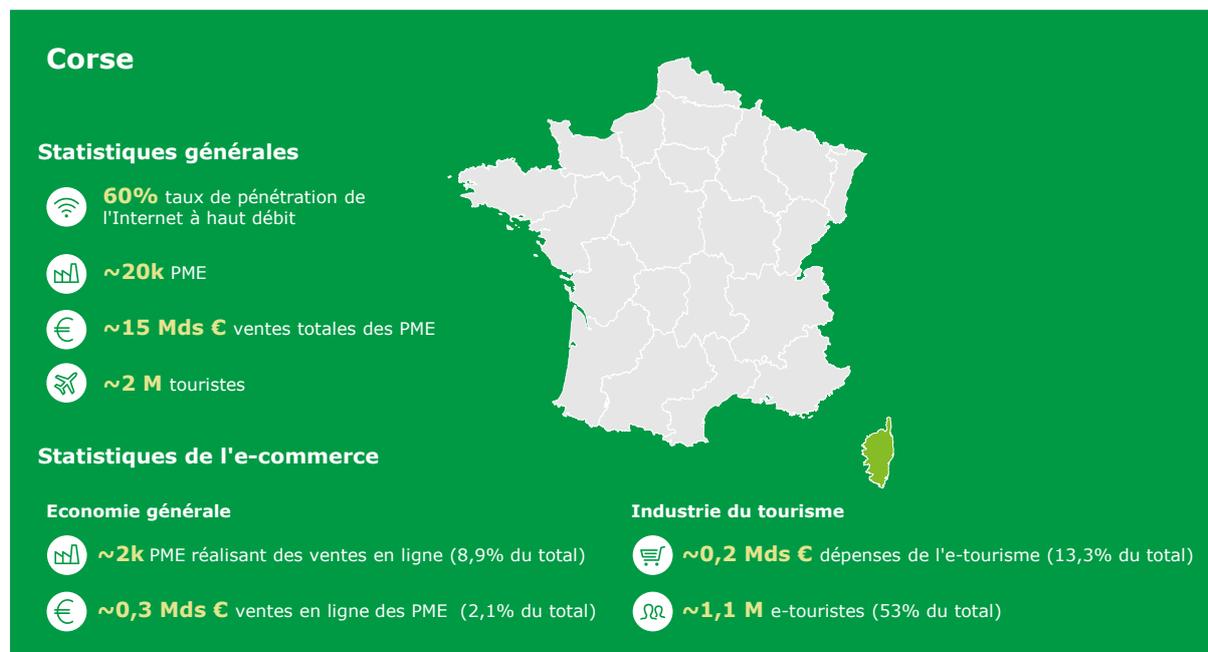
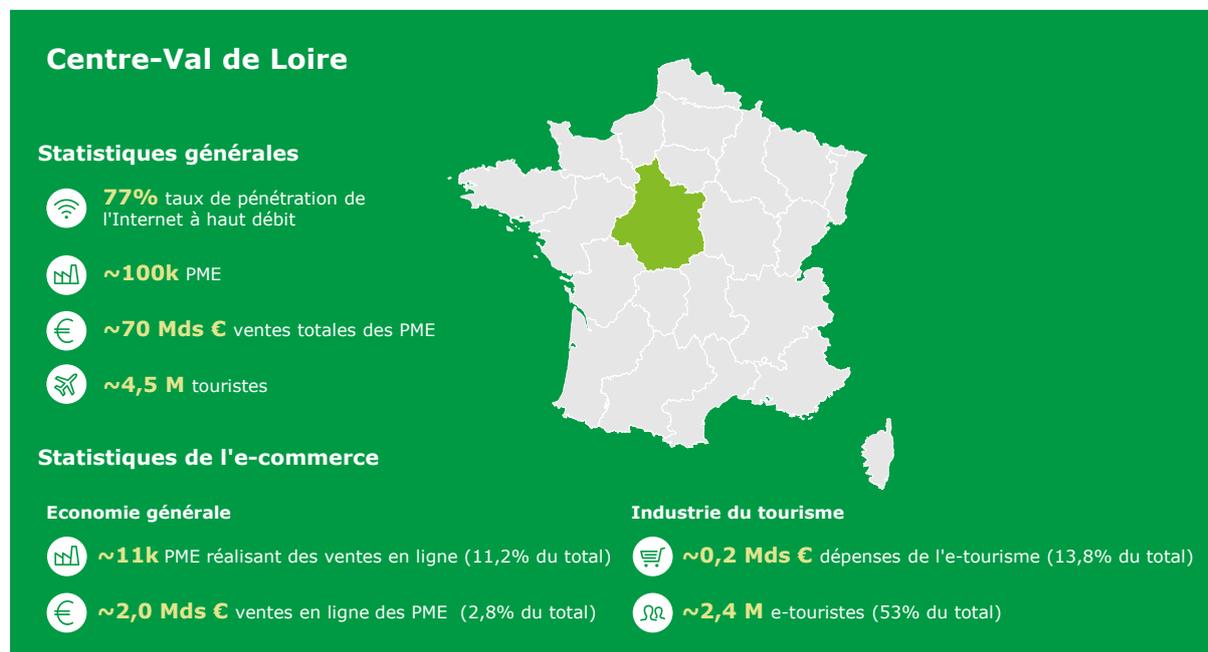
<sup>64</sup> Strategic Policy Forum sur l'entrepreneuriat digital

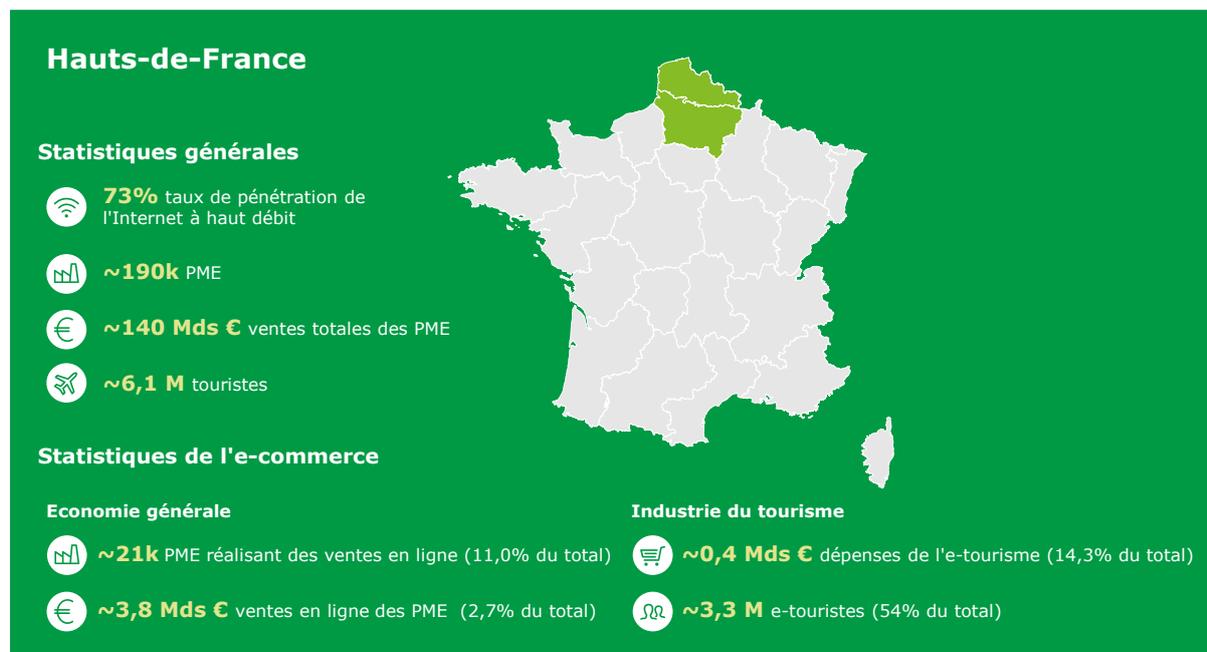
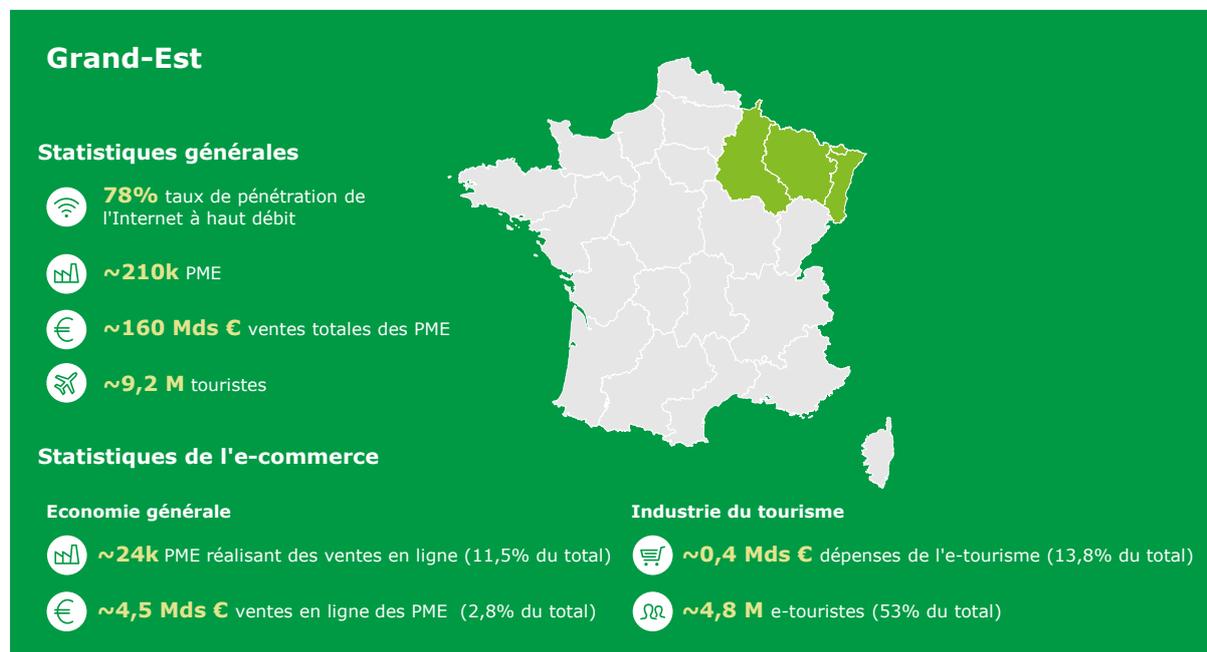
# Annexe A – Profils régionaux

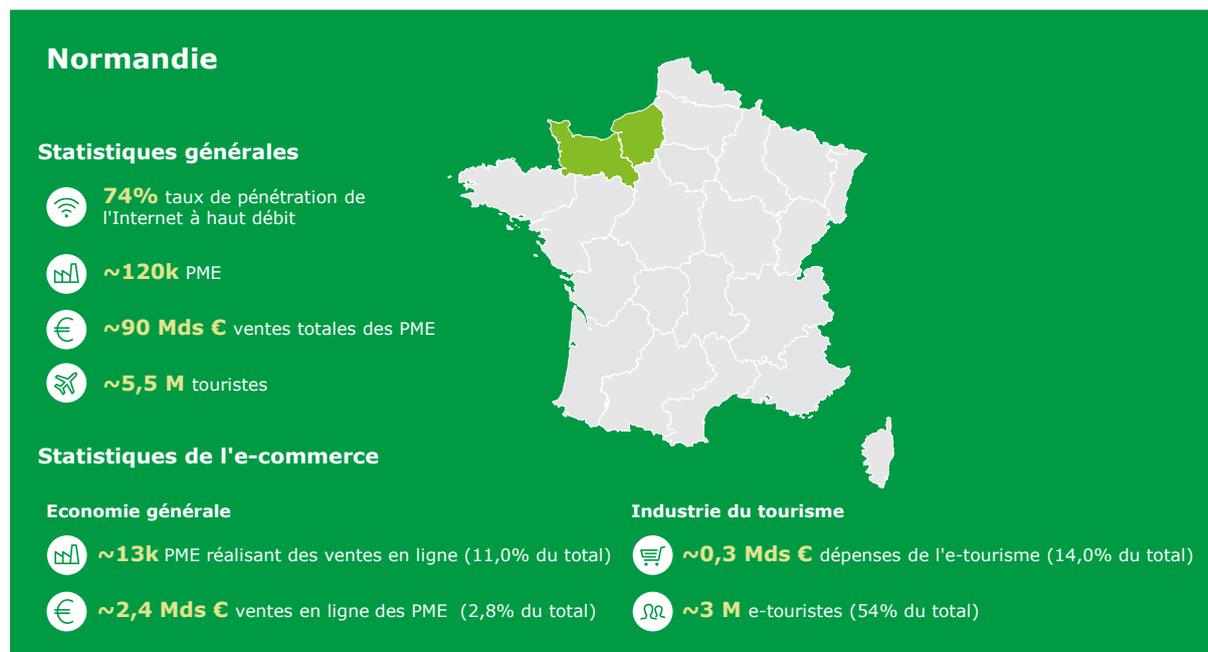
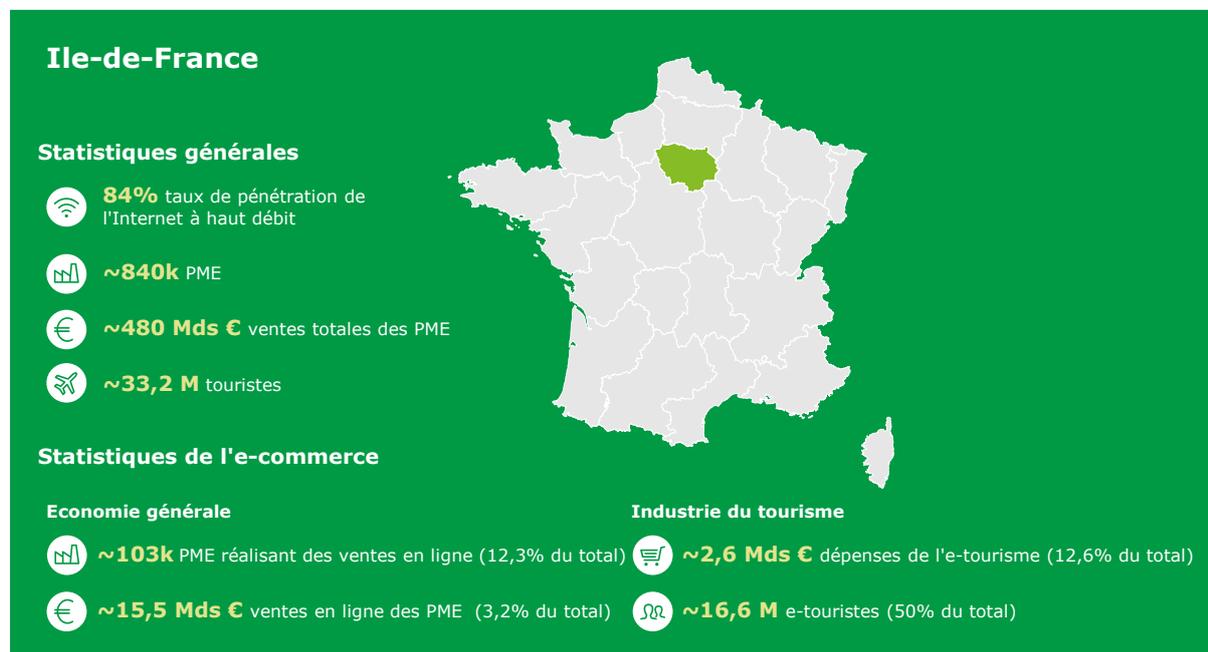
Les infographies présentées ici résument les statistiques clés des différentes régions de la France métropolitaine, par ordre alphabétique.

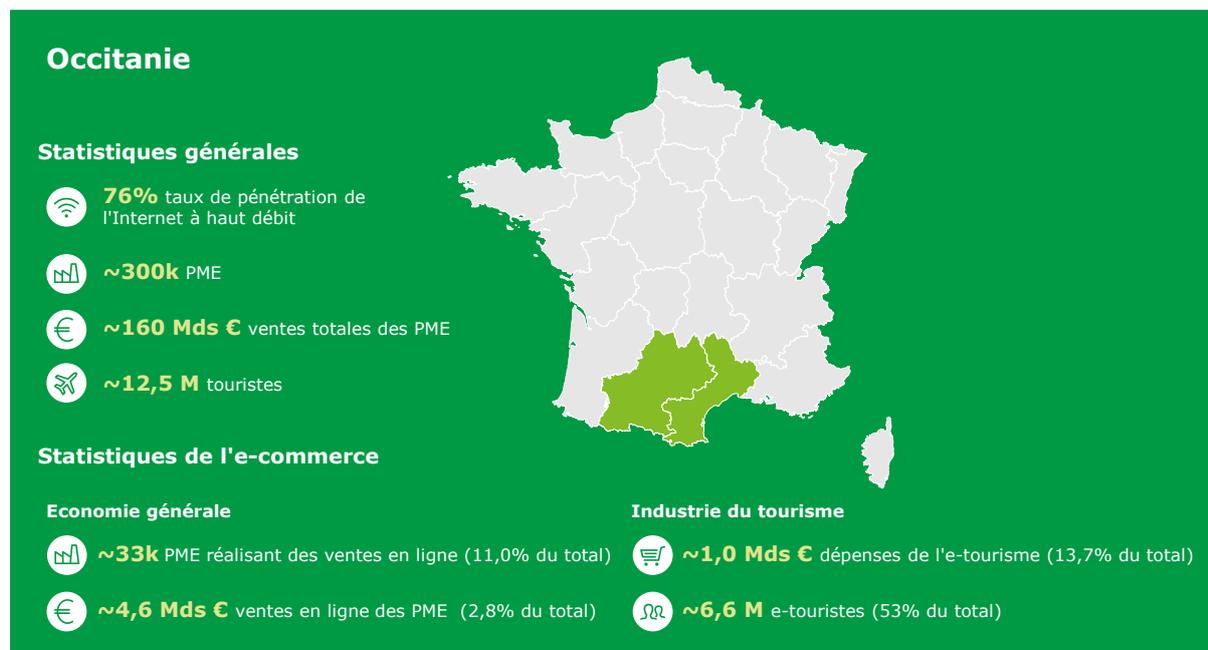
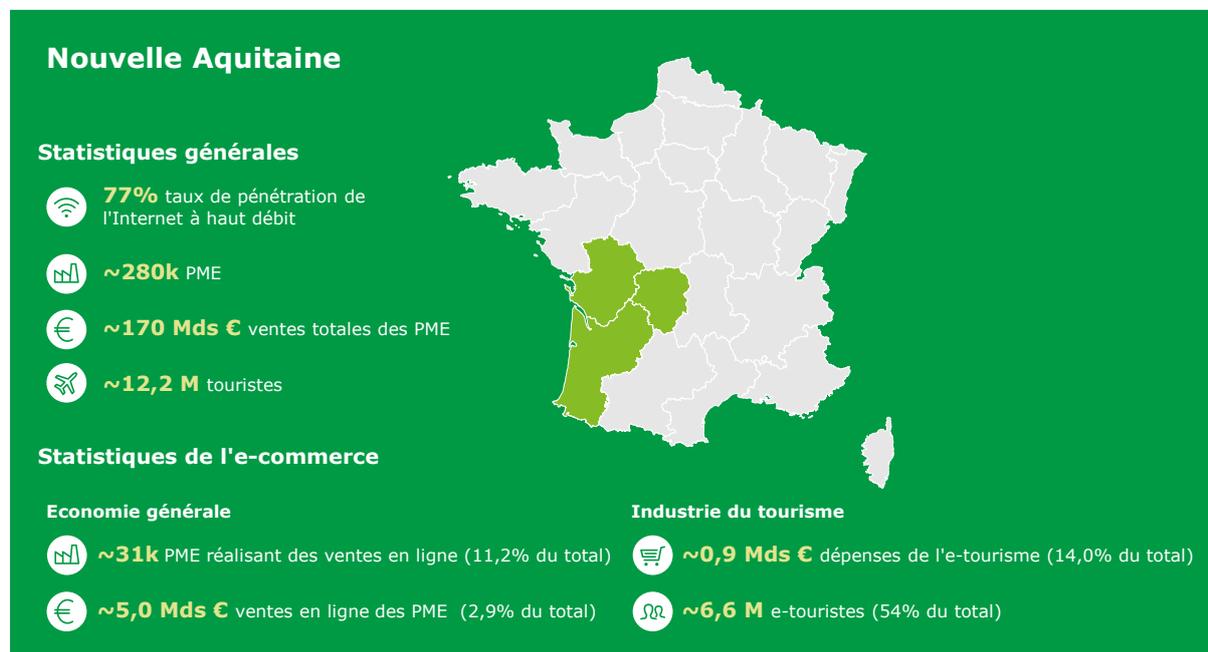


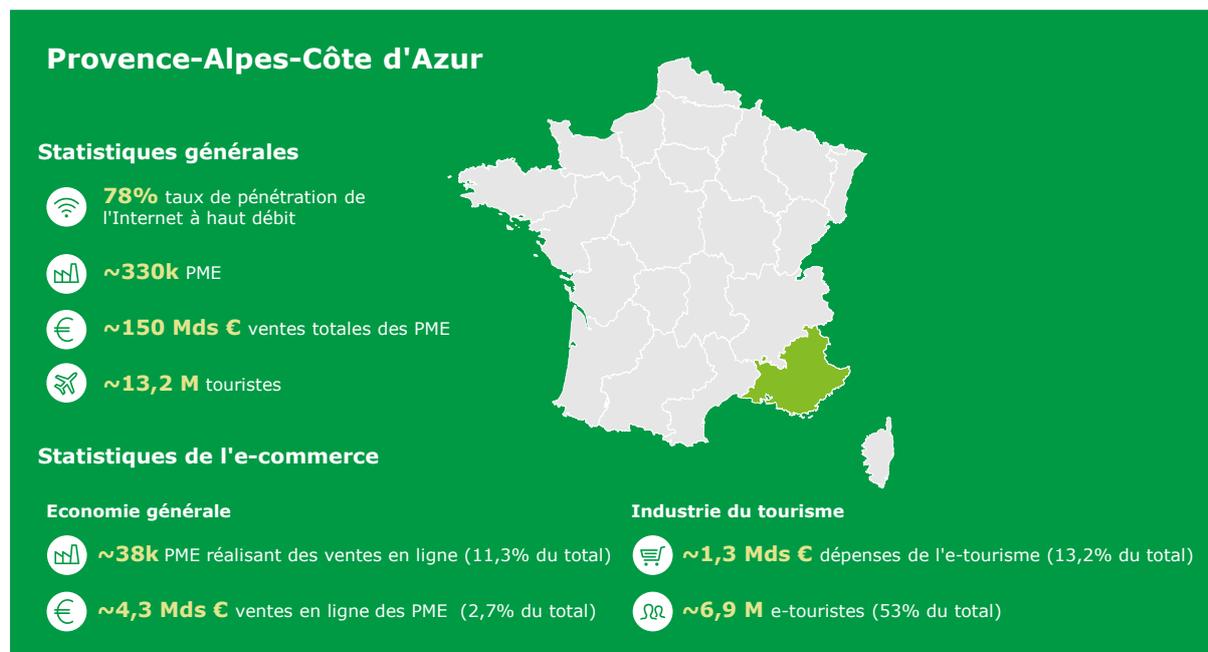
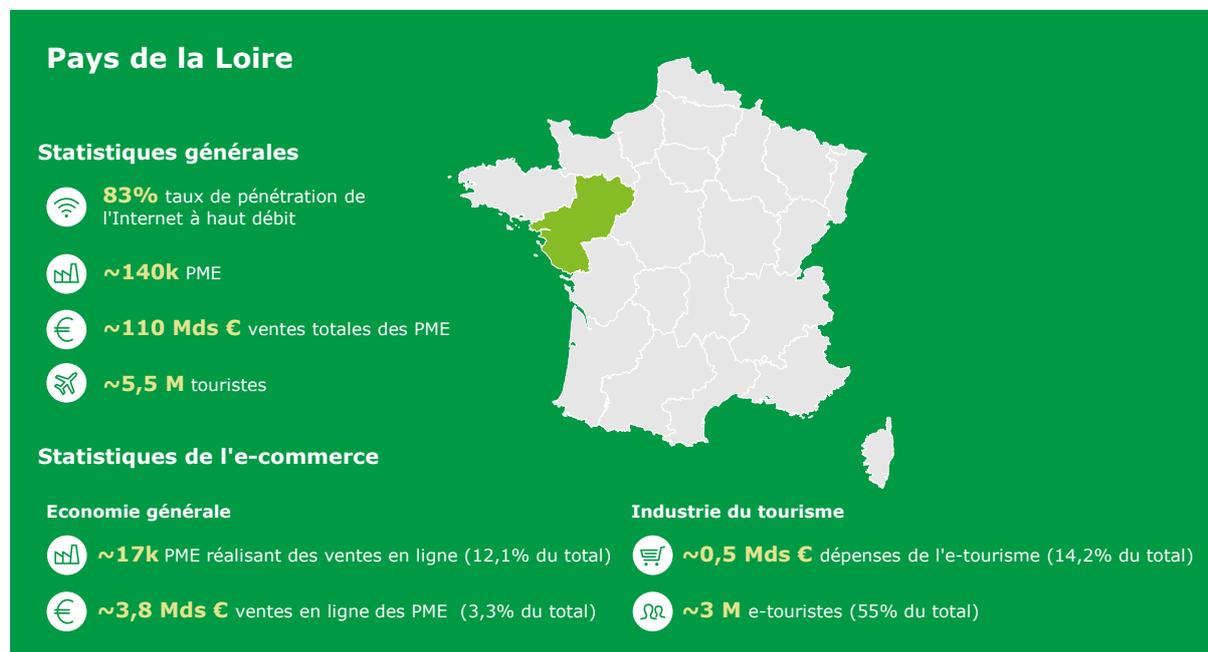












# Annexe B – Méthodologies

Cette annexe présente les méthodologies et sources de données utilisées pour estimer différents chiffres et unités de mesure référencés au sein de l'étude.

## Unités de mesure des microentreprises

Les microentreprises sont les sociétés réunissant moins de 10 employés. Peu d'informations sont disponibles afin d'évaluer le degré de digitalisation de ces entreprises. Pour combler ce manque, des estimations triangulées ont été établies sur la base de différentes sources.

### *Unité de mesure 1: nombre de microentreprises par région*

L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) fournit différentes estimations publiques du nombre total des microentreprises en France et dans ses régions. Il y a environ 4 millions de microentreprises en France dont 3 millions d'entreprises individuelles (0 employé).

Ce nombre est ajusté afin de n'inclure que les organisations appartenant à l'« économie des entreprises », selon la définition donnée par Eurostat.<sup>65</sup> Dans le cadre de l'utilisation des données sectorielles de l'INSEE, les secteurs tels que l'agriculture, la pêche et la sylviculture, l'administration publique et les services non marchands comme l'éducation ou la santé ne sont pas envisagés à des fins d'analyse statistique structurelle des entreprises. Ces secteurs étant exclus, l'économie des entreprises réunit près de 3 millions de microentreprises.

### *Unité de mesure 2 : nombre de microentreprises réalisant des ventes en ligne*

En 2012, 5% des microentreprises réalisaient des ventes en ligne selon l'INSEE. Afin d'estimer la croissance de cette proportion entre 2012 et 2015, il est supposé que la part de microentreprises réalisant des ventes en ligne suit la même évolution que la part des entreprises employant entre 10 et 19 salariés réalisant des ventes en ligne sur cette même période.

Cette supposition est basée sur les tendances observées dans d'autres pays membres de l'UE, telles que présentées par Eurostat. Ainsi, en Espagne et au Portugal, la proportion de microentreprises réalisant des ventes en ligne croît proportionnellement à celle des entreprises employant entre 10 et 49 salariés sur cette période.

### *Unité de mesure 3 : chiffre d'affaires généré par les microentreprises par le biais du e-commerce*

En 2011, 1% du chiffre d'affaires des microentreprises fut le produit de ventes en ligne selon l'INSEE. Afin d'estimer la part du chiffre d'affaires des microentreprises issue du e-commerce en 2015, il est supposé que la croissance de sa valeur entre 2011 et 2015 a évolué proportionnellement à la part du chiffre d'affaires des entreprises de 10 à 19 employés issue du e-commerce sur cette même période.

---

<sup>65</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business\\_economy\\_-\\_structural\\_profile](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_economy_-_structural_profile)

## Unités de mesure à l'échelle régionale

Peu d'informations sont disponibles afin d'évaluer l'impact du e-commerce à l'échelon régional. Ces données sont donc estimées à partir de différents facteurs permettant de répartir sur les régions françaises le chiffre d'affaires produit par le e-commerce à l'échelle nationale ainsi que le nombre total de PME françaises réalisant des ventes en ligne :

- La composition industrielle de l'économie régionale : il a été précédemment mentionné que le degré de maturité digitale varie de façon conséquente selon les industries.<sup>66</sup> Les variations dans la composition industrielle des économies régionales ont ainsi un impact direct sur l'intensité de l'adoption de solutions de e-commerce au sein des régions.
- La dimension des entreprises : considérant que les entreprises de plus petite taille sont moins susceptibles de réaliser des ventes en ligne<sup>67</sup>, les variations dans la démographie des entreprises selon les régions ont également un impact sur l'intensité de l'adoption de solutions de e-commerce.
- Le taux de pénétration régional de l'Internet à haut débit : comme cela est souligné par le Syndicat International des Télécommunication, les infrastructures pour les TIC sont un élément clé du développement du e-commerce.<sup>68</sup> De ce fait, les variations régionales du taux de pénétration de l'Internet à haut débit influencent le degré d'adoption de solutions de e-commerce par les entreprises.

### *Composition industrielle de l'économie régionale*

La composition industrielle des économies régionales est relativement constante en France, particulièrement en ce qui concerne les secteurs ayant fortement recours aux solutions de e-commerce (services d'hébergement et de restauration, industrie de l'information et des télécommunications). Le commerce de gros et de détail est l'activité majeure, toutes régions confondues. Des disparités sont principalement observables en ce qui concerne la distribution des industries de manufacture et de services d'utilité publique, ou des industries de services financiers et de services spécialisés, ces dernières étant concentrées près de grands centres urbains.

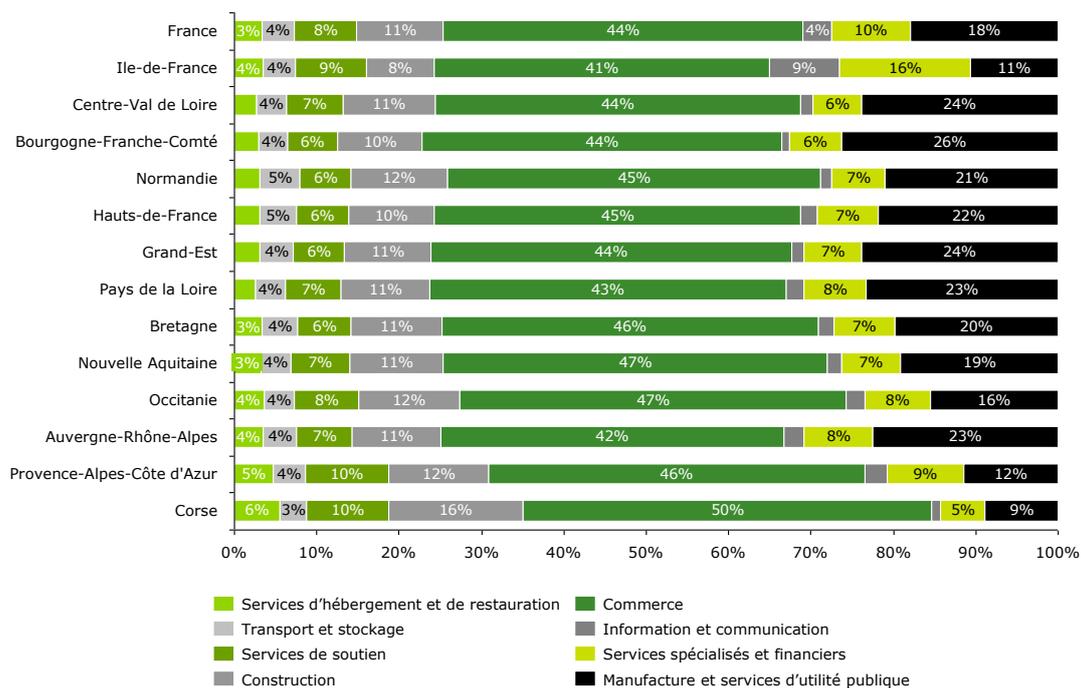
---

<sup>66</sup> Voir partie 2.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> ITU, *Enabling e-commerce recent trends in broadband deployment and uptake*, 2013

Figure 12 – Composition industrielle des économies régionales en France

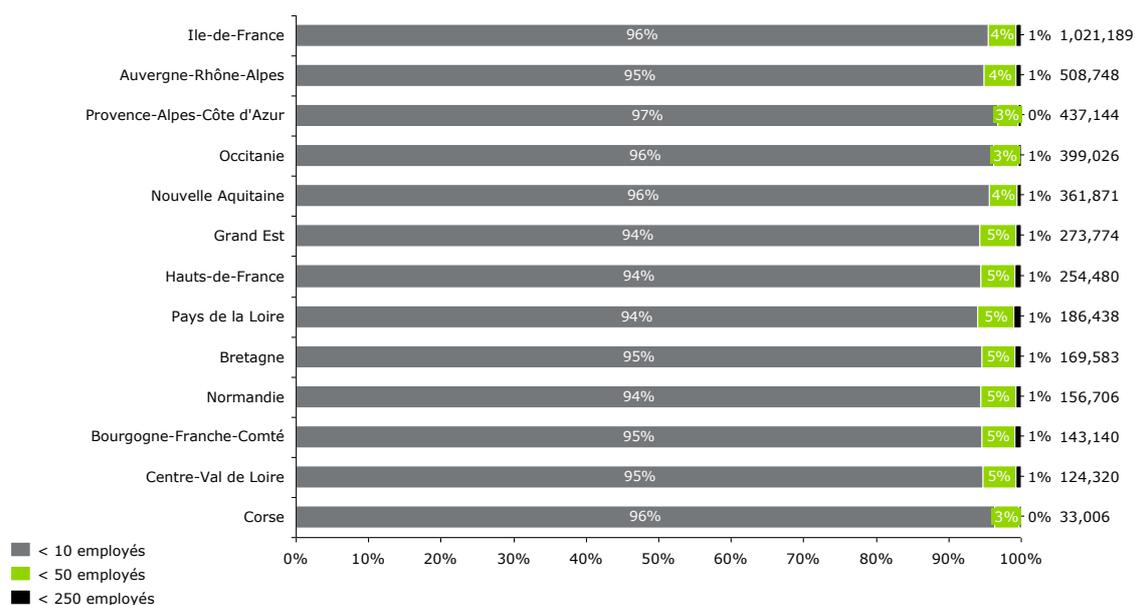


Source : INSEE, analyse Deloitte

### Dimension des entreprises

Tandis que le nombre de PME varie de façon significative entre les régions, la représentation des microentreprises et des entreprises de taille moyenne dans chacune d'elles reste relativement homogène. Les microentreprises sont majoritaires, représentant près de 95% des PME. Moins de 1% de ces sociétés réunit plus de 50 employés.

Figure 13 – Démographie des entreprises au sein des régions françaises

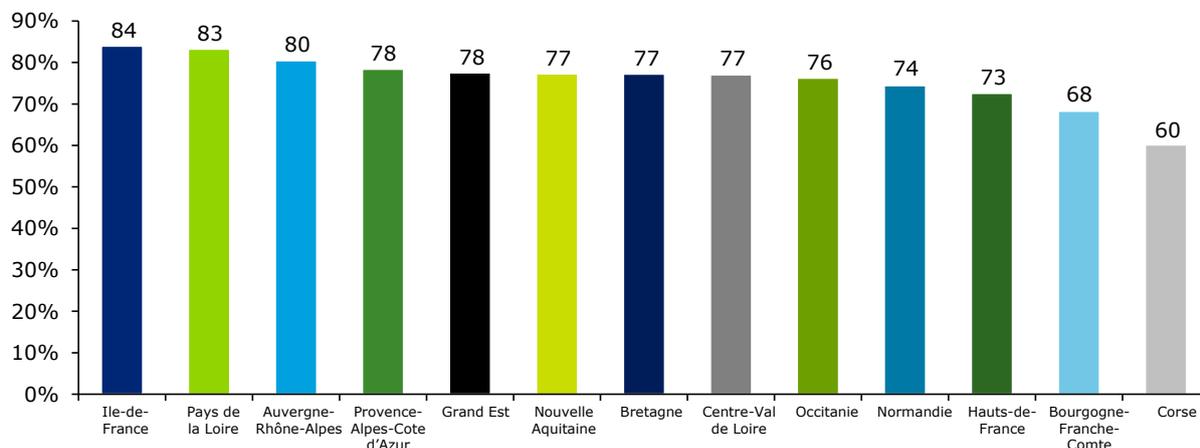


Source : INSEE, analyse Deloitte

### Taux de pénétration régional de l'Internet à haut débit

La variation du taux de pénétration de l'Internet à haut débit entre les différentes régions françaises est plus importante, l'Ile-de-France bénéficiant de la connectivité la plus élevée avec un taux fixé à 84% contre 60% en Corse, la région la plus faiblement équipée.

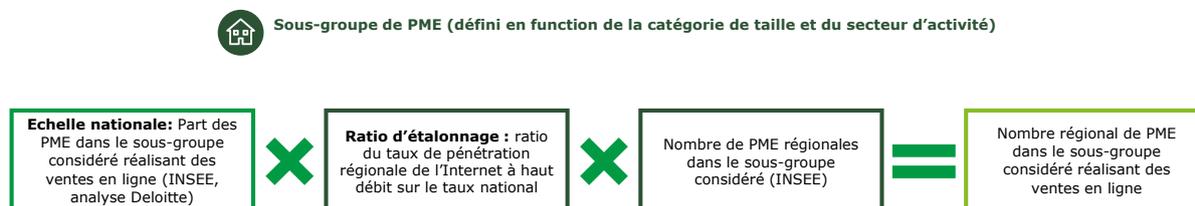
Figure 14 – Taux de pénétration de l'Internet à haut débit dans les régions françaises



Source : Eurostat

Ces différents facteurs permettent d'évaluer la maturité digitale des différentes régions de France métropolitaine.

Figure 15 - Méthode d'allocation régionale des résultats



#### Légende

- Donnée disponible
- Donnée estimée
- Résultat

Source : analyse Deloitte

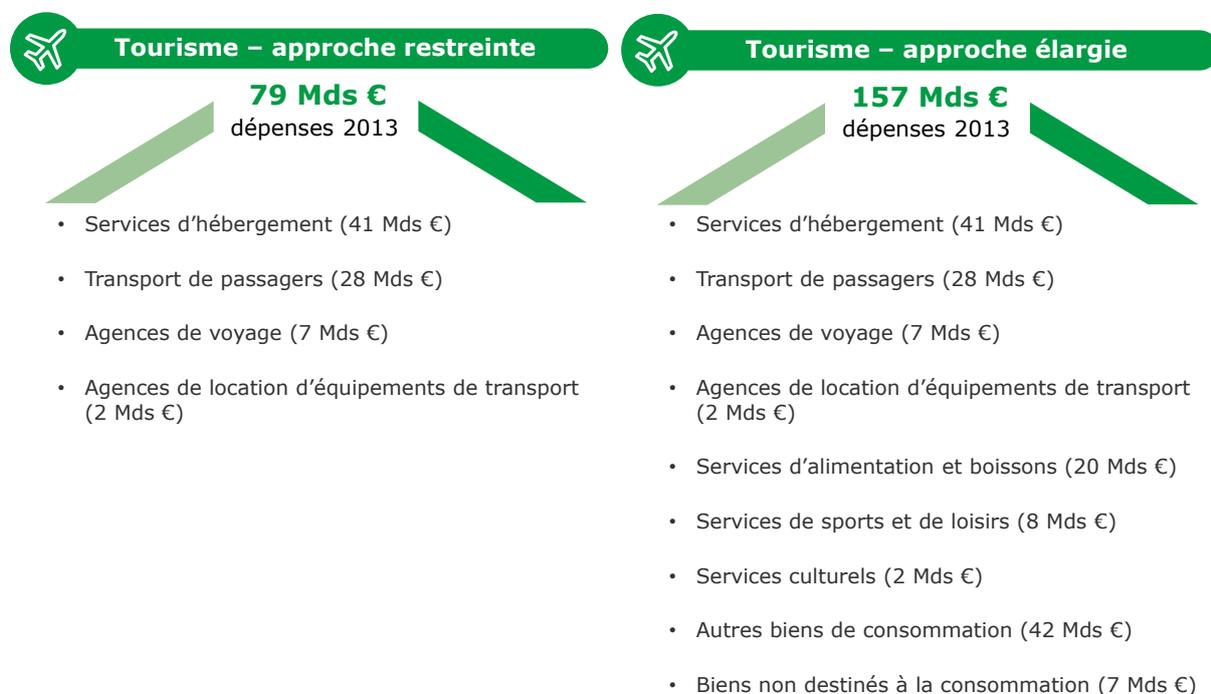
## Unités de mesure du secteur touristique

### Définition de l'industrie du tourisme

Il existe de nombreuses définitions du secteur du tourisme. Selon une acception étroite, le secteur touristique est défini comme un ensemble d'activités appartenant à des industries offrant des services d'hébergement, de transport, ou d'organisation de voyages et de location d'équipement touristique.<sup>69</sup> Défini de la sorte, le secteur touristique représenterait 79 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013 selon les données de l'OCDE.<sup>70</sup> Cette définition est celle retenue par cette étude.

Dans une acception plus large, le secteur touristique réunit toutes les activités dont les produits et services sont consommés par les touristes. Une telle définition inclut par exemple les dépenses réalisées par un touriste dans un commerce de détail. Selon cette définition, le secteur touristique – soit la consommation intérieure des touristes – aurait réalisé un chiffre d'affaires de 157 milliards d'euros en 2013.

Figure 16 – Définitions de l'industrie du tourisme



Source : OCDE (2014), analyse Deloitte. Les différences de résultats sont dues à l'arrondi des chiffres.

### Allocation de l'estimation des dépenses touristiques réalisée via le e-commerce à l'échelle nationale et régionale

Selon la FEVAD, les dépenses touristiques en ligne réalisées en France en 2015 atteignent 18,7 milliards d'euros.<sup>71</sup> Il convient ensuite de déterminer quelle part de ces dépenses est captée par les PME. A cette fin, la moyenne pondérée des dépenses réalisées pour chacune des activités définies comme appartenant à l'industrie du tourisme est calculée. Le poids de chacune de ces activités est évalué à partir de données fournies par l'OCDE sur le chiffre d'affaires qu'elles réalisent.

<sup>69</sup> McKinsey France, *Accélérer la mutation numérique des entreprises*, 2015.

<sup>70</sup> OCDE, 2013

<sup>71</sup> FEVAD, *Chiffres clés*, 2016.

**Figure 17 – Parts des différentes activités touristiques dans le chiffre d'affaires total de l'industrie**

<b>Activité</b>	<b>Poids</b>
Services d'hébergement et de restauration	52%
Transport et stockage	36%
Assistance administrative et technique	12%

Ces données permettent d'estimer le chiffre d'affaires réalisé par les PME à l'échelle nationale via le e-commerce dans le secteur du tourisme. Différents facteurs sont ensuite pris en compte afin de déterminer la part captée par les régions de ce chiffre d'affaires :

- a) La part régionale de la consommation touristique totale (INSEE)
- b) Cette donnée est ensuite ajustée en intégrant la propension des touristes, selon leur origine géographique, à avoir recours au e-commerce (Eurostat)

## Scénario d'étalonnage : évaluation de l'impact d'une mise à niveau digitale de la France avec l'Allemagne

Cette section décrit la méthodologie sous-jacente au scénario considéré en partie 2.

Scénario : En adoptant des solutions digitales et en comblant le retard qu'elles accusent par rapport à leurs homologues allemands, les PME françaises seraient à même d'augmenter leur part du marché domestique français de l'e-commerce.

*Etape 1 : Les données fournies par Eurostat sont analysées afin de comparer les comportements d'achats en ligne des citoyens de différents pays membres de l'UE. L'Allemagne, qui présente au sein de l'UE la plus forte proportion de consommateurs en ligne réalisant leurs achats auprès de vendeurs domestiques, est retenue comme exemple.*

En France, 65% des consommateurs (âgés de 16 à 74 ans) réalisent des achats en ligne actuellement. Environ 83% d'entre eux réalisent a minima un achat en ligne auprès d'une entreprise française tandis que les 17% restants ne le font qu'auprès de vendeurs étrangers. A titre de comparaison, 73% de la population allemande effectue des transactions en ligne et 97% de ces consommateurs réalisent a minima un achat auprès d'une société allemande. Les e-consommateurs français sont donc plus susceptibles d'avoir recours à l'import que leurs pairs allemands.

*Etape 2 : Les données fournies par l'OCDE sont analysées afin de déterminer les tendances d'importation de biens de consommation finale par les ménages des deux pays*

Cette plus forte propension des ménages français à avoir recours à l'import dans le cadre de leurs achats en ligne (décrite à l'étape 1) n'est pas le reflet d'une tendance économique globale. La part totale de biens de consommation finale issus de l'importation en France (10%) est similaire, et même inférieure, à celle de l'Allemagne (11%).

Cette tendance française à avoir recours à l'import dans le cadre de transactions en ligne pourrait s'expliquer par la plus faible proposition de solutions d'e-commerce par les entreprises françaises par rapport à leurs homologues allemandes.

*Etape 3 : Les données fournies par Eurostat sont analysées afin d'estimer le nombre potentiel de consommateurs additionnels dont bénéficieraient les entreprises françaises si elles comblaient le retard digital dont elles souffrent par rapport aux sociétés allemandes.*

Les résultats des étapes 1 et 2 permettent d'évaluer le potentiel gain d'une mise à niveau digitale en termes de consommateurs additionnels : il y a plus de 30 millions de consommateurs en ligne domestiques en France et si les entreprises françaises étaient capables d'atteindre 97% d'entre eux, comme le fait l'Allemagne, cela leur donnerait accès à 4,3 millions de consommateurs additionnels.

*Etape 4 : les données de l'INSEE relatives à la part du chiffre d'affaires produit par le e-commerce et capté par les PME sont analysées afin de déterminer le nombre de consommateurs additionnels auxquels ces dernières auraient accès dans le cas où la France comblerait le retard digital qu'elle accuse par rapport à l'Allemagne.*

Considérant la part du chiffre d'affaires produit par le e-commerce et capté par les PME, ces dernières devraient bénéficier de près d'1,5 million de consommateurs additionnels dans le cas où la France comblerait son retard par rapport à l'Allemagne en termes de transformation digitale.

## Contacts France



**Jean-Charles Ferreri**

**Monitor Deloitte - Senior Partner**

Responsable de la practice TMT & Digital

Tél./Direct : + 33 1 55 61 62 77

[jferreri@deloitte.fr](mailto:jferreri@deloitte.fr)



**Bertrand Grau**

**Monitor Deloitte - Director**

Membre de la practice TMT & Digital

Tél./Direct : + 33 1 58 37 98 22

[bgrau@deloitte.fr](mailto:bgrau@deloitte.fr)



**Hadrien Chautard**

**Monitor Deloitte - Consultant**

Membre de la practice TMT & Digital

Tél./Direct : + 33 1 58 37 98 15

[hchautard@deloitte.fr](mailto:hchautard@deloitte.fr)

Cette étude a été rédigée par Deloitte LLP et Monitor Deloitte France.

# Monitor **Deloitte.**

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte  
185, avenue Charles-de-gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 –  
Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© 2016 Deloitte Conseil. Une entité du réseau Deloitte.

**PARTENAIRE  
OFFICIEL**

