



PME et TPE. En route vers la digitalisation à 360°?

**Vade-mecum présenté par Monsieur Jean-Yves DURANCE
et adopté par le Bureau du 18 juin 2015**

PME et TPE. En route vers la digitalisation à 360°?

Vade-mecum présenté par Monsieur Jean-Yves DURANCE
et adopté par le Bureau du 18 juin 2015

Sous la Direction de Monsieur Pascal MORAND, Directeur, Direction générale adjointe chargée des études et de la mission consultative.

Avec la collaboration de Monsieur Henri HAMON, Chargé d'études économiques,
Direction Générale Adjointe des Études et de la Mission consultative,
de Madame Gaëlle Rousseau, Chef de projet Filière Numérique Régionale Ile de France, Direction générale adjointe chargée de l'Appui aux Entreprises,
et de Monsieur Simon ROBERT, Chargé d'études.

Chambre de commerce et d'industrie de région
Paris Ile-de-France
27, avenue de Friedland
F - 75382 Paris Cedex 8
<http://www.etudes.cci-paris-idf.fr>

Registre de transparence de l'Union européenne
N° 93699614732-82

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	4
LA REVOLUTION NUMERIQUE APPELLE UNE TRANSFORMATION INEVITABLE DE NOS ENTREPRISES 5	
1. UNE REVOLUTION SANS PRECEDENT DES USAGES	6
a) Les transactions sont de plus en plus digitales	6
b) La consommation devient résolument multicanale	7
c) Les évolutions réglementaires transforment les pratiques	8
2. TOUT L'ECOSYSTEME DE L'ENTREPRISE EST REMIS EN CAUSE PAR LA REVOLUTION DIGITALE	8
a) Les appels d'offres sont de plus en plus numériques	8
b) Poussée par les problématiques de développement durable, l'administration sera sans papier en 2020	8
c) Les banques simplifient la vie des dirigeants de TPE et de PME grâce au numérique	9
d) L'univers concurrentiel se digitalise	10
e) L'émergence de <i>pure players</i> du numérique révolutionne les chaînes de valeurs	10
f) Les entreprises de la nouvelle économie changent les règles du jeu économique	11
UNE OPPORTUNITE UNIQUE A SAISIR AU PLUS VITE	13
1) DEVELOPPEMENT DU CHIFFRE D'AFFAIRES GRACE AU DIGITAL	14
2) AUGMENTATION DE L'EFFICACITE ET DE LA RENTABILITE PAR LA SIMPLIFICATION ET L'AMELIORATION DES PROCESS	15
3. REINVENTER SON MODELE D'AFFAIRES A L'AUNE DU DIGITAL	16
COMMENT S'Y PRENDRE POUR REUSSIR SA DIGITALISATION A 360° ?	18
1. LEVER LES BARRIERES QUI POURRAIENT FAIRE ECHOUER LA TRANSITION NUMERIQUE	19
2. AVOIR UNE APPROCHE MESUREE ADAPTEE A VOS BESOINS	20
3. FAIRE TABLE RASE POUR ABORDER LA TRANSITION NUMERIQUE A 360°	20
4. QUELQUES PISTES DE DIGITALISATION	22
a) La présence digitale est un moyen de développer son chiffre d'affaires tout en améliorant certains process	22
b) Le contrôle de la réputation numérique pour améliorer son taux de transformation	23
c) La Gestion de la Relation Clients, un levier considérable de développement du chiffre d'affaires	24
d) La dématérialisation permet de générer des économies	24
e) Dépasser la sphère client pour améliorer l'ensemble des process clés de l'entreprise en interne et dans ses interactions avec l'externe	24
f) Passer d'une vision linéaire de la supply chain à une chaîne de services en réseaux ouverts	25
5. APPRENDRE DES ENTREPRISES DIGITALES POUR INSUFFLER UN « ESPRIT START-UP »	25
LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE, ACTEUR CLE DE LA TRANSITION NUMERIQUE	27
1. ECHANGEUR PME	29
2. E-EXPORT	30
3. SOLUTION D'ECHANGE SECURISE : CHAMBERSIGN	30
4. CLUB ET RESEAUX	31
5. RENDEZ-VOUS DE L'INNOVATION ARIST/INPI	31
6. FINANCEMENT DE LA DIGITALISATION (CREDIT IMPOT RECHERCHE)	31
7. TREMPAIN BUSINESS ET L'INSTITUT DU MENTORAT	32
8. PLAN INDUSTRIE ROBOT	32
9. PRATIC RH, GROUPEMENT D'EMPLOYEUR, VIVIER JEUNES DIPLOMES DES ECOLES	32
ANNEXES	33

ANNEXE 1 – LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES **34**

ANNEXE 2 – QUELQUES DEFINITIONS **35**

BIBLIOGRAPHIE **36**

L'Internet s'est largement démocratisé, notamment grâce à la qualité des infrastructures et la puissance des réseaux de fibre optique, l'essor de l'Internet mobile associé à la pénétration des terminaux mobiles, le boom des objets connectés et du *cloud computing*. Tous les produits et services liés à ces technologies rentrent dans notre définition du numérique. Nous utiliserons indifféremment les termes numérique et digital au cours de ce vade-mecum.

Il y a un paradoxe français en termes de digitalisation. Si nos concitoyens, en tant que particuliers sont très connectés, avec 83% de la population qui a accès à Internet, soit 3% de plus qu'aux Etats-Unis, et si la France a vu naître sur ses territoires des entreprises devenues des leaders mondiaux dans le domaine du digital, comme Criteo, spécialiste du reciblage publicitaire, récemment introduite en bourse à New-York, ou bien encore Blablacar, leader du covoiturage, force est de constater que le cœur de notre tissu économique, **nos TPE et PME n'ont pas raccroché les wagons assez vite.**

A l'ère du numérique, les révolutions s'enchaînent et les modèles économiques se réinventent très vite. L'agilité devient une nécessité vitale pour les entreprises françaises. Il est donc temps pour celles qui n'ont pas encore franchi le cap de prendre la voie de la transition numérique, avec mesure et avec des objectifs pertinents.

En tant qu'acteur clé en matière d'aide aux entreprises, avec pour but de faciliter leur croissance et par là, le développement économique de notre pays, la CCI Paris Ile-de-France se doit d'être un acteur au cœur de ces enjeux.

La CCI Paris Ile-de-France s'engage à jouer le rôle de catalyseur de la transformation numérique des TPE et des PME grâce à sa compréhension des mécanismes de la digitalisation à 360° ainsi que des préoccupations profondes des entreprises en termes de développement et de pérennisation de leur activité.

Si les besoins des entreprises en termes de digitalisation peuvent paraître triviaux et se limiter à une présence digitale à travers un site Internet et des comptes sur les réseaux sociaux, la CCI Paris Ile-de-France souhaite **inspirer les dirigeants de TPE et PME sur les nombreux leviers d'amélioration opérationnels offerts par la révolution digitale**, autant de besoins latents qui peuvent révolutionner leur activité.

Développer son chiffre d'affaires et améliorer ses marges, voilà deux préoccupations majeures à travers lesquelles il faut envisager la révolution digitale.

Au-delà d'une réflexion essentielle sur des leviers digitaux à actionner en priorité, en fonction des problématiques propres à la société qui peut tirer des avantages substantiels de sa transformation numérique, les changements de paradigmes de l'économie qui devient plus collaborative, avec des sociétés plus agiles, doivent aussi faire prendre conscience aux dirigeants **qu'une remise en question de leur modèle économique à l'aune du numérique peut être engagée** et qu'ils peuvent être eux-mêmes les acteurs du changement des règles du jeu.

Ce vade-mecum a pour but d'expliquer pourquoi il est temps pour les TPE et PME de se lancer dans une transition digitale, de montrer que cela s'inscrit dans une stratégie de développement de ces dernières, d'inspirer les dirigeants sur le type d'approches à adopter ainsi que de présenter le rôle clé que joue la CCI Paris Ile-de-France dans l'accompagnement des dirigeants sur ces problématiques de transition numérique.

Ce vade-mecum ne présente pas l'exhaustivité des leviers actionnables pour les dirigeants, les conseillers de la Chambre de Commerce Paris Ile-de-France sauront en revanche apporter aux dirigeants de TPE et de PME le recul nécessaire pour évaluer, au cas par cas, l'approche à adopter.

**LA REVOLUTION NUMERIQUE
APPELLE UNE TRANSFORMATION
INEVITABLE DE NOS
ENTREPRISES**

La révolution digitale que nous vivons actuellement est passionnante. Elle bouleverse notre économie de manière profonde et à une vitesse étourdissante. Certes, elle présente des risques, elle bouscule les modèles d'affaires traditionnels et les organisations mais cette révolution est aussi et surtout une source intarissable d'opportunités pour nos entreprises. Nous traversons une période charnière pour notre économie. Il est grand temps de s'engager dans la voie de la transition digitale, avant de se laisser dépasser.

1. Une révolution sans précédent des usages

Nous sommes aujourd'hui dans un monde où le commerce est ambiant, où les points de contact ne se limitent plus à « avant, pendant et après l'achat » mais se distribuent tout au long de la vie du consommateur. On assiste à une révolution sans précédent des usages. Ces nouveaux codes de fonctionnement contraignent les entreprises à se réinventer perpétuellement face à l'essor du digital.

Mais l'enjeu n'est pas seulement lié au développement de sites Internet et de relation BtoC. D'autres usages se mettent en place également en BtoB, ou dans les relations professionnelles (exemple d'utilisation d'outils collaboratifs externes sur des projets, de signature électronique, de commandes directes entre commerciaux et fournisseurs comme le fait par exemple le groupe Keesmel).

a) Les transactions sont de plus en plus digitales

Nos comportements ont été bouleversés au cours des 10 dernières années. Qui aurait pu prédire que nous serions connectés à Internet environ 5 heures par jour en 2015 ?

La percée des technologies digitales modifie nos comportements et nos usages, et notamment notre manière de nous informer et de consommer.

Selon le cabinet McKinsey, le fossé s'est creusé entre les habitudes des consommateurs français en matière de numérique et celles des entreprises. Si la France fait partie des bons élèves notamment sur la pénétration du haut débit ou des smartphones, le monde de l'entreprise n'a pas encore pris le tournant dans la même mesure.

Seules 65 % d'entre elles disposent d'un site ou d'une page Internet, contre 89 % des entreprises suédoises par exemple. Et **14 % des sociétés françaises ont reçu des commandes via le numérique**, contre une moyenne de 17 % pour l'Union européenne et jusqu'à 26 % en Allemagne.

Si 59% des Français achètent en ligne, seuls 11% des entreprises vendent en ligne !

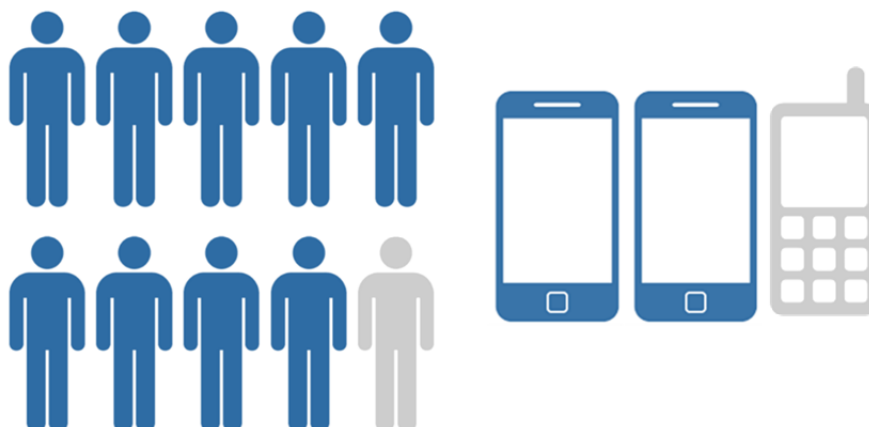
Ainsi, **une part considérable du marché est laissée aux mains d'acteurs étrangers** qui se sont positionnés plus massivement sur la vente en ligne.

59% des Français achètent en ligne alors que seules 11% des entreprises françaises vendent en ligne



Cette révolution des usages est encore plus étourdissante en matière de web mobile. En effet, le marché du commerce mobile ou m-commerce devrait presque doubler en 2015 d'après RetailMeNot, il devrait passer de 3,7 milliards d'euros à 7 milliards d'euros poussé par le taux d'équipement en smartphone

9 Français sur 10 possèdent un téléphone mobile, les 2/3 sont des smartphones



Cela offre de nombreuses opportunités à ceux qui comprennent ces nouveaux usages et qui ont l'audace de créer des offres et des solutions adaptées aux attentes des clients.

b) La consommation devient résolument multicanale

Selon une étude récente de l'IFOP¹, **80% des internautes français se renseignent sur Internet avant de concrétiser un acte d'achat**, qu'il se matérialise par un achat en ligne ou un achat en magasin.

Si les internautes font des recherches en ligne avant d'aller en magasin, la distribution physique doit aussi faire face à **l'essor du *showrooming*** qui consiste à repérer un article en magasin puis à l'acheter en ligne. Jonglant entre les canaux, les consommateurs obligent les distributeurs à faire évoluer leur modèle.

¹ Sondage réalisé par l'IFOP pour Reputation VIP « L'influence de l'e-réputation sur leurs pratiques d'achat », mars 2015.

Exigeant et moins fidèle qu'avant, le client d'aujourd'hui veut tout et tout de suite. Selon une étude d'Accenture², les consommateurs français volatiles représentent un marché potentiel de plus de 118 milliards d'euros. Les consommateurs attendent une synergie toujours plus grande entre le magasin physique et le web. L'entreprise doit sans cesse se mettre à niveau et comprendre finement et de façon exhaustive son environnement concurrentiel (qu'il s'agisse de concurrence directe ou indirecte) et se positionner en online et offline afin d'établir le maximum de points de contacts pertinents avec ses clients.

Pour amorcer leur stratégie multicanale, les marques ont mis en place des solutions pour inciter les consommateurs à retourner en boutique. L'outil indispensable qui favorise le *web-to-store* (le passage du numérique au magasin) est notamment la présence d'un *store locator* (outil de localisation des magasins) sur ordinateur ou smartphone. Cette fonctionnalité est un vrai générateur de trafic en magasin tout comme le click & collect (réserver ou acheter un produit en ligne et venir en magasin pour le récupérer).

Les consommateurs s'attendent en effet à bénéficier d'une expérience multicanale fluide et homogène. Un acte d'achat peut ainsi être concrétisé après un parcours passant par plusieurs appareils et supports d'information ou de ventes physiques ou numériques.

De la même manière, le « drive » a bouleversé la manière d'appréhender la grande distribution : si les grandes enseignes ont adopté ce mode de distribution, tout distributeur avec une présence physique peut envisager de le faire.

c) Les évolutions réglementaires transforment les pratiques

L'évolution du cadre juridique est aussi un facteur de révolution des usages. Dans le domaine du BTP par exemple, l'obligation pour les syndicats de conserver des plans d'immeubles numériques pousse les entreprises à fournir de nouveaux supports dématérialisés.

2. Tout l'écosystème de l'entreprise est remis en cause par la révolution digitale

La révolution digitale « atteint » les entreprises là où elles ne s'y attendaient pas. Le monde est en mouvement et les écosystèmes au cœur desquels se trouvent nos PME et TPE les conduisent à engager une démarche de transition digitale inévitable.

a) Les appels d'offres sont de plus en plus numériques

Qu'ils émanent de structures publiques ou privées, les appels d'offres sont de plus en plus communiqués via des solutions numériques.

« Dans notre métier du bâtiment, les dossiers d'appels d'offres sont de plus en plus numériques. » Jean-Luc Tuffier, Gérant du Groupe Kesmel

Au-delà de l'appel d'offres, l'utilisation d'outils numériques particuliers peut être requise pour que la réponse à l'appel d'offres soit acceptée.

« Les appels d'offres nous imposent des outils de conception assistée par ordinateur comme CATIA ». - Jean-Marie Jestin, Directeur Général de Supratec

Ainsi, les clients jouent un rôle d'accélérateur de la transition numérique dans de nombreux secteurs.

b) Poussée par les problématiques de développement durable, l'administration sera sans papier en 2020

² Accenture Global Consumer Survey Key Findings, Accenture, mars 2013.

La France est un très bon élève en matière de e-gouvernement ou digitalisation des services publics. **L'Organisation des Nations Unis a en effet classé la France première au niveau européen** à partir d'une évaluation sur trois critères, le niveau d'éducation des habitants, la qualité des infrastructures de télécommunications ainsi que les services en ligne proposés par l'administration.

En soi, **l'e-administration française a même été classée première au niveau mondial**. Ainsi, particuliers et entreprises peuvent par exemple réaliser un très grand nombre de démarches de déclarations et de paiements en ligne, bénéficiant souvent de délais complémentaires par rapport aux démarches papier, et d'un accès facilité aux archives des différents avis d'imposition. Cette simplicité d'utilisation et ces services utiles poussent de plus en plus d'entreprises à se numériser dans leurs rapports avec l'administration. Ainsi, d'après l'Observatoire du Numérique 2014, **96 % des entreprises auraient des contacts par voie numérique avec l'administration**, 71 % obtiendraient des formulaires via ce canal et 87 % renverraient des formulaires remplis par des canaux numériques.

Ainsi, l'administration joue un rôle majeur dans la diffusion des usages numériques aux professionnels. Ce rôle devrait s'accroître avec le chantier de digitalisation de la facturation.

L'Etat français s'est en effet engagé à passer au tout digital en matière de facturation d'ici 2020.

78 000 entités publiques sont concernées, avec entre autres, l'Etat, les établissements publics nationaux, les établissements publics locaux, les collectivités territoriales et leurs groupements et les établissements publics de santé.

Emmanuel Spinat, de l'Agence pour l'information financière de l'Etat (AIFE) le rappelait au cours d'une réunion de l'Observatoire Economique de l'Achat Public, le 11 juin 2014, « La facturation électronique va devenir progressivement obligatoire dans les marchés publics de l'Etat et des collectivités territoriales ».³

L'obligation pour les prestataires et les fournisseurs des organismes publics de transmettre leurs factures par voie électronique va être instaurée « selon un calendrier décliné sur quatre ans, afin de tenir compte de la taille des entreprises concernées et de leur capacité à remplir cette obligation »⁴. Ainsi, les grandes entreprises auront l'obligation de transmettre leurs factures dématérialisées au 1^{er} janvier 2017, les moyennes entreprises en 2019 et les TPE au 1^{er} janvier 2020.

Le mode de « transmission numérique » reste au choix de l'entreprise qui pourra soit déposer des fichiers au format PDF, soit saisir manuellement ses données de facturation sur un portail, le Chorus Portail Pro, soit pour les entreprises qui émettent les plus gros volumes de factures, utiliser un système d'échanges de données informatisées (EDI⁵).

On notera que l'Etat, pour aboutir à ces conclusions et ce calendrier, a travaillé de manière concertée, avec une approche collaborative qui est une caractéristique courante des organisations les plus agiles.

Par conséquent, toutes les filières alimentées par la commande publique doivent prendre le tournant du numérique, au moins sur ces aspects de facturation.

Les entreprises devraient y trouver leur compte en termes de transparence et de gains d'efficacité. En effet, elles pourront suivre, directement en ligne, l'avancement du traitement de leurs factures.

L'organisation publique doit, quant à elle, par conséquent se mettre à niveau pour pouvoir traiter ces factures numériques au 1^{er} janvier 2017.

c) Les banques simplifient la vie des dirigeants de TPE et de PME grâce au numérique

³ Le Monde, Marchés publics : 95 millions de factures dématérialisées d'ici à 2020, 12 juin 2014.

⁴ Emmanuel Spinat, Directeur du Programme Facturation Electronique à l'AIFE

⁵ Cf Glossaire pour définition.

Les banques françaises, bien qu'en léger retard par rapport à certaines de leurs homologues internationales, comme Citi ou Deutsche Bank, développent des offres numériques à l'usage des entreprises.

Pour cela, les banques rachètent en général des solutions développées par des start-ups ou développent en interne des solutions proches de celles développées par ces entreprises innovantes.

Aujourd'hui, **les banques proposent des services en ligne qui vont au-delà de la gestion courante des comptes**. Ainsi, d'après Thomas Dayras, Consultant spécialisé dans l'industrie bancaire, certaines banques proposent **des services de gestion de trésorerie** qui permettent aux chefs d'entreprise d'anticiper les trous et les surplus de trésorerie et de prendre les mesures adaptées.

De nombreux services innovants seraient en développement pour apporter toujours plus de services et de simplicité d'utilisation aux clients professionnels.

Par ailleurs, le développement de la **dématérialisation des documents bancaires** permet de pousser les entreprises vers la dématérialisation de leur administration grâce à un accès sécurisé aux relevés et autres contrats sur la plateforme numérique de l'institution bancaire.

d) L'univers concurrentiel se digitalise

Lorsque des concurrents se digitalisent, ils marquent une avancée notoire par rapport aux acteurs qui n'ont pas fait ce choix. En effet, vis-à-vis du monde extérieur, cela démontre une meilleure compréhension des enjeux actuels et par là, une force. Un acteur digitalisé paraît plus sérieux et plus solide (parfois à tort) que des acteurs sans présence digitale.

« La réalité virtuelle est utilisée à des fins marketing. Certains appels d'offres se gagnent grâce à ces petits plus développés par nous ou nos concurrents qui parfois présentent des maquettes réalisées en impression 3D. Cela est perçu de manière très positive par les clients ». Jean-Marie Jestin, Directeur Général de Supratec

Au-delà, nous le verrons plus en avant, la digitalisation peut permettre à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité et ainsi de dominer son marché.

e) L'émergence de *pure players* du numérique révolutionne les chaînes de valeurs

Initié dans le secteur du tourisme et du voyage, ce phénomène s'étend désormais à un grand nombre de secteurs. Reposant de plus en plus sur l'économie du partage ou *sharing economy*⁶, des start-ups sont en train de révolutionner le quotidien de millions de personnes, bouleversant les habitudes de consommation et par là même les acteurs traditionnels de différents secteurs. Ces modèles d'entreprises, s'ils apportent inévitablement une rupture dans l'économie traditionnelle, sont aussi un levier d'innovation et de croissance pour leur écosystème.

Le **boom des services collaboratifs** amène donc une nouvelle génération d'entreprises qui surfent sur l'économie du partage. BlaBlaCar, site de covoiturage, est en passe de devenir une institution. Il se positionne comme concurrent direct de la SNCF quand il affirme transporter 600 000 personnes par mois dans huit pays d'Europe. Il compte 3 millions de membres.

Les adeptes de l'hôtel traditionnel changent également avec la location d'un logement auprès d'un particulier. Près de 3 voyageurs internautes sur 10 ont déjà loué un logement à un particulier, selon l'observatoire de l'e-tourisme 2014. Cette nouvelle façon de réserver son hôtel est incarnée par le site Airbnb créé en août 2008, qui permet aux internautes de louer leur logement pour une courte période quand ils sont absents. Il comptait 4,5 millions d'utilisateurs en 2013 selon Fast Company.

⁶ La vie share, mode d'emploi : Consommation, partage et modes de vie collaboratifs, Anne-Sophie Novel, mai 2013.

En parallèle, les hôteliers traditionnels se voient quasiment contraints de travailler avec des plateformes de réservation comme Booking.com, leader mondial et les plateformes concurrentes qui prélèvent une part considérable du prix de vente aux consommateurs, entre 15 % et 20 %.

Enfin Drivy, site de location de voitures entre particuliers connaît un succès fulgurant. Le leader français revendique à ce jour 250 000 membres et 16 000 véhicules en location. Son service permet aux propriétaires de réduire leur budget automobile d'environ 1 000 euros par an, en mettant leur véhicule sur le marché de la location de proximité pour un coût moyen de 28 euros par jour, soit 30 % de moins que les réseaux traditionnels. La plateforme de Drivy gère toute la logistique ainsi que l'assurance grâce à un partenariat conclu, début 2014, avec Allianz.

L'avènement du numérique intensifie donc la concurrence avec l'arrivée de nouveaux entrants, parfois « *pure players numériques* », comme ceux précédemment cités. Les tensions qui pèsent sur les acteurs historiques sont d'autant plus fortes que **l'accès massif à l'information** donne des indications tangibles sur les caractéristiques des produits et des services disponibles sur le marché ainsi qu'une **transparence accrue sur les prix**.

Le digital a donc transformé les attentes des clients particuliers ou professionnels vis-à-vis des marques et des distributeurs; elles sont aujourd'hui dictées par les leaders du web et du e-commerce. Dès lors, **la digitalisation du business model des acteurs historiques est incontournable**.

Néanmoins, **la rentabilité des *pure players* du e-commerce est aujourd'hui difficile à atteindre**, étant donné les coûts de communication et de logistique liés à leur activité ainsi que le développement du *web rooming*.

Le digital est donc souvent nécessaire pour maintenir sa position sur un marché et mieux encore, pour la développer mais n'est en général pas suffisant. Les distributeurs traditionnels ont donc une carte à jouer et peuvent par exemple bâtir leur business model de demain grâce au digital et à leur présence physique (*Click and Mortar*).

Les entreprises peuvent innover grâce à des modèles économiques complémentaires à des débouchés via la distribution traditionnelle comme les « marketplaces » ou places de marché, les modèles d'intermédiation entre particuliers et/ou professionnels (Airbnb, Leboncoin), ou bien encore grâce à des nouveaux modèles logistiques comme avec Tok Tok Tok qui permet aux entreprises et aux particuliers de faire appels à des coursiers pour assurer la logistique du dernier kilomètre, ce qui rend potentiellement l'offre de produit de toute entreprise, livrable à domicile.

f) Les entreprises de la nouvelle économie changent les règles du jeu économique

Aujourd'hui, nous sommes face à **deux cultures financières différentes**. D'un côté, les entreprises établies se satisfont de leurs positions dominantes, et reversent une partie de leurs bénéfices sous forme de dividendes aux actionnaires. Et de l'autre, on trouve les entreprises numériques qui actionnent tous les leviers possibles pour entretenir leur hyper croissance permanente, aux dépens de leurs marges.

Les entreprises numériques croissent beaucoup plus vite, innovent à un rythme sans pareil, et finissent souvent par l'emporter grâce à leur positionnement audacieux dans la chaîne de valeur.

Longtemps ignorés par les industries traditionnelles, ces nouveaux acteurs qui drainent des millions d'utilisateurs se sont rapidement heurtés aux industries traditionnelles et aux lobbies des acteurs historiques ainsi qu'aux régulateurs qui les assignent en justice pour concurrence déloyale.

Mais contrairement à ce qu'envisagent les acteurs traditionnels, les géants de l'Internet ont les reins solides et savent faire bouger les lignes et les codes à force d'acharnement et d'usage de tous les moyens dont ils disposent pour se développer dans la limite de la réglementation et de la jurisprudence. Lorsqu'Amazon se voit contraint de ne pas offrir à la fois des prix réduits sur les produits culturels ainsi qu'une livraison gratuite, le géant américain a l'audace de faire payer sa livraison 0,01€.

L'acharnement d'Uber (solution leader de la réservation de véhicules de tourisme avec chauffeurs professionnels et particuliers pour la solution Uber pop) face au lobby des taxis est aussi révélateur.

Il est évident que les grandes entreprises ne peuvent aller aussi vite que les start-ups mais il est important d'être conscient que notre cadre réglementaire nous protège de manière très relative des innovations déroutantes initiées par les sociétés de la nouvelle économie.

Il ne faut pas non plus croire que les sociétés industrielles traditionnelles vont devenir des Amazon, Facebook ou Uber. Cependant, elles ne doivent pas ignorer ces nouveaux acteurs mais se nourrir de leurs réussites. Elles doivent apprendre à s'interfacer avec le reste du monde, leurs clients, leurs partenaires pour créer de la valeur dans un nouveau contexte.

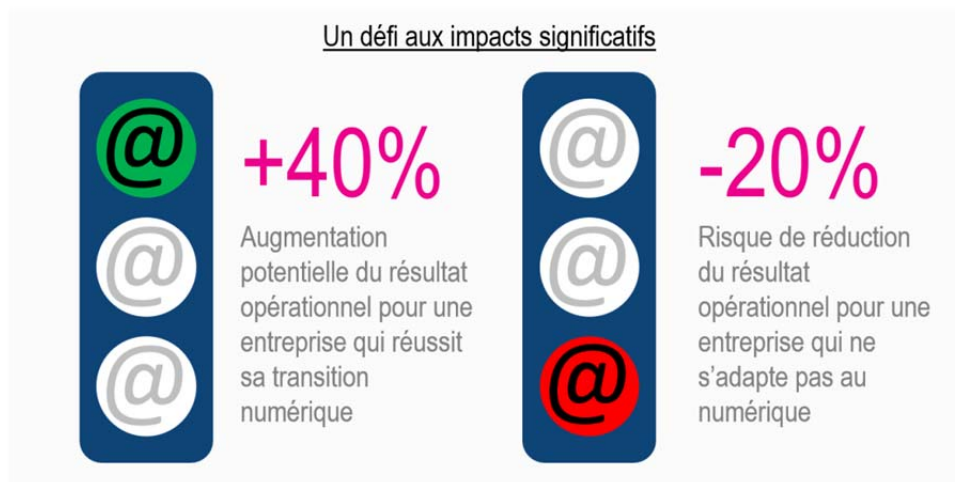
Ces acteurs traditionnels survivront à cette révolution numérique en s'inspirant des start-ups qui les perturbent et en collaborant avec elles.

**UNE OPPORTUNITE UNIQUE A
SAISIR AU PLUS VITE**

Le passage d'une logique purement « offline » à une logique qui inclue le digital marque **un tournant qui va bien au-delà des aspects technologiques**. L'enjeu de cette orientation est au cœur de la gestion de toute société, il faut ainsi le considérer en termes de retour sur investissement. Comme pour tout projet d'entreprise, il faut donc envisager l'étude des enjeux digitaux en mettant les gains potentiels initiés par la digitalisation au regard des investissements réalisés.

Le référencement d'un site web prenant aussi en compte le facteur temps depuis la mise en ligne, il y a aussi **une prime aux acteurs qui prennent la révolution numérique avant leurs concurrents**. La présence numérique, si elle est pertinente et substantielle peut d'ailleurs être très bien valorisée en cas de revente de la société.

McKinsey estime que l'on peut s'attendre à **augmenter son résultat opérationnel de 40 % en réussissant sa transition numérique** alors que le fait de ne pas prendre le virage peut mettre en péril la société avec une baisse de 20 % du résultat opérationnel.



Il semblerait d'ailleurs qu'il y ait **un effet boule de neige de la transition numérique**. Si elle demande un effort considérable au lancement, les améliorations en termes de développement du chiffre d'affaires et de maîtrise des coûts sont croissantes d'après les experts de McKinsey.

1) Développement du chiffre d'affaires grâce au digital

Selon une étude récente de Roland Berger⁷, **les entreprises ayant une bonne maturité numérique connaîtraient une croissance six fois plus forte que celles qui n'ont pas encore pris le virage**.

Globalement, Roland Berger estime que les entreprises françaises pourraient doubler leur croissance grâce au numérique.

Grâce à la transition numérique, le chiffre d'affaires peut se développer sur différentes dimensions.

Tout d'abord, **la présence numérique permet d'entrer en contact avec des clients hors de sa zone traditionnelle de chalandise** et ainsi, de recruter de nouveaux prospects, ce qui permet d'élargir son assiette de clientèle.

Ainsi, un vendeur de quincaillerie francilien peut, grâce à une commercialisation sur Internet, vendre ses pièces à des clients du Sud-Ouest alors qu'ils n'auraient jamais été mis en contact à travers des canaux traditionnels. La traduction d'un site en langues étrangères peut même permettre de **dépasser nos frontières** en gagnant en visibilité à l'international et générer des opportunités auprès de prospects étrangers.

⁷ Du rattrapage à la transformation : l'aventure numérique une chance pour la France, Roland Berger, septembre 2014.

Ces phénomènes sont amplifiés par l'émergence de l'usage des réseaux sociaux sur lesquels les utilisateurs partagent leurs expériences d'achats ou leurs commentaires, ce qui peut activer le « buzz » ou bouche à oreille numérique.

Ensuite, d'après Alexandre Bonetti, Directeur Général de Simplebo⁸, une société qui offre une solution de création de site web simple et efficace, **une bonne présence numérique rassure, crédibilise, elle peut permettre une amélioration de l'image de marque** et ainsi aider à convertir des clients qui n'auraient pas été séduits par l'offre de l'entreprise à travers sa seule présence offline.

Enfin le développement d'**une offre cohérente entre les différents canaux offline et online permet d'augmenter les dépenses moyennes annuelles de chaque client** d'une manière considérable, cela pouvant être facilité avec l'aide d'un logiciel de GRC (Gestion de la Relation Clients, souvent appelé CRM pour Customer Relationship Management).

A titre d'exemple, chez Kiabi, les « clients multicanaux » dépensent en moyenne deux fois plus que les clients « magasins ». Des marques de plus petite envergure peuvent en tirer des enseignements.

Le chiffre d'affaires peut aussi se développer grâce au recrutement d'employés aux profils très affûtés qui n'auraient pas été séduits par la société sans **une bonne présence numérique car elle envoie des signaux forts de compréhension de l'environnement qui sont indispensables aux yeux des talents.**

L'ère du numérique donne aussi plus que jamais aux entreprises la **possibilité de s'associer à des partenaires** qui peuvent élargir leur offre en proposant des produits ou services d'une société tierce sur un modèle d'apporteur d'affaires. Toute société peut donc envisager de proposer des offres partenaires afin que ses clients tirent le maximum de valeur de leurs interactions digitales avec l'entreprise. L'entreprise optimise ainsi ses revenus. **L'offre de produits peut donc s'élargir grâce à l'adjonction d'offres partenaires pertinentes et cela avec des investissements extrêmement limités !**

2) Augmentation de l'efficacité et de la rentabilité par la simplification et l'amélioration des process

La remise à plat des process de l'entreprise grâce au numérique peut générer des gains substantiels de temps et d'efficacité.

Le numérique a souvent, même dans les entreprises qui pensent avoir déjà pris pleinement le virage, été cantonné à la « sphère clients » avec pour seuls interlocuteurs impliqués, la direction commerciale ou marketing et parfois, si elle existe, la direction des systèmes d'informations.

Il est grand temps que les directions générales s'en saisissent et s'engagent dans cette logique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Par exemple, la gestion de projets peut être entièrement gérée à l'aide d'outils collaboratifs avec une gestion électronique des données et les commerciaux peuvent s'appuyer sur une application sur tablette afin de générer des devis instantanément sur le terrain, ce qui améliore leur performance⁹.

Outre l'amélioration des process, **le numérique permet une meilleure prise de décision** grâce à l'amélioration de la qualité de l'information émanant de l'interne avec des reportings pertinents qui peuvent être paramétrés. La veille concurrentielle est rendue également plus facile à l'aide des outils numériques. **Ainsi, les gains potentiels de résultats opérationnels pourraient s'élever jusqu'à 10 %**¹⁰.

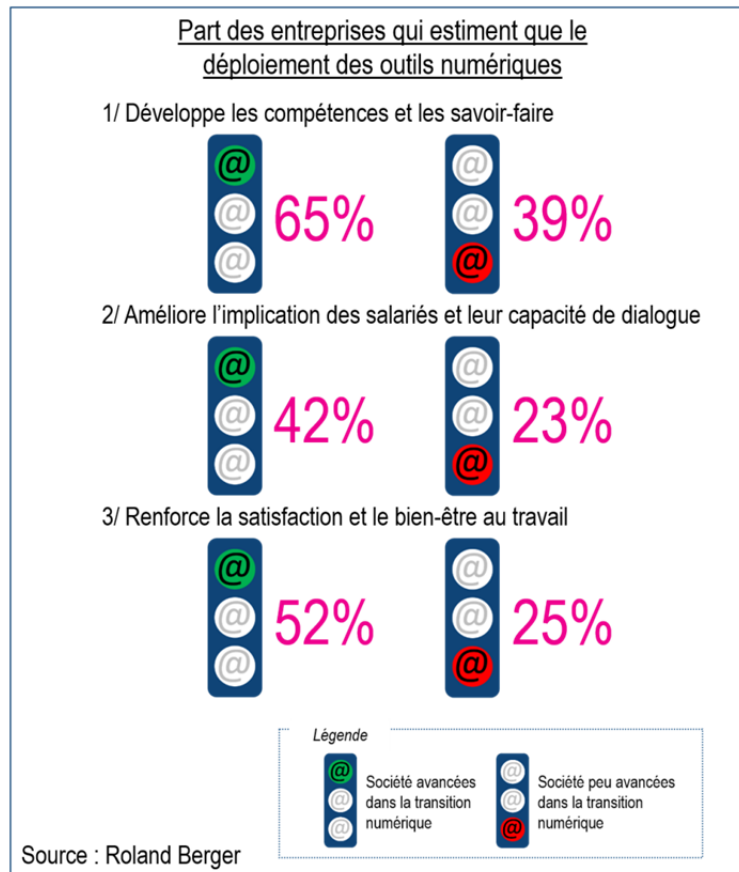
⁸ <https://www.simplebo.fr/>

⁹ D'autres leviers sont détaillés à partir de la page 22

¹⁰ Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France, McKinsey, septembre 2014.

Une transition digitale aboutie aurait même **des effets vertueux sur le bien-être des collaborateurs**, ce qui ne peut qu'améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'organisation (efficacité dans le travail individuel et collectif).

Le développement numérique est en effet un outil de rétention des compétences et assure un meilleur épanouissement du personnel.



Ainsi, les salariés des sociétés ayant déjà fait leur transition digitale seraient **50 % plus satisfaits de leur vie professionnelle** que les salariés des sociétés les moins avancées en matière de numérique.

3. Réinventer son modèle d'affaires à l'aune du digital

L'enjeu est bien d'intégrer le numérique au cœur de la stratégie des entreprises.

Les entreprises qui sortent leur épingle du jeu à l'ère du numérique sont celles qui soutiennent le mieux une dynamique d'innovation.

Les acteurs confrontés à la transition numérique de leur marché doivent prendre conscience que c'est leur modèle d'affaires tout entier qui va être impacté. Il n'est pas envisageable d'être passif face à ces évolutions en cours.

« *On serait morts 5 fois si on n'avait pas évolué* ». Jean-Marie Jestin, Directeur Général de Supratec

Lorsque la transition est déjà bien avancée sur un marché, la redistribution de valeur s'est faite au profit de nouveaux entrants qui se positionnent souvent en aval de la chaîne de valeur. Il est donc fondamental de **se poser la question de la préemption des positions stratégiques dans la chaîne de valeur** de son marché avant que d'autres le fassent avant vous.

La compréhension des enjeux et des opportunités liés au numérique permet par conséquent d'aller plus loin et de réinventer son modèle d'affaires à l'aune du numérique.

Le numérique a permis par exemple à la société Supratec de développer une gamme de produits qui cible une clientèle qui n'était pas atteignable sans l'apport des outils digitaux.

En effet, ce groupe travaille en général en BtoB avec une distribution directe. Un modèle de distribution qui limite donc le développement de l'activité à de la vente de produits destinés aux TPE ou aux auto-entrepreneurs. En développant son offre en ligne, la société SUPRATEC a pu capitaliser sur une innovation technique destinée à la base à des grands industriels en proposant un produit dérivé à l'usage de petites entreprises. Aujourd'hui, cette activité représente près de 2 % du chiffre d'affaires du groupe et elle est une activité plus contributrice en marge que la moyenne.

La transformation de l'expérience client à travers le numérique, la reconsidération du positionnement sur la chaîne de valeur, la considération du mobile comme plateforme à part entière et la compréhension des enjeux du *big data*¹¹, sont autant d'axes de réflexion permettant une réinvention du modèle d'affaires de l'entreprise traditionnelle.

¹¹ Cf glossaire en annexe

COMMENT S'Y PRENDRE POUR REUSSIR SA DIGITALISATION A 360° ?

1. Lever les barrières qui pourraient faire échouer la transition numérique

Avant toute chose, il est essentiel de savoir si l'entreprise est prête à franchir le cap de la révolution digitale. Cela nécessite l'adhésion de tous les collaborateurs, à commencer par la Direction qui se doit de l'impulser, de la porter et d'inspirer l'ensemble des équipes.

Une véritable phase d'évangélisation est en effet nécessaire avant de se lancer dans la phase opérationnelle de la digitalisation. Sans ça, les chances de succès et le retour sur investissement seraient lourdement grevés par l'absence de réflexes digitaux de la part des collaborateurs.

Ainsi, les dirigeants se doivent d'expliquer à leurs équipes :

- Le « Pourquoi » de la transformation digitale envisagée
- Les objectifs « business » qui la sous-tendent
- Le fait que le digital n'est souvent pas une substitution du offline mais un complément d'activité et un catalyseur par les gains de productivité qu'il peut apporter

Il y a un véritable **décalage entre la prise de conscience et le passage à l'acte**. Roland Berger stipule que **57 % des entreprises déclarent que la transformation numérique fait partie de leurs orientations stratégiques** à moyen terme alors que seules **36 % auraient formalisé cette stratégie** et **20 % auraient nommé un responsable en charge de la transition numérique**¹².

Une enquête menée auprès de 500 sociétés françaises par le cabinet McKinsey fait apparaître quatre causes principales expliquant le retard de nos entreprises dans la transition numérique :

- **Des difficultés organisationnelles** : « Pour 45 % d'entre elles, notamment imputables à des rigidités structurelles. En particulier, une organisation en silos pénalise la transformation numérique, par nature transverse entre métiers et fonctions. En outre, les contraintes du droit du travail limitant la mobilité des ressources sont internalisées par les chefs d'entreprise qui restreignent leur niveau d'ambition en matière de transformation numérique ».
- **Des difficultés de recrutement et de formation** :
Les entreprises font face à « un déficit de compétences numériques. 31 % des entreprises interrogées font état de réelles difficultés à embaucher des talents dans le numérique ».
- **Un manque de marges de manœuvres financières** :
« Les entreprises françaises affichent un taux de marge bien en-deçà de la moyenne européenne (28 % de marge brute pour les entreprises françaises, contre 38 % en moyenne UE28). Elles disposent donc de capacités d'investissement restreintes par rapport à leurs homologues, ce qui bride l'investissement dans le numérique pour 30 % d'entre elles ».
- **Un manque d'implication suffisamment visible des dirigeants** :
« 28 % des sociétés interrogées font état d'un besoin d'implication et de visibilité plus fortes de leur leadership afin de pousser à l'adoption du numérique et au changement culturel qui en découle ».

Il faut donc dépasser ces blocages pour aborder sereinement la transition numérique. **Le courage et la motivation des dirigeants sont clés.**

De nouvelles approches et modèles de consommation d'outils numériques peuvent permettre de limiter la facture. De la même manière si une TPE ne peut pas recruter une personne dédiée, faute de moyens, l'ère du numérique a fait apparaître **de nouveaux modes de collaboration**. Ainsi, **une ressource peut être partagée par plusieurs sociétés à travers un groupement d'employeurs**. Le groupement d'employeurs permet en effet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules,

¹² Du rattrapage à la transformation : l'aventure numérique une chance pour la France, Roland Berger, septembre 2014.

les moyens de recruter. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité : les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement. Cela permet de plus facilement recruter des profils digitaux comme un community manager.

2. Avoir une approche mesurée adaptée à vos besoins

Il faut savoir aborder la transition numérique avec mesure. L'offre de solutions numériques est très fournie. **Elles sont la plupart du temps surdimensionnées par rapport aux besoins d'une PME ou d'une TPE.** Il faut donc se concentrer dans un premier temps sur l'essentiel et être dans une démarche de test¹³ avant de déployer et d'engager beaucoup de moyens.

Ainsi, pour tester la demande en ligne de vos produits et services, pourquoi ne pas commencer par proposer vos produits sur une place de marché qui vous permettra de ne réaliser aucun investissement en amont. Ces places de marché prélèvent juste une commission sur les ventes réalisées par leur intermédiaire. Si cela fonctionne bien, on peut se poser la question du développement d'un site web propre à l'entreprise.

De la même manière, de nombreux fournisseurs de solutions proposent des modèles de ventes en *freemium*¹⁴ qui permettent de tester la solution avec les fonctionnalités basiques gratuitement. Si vos besoins sont plus pointus, il vous suffira d'acheter les options pertinentes sur une base d'abonnement. Le modèle SaaS, « Software as a Service » a aussi transformé la manière de vendre les solutions numériques. Ainsi, aujourd'hui, on privilégie la vente par abonnement à l'investissement dans une licence. Cela permet à l'utilisateur d'avoir les logiciels mis à jour en permanence, et dans la plupart des cas, de ne pas s'engager sur une longue durée. Avantage considérable, si la solution ne s'avère pas être aussi pertinente que prévu. L'intérêt du SaaS est aussi d'apporter plus de sécurité aux données de l'entreprise. C'est le cas pour le groupe Keesmel qui a préféré externaliser l'ensemble de sa messagerie pour avoir une solution plus fiable et disponible 100% du temps, que son organisation informatique interne ne pouvait pas garantir.

3. Faire table rase pour aborder la transition numérique à 360°

Une fois les barrières tombées et la volonté de se lancer dans la transition numérique, **il faut réussir à faire table rase des a priori** et à aborder cette digitalisation avec une approche holistique et systématique.

Avant toute chose, aborder la transformation numérique à 360° pour une société donnée demande d'analyser finement les enjeux actuels et futurs. Il faudra réaliser des arbitrages d'investissements dans des outils ou des changements de méthode de travail et d'organisation.

Il est important de se faire accompagner par des professionnels ayant du recul par rapport à la révolution digitale pour comprendre toutes les dimensions qui pourraient être améliorées par la transition numérique.

Chaque entreprise fait face à des enjeux différents en fonction de son environnement et de son organisation historique. **Les leviers actionnables varient donc beaucoup d'une entreprise à l'autre.** Un audit numérique permettra de faire le bilan de l'existant pour définir le niveau de maturité numérique de votre entreprise, en termes d'équipements, de compétences et de déploiement d'outils (situation A). Une organisation cible peut être également définie en se projetant, une fois tous les leviers actionnables exercés (situation B), y compris une évolution potentielle du modèle d'affaires.

Les arbitrages quant au phasage de ces leviers pour passer de la situation A à la situation B sont eux-aussi faits en fonction des problématiques propres à l'entreprise et des moyens qu'elle peut accorder à sa transition numérique. La recherche du retour sur investissement devant être une préoccupation permanente.

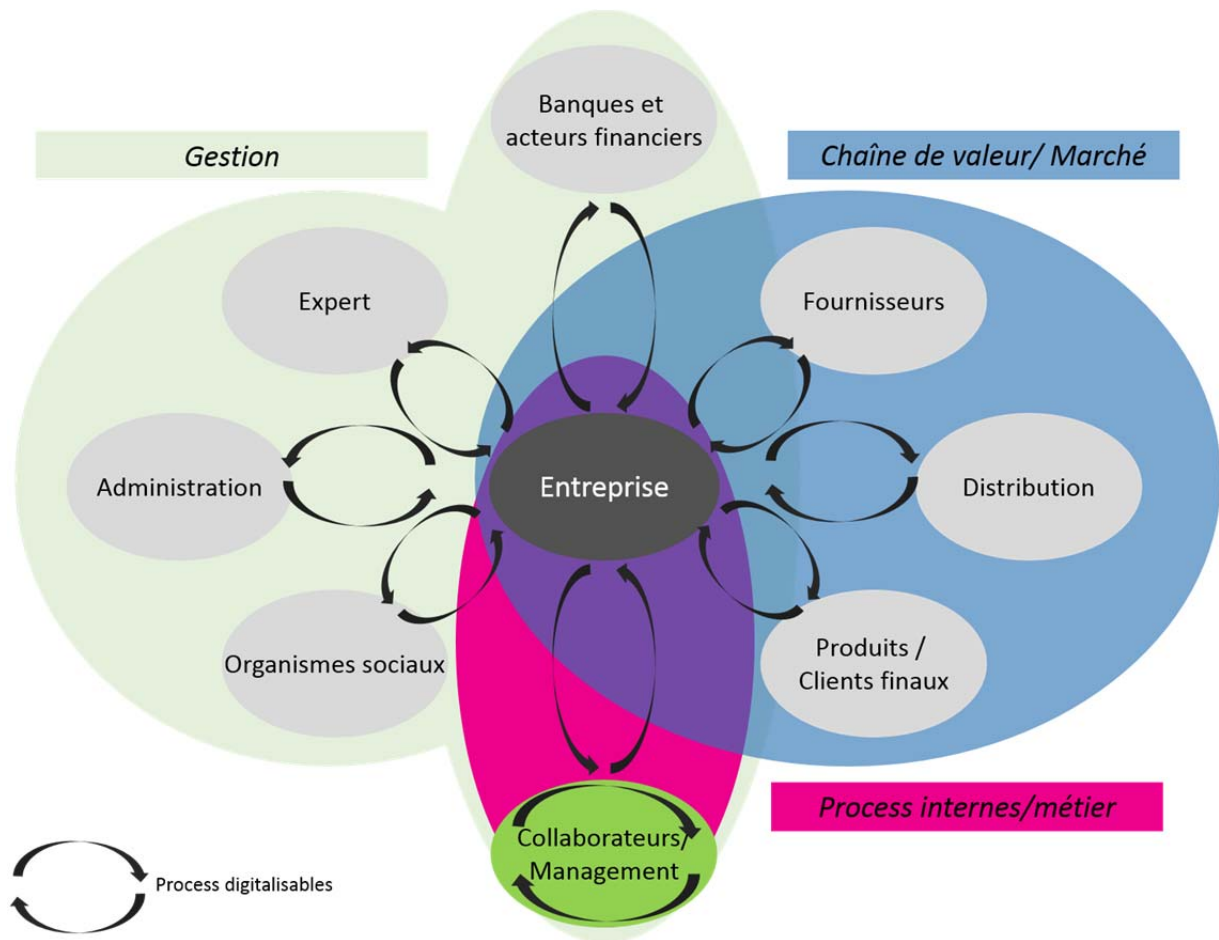
¹³ Lean Start-up, Eric Ries, avril 2012

¹⁴ Cf Glossaire en annexe

Les tâches répétitives, à faible valeur ajoutée peuvent représenter une source considérable de pistes de numérisation des processus afin que l'entreprise puisse se concentrer sur les éléments fondateurs de son avantage concurrentiel.

« *Si vous faites quelque chose de répétitif, il faut penser à le numériser* ». Jean-Marie Jestin, Directeur Général de Supratec

L'entreprise et la transition digitale à 360°



Enfin, quelques soient les leviers de digitalisation que l'on peut actionner, il faut toujours mener une réflexion sur la possibilité d'intégrer les outils les uns avec les autres afin d'éviter toute démarche en silo. Il faut pouvoir exploiter pleinement les informations d'un outil ou d'un service. Investir dans un progiciel de gestion intégré pourrait englober toutes les dimensions process et clients mais cela entraîne souvent des coûts de customisation considérables pour une PME ou TPE.

4. Quelques pistes de digitalisation

- a) La présence digitale est un moyen de développer son chiffre d'affaires tout en améliorant certains process

S'il est bien un domaine où le retour sur investissement est mesurable, c'est la présence numérique. En effet, elle s'est assortie d'un développement d'outils d'analyses (*Analytics*) qui permettent en permanence de mesurer le retour sur investissement de ses opérations Web, de manière bien plus précise que des opérations offline comme des campagnes médias papier ou télévisuelles.

Ainsi, avec un bon travail de paramétrage des *analytics* en amont, vous serez capables de pouvoir analyser finement les parcours utilisateurs et l'impact de vos campagnes de promotions web. Celles-ci peuvent être réalisées à travers des liens sponsorisés sur les moteurs de recherches ou les réseaux sociaux ou bien les campagnes « *display* », affichage de bannières sur des sites d'éditeurs tiers.

Un site permet d'assurer une interaction client 24/24, 7/7. Il permet de diffuser des informations, son catalogue de produits, ses valeurs, ses références et de renforcer l'image de la société.

Des fonctionnalités très simples peuvent vous faire gagner beaucoup de temps :

- Une section questions fréquentes permet d'éliminer en grande majorité les questions posées par vos prospects et clients ;
- Un calendrier affichant vos disponibilités, vos horaires, voire un outil de réservation en ligne pour les métiers de prestations de services vous permet de soulager vos équipes d'une partie de ces tâches chronophages et à faible valeur ajoutée ;
- Un espace client permet de suivre leurs commandes / dossiers, statut de leurs facturations et cela à tout moment favorisant un service fluide et un allègement de la charge de travail de vos équipes de gestion ;
- Un système d'inscription avec des formulaires remplis par vos clients permet un gain de temps (remplace la saisie par un opérateur) et génère des informations porteuses de valeur pour votre société. En effet, l'analyse des données comportementales de vos clients sur votre site web va vous permettre, si vous vous en donnez les moyens, de comprendre ce qu'ils apprécient et ce qu'ils aiment afin de pouvoir améliorer leur expérience en continu. Cela est une composante clé des approches agiles qui se démocratisent avec la révolution numérique. L'objectif est alors, d'une manière générale, d'augmenter le taux de conversion de vos clients et même plus encore, parfois, d'adapter l'affichage de vos offres à leurs comportements individuels.

Les normes de Google concernant le référencement changent. De même, les utilisateurs s'habituent à de nouveaux types de design, il s'agit donc de se mettre à niveau régulièrement.

Mais attention, **le site Internet peut être un leurre**. En effet, nombreux sont les chefs de petites entreprises qui pensent qu'une fois leur site mis en ligne, les visiteurs s'y rendront naturellement. La problématique de génération de trafic web est assez proche de celle du monde physique, il faut être visible. En France, cette visibilité, à moins d'être une marque très installée et incontournable, se traduit par son référencement sur Google, moteur de recherche hégémonique, qui représente 95 % des requêtes réalisées dans l'Hexagone¹⁵.

Ce référencement peut être amélioré par une structuration bien pensée de l'information du site mettant en avant des « mots-clés » pertinents afin que les internautes faisant des requêtes relatives à votre activité puissent vous identifier aisément. Autre option, les moteurs de recherches, Google en tête, proposent d'opter pour du référencement payant. Ainsi, les résultats « sponsorisés » arrivent en tête sur les moteurs de recherche. Il faut là encore réfléchir en termes de retour sur investissement et mesurer si l'opération est rentable.

Il est parfois plus pertinent d'intégrer son offre sur des places de marchés sectorielles qui bénéficient d'une aura et d'un trafic considérable plutôt que de développer sa propre solution. Là encore, c'est une affaire de coût et de retour sur investissement qu'il faut étudier sérieusement. Même si une plateforme comme Lafourchette¹⁶ prélève des frais de réservation, il est possible que le référencement d'un restaurateur sur cette plateforme lui rapporte plus que l'utilisation de moyens marketings directs.

La présence sur les réseaux sociaux peut aussi parfois suffire à assurer une présence digitale minimum à moindre coût pour certaines sociétés. D'après Roland Berger, seules 20 % des entreprises sont actuellement présentes sur un média social¹⁷.

b) Le contrôle de la réputation numérique pour améliorer son taux de transformation

L'adoption des codes du numérique permet d'envoyer des signaux positifs aux clients, prospects mais aussi aux potentielles recrues. L'entreprise peut renforcer son image professionnelle à travers sa présence numérique, d'autant plus sur des marchés où peu d'acteurs se sont engagés dans une démarche de digitalisation. **Aujourd'hui, le site Internet est souvent ce qui matérialise la première impression que l'on laisse à ses clients.**

¹⁵ StatCounter

¹⁶ <http://www.lafourchette.com/>

¹⁷ Du rattrapage à la transformation : l'aventure numérique une chance pour la France, Roland Berger, septembre 2014.

Ainsi, une petite entreprise ayant investi dans un site web présentant une ergonomie correcte va probablement paraître plus opérationnelle et plus professionnelle qu'une entreprise de taille plus importante n'ayant pas de site ou qui n'a pas été amélioré depuis 5 ans.

Quand la plupart des consommateurs, comme nous l'avons précisé, se renseignent sur Internet avant de concrétiser un achat, il est essentiel pour une entreprise de garantir sa bonne réputation numérique. En effet, **de plus en plus de consommateurs deviennent des influenceurs à travers les commentaires qu'ils rédigent** sur des plateformes dédiées, ou bien sur des forums ou des blogs. Il est essentiel d'assurer une veille de ces commentaires. Des outils comme Google Alert vous permettent de recevoir des notifications dès qu'une page Web contenant des mots-clés prédéterminés est référencée par le moteur de recherche.

L'enjeu est de taille. Dans les métiers de services, comme dans l'hôtellerie-restauration ou bien les métiers d'artisans du bâtiment, ces commentaires peuvent à la fois porter aux nues certains professionnels et leur permettre de développer leur activité. A contrario, cela peut gravement nuire à leur développement en cas de commentaires négatifs. **Les déterminants de cette e-réputation sont au final assez proches de ceux du monde réel.** Le bouche à oreille positif ou négatif a des répercussions qui sont moins indélébiles que les commentaires dans l'univers numérique. En cas de commentaires injustifiés, il est recommandé à l'entreprise de répondre en montrant une approche proactive et de bonne foi pour comprendre le dysfonctionnement et améliorer son service.

c) La Gestion de la Relation Clients, un levier considérable de développement du chiffre d'affaires

Selon l'observatoire du numérique¹⁸, 99 % des entreprises françaises ont accès à Internet alors que seulement 26 % d'entre elles ont mis en place des systèmes de Gestion de la Relation Clients (GRC, CRM en anglais, note). Ainsi, nombreuses sont les PME qui ne tirent pas pleinement profit de leurs fichiers, difficilement exploitables.

La GRC est souvent un levier prioritaire car elle permet de tirer le maximum de valeur de son portefeuille-clients existants. Elles pourront aussi tirer pleinement parti des nouveaux clients recrutés à travers sa présence digitale.

d) La dématérialisation permet de générer des économies

L'objectif du zéro papier est ambitieux et bien des secteurs mettront des années à y aboutir. Mais, même si elle n'est que parcellaire, la dématérialisation permet de réaliser de véritables économies.

A titre d'exemple, la facture papier coûte 0,17€ en moyenne, soit 170€ les mille factures quand le coût de la facture numérique tombe à 6€ les 1000 factures. Sans prendre en compte les frais postaux.

e) Dépasser la sphère client pour améliorer l'ensemble des process clés de l'entreprise en interne et dans ses interactions avec l'externe

Au-delà de la sphère client, avez-vous déjà imaginé améliorer vos relations avec votre expert-comptable ou bien encore avec les professionnels du monde juridique grâce au numérique ?

C'est possible. Des solutions comme celles offertes par Novaa Expertise¹⁹ dans la sphère comptable ou Captain Contrat²⁰ dans la sphère juridique vous permettent de limiter vos coûts et de gagner du temps grâce à la simplification que peuvent apporter les outils numériques.

Au niveau juridique, Captain Contrat propose par exemple d'après son dirigeant Maxime Wagner d'« *allier le meilleur de la technologie à des avocats partenaires* », ainsi, les professionnels du droit travaillent sur les éléments à haute valeur ajoutée des documents juridiques, ce qui permet de proposer des tarifs 3 à 4 fois moins

¹⁸ Echantillon basé sur des sociétés de plus de 10 salariés, Observatoire du numérique, mai 2014

¹⁹ <http://www.novaa-expertise.com/>

²⁰ <https://captaincontrat.com/>

chers que des cabinets d'avocats traditionnels et d'offrir un service souvent plus réactif. **Cela permet à des petites sociétés qui se passaient auparavant des services d'un avocat, fautes de moyens, d'y avoir accès et de se renforcer en étant mieux protégées.**

Le concept est similaire dans la sphère comptable, le cabinet Novaa Expertise permet par exemple de **dématérialiser une grande partie des opérations de saisies comptables** qui lorsque l'activité le permet vont être récupérées directement sur le compte en banque de la société. La transmission des pièces comptables peut se faire grâce à des photos prises à partir d'un smartphone et liées aux transactions à partir d'une application mobile. Une source de gains de temps considérable pour les TPE et les PME !

Du recrutement de profils pointus qui peut dorénavant être réalisé à l'aide **de plateformes de chasseurs de tête collaboratives** au financement collaboratif avec le crowdfunding qui permet à la fois de générer des moyens financiers apportés par des particuliers ou des entreprises tierces et de communiquer, en passant par des plateformes d'achat numérique, c'est toutes les fonctions de l'entreprise qui sont concernées.

Les « processus métiers », sont eux, souvent numérisables grâce à des solutions logicielles métiers. Des discussions avec vos pairs ou avec les représentants de vos organisations professionnelles ou syndicales peuvent vous inspirer.

« Nous utilisons un logiciel métier qui nous permet de suivre les coûts du chantier. Nous souhaiterions à l'avenir intégrer les retours de nos clients sur nos différents chantiers afin de nous améliorer en continue grâce à ces retours d'expérience ». Jean-Luc Tuffier, Gérant du Groupe Kesmel

f) Passer d'une vision linéaire de la supply chain à une chaîne de services en réseaux ouverts

La chaîne d'approvisionnement ou *supply chain* peut être elle aussi fortement optimisée grâce au numérique. Accenture²¹ indique que la *supply chain* est dorénavant perçue comme une fonction qui se place au service de la croissance de l'entreprise, de l'amélioration de ses marges et pas uniquement pour assurer la disponibilité des produits au coût le plus bas possible. Elle est un enjeu stratégique en matière de compétitivité pour les entreprises. La flexibilité et notamment la flexibilité des approvisionnements est considérée comme un levier majeur de transformation pour les entreprises de petite et moyenne tailles (respectivement 61 % et 66 %).

Parce que la linéarité de la *supply chain* est dépassée, elle doit désormais se structurer en réseaux. Les solutions digitales facilitent cette réorganisation et donnent une vision plus intégrée de cette dernière. De nouvelles opportunités vont s'offrir à l'entreprise pour optimiser et anticiper son activité : planification de la demande pour un pilotage plus prédictif, gestion des stocks et des ventes, préférences du client-cible...

Avec une *supply chain* agile de bout en bout, il devient possible de proposer aux nouveaux consommateurs une expérience personnalisée, évolutive, tout en maintenant un niveau de rentabilité maîtrisée.

5. Apprendre des entreprises digitales pour insuffler un « esprit start-up »

Une entreprise numérique, c'est une entreprise qui n'a pas d'autre choix que d'être toujours en hyper croissance pour repousser l'assaut des concurrents. Les pure players du numérique privilégient en effet systématiquement la croissance aux marges. Le recours massif au logiciel, à l'alliance systématique avec les start-ups, le déploiement de plateformes, les effets de réseau qu'on essaie d'installer dans les applications, via l'effet communautaire, sont autant de facteurs qui assurent le succès des leaders du numérique. L'enjeu pour ces sociétés est de conserver leur agilité et leur « esprit start-up » malgré la croissance de leurs effectifs.

²¹ Etude réalisée par Accenture pour le compte de l'Agora du Supply Chain Management

Afin d'insuffler un « esprit start-up » et de réussir sa transformation digitale, 7 règles d'or doivent être respectées²² :

1. **Vision** : la transformation doit venir du leader, il doit partager une vision ;
2. **Culture** : cette vision doit s'accompagner d'une vraie culture d'entreprise, cassant les codes de la culture abstraite des grands groupes (ex : intégrité, qualité...) ;
3. **Communauté** : nouer des liens étroits avec les entrepreneurs ;
4. **Horizontalité et transversalité** : développer le travail collaboratif en réduisant les niveaux hiérarchiques, en favorisant les approches agiles et en alignant les visions vers un objectif commun ;
5. **Création de valeur commune** : partager le succès en associant les collaborateurs au capital ;
6. **Management du changement** : faire évoluer les structures en partageant une vision du changement et un objectif clair communiqué auprès des collaborateurs ;
7. **Attraction et fidélisation des talents** : faire rêver les futurs collaborateurs afin d'attirer les meilleurs, en leur présentant ce que l'entreprise va leur apporter et non l'inverse.

Au-delà de cette obsession de la croissance, les entreprises numériques pensent avec l'œil de leur utilisateur. Elles ont mis sur le devant de la scène le design et l'ergonomie qui deviennent des compétences clés des entreprises numériques. Les entreprises traditionnelles ont beaucoup à apprendre d'elles.

Les start-ups sont en effet capables de prendre des virages stratégiques rapidement et ont en général une très bonne compréhension de leur environnement ainsi que des problématiques et opportunités liées au numérique.

Il est intéressant pour les dirigeants de TPE et PME traditionnelles d'échanger avec les entrepreneurs de l'écosystème des start-ups pour mieux appréhender ces enjeux. De la même manière, l'échange peut apporter beaucoup aux startups. Des opportunités de partenariats voire de rachat peuvent être envisagées et un retour d'expérience des dirigeants de TPE et PME peut à l'inverse apporter beaucoup aux dirigeants de jeunes pousses.

Certaines pratiques propres aux start-ups comme le fait de laisser la possibilité aux employés d'amener leurs outils numériques personnels (ordinateurs, smartphones, tablettes) pour en faire un usage professionnel peuvent être inspirantes. En effet, cela permet par exemple de s'assurer que les employés savent se servir des outils (encore faut-il que les solutions de l'entreprise puissent être utilisées sur ces terminaux personnels) et de faire baisser les coûts d'équipement numérique.

La notion "d'open innovation" se développe fortement, suite au rythme soutenu des innovations notamment celles qui sont induites par les vagues technologiques issues du numérique. L'innovation ouverte recouvre plusieurs notions : les partenariats avec des laboratoires de recherche, la conception collaborative de produits ou de standards, y compris avec des concurrents, la création de projets open source, le développement d'un écosystème de startups et l'acquisition de startups.

L'Open Innovation permet à un écosystème de partenaires innovants (start-up, développeurs, designers, data scientists) de co-construire de nouveaux produits et services. Le partage d'expériences et de savoir-faire avec des start-up crée une émulation mutuelle pour les entreprises plus traditionnelles.

C'est notamment le mode de fonctionnement innovant qu'a adopté Supratec pour définir sa nouvelle plateforme achat.

« Nous développons de plus en plus des approches de co-développement avec nos clients. Un outil de plateforme collaborative est actuellement en développement afin de pouvoir interagir aisément avec toutes les parties prenantes d'un projet et de concentrer toutes les informations relatives au projet dans cet espace numérique dédié. Nous avons fait confiance à une start-up pour le développer. On gagne en dynamisme en travaillant avec de genre de structures ». Jean-Marie Jestin, Directeur Général de Supratec

²² Livre blanc de la renaissance digitale, EY, février 2015

LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE, ACTEUR CLE DE LA TRANSITION NUMERIQUE

Afin d'accompagner et de faciliter le développement des entreprises de la région Paris Ile-de-France, la CCI Paris Ile-de-France a développé les compétences, les structures et les solutions pertinentes pour vous permettre d'appréhender au mieux la transition numérique.




Véritable révolution culturelle et économique, les changements apportés par le digital ont un impact décisif sur le développement et la compétitivité des entreprises. En plus des technologies, il est essentiel de diffuser une culture du digital dans l'entreprise.

Car il n'y a pas de transformation digitale réussie sans changement de culture. Cela suppose de faire évoluer la relation avec les clients et les acteurs externes, d'accompagner les acteurs internes (dirigeants, managers, collaborateurs), et de conduire un travail sur la vision de l'entreprise.

Les offres d'accompagnement de la Chambre de Commerce Paris Ile-de-France sont organisées sur ces 3 leviers : la relation client, les processus opérationnel et les modèles d'affaire.

Dans tous les cas, les conseillers numériques sont à la disposition des entreprises sur l'Ile-de-France, pour

OFFRE CCIR DE DIGITALISATION DES ENTREPRISES

 RELATION CLIENT	 PROCESS OPERATIONNEL	 MODELE D'AFFAIRES
Formation Echangeur PME Diagnostic Stratégie Digitale E export	Diagnostic Système d'Information Solution d'échange sécurisé Plan Industrie Robot Pratic RH Groupement d'employeur Vivier diplômés des écoles « digitales » Formation Echangeur PME Diagnostic Transition Numérique Club et Réseaux Institut du Mentorat	Financement de la digitalisation (CIR) Tremplin Business - Institut du Mentorat Etudes commerce digital Rendez-vous de l'innovation ARIST/INPI

1. Echangeur PME



La chambre de Commerce Paris Ile de France s'est doté d'un outil « L'Echangeur PME », qui depuis 2007 propose aux 3500 entrepreneurs accompagnés chaque année, une programmation de matinées de démonstrations gratuite, d'ateliers, de formations pratiques et de conférences pour les aider réussir le virage du numérique.

Ce sont par exemple :

- Formation Créer son site internet - théorique
- Formation Créer un site professionnel avec WordPress
- Formation Créer son site web en une journée avec JIMDO
- Formation Réseaux Sociaux / Atelier Réseaux sociaux
- Formation Facebook
- Formation pour Commerçants : créez votre site internet et valorisez votre entreprise
- Atelier "Les 5 étapes clés pour créer une boutique e-commerce"
- Formation créer et animer un blog professionnel
- Formation Réussir son référencement naturel et payant / Atelier Référencement naturel SEO
- Formation Google Analytics / Atelier Google Analytics
- Formation Cybercriminalité
- Atelier découverte de la méthode Lean Start-up
- Atelier pratique fidéliser et développer sa clientèle avec Facebook

L'Echangeur PME propose également des accompagnements individuels :

Le diagnostic Stratégie Digitale est un accompagnement de la stratégie digitale de l'entreprise réalisé par les experts numériques de l'Echangeur PME.

Quel que soit le stade de digitalisation de l'entreprise, il s'agit d'un accompagnement sur mesure pour :

- analyser la maturité digitale et la présence sur le web dans l'espace concurrentiel,
- étudier le comportement numérique des clients,
- élaborer une stratégie digitale,
- définir le plan d'actions incluant des indicateurs de performance pour améliorer la visibilité web et gagner en notoriété.

Le dispositif Diagnostic Transition Numérique Ile-de-France

Le dispositif Transition Numérique Ile-de-France est un dispositif de formation-conseil, proposé aux entreprises de moins de 50 salariés, adhérentes de l'AGEFOS PME Ile-de-France, pour les aider à se moderniser et se développer grâce au numérique. Il permet à l'entreprise de bénéficier d'un diagnostic Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et de 3 jours de formation, réalisés par l'Echangeur PME.

Les objectifs sont :

- de définir un plan d'actions simple et adapté aux spécificités de l'entreprise (taille, culture d'entreprise, enjeux, secteur...),
- de proposer les outils de base nécessaires à l'optimisation des processus et des usages de l'internet, du web et du marketing digital,
- d'optimiser vos compétences et celles de vos collaborateurs grâce à un plan de formation adapté.

Le diagnostic Système d'Information

L'évolution des systèmes d'information, ou « informatique », constitue, pour une entreprise, un des domaines où le risque est très important. Les exemples sont nombreux d'entreprises pénalisées par une définition du système d'information inadaptée à la réalité des besoins ou par une mise en œuvre non maîtrisée sous la pression des « solutions » toutes faites.

Par ailleurs, parler de réflexion stratégique fait parfois peur à certaines PMI, qui pensent que ces notions sont réservées aux grandes entreprises et craignent de « se perdre » dans des démarches complexes et excessivement théoriques.

Le chef d'entreprise a besoin d'une réflexion méthodologique simple, délimitant clairement la démarche d'analyse stratégique de sa société et l'orientant vers des choix très concrets quant à l'évolution de son système d'information.

C'est dans cet esprit que ce référentiel « d'accompagnement des PME PMI » dans le domaine des Systèmes d'Information a été créé par la CCI Paris Ile-de-France.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/digital>

2. E-export

Le forum e-export a pour objectif d'accompagner le e-commerce à l'international. Il permet notamment :

- d'accroître la notoriété et les ventes à l'étranger,
- de lancer un site marchand performant,
- d'intégrer un parcours e-export,
- d'adapter son site internet à la clientèle internationale, de connaître les dernières tendances du e-commerce par zones d'échanges économiques.

Ce forum comprend un programme de conférences et d'ateliers pays et des entretiens individuels de 30 mn avec des experts.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.forum-e-export.com/>

3. Solution d'échange sécurisé : Chambersign

Chambersign est la première étape pour s'engager dans une démarche de dématérialisation. Chambersign permet aux entreprises :

- de passer d'une signature par Email à une signature électronique sûre. Cela valorise notamment l'image de l'entreprise,
- de répondre plus facilement à des marchés publics. La plupart des plateformes exigent une réponse par voie électronique,
- de certifier les échanges de son serveur avec l'extérieur, notamment dans la mise en place d'un extranet, de créer un coffre-fort électronique pour archiver et sécuriser l'ensemble des documents de l'entreprise.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/digital/chambersign-signature-electronique>

4. Club et réseaux

Autant à destination des jeunes entreprises, des entreprises en développement que des entreprises en forte croissance, les clubs et réseaux de la CCI Paris Ile-de-France offrent de nombreux programmes d'accompagnements sur mesure et permettent de bénéficier de retour d'expériences d'autres chefs d'entreprises et de progresser grâce aux ateliers et aux formations proposés.

C'est par exemple le club UP'INNOV. Le réseau de dirigeants UP'INNOV offre aux PME l'opportunité de déployer une démarche d'open innovation dans un réseau apprenant. Il est associé à une démarche TIA (Territorial Innovation Accelerator) soutenue par de grandes entreprises.

Il permet de stimuler et accélérer les processus d'innovation, de valoriser les innovations ou les compétences non exploitées et d'aborder l'innovation au-delà de sa seule dimension R&D...

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/club/clubs-et-reseaux>

5. Rendez-vous de l'innovation ARIST/INPI

Les rendez-vous de l'innovation permettent de présenter un projet de développement ou de recherche aux principaux acteurs de l'innovation en Ile-de-France : Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), Paris Région Entreprise (PRE), Cap'tronic, Conseillers spéciaux CCIR : financement, fiscalité, information stratégique (marché, concurrence)

Au cours de ces entretiens techniques individuels, ces experts apportent une réponse personnalisée, en particulier :

- sur les aides financières,
- sur la démarche en matière de protection industrielle ;
- sur la consolidation de stratégie grâce à une information qualifiée sur le marché et la concurrence, France et International ;
- sur la recherche de partenaires européens et bénéficier de l'expertise d'un centre de recherche ou technique.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/innovation/coaching-projet/-innovation-developpement>

6. Financement de la digitalisation (Crédit Impôt Recherche)

Le crédit d'impôt recherche (CIR) est une mesure de soutien aux activités de recherche et développement (R&D) qui permet aux entreprises de déduire de leur impôt une partie de leurs dépenses engagées (recrutement, investissement) en recherche fondamentale, appliquée et expérimentale.

Les conseillers de votre CCI proposent un accompagnement sur mesure dans la démarche de constitution du dossier de demande de CIR.

En option, nos juristes fiscalistes sécurisent, accompagnent les relations avec l'administration fiscale pendant toute la durée de l'accompagnement par le conseiller innovation.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/innovation/accompagnement-cir>

7. Tremplin Business et l'Institut du Mentorat

L'Institut du mentorat entrepreneurial vise à accélérer et à sécuriser la croissance des PME à fort potentiel de développement par le transfert d'expérience d'entrepreneur à entrepreneur. Son ambition est de contribuer à l'augmentation du nombre d'Entreprises de taille intermédiaires (ETI) en France en aidant à accélérer et sécuriser la croissance des PME.

Le programme est exclusivement dédié aux entreprises à fort potentiel de développement et intervient "en aval" des dispositifs d'aide à la création d'entreprise et à la première phase de leur développement. Il met le dirigeant (mentoré) en relation avec des entrepreneurs chevronnés ayant à leur actif une réussite entrepreneuriale majeure (mentors).

Le programme s'étend sur une période de 18 mois avec un accompagnement individuel et une animation collective (Petit-déjeuner thématiques, dîners thématiques, soirées networking dédiées au réseautage, ateliers sectoriels).

Le tremplin business est une démarche d'open innovation pour mettre en relation grands groupes et entreprises en croissance.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/club/institut-du-mentorat-entrepreneurial>

8. Plan Industrie Robot

Initié par la Région Île-de-France et l'Etat, le Plan Industries Île-de-France accompagne les entreprises franciliennes de l'aéronautique, de l'automobile et de la mécanique dans l'optimisation de leurs performances organisationnelles, productives et commerciales.

La CCI Paris Ile de France soutient une action de mise à disposition d'un robot pour intégrer la robotique comme un levier de compétitivité dans l'entreprise.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/club/filieres>

9. Pratic RH, Groupement d'employeur, Vivier jeunes diplômés des écoles

Les ressources humaines sont un moteur important du développement des entreprises. Quelle que soit leur taille, une bonne gestion du capital humain est donc indispensable pour garantir sa croissance. Le recrutement de talent numérique est d'autant plus un enjeu pour accompagner le changement de culture de l'entreprise.

De la recherche des meilleurs talents à l'évolution des compétences des collaborateurs, les conseillers de la CCI Paris Ile-de-France vous accompagnent dans tous vos projets pour optimiser vos pratiques RH.

Un groupement d'employeurs est une association ou une coopérative qui met du personnel à disposition de ses membres (entreprises physiques ou morales de droit privé et collectivités territoriales) dans un but non lucratif. L'objectif est de mutualiser des personnels entre employeurs qui font souvent partie d'un même territoire et d'atteindre une adéquation entre offre et demande de travail.

Le groupement d'employeurs permet à ses membres de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'ils n'auraient pas, seuls, les moyens de recruter.

Lien vers l'offre en ligne : <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh>

ANNEXES

ANNEXE 1 – Liste des personnes interviewées

7 personnes interviewées :

- Alexandre Bonetti, Directeur Général, Simplebo
- Amélie Schieber, Manager, Novaa Expertise
- Jean-Marie Jestin, Directeur Général de Supratec
- Jean-Luc Tuffier, Gérant du Groupe Kesmel
- Maxime Wagner, Co-fondateur, Captain Contrat
- Thomas Dayras, Consultant spécialiste de l'industrie bancaire
- Vincent Jus-Godart, Consultant en optimisation des budgets digitaux, Le-Hub

ANNEXE 2 – Quelques définitions

Big data : littéralement les **mégadonnées**, parfois appelées **données massives**, qualifie des ensembles de données qui atteignent des volumes tellement élevés qu'il devient quasiment impossible de les analyser avec des outils classiques.

Les perspectives du traitement du big data sont colossales notamment dans la connaissance et l'évaluation, d'analyse tendancielle et prospective des clients. Cela permet donc d'envisager une expérience client personnalisée ou contextualisée.

Le **cloud computing** : ou l'**informatique en nuage** consiste à exploiter la puissance de calcul ou de stockage de serveurs informatiques distants par l'intermédiaire d'un réseau, généralement Internet. Les serveurs en question sont loués à la demande. Le cloud computing offre une grande souplesse. Il permet en quelque sorte une délocalisation de l'infrastructure informatique.

Crowdsourcing : mutualisation des ressources et des compétences des internautes pour enrichir le contenu d'une plateforme.

L'Échange de Données Informatisées (EDI) : de l'anglais *Electronic Data Interchange*, est le terme générique définissant un échange d'informations automatique entre deux entités à l'aide de messages standardisés, de machine à machine.

Freemium : de l'anglais *free* : gratuit, et *premium* : prime, est une stratégie commerciale qui associe une offre de base gratuite en libre accès, à une offre *premium* payante, incluant des services complémentaires.

Gestion Electronique de Documents (GED) : L'ensemble des matériels, logiciels et moyens techniques utilisés pour le stockage et l'archivage des données sous forme numérique.

Le **logiciel en tant que service** ou **Software as a Service (SaaS)** : mode de commercialisation des logiciels impliquant une installation sur des serveurs distants au lieu d'une installation en local sur les terminaux des utilisateurs. Les utilisateurs paient en général un abonnement pour accéder au service, mais certains services peuvent être gratuits ou proposés sur un mode freemium.

Ce modèle est communément utilisé pour : le gestionnaire de relations clients, la messagerie électronique, les logiciels collaboratifs ou bien encore pour les logiciels de gestion des ressources humaines.

Opt-in : Pratique visant à envoyer des e-mails commerciaux uniquement aux internautes ayant donné leur accord.

- Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France, McKinsey, septembre 2014.
- Accenture Global Consumer Survey Key Findings, Accenture, mars 2013.
- Etude Deloitte / IPSOS sur les usages mobiles, 2014.
- Étude réalisée par Accenture pour le compte de l'Agora du Supply Chain Management.
- La vie share, mode d'emploi : Consommation, partage et modes de vie collaboratifs, Anne-Sophie Novel, mai 2013.
- Lean Start-up, Eric Ries, avril 2012.
- Le marché du m-commerce français devrait doubler en 2015, Retail Me Not, février 2015.
- Le Moniteur, Marchés publics : 95 millions de factures dématérialisées d'ici à 2020, 12 juin 2014
- Observatoire de l'évolution des métiers liée à la transformation numérique, janvier 2014.
- Observatoire du numérique, mai 2014.
- Sondage réalisé par l'IFOP pour Reputation VIP « L'influence de l'e-réputation sur leurs pratiques d'achat », mars 2015.
- The Digital Advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry, Capgemini Consulting & MIT, 2012.

Directeur de la publication : Etienne GUYOT
CCI de région Paris Ile-de-France
27 avenue de Friedland - 75 382 Paris cedex 08
Rapports consultables ou téléchargeables sur le site :
www.cci-paris-idf.fr
Dépôt légal : juin 2015
ISSN : 0995-4457 – Gratuit

