

**La transformation  
des TPE aux ETI,**  
une opportunité pour le tissu  
économique européen

# Avant-propos



## Cyril Vart

Exécutif-vice président,  
EY Fabernovel

### **Les plus petites entreprises ont aussi le droit de bénéficier d'une cohésion numérique pour continuer à se renforcer, résister aux crises et se développer.**

---

Depuis 16 ans, Fabernovel réalise des études publiques GAFAnomics pour contribuer à la lisibilité et à l'accessibilité de la révolution numérique et des grandes transformations de l'économie. Force est de constater que les cadres d'analyse que nous avons développés sur les recettes des succès des GAFA, sont plus facilement applicables par les grandes entreprises que par les plus petites où le financement, le temps et les ressources représentent des échelles bien moindres.

Pourtant, on l'oublie trop souvent, nous avons la chance en France et en Europe d'avoir un tissu économique de TPE, PME et ETI fort. Ces entreprises représentent même 99% du paysage français.

Et avec l'urgence environnementale aujourd'hui et la fin de l'abondance annoncée par E. Macron en personne, les stratégies d'entreprises doivent se concentrer encore plus sur le local, que le global ou le financier.

Dans un monde où les investissements numériques se font par dizaines de millions d'euros et où les géants du numérique se sont accaparés une grande partie de la valeur, comment aider ces petites entreprises à sortir la tête de l'eau ?

Nous sommes convaincus que le numérique est une façon d'être plus anti-fragile aux crises et d'aider à rendre plus efficace et compétitif un portefeuille d'entreprises qui sont éclatées partout sur le territoire. Si l'union fait toujours la force, de nombreux leviers sont actionnables comme le pricing power, la supply chain avec une valeur plus équitablement répartie, ou des regroupements pour l'achat et les ressources numériques.

Si le sujet n'est évidemment pas simple, il nous paraît aujourd'hui crucial de l'aborder, de le questionner, d'en parler et de trouver des solutions pour que ce tissu économique ne soit pas asphyxié par les crises à répétition. C'est aussi une formidable occasion de créer des alternatives numériques pour les éditeurs locaux, de regagner en souveraineté sur un marché des ETI qui apparaît comme le véritable angle mort des GAFA.

# Étude sous licence creative commons, comment s'y référer



Cette étude réalisée par EY Fabernovel est sous licence **Creative Commons BxY-NC-ND** pour permettre d'autres contributions d'experts et d'utilisateurs en respectant ces règles :



Vous devez pour toutes utilisations mentionner un lien vers l'étude ainsi que sa référence :  
« **La transformation des TPE aux ETI, une opportunité pour le tissu économique européen** », étude **GAFAnomics hors-série d'EY Fabernovel de septembre 2022**.



Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de ce document ni de distribuer ou mettre à disposition le document modifié.



Vous pouvez partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats.

1

**Un tissu économique  
plein d'opportunités**

# Un tissu d'entreprises source de création de valeur...

Les TPE/PME/ETI représentent en France :



TPE

Entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

PME

Entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros.

ETI

Entreprise dont l'effectif est inférieur à 5 000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros.

\*Correspondant à la richesse produite lors du processus de production, la valeur ajoutée traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise par son activité (le travail) aux biens et aux services en provenance des tiers.

# ... qui a de plus en plus besoin de se transformer

Pour les TPE/PME  
il s'agit de  
**commencer à se  
transformer ...**

**78%** des dirigeants de TPE/PME ont déclaré être **convaincus que le numérique représente un bénéfice réel** (vs. 68% pré-Covid).

Le numérique répond à un **besoin de communication** :

- Avec ses **employés/collaborateurs**
- Avec ses **clients**

... et pour les ETI  
l'enjeu est **d'augmenter  
leur maturité numérique**

**14%** des ETI s'estiment à un stade de **digitalisation maîtrisé (vs. 25% pré-Covid)**.

Avec la pandémie, les ETI ont été confrontées au fait qu'elles n'étaient **pas aussi matures digitalement** qu'elles ne le pensaient.

**2/3** des ETI ont l'intention **d'augmenter leurs investissements dans la transformation numérique** pour combler leur retard.

# Une évolution qui apporte son lot de défis...

## Financement

Même si **26%** des PME et **59%** des ETI déclarent accélérer leurs dépenses pour la transition digitale à mi-2021, **trouver du financement reste un sujet complexe pour beaucoup.**

## Impact quantifiable

**50%** des **dirigeants de PME ne connaissent pas la part de leur chiffre d'affaires réalisé grâce à internet** ou pensent que leur contribution est marginale.

## Information et formation

Encore beaucoup d'entreprises **n'ont pas accès à la bonne information** pour se documenter sur la transformation digitale (niveau de prix, outils...).

**50%** des collaborateurs n'ont **entendu parler de la transformation digitale** dans leur entreprise que **depuis moins de 3 ans.**

## Recrutement

La transformation digitale doit être **incarnée** et **portée** par l'ensemble de l'organisation et des **profils spécifiques** (CDO, Data analyst, Directeur IT...) **doivent être moteurs** de cette transformation.

**82%** des TPE/PME rencontrent aujourd'hui des difficultés à attirer et recruter.

**61%** des PME n'ont pas recruté de profils dans le digital en 2021.

# ... et son lot d'opportunités pour tous les secteurs de l'économie



## Repenser l'expérience client

Faire évoluer ses canaux de distribution, personnaliser l'expérience, mieux comprendre les besoins clients...



## Optimiser ses opérations en s'appuyant sur la donnée

Automatiser la diffusion de la donnée sur la chaîne de valeur, digitaliser les tâches à faible valeur ajoutée...



## Réinventer son business model et son offre produit

Digitaliser ses produits, faire évoluer son modèle de création de valeur (abonnement, services...), évoluer sur la chaîne de valeur...



## Piloter son image et sa communication

Faire évoluer son identité de marque, améliorer la connaissance et la perception de sa marque...



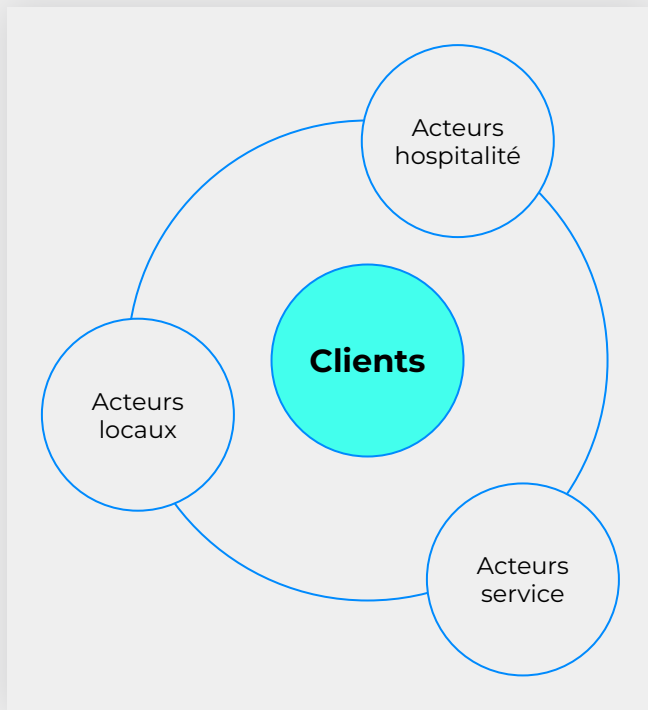
**2**

**La transformation possible  
de trois marchés via le numérique**

## Cas d'usage

# La réappropriation de la donnée pour combattre le paradoxe de l'hospitalité

Une **interconnexion** permise par la donnée



Le secteur de l'hospitalité doit se transformer pour faire face à l'évolution de son environnement notamment avec la désintermédiation par les grandes plateformes numériques et l'évolution des besoins clients.

### S'interconnecter

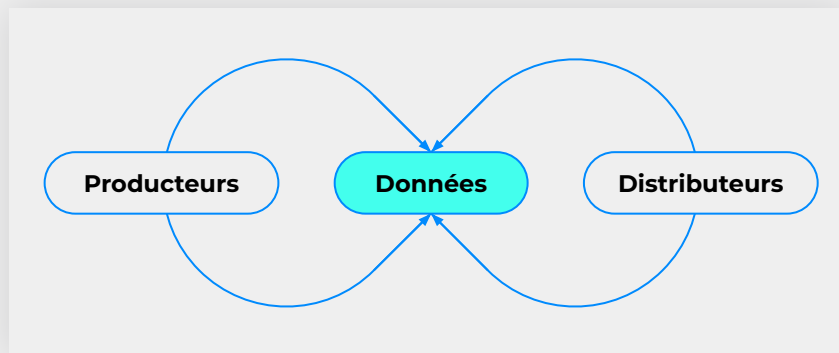
Une interconnexion entre les acteurs locaux (transports, infrastructures, collectivités...), les acteurs de l'hospitalité (hôtels, restaurants...) et les acteurs du service (musées, activités de loisirs...) permet d'optimiser la création de valeur en augmentant l'expérience et le **panier moyen des clients**. Cela permet également de pouvoir proposer une solution durable pour **faire face à l'emprise grandissante des plateformes** qui rognent les marges des acteurs de la chaîne de valeur.

### Personnaliser l'expérience

Les géants de la tech ont mis en place des standards d'expérience utilisateur de plus en plus importants. Le **partage de la donnée** au sein d'un écosystème commun permet de proposer une expérience sans couture pour le client (redirection d'un hôtel vers un autre en cas de besoin, expérience complète entre services, activités et transport...).

# La transformation asynchrone des acteurs de l'alimentaire accentue le rapport de force

Une **boucle de valeur** plus souhaitable grâce au digital



L'ensemble des acteurs de l'alimentaire a évolué de manière asynchrone face aux enjeux du numérique créant des asymétries et des inégalités dans la création de valeur.

### Une approche frugale

L'ensemble de la chaîne de valeur doit d'être **standardisée** et **digitalisée** tant en amont (producteurs/agriculteurs) qu'en aval (industriels et distributeurs) pour optimiser la transparence pour les consommateurs, mais aussi la création de valeur pour les acteurs du secteur (amélioration de la logistique, optimisation de la production, projections de consommation...).

### Une meilleure symétrie de pouvoir

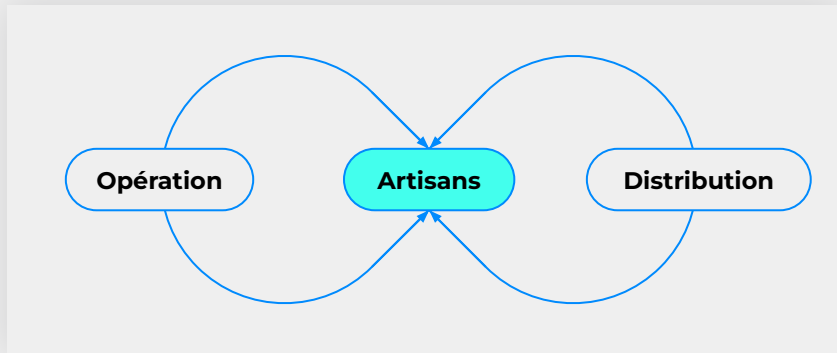
Aujourd'hui les plus petits acteurs en amont de la chaîne ont tendance à **accéder de manière asymétrique à l'information** (pricing, demande...). La mise en place d'une chaîne globale, digitalisée, interconnectée, et plus transparente pourrait permettre de mieux **aligner le pouvoir** et la **répartition de valeur** du secteur.

## Cas d'usage

# L'extension de la transformation de l'artisanat du marketing aux opérations

Une présence en ligne est aujourd'hui indispensable pour tous les artisans pour pouvoir se développer. Mais la relation qu'ils tissent avec le digital reste bien trop souvent cantonnée au marketing alors que le numérique peut aussi les libérer de tâches plus opérationnelles et chronophages.

Une **boucle de valeur** plus frugale et optimisée



## Optimisation de la chaîne

Beaucoup d'artisans approchent le digital au travers de leur communication et de leur marketing (53% des artisans possèdent un site web) dans lequel ils investissent en moyenne 1 330€ par an. Il est pourtant aussi possible pour les artisans d'utiliser d'autres pans de la transformation digitale de manière frugale via des outils peu coûteux (chatbot, pricing...) pour leur permettre de créer plus de valeur à long terme.

## Se consacrer à sa valeur ajoutée

**75%** des artisans déclarent **consacrer au moins 1 heure de leur journée au digital** et bien souvent sur des activités à faible valeur ajoutée (devis et factures) qu'ils pourraient automatiser. Dans une semaine de plus de 50 heures en moyenne, il reste assez peu de temps pour se former et réussir à tirer davantage parti du numérique. Mais, l'investissement dans le digital pourrait permettre de libérer du temps pour se consacrer à des tâches à plus fortes valeur ajoutée tant en **optimisant la supply chain** qu'en **améliorant ses moyens de distribution**.

**3**

## **L'entreprise réelle, l'angle mort des GAFA**

# Un marché dans l'angle mort des géants de la tech...

## La "tête":

chasse gardée  
des GAFA

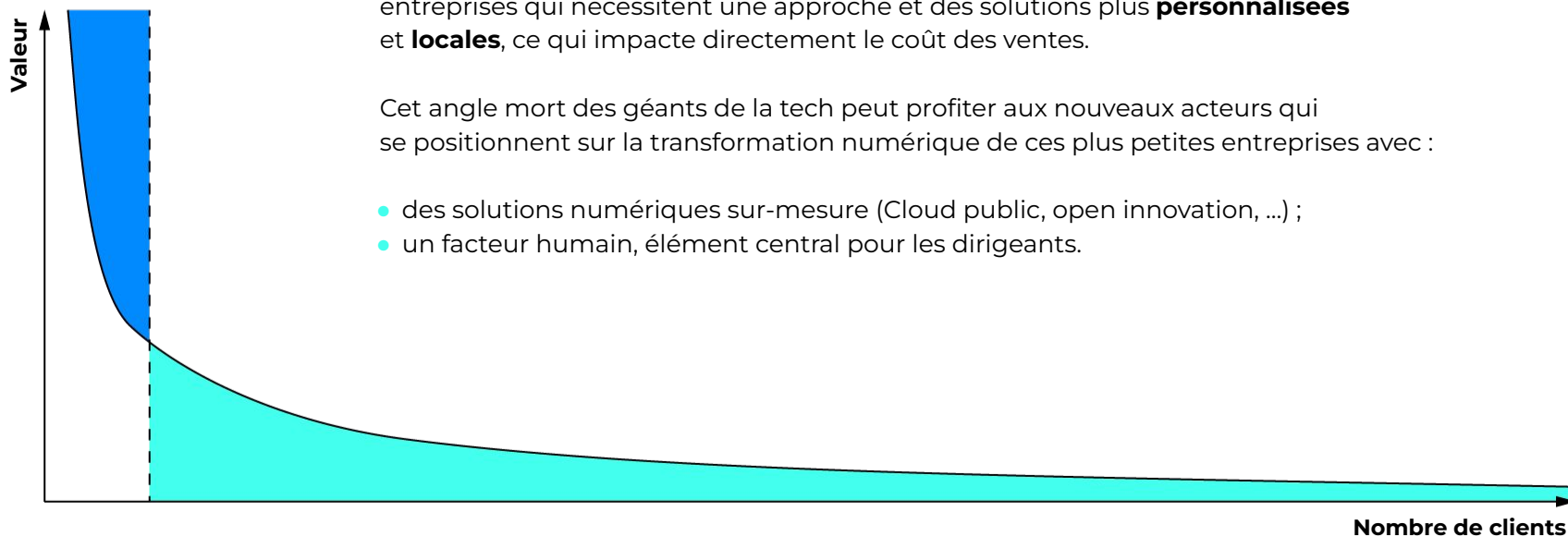
## La "long tail":

un nouveau marché à attaquer pour venir concurrencer les géants

L'atomisation des marchés crée une long tail de plus en plus fournie sur de nombreux secteurs. L'accroissement de ces plus petits acteurs fait évoluer grandement la **valeur à capter sur la long tail**. Mais les GAFA peinent à répondre aux besoins de ces entreprises qui nécessitent une approche et des solutions plus **personnalisées** et **locales**, ce qui impacte directement le coût des ventes.

Cet angle mort des géants de la tech peut profiter aux nouveaux acteurs qui se positionnent sur la transformation numérique de ces plus petites entreprises avec :

- des solutions numériques sur-mesure (Cloud public, open innovation, ...);
- un facteur humain, élément central pour les dirigeants.



# ... qui laisse un vide à combler pour de nouveaux acteurs européens...

## Odoo

Créée en Belgique en 2005, l'entreprise a fait des TPE et PME son cœur de cible grâce à ses solutions entièrement modulables, permettant aux entreprises de choisir les applications dont ils ont besoin, de l'ERP à la comptabilité.

**74%** de croissance du CA en 2021 ;  
Développée dans **7 pays** ;  
Plus de **16 000 apps** développées par les membres de leur communauté.

## Prestashop

Fondée en 2007, la plateforme se veut une alternative aux géants de la Tech pour les petites et moyennes entreprises. Permettant aux entreprises de concevoir leurs propres sites de e-commerce, la startup propose plus de 5000 modules et design sur sa plateforme open-source.

**1<sup>er</sup> fournisseur** en France ;  
**40%** de croissance de CA en 2021 ;  
**300 000 sites** à travers le monde grâce à cette solution.

# ... qui possèdent un superpouvoir joker oublié par les GAFA

## 1 Le “client gratuit”

Les GAFA redéfinissent le concept de client. Ils ne font aucune distinction entre client payant ou non payant. Les GAFA cherchent à se rendre indispensables auprès du plus grand nombre de gens possible.

## 2 Le “modèle de la valeur utile”

Les GAFA redéfinissent la création de valeur. Ils réfléchissent d’abord en termes d’engagement client plutôt qu’en termes financiers. Offrir une valeur client durable prime sur la rentabilité à court terme.

## 3 Le “management pirate”

Les GAFA redéfinissent la gestion des talents. Ils ont créé un environnement propice à l’innovation pour booster les performances et ouvrir la voie vers l’avenir.

## 4 L’entreprise “magnétique”

Les GAFA sont des entreprises en réseau. Ils sont capables de détecter, d’organiser et d’animer de très petites unités de valeur. Leur avantage concurrentiel est leur capacité à traiter des milliards de petites transactions.

## 5 L’entreprise “temps-réel”

Les GAFA utilisent des remontées de données en temps réel pour optimiser instantanément l’adéquation au marché et améliorer la valeur des produits. Leur avantage concurrentiel est l’adaptation instantanée au marché.

## 6 L’entreprise “infinie”

Les GAFA utilisent des logiciels et des services hautement évolutifs afin d’obtenir des coûts de livraison quasiment nuls lorsqu’une masse critique d’utilisateurs est atteinte. Leur avantage concurrentiel est la vitesse d’évolutivité et de rentabilité.

## 7 L’entreprise “intime”

Les GAFA utilisent la connaissance du client pour affiner et personnaliser les expériences qu’ils proposent à chacun. Leur avantage concurrentiel est l’accueil et le confort client.



## L’entreprise “réelle”

Ils utilisent leur ancrage local et leur proximité pour pouvoir comprendre, analyser et adapter leur approche et leurs solutions aux spécificités de leurs clients pour mieux les accompagner.



# Pour accélérer leur dynamique de transformation, le tissu économique doit également évoluer

Se regrouper pour...



Mutualiser l'accès  
aux ressources  
humaines



Mieux répartir  
le financement

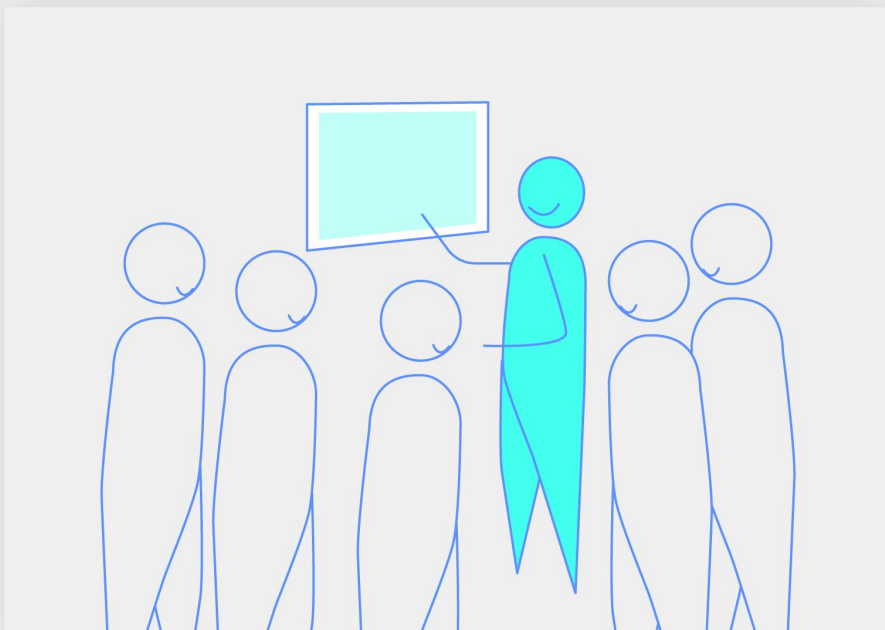


Permettre l'accès  
à la formation  
et à l'information

# **Fiction** En 2025, les artisans Laguiole se regroupent

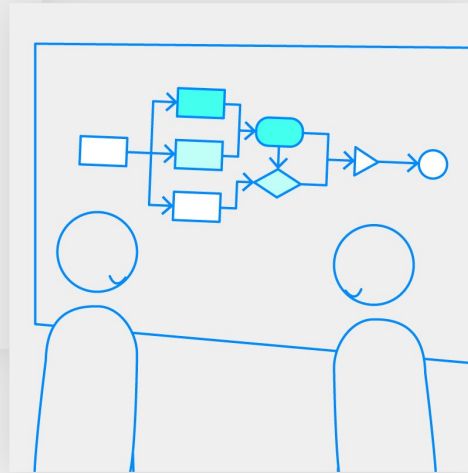
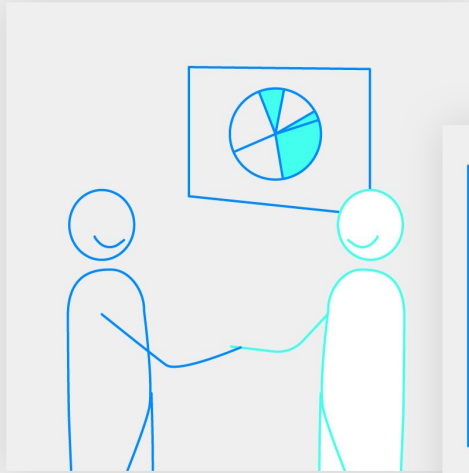
Le regroupement permet, via une **approche locale**, de cibler les besoins des artisans Laguiole français et d'y répondre au travers d'une démarche d'**accompagnement**, de **conseil** et de **mise à disposition de ressources**.

# Fiction En 2025, les artisans de Laguiole se regroupent



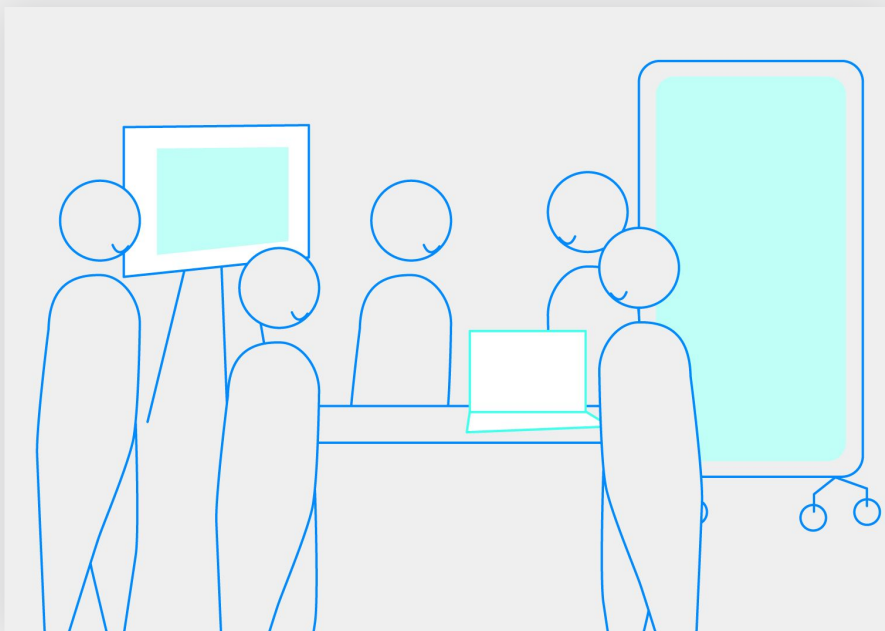
5 artisans du Puy-de-Dôme ont eu la possibilité de se **partager un expert du numérique** qui a permis de **digitaliser leur chaîne d'approvisionnement...**

# Fiction En 2025, les artisans de Laguiole se regroupent



Grâce aux aides de **financement gérées** et **contrôlées** par le regroupement ils ont également pu investir dans l'**automatisation de leur relation client** via un **CRM**, ce qui leur permet de gagner une heure par jour de travail.

# Fiction En 2025, les artisans de Laguiole se regroupent



Grâce à ce gain de temps, ils ont pu se **former** sur la **digitalisation de leurs canaux de ventes** au travers d'une formation proposée par le regroupement en **partenariat avec le centre de formation local** de la région.

# Merci

## Contacts EY Fabernovel

### Business

**Pierre Gonnet — Analyste**

[pierre.gonnet@fabernovel.com](mailto:pierre.gonnet@fabernovel.com)

### Presse

**Joachim Martin — Responsable RP**

[joachim.martin@fabernovel.com](mailto:joachim.martin@fabernovel.com)



FABERNOVEL

# A propos

## EY Fabernovel

EY Fabernovel est une entreprise internationale, expert du conseil en transformation stratégique, et de la création de produits et de services innovants.

Créé en 2003 par Stéphane Distinguin, Fabernovel est devenue EY Fabernovel le 5 juillet 2022, fruit du rapprochement avec EY Consulting pour devenir le leader de la convergence des transitions numériques et écologiques en Europe. L'entreprise est composée de Talents aux avant-postes de l'innovation sur trois continents (en Europe à Paris, Lyon, Nantes, Toulouse, Bordeaux, aux États-Unis à San Francisco et en Asie à Shanghai, Suzhou et Singapour).

Les équipes pluridisciplinaires, composées de développeurs, designers, créatifs, analystes, ingénieurs data, spécialistes du marketing apportent leurs convictions et solutions sur toute la chaîne de valeur du numérique, de la phase de conseil à la phase de réalisation de produits utiles au quotidien, jusqu'à la campagne marketing et à la valorisation des stratégies de transformation.

## Les études GAFAnomics d'EY Fabernovel

Depuis 2006, EY Fabernovel réalise les études publiques GAFAnomics pour contribuer à la lisibilité et à l'accessibilité de la révolution numérique et des grandes transformations de l'économie. Elles sont l'opportunité pour tous d'approfondir des sujets d'innovation, de prendre de la hauteur sur le numérique et de développer des cadres d'analyse sur les recettes à succès des GAFA, licornes et géants chinois. Ces études permettent de comprendre toutes les dynamiques compétitives de cette nouvelle économie, ses facteurs de performance et sa stratégie de développement.

# A propos

## EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers. Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients.

Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site [ey.com](https://ey.com).

© 2022 Ernst & Young Advisory Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2203BMC066

SCORE France N° 2022-057 - ED 0922

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez-vous adresser à vos conseillers. [ey.com/fr](https://ey.com/fr)





## A propos de Financière **Arbevel**

Créée en **1997**, Financière ARBEVEL est une société de gestion indépendante et entrepreneuriale basée à Paris. Elle a connu une croissance soutenue de ses encours depuis sa reprise par ses actuels dirigeants, Jean Baptiste Delabare et Sébastien Lalevée fin **2008** et est devenue une **référence sur le segment des small et mid caps**.

25 L'univers des petites valeurs est de plus en plus délaissé par les bureaux d'études et renferme des sociétés peu suivies dont la compréhension nécessite des moyens importants. Se définissant avant tout comme une « **Maison de Recherche** », Financière ARBEVEL a mis l'accent sur les ressources internes d'analyse et de gestion en constituant une équipe étoffée et expérimentée. En effet, la société compte 46 collaborateurs dont **15 personnes dédiées à la gestion et à l'analyse**. L'analyse fondamentale et stratégique des sociétés ainsi que l'appréciation de la qualité du management sont au cœur de notre philosophie de gestion. Nous rencontrons ainsi 1300 sociétés par an afin de pouvoir évaluer le potentiel de ces dernières en toute indépendance.

Dans un monde où la croissance économique a tendance à s'éroder, nous cherchons à identifier des thématiques de croissance structurelle susceptibles de s'affranchir partiellement du cycle macro-économique pour créer de la valeur. **La digitalisation et l'Industrie 4.0, les Technologies de rupture comme la blockchain ou encore le Développement durable figurent parmi nos thématiques privilégiées**. Ces thématiques sont d'ailleurs celles que Financière Arbevel traite au sein de ses fonds thématiques depuis 2014.

L'ADN de la société se construit autour de trois axes : **indépendance, analyse fondamentale** et **vision de long terme**.

Financière ARBEVEL gère aujourd'hui **2,8 milliards d'euros** au travers de 3 expertises complémentaires : la **gestion collective**, la **gestion sous mandat** (pour investisseurs institutionnels et privés) et **l'investissement en non coté** (Private Equity et dette privée).

Financière Arbevel est ainsi un véritable acteur du financement du secteur de la tech mais aussi du secteur de la santé, que cela soit au travers d'entreprises cotés (Sicav PLUVALCA) qu'au sein de notre expertise de non coté.

