

LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES COMMUNICATIONS FINANCIERES DU CAC 40

EN 2015, UNE NOTION ENCORE PARTIELLEMENT VALORISEE



Quelle communication financière sur le digital pour les groupes du CAC 40 ? Si le digital apparaît fréquemment dans la presse et dans les rapports annuels des groupes du CAC 40, les occurrences de citation de ce thème dépendent du niveau d'investissement dans des projets digitaux, du secteur d'activité et le type ou encore les marchés adressés par ces entreprises.

Une analyse des rapports annuels et citations presse du CAC 40 réalisée par Sia Partners au second semestre 2016 a permis de mesurer la réalité de la transformation digitale dans leur communication financière.

Ces communications dénotent plusieurs signaux forts :

- **60% des entreprises du CAC 40 ont nommé un CDO en charge d'élaborer et d'exécuter un plan de transformation numérique ;**
- **75% d'entre eux ont intégré la transformation digitale dans les plans stratégiques et grands chantiers internes, souvent en lien avec l'expérience client ;**
- **98% d'entre eux ont mis en place des collaborations avec d'autres entreprises ou start-up.**

A l'inverse, d'autres éléments apparaissent plus en creux dans les communications financières :

- **Les montants d'investissements sont soit peu communiqués, soit marginaux par rapport au chiffre d'affaires des entreprises du CAC 40. D'ailleurs, la communication sur les projets de digitalisation ne couvre en général qu'une partie des chantiers concernés par la transformation numérique ;**
- **Des sujets d'actualité comme le Big Data ou l'expérience collaborateur sont encore peu abordés (30%).**

Le digital au cœur de la communication financière du CAC 40

Un thème plébiscité

Une thématique omniprésente. En 2015, tous les groupes du CAC40 communiquent dans la presse et dans leurs rapports annuels ou documents de référence sur la transformation digitale. Les termes

associés les plus cités sont : innovation, mobile, internet, digital, numérique, connecté et dans une moindre mesure web et réseaux sociaux.

Une corrélation à l'innovation. Au sein des groupes du CAC40, le digital apparaît dans leurs rapports comme étant surtout étroitement lié à l'innovation, expliquant ainsi un fort investissement R&D dans les nouvelles technologies. Certaines entreprises, comme Bouygues, Airbus, Renault ont même créé des labs pour impulser l'innovation digitale en interne via des POCs.

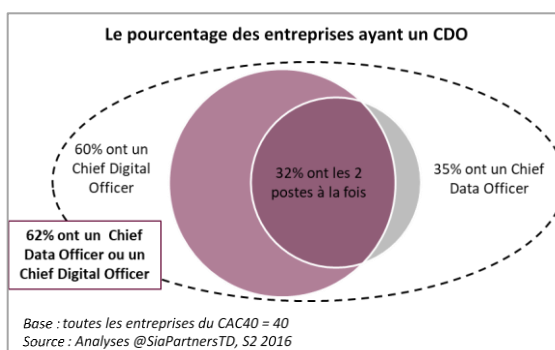
La communication reflète le degré d'engagement. Les entreprises qui le mettent le plus en valeur dans leurs rapports annuels, sont celles qui investissent le plus sur des projets de digitalisation. Les mots pour définir le digital varient d'une société à une autre : le digital peut être désigné par les termes « numérique », « innovation »...

Une intensité variable. De manière prévisible, c'est un thème très fréquemment mis en avant par les leaders des télécoms, médias et services IT, et quelques acteurs B2C ; le digital constitue en effet une partie intégrante de leurs offres. Les entreprises communiquant le plus sur le sujet du digital sont : Orange, Bouygues, Nokia, Publicis Groupe, Vivendi, Valéo & Capgemini. Ainsi, le mot « digital » est présent à 104 fois dans le rapport d'activité Capgemini & 76 fois dans celui d'Orange. En revanche, le thème est rarement évoqué par les grands groupes industriels. Les entreprises qui en parlent le moins sont : Klépierre, LafargeHolcim, LVMH, Danone, Sodexo, Carrefour, Total. Le mot « digital » est absent dans les rapports d'activité de LafargeHolcim et d'Arcelor Mittal.

En 2015, le digital s'incarne & se précise

Généralisation du CDO. La majorité des grands groupes du CAC40 (60%) a créé un poste de *Chief Digital Officer* en charge de la stratégie ou plus globalement, la transformation digitale. A l'inverse, seules 35% d'entre elles présentent un *Data Officer*. Au total, 62% des entreprises du CAC 40

présentent un CDO (digital et / ou data). Lorsqu'elle existe, cette fonction apparaît rattachée au Top Management du groupe. La fonction de CDO est souvent isolée et directement rattachée au Comex (dans 48% des cas). Elle peut aussi faire partie des

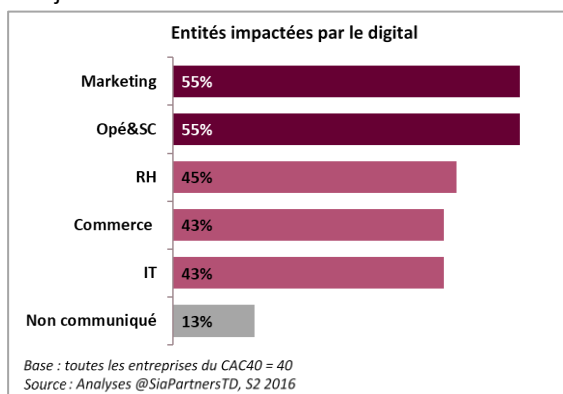


fonctions du Directeur Marketing (par exemple chez Klépierre) ou de la DSI (par exemple chez Essilor, Solvay ou Lafarge). La transformation numérique de l'entreprise peut enfin être simplement répartie sur plusieurs entités (Innovation, Marketing, SI...) comme par exemple au sein de la Société Générale, Orange ou Bouygues.

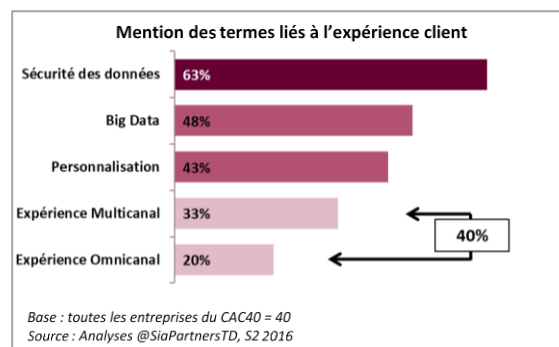
En 2015, le digital apparaît au service de l'expérience client

Plan stratégique & expérience client. La plupart des grands groupes du CAC40 intègre une dimension digitale dans un ou plusieurs axes de leur plan stratégique, et ce, majoritairement (56%) sur des sujets liés à l'expérience client (relation client, fidélisation, personnalisation). Ainsi, les entités les plus impactées par le digital (55% des entreprises) sont celles en lien direct avec le client final (marketing, service client). Les fonctions impactées en second lieu sont les RH (45%), le commerce et l'IT (43%).

13% des entreprises ne donnent pas de détails sur le sujet.



La sécurité des données clients, une priorité. Motivée par une réglementation européenne stricte, la protection et la sécurité des données apparaissent comme le principal enjeu (63%). D'ailleurs, la sécurité des données représente une crainte principale pour 57% des français¹, ce qui associe un enjeu d'image supplémentaire. Le Big Data est également cité dans les rapports annuels (48%), mais souvent très succinctement. Peu de développements sont proposés sur l'utilisation concrète des données dans l'entreprise.



Collaboration avec entreprises et start-up

La quasi-totalité des groupes (98%) confirme nouer des liens avec d'autres entreprises et des start-up, notamment des liens de coopération sur des sujets autour du digital. Ces collaborations permettent ainsi d'acquérir de nouvelles compétences et/ou d'accélérer la transformation digitale.

Différentes options s'offrent aux grands groupes souhaitant travailler en collaboration avec des start-ups. Ils peuvent combiner parfois ces options en fonction des objectifs, des ressources et du temps disponibles. Evidemment, les modalités d'intervention les moins risquées (participation, partenariat) sont plus adoptées (**67% au total**). Ceux-ci offrent plus d'autonomie aux start-ups et limitent les risques d'échec des collaborations. L'incubation, un nouveau mode de collaboration, continue d'émerger. Pour les projets d'incubation, les sociétés s'associent parfois avec Paris&Co, l'agence de développement économique et d'innovation de Paris.

Les creux de la communication financière sur le Digital

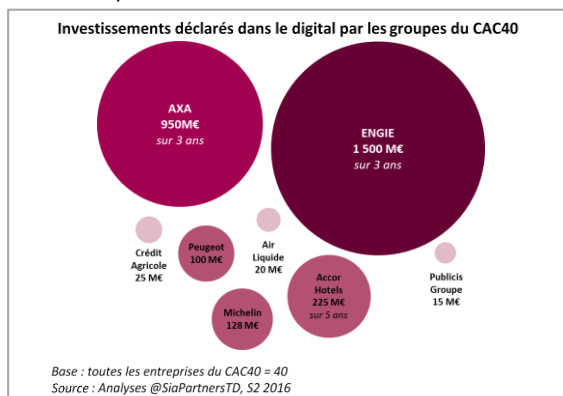
Une communication faible et partielle des investissements consacrés au digital

Des chiffres encore peu divulgués. Malgré la forte communication sur le digital, uniquement 20% des entreprises dévoilent le montant de leurs investissements. 13% le mentionnent dans leurs rapports d'activité. Cette relative discrétion pourrait s'expliquer par le caractère confidentiel ou discutable des chiffres associés, sur une thématique aussi transverse que le digital. Ainsi le groupe L'Oréal ne communique qu'une partie de ses

¹ <https://www.symantec.com/content/en/us/about/presskits/b-state-of-privacy-report-2015.pdf>

investissements dans le digital, ceux relatifs aux médias digitaux, représentant un quart du budget total dédié aux médias.

Peu de détails sont donnés quant à la ventilation de ces investissements, sauf en cas de rachat de sociétés innovantes (comme par exemple Michelin, qui a racheté une société de vente en ligne de pneus) ou de montage d'un fonds d'investissement (le cas Nokia qui va dédier 100 millions aux objets connectés).



Des investissements prioritairement annoncés dans la presse, plutôt que dans le rapport annuel.

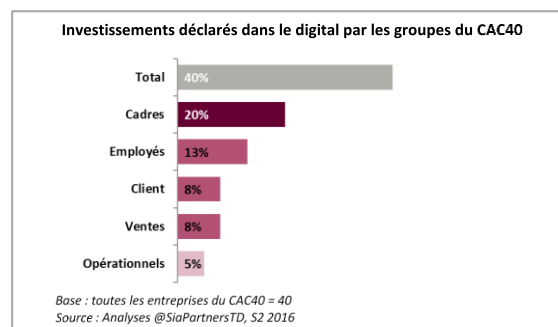
Au-delà de rassurer ou d'attirer les investisseurs, il s'agit aussi de travailler l'image de marque. Il est important de préciser qu'il s'agit alors souvent d'une communication sur la politique d'innovation au global, plutôt que sur le « digital » précisément. Ces investissements affichés ne dépassent pas 1% des revenus, à l'exception d'ENGIE dont les investissements atteignent 3% des revenus.

L'expérience collaborateur n'est pas centrale en 2015 dans les communications financières

La formation au Digital s'organise peu à peu.

Uniquement 40% d'entreprises révèlent qu'elles forment leurs collaborateurs sur les outils digitaux. Celles-ci le font, en revanche, d'une manière souvent très structurée par la mise en place d'une « academy » : comme le Digital Academy de Kering, de Renault ou d'AXA ou le Digital Factory chez Carrefour.

Ces formations s'adressent généralement aux cadres supérieurs (20%) et dans une moindre mesure aux employés (10%). Elles s'adressent également aux collaborateurs dans des fonctions de contact avec les clients : ventes (8%) et relation client (8%). C'est le cas notamment dans la banque où les conseillers sont formés en priorité.



Le Big Data, un sujet cité, mais à la marge.

Le Big Data est dans l'esprit de 48% des entreprises. Celles-ci se contentent en revanche de le citer rapidement (1,3 fois en moyenne dans les rapports annuels) sans préciser d'actions précises, et souvent en lien avec d'autres sujets innovants (smart-things, IoT...) et non comme un sujet prioritaire en tant que tel. Essilor et Air Liquide mentionnent qu'ils utilisent la Big Data pour l'analyse prédictive dans leurs rapports annuels. AccorHotels mentionne dans la presse qu'elle compte s'appuyer sur les données pour améliorer la prédictibilité du taux de remplissage de ses hôtels.

Les équipes Télécoms, Innovation & Médias de Sia Partners ont analysé au cours du second semestre 2016 les rapports annuels et documents de référence des groupes du CAC 40, autour de deux objectifs :

- *Quantifier, le plus factuellement possible, la valeur stratégique et financière du digital en 2015-16 ;*
- *Evaluer l'investissement consacré à la transformation digitale, ou tout au moins, l'affichage qui en est fait.*

5 thématiques ont été analysées :

- *Général : présence des termes liés au digital et présence d'une accroche (baseline) liée au numérique*
- *Gouvernance & moyens : les priorités affichées en matière de transformation digitale, présence d'un Chief Digital Officer et / ou d'un Chief Data Officer et leur rattachement au Comité Exécutif du Groupe, l'affichage de l'investissement dédié au digital dans l'entreprise, l'étendue des fonctions impactées par le digital*
- *Expérience client : occurrences de citations liées à la personnalisation de la relation / de l'expérience client, l'omnicanal, le multicanal ou encore le big data et la sécurité des données clients*
- *Expérience collaborateur : l'existence de formations sur les enjeux et l'exécution de la transformation digitale, les profils et nombre de personnes formées au digital (Cadres, collaborateurs, vendeurs, clients, opérations), la présence sur glassdoor (% des répondants vs le nombre d'employés en France)*
- *Ecosystème : l'existence de partenariats pour réaliser la transformation digitale (incluant par exemple entreprises, universités, PME, associations), liens et nature de ces liens avec le monde des start-up, l'existence d'une veille digitale*

Copyright © 2017 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

VOS CONTACTS



Isabelle Denervaud

Associée

Isabelle.denervaud@sia-partners.com

+33 (0)7 60 62 31 02

@IDenervaud

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 850 consultants pour un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros. Le Groupe est présent dans quinze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.

L'équipe Télécom, Innovation, Media et Stratégies Digitales de Sia Partners, dirigée par Isabelle Denervaud, Partner, et comptant plus de 50 consultants dédiés, intervient chez les principaux acteurs des industries Telcos, Media et Technologies avec un accompagnement de bout-en-bout sur des questions stratégiques et opérationnelles. Nos équipes ont développé une connaissance fine des enjeux de ces industries, du client au métier, combinée avec nos expertises transverses, incluant cadrage stratégique, innovation & partenariats, marketing, distribution, expérience client, data analytics, performance opérationnelle et IT.

Retrouvez toutes nos publications sur le blog de Sia Partners : <http://telecom.sia-partners.com/>

Pour plus d'informations sur Sia Partners : www.sia-partners.com

Suivez-nous sur Twitter @SiaPartnersTD et LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/sia-partners>



Abu Dhabi

PO Box 54605
West Tower #605
Abu Dhabi Mall - UAE

Amsterdam

Barbara Strozziilaan 101
1083 HN Amsterdam -
Netherlands

Bruxelles

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium

Casablanca

14, avenue Mers Sultan
20500 Casablanca -
Morocco

Charlotte

401 N. Tryon Street
10th Floor
Charlotte, NC 28202 - USA

Doha

PO Box 27774 Doha
Tornado Tower #2238
West Bay - Qatar

Dubai

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Hong Kong

23/F, The Southland
Building,
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong

Houston

800 Town and Country Blvd,
Suite 300
Houston, TX 77024 - USA

Londres

2nd Floor, 4 Eastcheap
London EC3M 1AE - UK

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France

Milan

Via Gioberti 8
20123 Milano - Italy

Montréal

2000 McGill College, Suite 600
Montreal QC H3A 3H3 -
Canada

New York

40 Rector St, Suite 1111
New York, NY 10006 - USA

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris - France

Riyad

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy

Singapour

137 Market Street
#10-02 Grace Global Raffles
048943 Singapore

Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust
Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan