Baromètre de la maturité digitale des ETI en France

2e édition

L'impulsion est donnée

Février 2018

Avec le soutien du

imeti
MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

Apax PARTNERS

EY
Building a better working world

Eddie MISRAHI Président d'Apax Partners
Pierre JOUANNE Associé EY

ÉDITO

L'année dernière, nous lancions le premier baromètre de la maturité digitale des ETI françaises.
La conclusion de cette enquête était claire : les dirigeants des ETI n'avaient pas encore donné l'impulsion nécessaire pour amorcer la transformation digitale de leur entreprise.
Qu'en est-il en 2018 ? Cette deuxième édition du baromètre montre que les choses ont changé.

Premièrement, l'impulsion est là : les dirigeants ont pris le digital à bras le corps, la moitié d'entre eux ayant fait le choix d'en assumer directement la responsabilité. Deuxièmement, ils appréhendent désormais ce changement de manière très positive. 94 % des chefs d'entreprise interrogés considèrent ainsi le digital comme un puissant levier de création de valeur. Les ETI françaises sont en ordre de marche !

Parmi les acteurs les plus avancés figurent les acteurs de la grande consommation. 56 % des ETI du secteur déclarent ainsi avoir dépassé le stade exploratoire et être en phase de développement, contre 46 % en moyenne. Mais, au-delà des différences de rythmes, la transformation digitale touche tous les secteurs d'activité. Certaines ETI industrielles, par exemple, investissent massivement pour robotiser et digitaliser leurs appareils productifs grâce aux nouvelles technologies, faisant de l'industrie 4.0 une réalité.

Dans quels domaines les ETI concentrent-elles leurs investissements ? L'amélioration de l'expérience client, notamment grâce au CRM, et la cybersécurité apparaissent comme les deux priorités. À l'inverse, les données comportementales sont encore peu utilisées par les ETI. Leur exploitation sera sans doute la prochaine étape de leur digitalisation.

Les résultats de cette seconde édition du baromètre nous rendent optimistes quant à la capacité des ETI françaises à tirer profit du digital. Les dirigeants ont pris conscience que la transformation digitale est un projet d'entreprise global qui dépasse le cadre de la direction informatique. Ce changement d'état d'esprit devrait ouvrir de nouveaux horizons aux ETI françaises, avec un impact positif sur l'ensemble du tissu économique.

SOMMAIRE

3 Les chiffres clés de l'étude

4 Les ETI sont entrées dans une phase active de transformation
- Un sujet devenu stratégique entraînant une transformation culturelle au sein des ETI
- La transformation digitale, synonyme d'opportunité

8 De la perception à l'engagement : mise en œuvre de la transformation digitale
- Une mise en pratique prudente mais volontaire
- Des différences marquées de mise en œuvre selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise
- Des signes concrets d'engagement

13 Quels défis pour demain ? Enjeux à venir et perspectives
- Les domaines prioritaires pour l'investissement : quels défis pour demain ?
- La vente sociale (ou social selling) : un nouveau défi pour les ETI

15 Méthodologie & remerciements

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ÉTUDE

94% des ETI considèrent la **transformation digitale** comme **importante** ou **très importante**

9 ETI sur 10 considèrent l'impact du digital comme **une opportunité**

26% des ETI ont recruté un **Chief Digital Officer** (CDO)

Les 4 étapes de la transformation digitale

Stade #1 **Embryonnaire** — **5%** des ETI interrogées

Stade #2 **Exploratoire** — **34%** des ETI interrogées

Stade #3 **Développement** — **46%** des ETI interrogées

Stade #4 **Maîtrisé** — **13%** des ETI interrogées

2% ne se prononcent pas

60% des ETI vont **augmenter leur budget** de transformation digitale par rapport à l'année dernière

66% des ETI souhaitent mettre en œuvre une stratégie d'**open innovation**

Les **priorités d'investissement** sont :

1. L'expérience client — **56%**
2. La cybersécurité — **55%**

LES ETI SONT ENTRÉES DANS UNE PHASE ACTIVE DE TRANSFORMATION

Un sujet devenu stratégique entraînant une transformation culturelle au sein des ETI

Le digital, un puissant levier de création de valeur

Alors que seulement 32 % des sociétés avaient lancé une initiative concrète l'année dernière, 80 % déclarent désormais travailler activement au déploiement de leur stratégie digitale.

Près de la moitié disent même avoir commencé à récolter les premiers fruits de leur politique d'investissement.

Pensez-vous que pour votre entreprise la transformation digitale soit :

Peu importante
6%

Importante
42%

Très importante
52%

94% des ETI considèrent la **transformation digitale** comme importante ou **très importante**

1 ETI sur 2 considère que la transformation digitale est **« très importante »** pour elle.
Le taux baisse à **37%** pour les ETI de **l'industrie**

Pierre JOUANNE Associé EY

« LES ETI FRANÇAISES SONT EN ORDRE DE MARCHE »

Les ETI ont une vision positive de la transformation digitale

9 ETI sur 10 considèrent l'impact digital comme une opportunité

La transformation digitale, synonyme d'opportunité

Preuve de cette nouvelle dynamique, 9 sociétés sur 10 interrogées y voient davantage une opportunité qu'une menace. Cette vision est partagée à l'unanimité par les entreprises opérant en B-to-B.

Eddie MISRAHI Président d'Apax Partners

« EN 2017 LA PRISE DE CONSCIENCE EST RÉELLE, ET 50% DES CHEFS D'ENTREPRISE ONT DÉCIDÉ DE PRENDRE EN DIRECT LE PROJET DE TRANSFORMATION DIGITALE DE LEUR ENTREPRISE »

POINTS DE VUE

Pierre-Olivier BRIAL Directeur délégué de Manutan
Sébastien HOURS DG de Keria
Co-présidents de la Commission digitale du METI

ETI : faire de la transformation digitale une réalité business

Les résultats de la deuxième édition du baromètre de la maturité digitale des ETI françaises sont tombés : au sein des entreprises de taille intermédiaire, la prise de conscience est là et les fait entrer dans ce que les dirigeants du METI qualifient de « premier stade de la transformation digitale. »

À cette étape, trois enjeux prioritaires pour les ETI :
1. S'équiper des solutions technologiques les plus adaptées
2. Développer les compétences des équipes sur les nouveaux outils et processus mis en place au sein de l'entreprise
3. Créer un écosystème favorable, grâce à des partenariats stratégiques avec les start-up, les GAFA et les grands groupes.

Aux yeux des dirigeants du METI, les ETI françaises possèdent déjà plusieurs atouts pour mener à bien leur transformation digitale. « Notre taille nous rend réactifs, très agiles, nous donne une vraie capacité à nous projeter sur le moyen-long terme. Elle nous permet de mesurer très fortement l'efficacité d'un projet », estime Sébastien Hours. Autre atout : la mission des ETI.
« Plus des deux tiers d'entre elles sont des sociétés familiales. Parce qu'on ancre le digital dans un projet qui dépasse le cadre financier, nous sommes capables d'engager les collaborateurs dans la transformation, avec des points de repères fixes », indique Pierre-Olivier Brial.

Ils connaissent bien les challenges de la mue digitale. « Chez **Keria**, nous intégrons la transformation digitale depuis une dizaine d'années dans nos plans stratégiques et au sein de chaque activité qui le nécessite », révèle Sébastien Hours.

Partenariats avec des start-up, plateforme collaborative de travail en interne, sondage de la communauté Keria sur les réseaux sociaux… Le digital impacte aujourd'hui les trois axes principaux de la stratégie d'entreprise du leader français du luminaire : le développement et la conception des collections produits, l'expérience client, et l'évolution des modes d'organisation et des processus.

Du côté de **Manutan**, « on a démarré le digital il y a 16 ans, comme une extension de notre métier, avec le lancement de notre site e-commerce », explique Pierre Olivier Brial. « Mais très vite, nous avons dû évoluer car notre modèle devenait de moins en moins différenciant. » Comment ? Avec la création d'une université interne pour apprendre la relation client et les bonnes pratiques digitales aux équipes, et un voyage au sein de la Silicon Valley pour y découvrir le « Minimum Viable Product » et la culture du « test and learn ». Résultat ? La création d'un « Lab » où sont étudiés les besoins et problématiques des clients en vue de concevoir rapidement un premier produit en mesure d'y répondre : le fameux MVP. De quelques gros chantiers, le groupe passe ainsi à une multitude de projets plus rapides à tester. « Nous sommes désormais plus agiles, pragmatiques et notre rapport à l'échec a totalement changé. »

Fin 2017, le METI a décidé de lancer une véritable dynamique pour encourager les ETI françaises à accélérer leur transformation digitale. Le but ? Passer d'une prise de conscience à une réalité business, avec de vrais cas pertinents de réussite sur le plan de la transformation d'entreprise.

GILLES BABINET Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne

Transformation digitale, où en sont les entreprises françaises ?

Le baromètre de la maturité digitale des ETI et celui du CAC40 révèlent trois éléments marquants. Tout d'abord, lorsque l'on regarde les réponses apportées par les dirigeants d'ETI cette année, on note un certain niveau de détail dans les plans de transformation digitale, qui montre une vraie maturité à cet égard. Les ETI françaises s'éveillent, mais pas toutes au même rythme. La grande distribution est en avance sur les autres secteurs, tandis que l'industrie accuse un certain retard. Un vrai travail doit être fait pour sensibiliser encore le monde industriel à ce sujet, car il a pour moi un effet de levier sur le reste de l'économie.

Le dernier point frappant concerne les grands groupes, évalués pour la quatrième année consécutive par le baromètre de maturité eCAC40. Nous avons assisté en 2017 à une déferlante d'investissements assez peu coordonnés. La raison ? Le fonctionnement encore en silo des différentes divisions des entreprises. Cet éparpillement dénote d'une incapacité à avoir une vision stratégique et, au-delà de ça, à impacter le modèle managérial, qui est au cœur de la révolution digitale.

L'obligation pour l'ensemble des entreprises françaises de se doter d'un Digital Privacy Officer, à compter du 25 mai 2018, dans le cadre du nouveau règlement européen RGPD, devrait provoquer un électrochoc. Pour se mettre en conformité, les entreprises vont devoir se poser des questions typiquement digitales. L'occasion de faire un bilan sur sa progression et d'unifier les chantiers.

Si 2017 marque une prise de conscience digitale de la part des ETI françaises, et connaît des investissements numériques massifs de la part des grands groupes, elle n'est pas l'année où la France rattrape son retard digital à l'échelle européenne. Sur les 28 pays de l'Union, la France se positionne à la 16e place de l'indice DESI (Digital Economy and Society Index) 2017. Une progression de deux places depuis 2016, mais un niveau d'intégration des technologies numériques par les entreprises encore en-deçà de la moyenne européenne.

Malgré son retard à l'échelle européenne, la France possède un atout de taille dans sa course à l'innovation : un écosystème start-up vigoureux, créé notamment grâce à d'importants incubateurs mis en place par les grands groupes, et qui entraîne avec lui PME, ETI et entreprises du CAC 40.

Deux freins structurels ralentissent encore la France et l'empêchent de combler son retard. D'abord, la résistance du modèle managérial, qui reste peu adapté aux enjeux digitaux, alors qu'il s'agit d'un sujet central. Ensuite, le niveau des charges appliquées aux entreprises françaises, beaucoup plus lourdes que la moyenne européenne. Conséquence ? Une capacité d'investissement plus faible. Bien qu'aujourd'hui le gouvernement se montre plus favorable aux entreprises, il faut malgré tout continuer à y porter le message qu'il reste encore beaucoup à faire : car lorsque l'on pense s'être mis en marche, c'est sans compter que d'autres courent désormais.

DE LA PERCEPTION À L'ENGAGEMENT : MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Une mise en pratique prudente mais volontaire

Le paysage des ETI françaises que dessine cette étude frappe surtout par son hétérogénéité. Un peloton de tête - majoritairement les ETI de plus grande taille et celles du secteur de la grande distribution - est engagé de plein pied dans la transformation digitale. Démontrant une certaine aisance avec les notions et technologies propres au digital, ces sociétés s'inscrivent dans le sillage des grands groupes les plus avancés. La maturité des autres ETI s'échelonne de l'absence totale de stratégie à la mise en œuvre d'une panoplie incomplète d'outils et de processus digitaux. L'industrie est particulièrement représentée dans ce groupe, aux côtés des ETI les plus petites et de celles qui opèrent exclusivement en BtoB, moins incitées par leurs clients à mener une transformation profonde.

Il faut néanmoins se garder de toute conclusion hâtive concernant les ETI. La transformation digitale n'en est encore qu'à ses débuts. Les entreprises qui en tireront *in fine* le meilleur parti ne sont pas nécessairement les plus avancées aujourd'hui, mais celles qui s'empareront des principes constitutifs du digital et porteront leur transformation la plus profonde sur le plan culturel.

#1 Au stade embryonnaire
Vous en êtes aux premières réflexions

#2 Au stade exploratoire
De premières initiatives concrètes ont été lancées

#3 Au stade de développement
Des initiatives ont été mises en place et des résultats ont été observés

#4 Au stade maîtrisé
Le digital dans les offres et services a déjà été intégré et la digitalisation des process en interne a été réalisée

56% des acteurs de la grande consommation sont au stade #3 Développement contre 46% en moyenne.

Sébastien HOURS DG de Keria
et co-président de la Commission digitale du METI

« LE DIGITAL IMPACTE AUJOURD'HUI LES TROIS AXES PRINCIPAUX DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE DU LEADER FRANÇAIS DU LUMINAIRE : LE DÉVELOPPEMENT ET LA CONCEPTION DES COLLECTIONS PRODUITS, L'EXPÉRIENCE CLIENT, ET L'ÉVOLUTION DES MODES D'ORGANISATION ET DE PROCESS »

Eddie MISRAHI Président d'Apax Partners

« LES ACTEURS DE LA GRANDE CONSOMMATION ONT UN TEMPS D'AVANCE »

Des différences marquées de mise en œuvre selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise

Malgré une forte volonté de digitalisation, une large majorité des répondants rapporte être exhortée à accélérer la numérisation de leurs offres et services. Les marges de progression demeurent donc à la mesure de ces attentes : seules 13 % des ETI interrogées estiment maîtriser pleinement les potentialités offertes par les technologies disponibles.

5%
#1Embryonnaire

34%
#2 Exploratoire

46%
#3 Développement

13%
#4 Maîtrisé

45% des acteurs de l'industrie sont encore au stade #2 Exploratoire.

Point d'alerte
L'industrie doit rattraper son retard

Bien que 47 % des ETI industrielles interrogées affirment avoir procédé à des expérimentations technologiques, plus d'une sur deux n'a défini ni stratégie de transformation ni feuille de route pour transformer l'essai.

Pourtant, les sujets abordés par ces tests sont de matière à profondément transformer les modèles d'affaires. Parmi eux, la modélisation et la digitalisation de l'environnement de production et des processus (67 %), la robotique (67 %), la maintenance prédictive (50 %), ou encore les objets connectés (46 %).

Dans quels domaines avez-vous lancé des expérimentations de nouvelles technologies ?

67% Modélisation et digitalisation

50% Robotique

50% Maintenance prédictive

46% Objets connectés

Des signes concrets d'engagement

Grégory SALINGER CDO d'Apax Partners

« LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES JOUE AUSSI UN RÔLE CLÉ : IL EST GARANT DE L'APPROPRIATION DE CETTE TRANSFORMATION DIGITALE PAR LES ÉQUIPES QUI EST LA CLÉ DU SUCCÈS DANS LA DURÉE. »

→ Organisation des équipes

Qui est en charge de la transformation digitale dans les ETI ?

Des responsabilités partagées

75 % des sociétés interrogées s'en remettent à leur directeur des systèmes d'information (DSI) pour assurer leur transition digitale. Plus de la moitié d'entre elles confie également cette tâche au président ou au directeur marketing, et 26 % à un Chief Digital Officer.

Quels sont les profils les plus recrutés ?

Webmaster/développeur, Community manager et responsable de la sécurité des systèmes d'information sont les profils qui ont été le plus recrutés au cours des deux dernières années.

Cette dynamique montre que les ETI sont en train de s'armer pour maîtriser la dimension conversationnelle de leur marque sur les réseaux sociaux, leur site web, mais aussi pour davantage mettre en valeur leur offre sur les canaux digitaux.

26% des ETI interrogées ont confié leur transformation digitale à un Chief Digital Officer

→ Gestion de la relation client

Une forte appétence pour les données comportementales, mais un recrutement encore sous-dimensionné

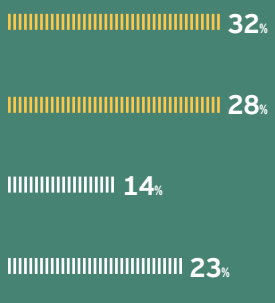
La relation client semble être le domaine où les ETI ont choisi de concentrer leurs efforts. 60 % des répondants affirment ainsi s'être dotés de solutions CRM.

Actuellement, 42 % d'entre eux analysent les données comportementales d'interaction (mailing, visite du site, etc.) afin de proposer à leurs clients des recommandations personnalisées. Si l'on ajoute à ce chiffre les ETI qui comptent déployer cette stratégie à court/moyen terme, elles sont 70 % à se préoccuper du sujet.

Cependant, si l'on en croit les tendances de recrutement mises au jour dans le présent rapport, ces efforts ne sont pas assurés par un personnel dédié à la gestion des données. Les ETI s'appuient actuellement sur les équipes marketing pour les collecter et les traiter.

60% des ETI interrogées disposent de solutions CRM - relation client

Vous êtes-vous dotés de solutions CRM pour vous aider à mener votre stratégie marketing et optimiser la relation client ?



→ Site web et e-commerce

Priorité à la prise de commande en ligne

En dehors du formulaire de contact et du moteur de recherche interne, largement partagés (91 % et 63 %), près de 75 % des ETI n'ont pas atteint un niveau de maturité suffisant pour proposer aux internautes une simulation d'achat, une aide ou une prise de rendez-vous en ligne. Parmi elles, les entreprises BtoB le sont encore moins, étant deux fois moins nombreuses à proposer une aide en ligne.

Les ETI interrogées sont en revanche plus nombreuses à proposer une prise de commande en ligne (42 %), conséquence de la perspective de gains immédiats, moins apparents dans les autres fonctionnalités citées.

Une meilleure ergonomie résultant d'un recours croissant à l'optimisation web

62 % des répondants utilisent ou ont pour projet d'utiliser des outils d'optimisation de leur activité sur leur site web (SEO ou analytics). Cette stratégie explique que près de 73 % des sites internet soient désormais adaptés à un usage sur mobiles et tablettes, et que 75 % aient été mis à jour il y a moins d'un an ou le soient en continu sur cette période, ces deux éléments étant fortement pondérés dans l'équation du référencement naturel.

POINT DE VUE

Romain PENINQUE Directeur général, THOM Europe

Le digital, nouveau joyau de THOM Europe

Depuis 2013 et le lancement du site de e-commerce histoiredor.com, THOM Europe met les bouchées doubles pour poursuivre sa transformation numérique et implémenter des projets digitaux sur toute sa chaîne de création de valeur.

Dématérialisation de documents papiers sur smartphone, envois automatiques de questionnaires de satisfaction par email, automatisation des remboursements, nouvelle politique CRM… Nous avons en tête de très nombreux projets que nous souhaitons développer au cours des cinq prochaines années. Parmi les initiatives déjà lancées, la mobilité du stock est un projet majeur. L'idée ? Commander un bijou en ligne, qu'il soit stocké dans un magasin (Paris, Marseille ou Lyon) ou sur une plateforme de stockage, et se le faire livrer à l'adresse ou dans le point de vente de son choix.

Ce projet est aujourd'hui testé sur environ 20 % de nos références dans tout le pays et sera déployé sur l'ensemble de nos références, de nos marques et de nos géographies.

Cette initiative digitale vient compléter les dispositifs de click & collect, et de livraison express en deux heures, proposée depuis 2015 à Paris, Lyon, Lille et Marseille, pour répondre à la demande très forte de rapidité sur le secteur.

Le digital va également impacter positivement le cycle de production des bijoux. D'abord, en réduisant le time to market. Ensuite, en développant une offre de personnalisation des bijoux, qui au-delà de l'impact sur le chiffre d'affaires, contribue à donner une image positive et dynamique de l'entreprise. Enfin, à travers une meilleure connaissance de la data client. Un défi permanent, de plus en plus à l'ordre du jour. ●

Grégory SALINGER CDO d'Apax Partners

Confier la transformation digitale aux bons pilotes

Pour Grégory Salinger, CDO d'Apax Partners, la transformation digitale d'une entreprise est multiforme et doit être confiée aux bons pilotes pour réussir. Décryptage.

Parcours client redéfini, nouvelle proposition de valeur, refonte des opérations, accélération de l'innovation ou évolution du mode de fonctionnement et de la culture d'entreprise, les volets du plan de digitalisation sont nombreux, et il est fondamental d'identifier le ou les bon(s) pilote(s) opérationnel(s) pour s'assurer que les initiatives prises par les différents responsables avancent et que l'entité progresse. CDO, DSI, Responsable Marketing ou Opérations… à qui confier cette transformation multiforme ?

Nommer un CDO peut faire sens pour donner l'impulsion nécessaire, orchestrer les différentes initiatives du projet de transformation et entraîner avec lui l'ensemble des collaborateurs. Ce rôle n'est cependant pas exclusif, il peut aussi revenir aux responsables fonctionnels. Les prérequis ? Une bonne compréhension du numérique et une capacité à l'ancrer dans un contexte business, une facilité à fédérer les équipes, une orientation client très forte externe ou interne et bien sûr une ouverture sur l'innovation et les nouvelles tendances du digital. Pour trouver les bons business owners, cinq questions à se poser : quel est mon niveau de maturité digitale ? Quel est le niveau de compréhension digitale de mes équipes ? Quel niveau d'ambition se donne-t-on ? Quels sont les principaux enjeux digitaux pour mon entreprise ? Et, pour faire bouger l'organisation de manière conséquente et rapide, de quels types de ressources va-t-on avoir besoin ?

Le danger est de considérer le digital comme une initiative importante mais isolée. Il doit s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise et dans son fonctionnement, avec des actions reliées à des objectifs clairs et mesurables. Le digital doit aussi permettre de faire évoluer le mode de fonctionnement et la culture d'entreprise pour aller vers plus d'agilité, d'ouverture et d'innovation. À ce titre, le Directeur des Ressources Humaines joue aussi un rôle clé : il est garant de l'appropriation de cette transformation digitale par les équipes qui est la clé du succès dans la durée. ●

POINT DE VUE

QUELS DÉFIS POUR DEMAIN ? ENJEUX À VENIR ET PERSPECTIVES

Eddie MISRAHI Président d'Apax Partners

« ON PEUT ESPÉRER QU'À L'AVENIR, LA DONNÉE ET LA TRANSFORMATION DIGITALE DES PROCESSUS INTERNES DEVIENDRONT UNE PLUS GRANDE PRIORITÉ »

Les domaines prioritaires pour l'investissement : quels défis pour demain ?

La hausse des investissements vise à améliorer l'expérience client et la cybersécurité

Plus de la moitié des ETI interrogées prévoient d'accélérer leurs investissements en faveur de leur transformation digitale dans les 12 prochains mois. Jugées prioritaires par respectivement 55 et 56 % des répondants, la cybersécurité et l'expérience client devraient être les premiers domaines à bénéficier de ces financements. En ligne de mire également, la digitalisation des processus internes (47%) et l'innovation des offres et services (41%).

Aussi 66 % des répondants indiquent-ils avoir développé ou avoir pour projet de mettre en place une stratégie d'open innovation en ce sens et 32 % ont déjà noué un partenariat avec une start-up.

À noter que la préférence des thèmes, très serrée, indique la difficulté des dirigeants à déterminer avec certitude les leviers prioritaires d'action, tant les sources de transformation possibles sont nombreuses et à forte valeur ajoutée.

Pierre JOUANNE Associé EY

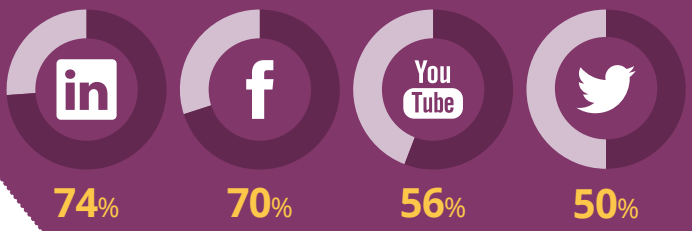
« UNE FOIS DE PLUS, L'IMPULSION DOIT VENIR D'EN HAUT ET DOIT PERMETTRE DE RASSEMBLER TOUTES LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE »

Quels sont les premiers domaines à bénéficier de la hausse des investissements ?

L'amélioration de l'expérience client **56%**

La cybersécurité **55%**

Présence des ETI françaises sur les réseaux sociaux



La vente sociale (ou social selling) : un nouveau défi pour les ETI

→ Réseaux sociaux
Visibilité, promotion, recrutement

Conscientes du potentiel des réseaux sociaux, les ETI y sont désormais actives, notamment sur Linkedin (74 %), Facebook (70 %) et YouTube (56 %) et poursuivent deux objectifs principaux : développer leur image de marque et promouvoir leurs offres et services.

De plus, un répondant sur deux déclare utiliser ces réseaux pour optimiser le recrutement, lancer des opérations événementielles ou recueillir le feedback de leurs clients.

En revanche, seul un quart tire parti de la possibilité de lancer des opérations de vente sociale (ou social selling), c'est-à-dire d'identifier des prospects, de leur communiquer des informations qualifiées dans le but d'orienter leur décision d'achat ou de les mettre en relation avec un professionnel référent.

Vincent DIETSCH Associé EY

La transformation digitale n'est pas qu'une question de technologie

Dans le sillage des révolutions technologiques en cours, les ETI sont prises dans un maelström inédit. Devant la complexité et le nombre de chantiers à mener, nombre d'ETI commencent souvent par se focaliser sur les outils technologiques, pensant ainsi faire le nécessaire pour préparer l'avenir.
Si ce choix peut paraître rassurant de prime abord, les dirigeants mésestiment le changement des mentalités qui accompagne la révolution digitale. Car il ne s'agit pas ici seulement de passer d'un outil à un autre, mais bien de repenser le modèle complet de l'entreprise à la faveur de nouvelles règles du jeu encore inconnues, non-éprouvées, en un mot risquées ! Une incertitude inconfortable qui explique sans doute pourquoi de nombreuses entreprises sont encore en retard malgré une course concurrentielle de plus en plus mondialisée.
Pour révolutionner son entreprise, le dirigeant doit accepter d'affronter l'inconnu, entouré de ses collaborateurs, avec l'objectif de définir une ambition commune dont la technologie ne peut être qu'un moyen, jamais une fin.
Il doit développer la connaissance intime du marché, des clients et de leurs besoins, et faire de la « satisfaction client » le point d'ancrage de la culture d'entreprise.
Il doit aussi favoriser l'ouverture de l'entreprise à son écosystème numérique pour insuffler en interne l'obsession de l'expérience client, la culture de l'innovation et de l'entreprenariat. Enfin, il doit créer un climat dans lequel la prise de risque soit acceptée et considérée comme un signe positif. Car réunir les conditions favorables au progrès, c'est encourager ses collaborateurs à prendre l'initiative, faire des erreurs et les corriger plus vite que ses concurrents.
Dirigeants d'ETI, pour exploiter pleinement le potentiel des technologies actuelles, ne laissez pas la peur de l'inconnu vous enfermer dans un *statu quo*. Mettez en place les conditions de la transformation permanente. ●

MÉTHODOLOGIE

Cette étude est basée sur un échantillon de 151 ETI et un panel de répondants aux profils diversifiés : directeurs opérationnels, de l'innovation, de la stratégie, de la communication, mais aussi présidents directeurs généraux. Les réponses des ETI ont été recueillies par l'institut CSA en octobre 2017.

Le profil des répondants s'établit comme suit :

- les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 150 millions d'euros dominent l'échantillon (62 %) ;
- 81 % sont indépendantes ou assurent le rôle de maison mère d'un groupe ;
- 64 % disposent d'un actionnariat familial ;
- les secteurs Industrie, Grande consommation et Services B-to-B représentent 76 % du panel.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier pour leur contribution :

- Les équipes d'Apax Partners
  - **Eddie MISRAHI,** Président
  - **Coralie CORNET**, Directrice de la communication
  - **Grégory SALINGER,** CDO
- **Romain PENINQUE**, DG de THOM Europe
- **Gilles BABINET**, Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne
- Les équipes du METI
  - **Alexandre MONTAY**, Délégué général du METI,
  - **Sébastien HOURS**, DG de Kéria, co-président de la commission digitale du METI
  - **Pierre-Olivier BRIAL,** DG de Manutan, co-président de la commission digitale du METI
- Les équipes d'EY
  - **Pierre JOUANNE**, Associé EY
  - **Vincent DIETSCH,** Associé EY
  - **Rudolphe PENNEC,** Marketing leader
  - **Anne-Sophie BLUZAT,** Rédactrice
  - **Marine MORESCO,** Chargée de marketing
  - **Sandrine DA CUNHA,** Infographiste

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

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

© 2018 Ernst & Young
Tous droits réservés.
Studio EY France - 1801SG021
SCORE France N° 2018-007
Crédits photo : Diego PH, subarashii21 (Shutterstock)

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

À propos d'Apax Partners

Apax Partners est un des leaders du private-equity en Europe. Avec plus de 45 ans d'expérience, Apax Partners accompagne des entreprises sur la durée pour en faire des leaders dans leur secteur. Les fonds gérés et conseillés par Apax Partners s'élèvent à plus de 3 milliards d'euros. Ces fonds investissent dans des PME et ETI en forte croissance, dans quatre secteurs de spécialisation : TMT, Consumer, Santé et Services.

www.apax.fr
@ApaxPartners_FR

À propos du METI

Fondé en 1995, le METI, anciennement ASMEP-ETI, est le mouvement qui fédère et représente les 5 000 Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) françaises. Il est aujourd'hui coprésidé par Frédéric COIRIER, président du Directoire de POUJOULAT et Philippe d'ORNANO, Président du directoire de Sisley.

Le METI poursuit une triple mission :

- Faire connaître les entreprises de taille intermédiaire et porter l'ambition d'un Mittelstand français ;
- Plaider pour un écosystème compétitif, aligné sur l'environnement économique et fiscal européen ;
- Promouvoir l'investissement de long terme, force des ETI qui allient dynamisme économique et valeurs humaines.

www.m-eti.fr

Contacts

Eddie MISRAHI
Président d'Apax Partners
eddie.misrahi@apax.fr
33 1 53 65 01 00

Pierre JOUANNE
Associé EY
pierre.jouanne@fr.ey.com
01 46 93 60 00

Alexandre MONTAY
Délégué général du METI
01 56 26 00 66
dg@m-eti.fr