



# Baromètre de la maturité digitale des ETI

L'expérience client au cœur  
de la stratégie digitale

Février 2019

Avec le soutien du

**meti**  
MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE  
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

**Apax**  
PARTNERS

**EY**  
Building a better  
working world

# Édito

Nous pouvons assurément parler de lame de fond. Les résultats de ce troisième baromètre annuel de la maturité digitale des entreprises de taille intermédiaire (ETI) en témoignent. Ces championnes de notre économie modernisent leur modèle de croissance, leurs processus de production et les relations avec leurs clients, avec une régularité de métronome. Le digital qui concentre un nombre toujours croissant d'innovations de rupture, est au centre de cette transformation majeure. Les modèles économiques même les plus établis sont bouleversés.

Cette révolution est particulièrement palpable dans le domaine de la relation client, sujet sur lequel ce baromètre se concentre. Le numérique offre aux entreprises un choix inédit de solutions digitales pour contacter leurs clients, leurs prospects, mais également pour devancer leurs besoins, voire les créer.

Toutefois, en dépit des investissements réalisés et du potentiel des nouveaux outils, les ETI peinent à stabiliser une stratégie claire pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par le numérique. Lorsqu'elles sont collectées, ce qui n'est pas toujours le cas, loin s'en faut, les données ne sont que rarement exploitées, laissant un goût d'inachevé aux efforts déjà entrepris.

Dans leur grande majorité, les ETI n'ont donc pas encore trouvé et appliqué des approches leur permettant de réinventer leur relation client. Cependant, au regard des investissements programmés dans le futur et du dynamisme des ETI, nul doute que cette lacune devrait être rapidement comblée.



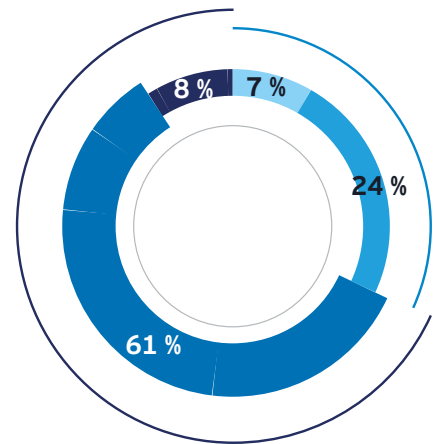
**Eddie Misrahi,**  
Président Apax Partners



**Dominique Pageaud,**  
Associé EY Consulting  
Growth market

**Q.** Comment qualifieriez-vous le niveau de maturité de votre stratégie digitale ?

Total maturité élevée : **69 %**  
Total maturité faible : **31 %**



■ Stade embryonnaire  
■ Stade exploratoire  
■ Stade de développement  
■ Stade maîtrisé

# Les chiffres clés de l'étude

La transformation digitale s'accélère au profit de l'expérience client

**89 %**

des ETI françaises considèrent que le digital va transformer leur modèle d'affaires, soit 6 points de plus qu'en 2017.

**57 %**

souhaitent investir particulièrement dans l'amélioration de l'expérience client, la collecte et l'analyse des données.

**61 %**

déclarent être dans une phase de déploiement de leur stratégie digitale.

**54 %**

estiment que le budget alloué au marketing digital a augmenté plus vite que les autres dépenses marketing.

**82 %**

comptent accélérer les investissements pour soutenir cette stratégie dans les douze prochains mois.

Elle n'est cependant pas encore intégrée dès la conception des offres et les ETI doivent encore faire des progrès sur l'analyse des données collectées

**76 %**

n'intègrent pas le digital dès la conception de leurs offres.

**64 %**

ont une base de données clients unifiée, mais n'ont mis en place aucune démarche d'analyse pour exploiter ces données.

## Sommaire

Partie 1 : la transformation digitale au cœur du modèle économique des ETI	3
Partie 2 : l'amélioration de l'expérience client par le digital, la priorité des ETI en 2018	7
Partie 3 : le marketing digital se déploie progressivement	10
Partie 4 : les données, une mine d'informations à exploiter	13
Conclusion	16
Méthodologie	17





# La transformation digitale au cœur du modèle économique des ETI

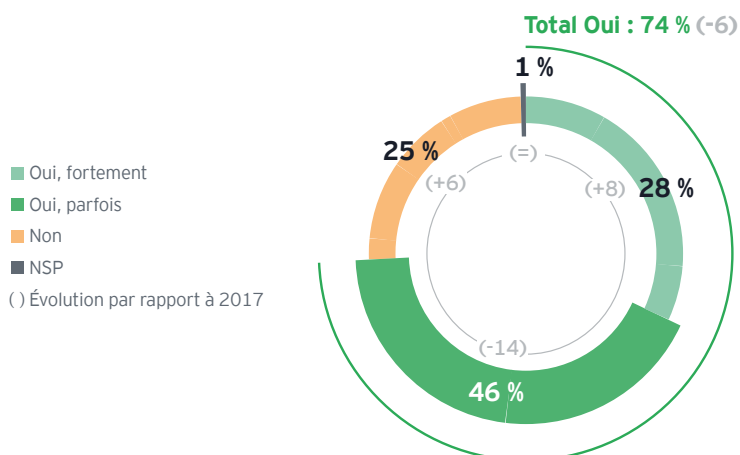
## *Répondre aux attentes clients... l'aiguillon majeur de la révolution digitale*

La troisième édition annuelle de ce baromètre confirme les résultats déjà observés lors des deux précédentes : la transformation digitale des ETI se poursuit. Tout naturellement serait-on tenté de commenter, puisque 89 % des dirigeants estiment que le digital impactera leur modèle économique au cours des prochaines années.

Mais que recouvre exactement cette révolution numérique ? Selon les critères retenus lors de la réalisation de cette étude, elle porte sur les domaines suivants : digitalisation des

processus internes (dématérialisation, optimisation des processus de fabrication), renforcement de la culture et des compétences digitales en interne, communication (médias sociaux, web et application mobile), gestion de la relation client (CRM), marketing digital, collecte et analyse des données, cybersécurité, innovation produits.

### **Q.** Vos clients demandent-ils à ce que votre entreprise soit plus digitale ?



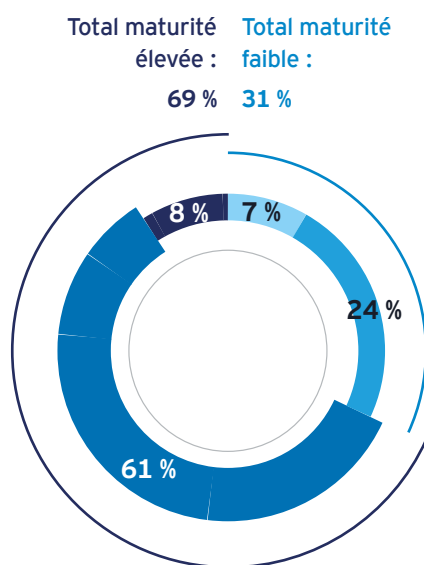
# 1

## Quel est le niveau de maturité digitale des ETI françaises aujourd'hui ?

*Plus de deux ETI sur trois sont engagées dans leur transformation digitale*

**Q. Comment qualifieriez-vous le niveau de maturité de votre stratégie digitale ?**

- **Stade embryonnaire :** vous en êtes aux premières réflexions
- **Stade exploratoire :** de premières initiatives concrètes ont été lancées
- **Stade de développement :** des initiatives ont été mises en place et de premiers résultats ont été observés
- **Stade maîtrisé :** le digital dans les offres et les services a déjà été intégré et la digitalisation des processus en interne a été réalisée



Témoignant de la force de cette transformation, les ETI sont de plus en plus nombreuses à se considérer matures dans ce domaine.

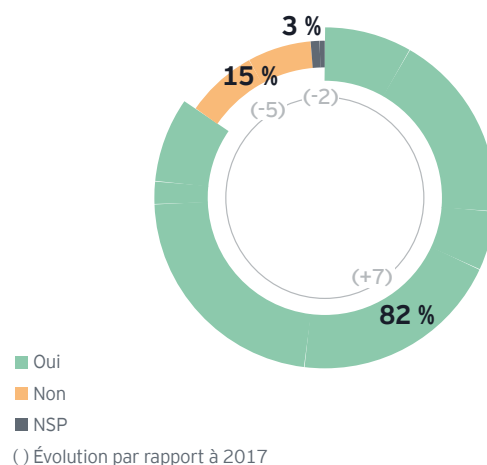
61 % des entreprises interrogées déclarent être dans une phase de déploiement de leur stratégie digitale, 8 %, avoir atteint un stade de pleine maturité. Plus de deux ETI sur trois sont donc quotidiennement engagées dans la transformation digitale de leur entreprise.

Notons qu'il n'existe que peu de différences entre les entreprises BtoB et BtoC. Ainsi, 70 % des entreprises BtoB estiment que leur stratégie digitale a une maturité élevée, soit 1 point de plus que la moyenne de l'échantillon.

Malgré les progrès constatés, cette transformation est loin d'être achevée. Dans un processus de renouvellement continu des solutions technologiques, les ETI ont l'intention de poursuivre leurs investissements dans le domaine du digital au cours des douze prochains mois.



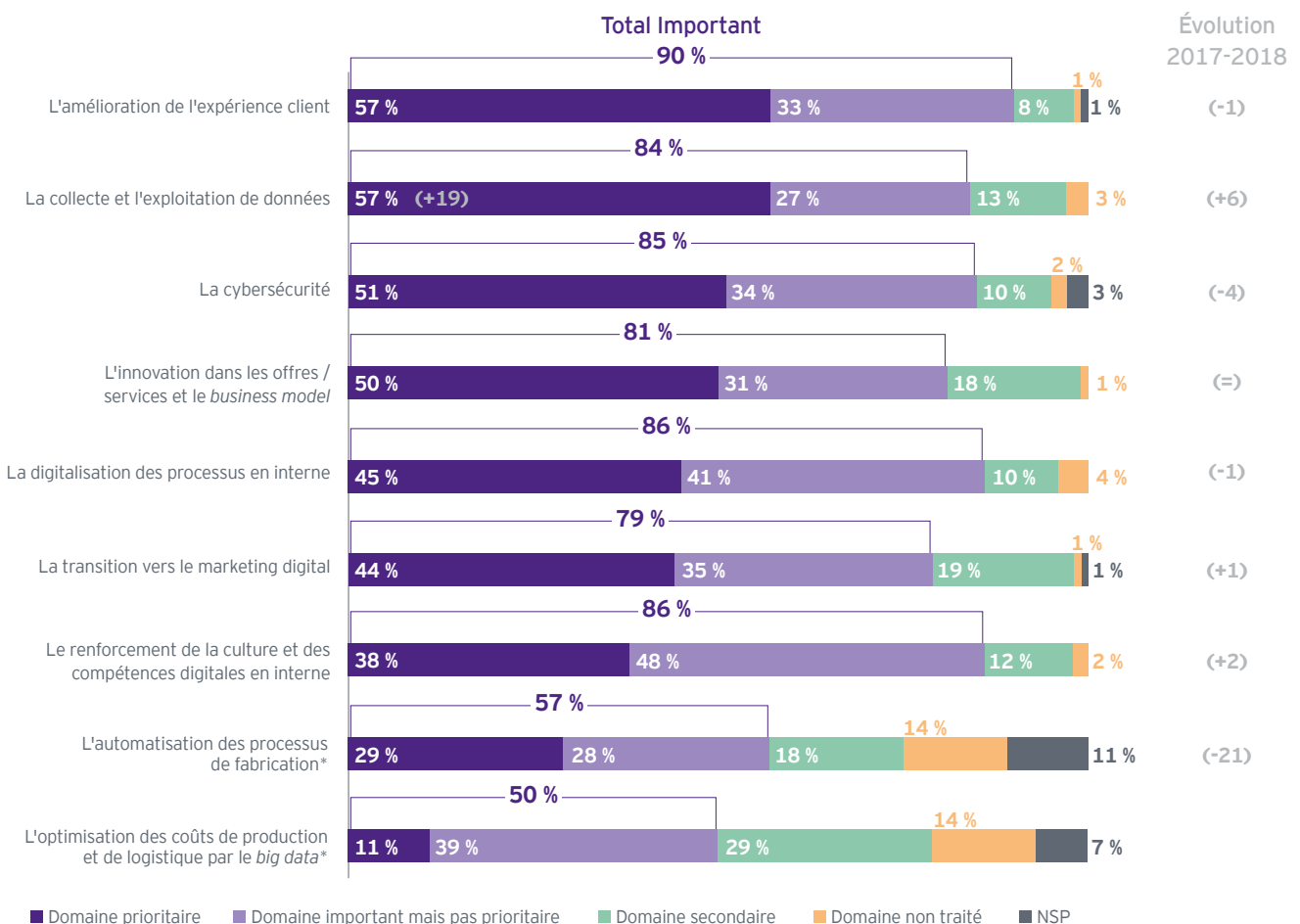
**Q. Comptez-vous accélérer les investissements dans le digital au cours des douze prochains mois ?**





Si les chantiers liés à la digitalisation sont nombreux, l'expérience client vient en tête des projets d'investissements cités par les dirigeants d'ETI. Alors que les plateformes de notation sur internet ne cessent de gagner du terrain et deviennent des points de référence pour les consommateurs, les ETI semblent avoir pris conscience de la différenciation et de la valeur à long terme que peut leur apporter une relation plus étroite avec leurs clients. Une révolution organisationnelle qui ne dit pas son nom, car placer le client au centre de l'entreprise revient bien souvent à revoir l'ensemble des processus de l'organisation. Consciente de la valeur potentielle liée à l'utilisation de leur « capital données », les ETI positionnent en seconde priorité la collecte et l'exploitation organisée des données.

**Q. Dans quels domaines allez-vous le plus investir au cours des douze prochains mois ?**



\* Items uniquement suggérés aux ETI du secteur de l'industrie (base inférieure à 30, résultats à considérer en tendances)





**Pierre-Olivier Brial**, Directeur Général Délégué du groupe Manutan  
Co-président de la commission digitale du METI

## Une compréhension à 360° du digital : l'enjeu des ETI

### Quelles évolutions avez-vous observé depuis l'édition 2018 de ce baromètre ?

De nombreux secteurs tels que l'industrie qui rattrape son retard, ou la distribution professionnelle, ont mis en place des stratégies de transformation digitale. Des pilotes, voire des plans de transformation complets, ont ainsi pu voir le jour. Les ETI se rendent progressivement compte de la puissance du digital et de son impact sur le *business model*. Plusieurs d'entre elles sont entrées dans une nouvelle phase, caractérisée par une meilleure analyse des données et de premiers contacts avec l'IA. Elles réfléchissent à la manière dont elles peuvent utiliser les données et à la meilleure façon de structurer son exploitation.

### Quels grands défis doivent relever les ETI ?

Les « nouvelles venues » dans la transformation digitale vont devoir digitaliser la relation client et les forces de vente et développer une activité d'e-commerce. Pour d'autres, il sera nécessaire de bien cerner les enjeux du *big data* ou de la valorisation des données.

Face aux nouveaux acteurs émergents, les ETI devront également revoir une partie de leur modèle d'origine. Une compréhension à 360° de ce que le digital va changer dans le rapport au client peut les faire gagner en compétitivité, notamment dans les secteurs de la santé, de la distribution automobile ou de l'industrie.

Attention toutefois à ne pas considérer la transformation comme une simple série d'initiatives, sans l'intégrer pleinement à la mission d'entreprise. L'autre piège consiste à tout vouloir faire seul, sans profiter de l'écosystème start-up. Pourtant, il existe un formidable vivier d'acteurs capables d'aider les ETI à booster leur transformation !

### Quelles seront les prochaines étapes pour apprivoiser les données ?

Tout d'abord, les entreprises devront être capables d'identifier les données les plus pertinentes. Ensuite, il faut définir une gouvernance claire de leur exploitation, avec des administrateurs et des processus pertinents. Troisième étape : la mise en place de pilotes pour valoriser leur exploitation. Enfin, il s'agit de faire encore évoluer la technologie pour, par exemple, créer des *data lakes* pour mieux exploiter le *big data* ●



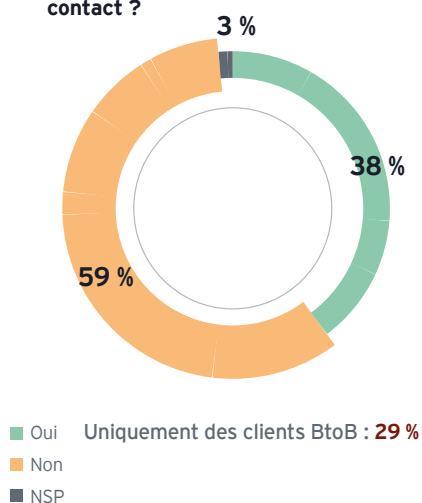


# L'amélioration de l'expérience client par le digital, la priorité des ETI en 2018

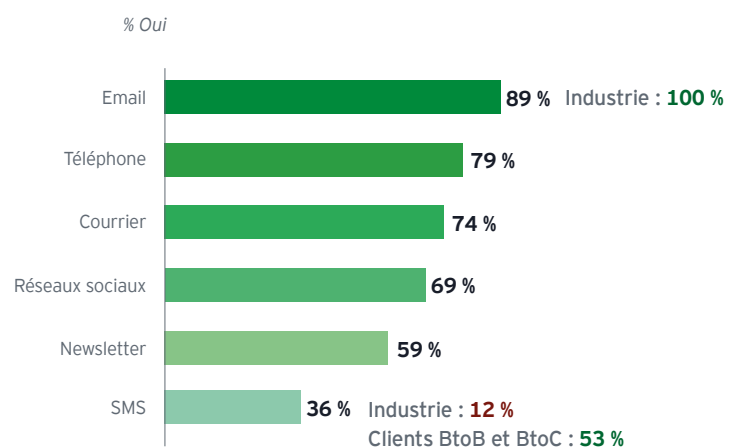
Si l'optimisation de la relation client est une priorité, elle demeure souvent parcellaire et limitée à quelques initiatives. Dans les faits, toutes les ETI n'ont pas encore lancé ce chantier global.

Quelles méthodes les ETI ont-elles employées pour améliorer leur relation client ? Les résultats de cette étude l'attestent : les canaux de communication, traditionnels et issus des nouvelles technologies, sont majoritairement utilisés. Notons que 11 % des ETI interrogées n'organisent aucun suivi de leur clientèle.

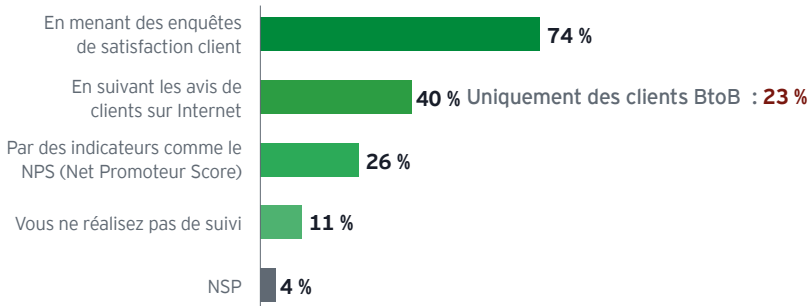
**Q. Avez-vous mis en place des procédures pour optimiser le parcours et « l'expérience » de vos clients sur l'ensemble de vos points de contact ?**



**Q. Comment communiquez-vous avec vos clients ?**

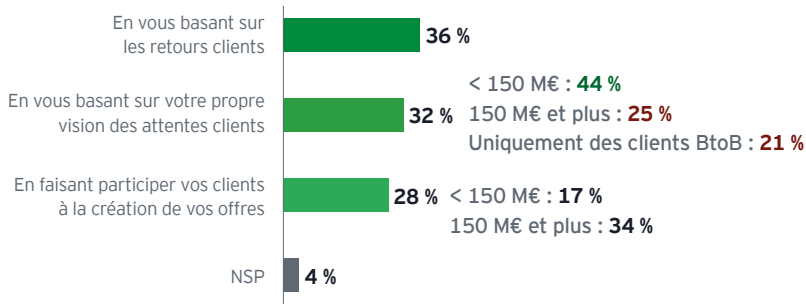


**Q. Comment suivez-vous la satisfaction de vos clients ?**



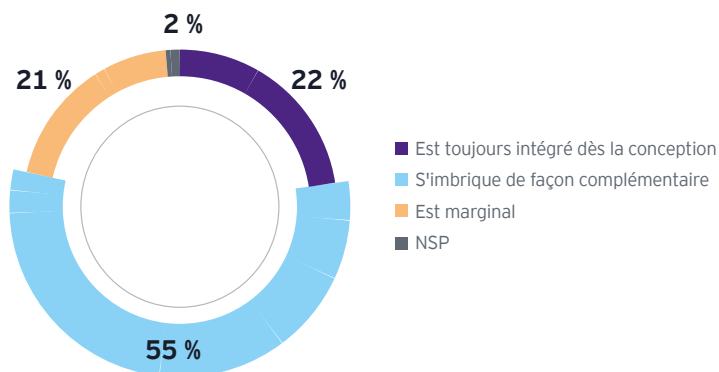
En moyenne, 28 % des ETI construisent leur offre en faisant participer leurs clients. D'importants écarts apparaissent entre le BtoB (36 %) et le BtoC (18 %). Les ETI sont encore peu nombreuses à exploiter la veille sur les réseaux sociaux et le NPS (Net Promoteur Score).

**Q. Le plus souvent, comment développez-vous ou faites-vous évoluer votre offre ?**



Fait étonnant compte tenu des intentions affichées, 21 % des ETI font un usage marginal des informations recueillies pour adapter leur offre de produits et de services.

**Q. D'une manière générale, comment considérez-vous l'apport du digital dans la conception de vos offres ou produits / services ? Le digital....**



Interview



Interview

**François Georges**, Président Directeur Général de Sandaya

## Sandaya prend l'air sur les réseaux

Pour acquérir de nouveaux clients et les fidéliser, le réseau de campings haut de gamme accomplit sa mue digitale. Expérience en ligne améliorée et stratégie *social media* mieux intégrée : un double pari réussi de décrypte François Georges, le PDG de Sandaya.

Mieux connaître le profil de nos clients, leurs habitudes de consommation ou la façon dont ils sont venus à nous est aujourd'hui indispensable. C'est pourquoi nous avons misé en 2017 sur l'exploitation des données pour ajuster notre stratégie en continu. Pour cela quel meilleur moyen que d'aller les récolter à la source, grâce à des enquêtes de satisfaction client ? Deux enseignements clés en sont ressortis : la visibilité de la marque et l'expérience client sur sandaya.fr peuvent être améliorées pour acquérir de nouveaux clients sur les canaux digitaux.

### Un site flambant neuf

En 2018, le site et la plateforme ont donc fait peau neuve. Le tunnel de réservation a été retravaillé pour mieux accompagner le vacancier. La version mobile du site a également été revue. Cette stratégie s'est avérée payante puisque le trafic mobile s'élève désormais à 50 % des visites totales sur le site, contre 36 % il y a un an.

Cependant, revoir la forme sans le fond aurait été une erreur. Les contenus suivants ont été enrichis : informations pratiques, activités sur les campings et aux alentours et découverte de la région, ce qui a amélioré notre visibilité globale sur Internet et notre référencement naturel. Les clients se montrent également très satisfaits, et les résultats sont excellents. Entre novembre et décembre 2018, le nombre de pages vues a explosé de 300 %. Quant au trafic sur le site, il a fait un bond de 25 %.

### Une stratégie *social media* repensée

Autre versant de notre stratégie digitale, les réseaux sociaux s'avèrent un excellent canal d'acquisition. En plus, la logique communautaire de Facebook et d'Instagram correspond bien à la culture du camping ! En un an, nos efforts ont fini par payer : notre base de fans Facebook a été multipliée par trois et par cinq sur Instagram, ce qui génère un surcroît de trafic sur le site. C'est un vrai cercle vertueux que nous comptons bien consolider avec de nouvelles offres digitales. En 2019, nous lancerons des applications dédiées et nous installerons des écrans interactifs dans chaque camping ●

« ... notre base de fans Facebook a été multipliée par trois et par cinq sur Instagram... »

**Harald Rösch**, Président Directeur Général de Melita

## Melita : un SAV repensé par le NPS

Le câblo-opérateur mise sur le *Net Promoter Score* pour guider la transformation de son service client. Son PDG Harald Rösch détaille les différents investissements engagés.

### Pourquoi avoir mis le NPS au centre de la transformation de Melita ?

Le NPS nous a permis d'identifier les points faibles de notre organisation et de suivre nos progrès. Les premiers retours clients ont mis en évidence deux axes d'amélioration : le temps d'attente pour joindre notre centre d'appel (entre cinq et dix minutes) et la prise en charge des plaintes. Nos équipes ont été renforcées au sein du *call center*, où nous nous engageons désormais à répondre dans la minute ou à rappeler nos clients au plus vite. Un véritable système de *Complaint Management* a été créé en parallèle. Notre NPS a bondi de -26 à +30 en l'espace d'un an !

### Quels autres projets avez-vous menés pour augmenter le NPS sur le long terme ?

Nos développeurs ont créé un *dashboard* personnalisé pour permettre à nos collaborateurs d'avoir une vision à 360° de nos clients lors des appels. Une nouvelle

plateforme digitale fait désormais gagner du temps à nos agents sur l'identification des problèmes et le traitement des demandes. Les clients peuvent utiliser la plateforme eux-mêmes pour identifier les pannes. Depuis janvier, nous avons lancé notre système de gestion du *Service Level Agreement*. Face à un problème nécessitant l'intervention de spécialistes IT, nous fournissons aux clients une estimation du délai de résolution. Le système confirme automatiquement le délai, puis notifie de la bonne résolution de la panne.

D'autres projets sont également en cours de finalisation, comme la mise en place d'une communauté en ligne où des clients Melita répondent aux questions des abonnés et partagent de bonnes pratiques. Du vrai *peer management* ! Nous travaillons également sur le développement d'un assistant virtuel doté d'intelligence artificielle pour interagir avec le client avec un degré de compétences équivalent à celui d'un expert, ce qui en fait un bon outil complémentaire ●

« Notre NPS a bondi de -26 à +30 en l'espace d'un an ! »

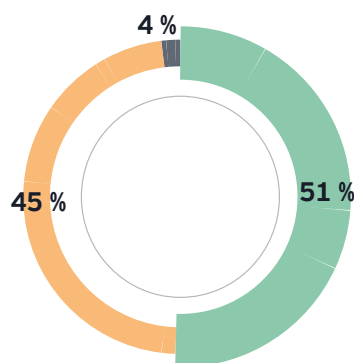
# Le marketing digital se déploie progressivement

## *Les ETI se sont emparées du sujet, mais les investissements restent limités*

Si la relation client est une priorité affichée par les dirigeants d'ETI, elle reste encore insuffisamment servie par le marketing digital à cause d'un contexte financier contraint. Force est de constater que le niveau des dépenses engagées dans le marketing digital se situe toujours un cran en-dessous de celui de l'ensemble des investissements dans le marketing. Sur ce point, aucune différence notable apparaît entre le BtoB et le BtoC. Dans les deux cas, le budget alloué au marketing digital n'a pas augmenté plus vite que celui dédié à la stratégie globale de l'entreprise.

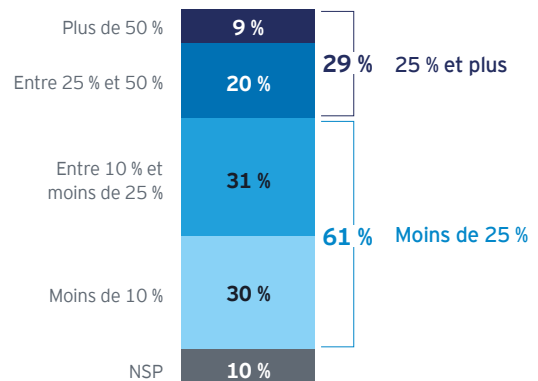
Il convient cependant de noter une mobilisation plus importante sur le sujet pour les ETI d'une certaine taille.

**Q. D'après vous, votre budget marketing digital a-t-il augmenté plus vite que vos autres dépenses marketing ?**



■ Oui < 150 M€ : 39 %    150 M€ et plus : 58 %  
 ■ Non < 150 M€ : 58 %    150 M€ et plus : 38 %  
 ■ NSP

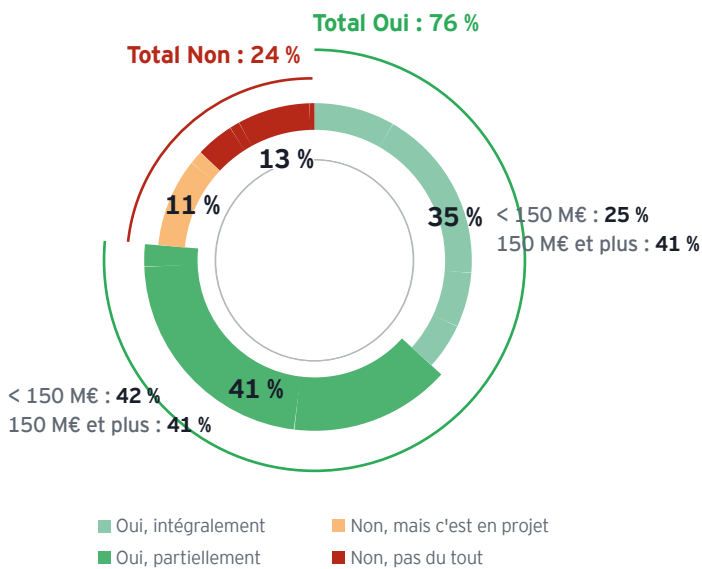
**Q. Plus généralement, quelle est la part du marketing digital au sein de votre stratégie marketing globale ?**





La stratégie tous azimuts dans le domaine de la relation client déjà évoquée et des ressources financières limitées expliquent vraisemblablement pourquoi les solutions CRM ne sont pas pleinement déployées dans les ETI. En moyenne, 76 % d'entre elles se sont dotées de solution totale ou partielle. Dans le BtoB, ce pourcentage s'élève à 70 %. Il grimpe toutefois à 84 % dans le BtoC.

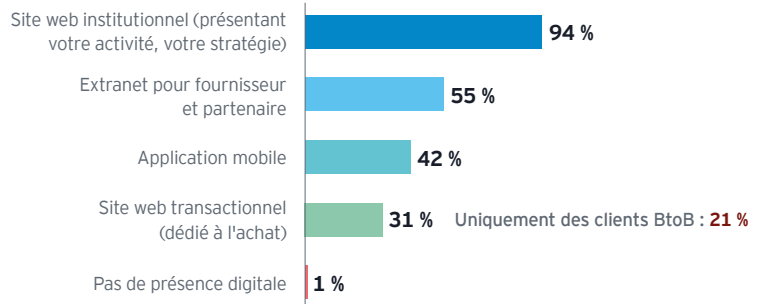
**Q. Vous êtes-vous doté(e) de solutions CRM pour vous aider à mener votre stratégie marketing, votre force de vente et optimiser la relation client ?**



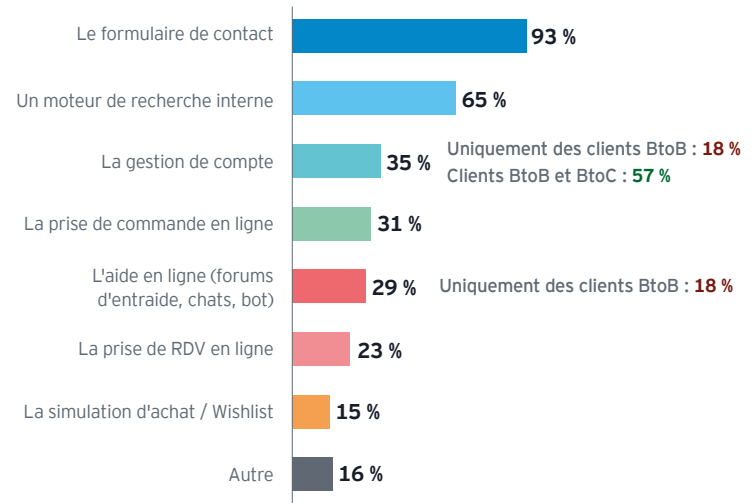
La maturité digitale des ETI continue de progresser dans le domaine de la communication. Néanmoins, bien qu'elles utilisent les nouveaux outils pour contacter périodiquement leurs clients, 74 % des ETI restent fidèles à la méthode la plus classique : le courrier. Ce pourcentage s'élève à 70 % dans le BtoB et à 80 % dans le BtoC. Plus précisément, 22 % des ETI indiquent adresser un courrier à leurs clients au moins une fois par semaine. Le téléphone n'est pas abandonné puisque 56 % des ETI l'utilisent au moins une fois par semaine dans le même but. Dans le BtoC, ce pourcentage est nettement moins élevé (38 %) que dans le BtoB (69 %).

Si la quasi-totalité des ETI sont présentes sur le web via leur site internet ou leur extranet, elles se font plus discrètes sur mobile (42 %). Seules 31 % possèdent leur propre site transactionnel dédié à l'achat. Dans le BtoC, elles sont 67 % à être présentes sur mobiles et à s'être dotée d'un site web transactionnel.

**Q. Quelle est la nature de votre présence web ?**



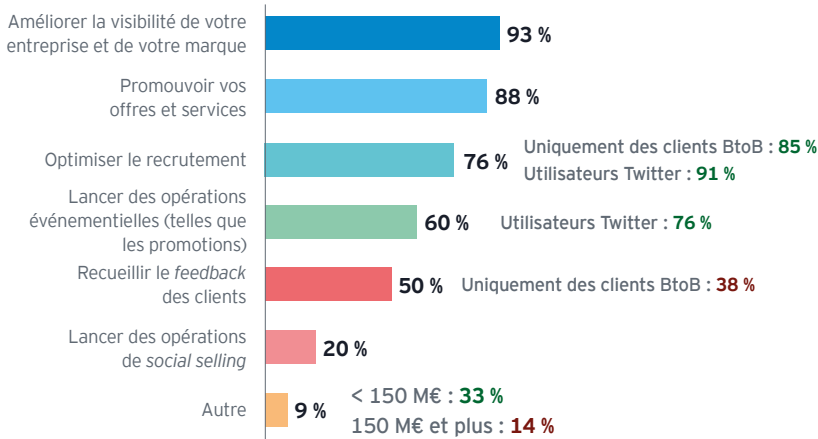
**Q. Quelles sont les fonctionnalités que possède votre site web / Extranet ?\***



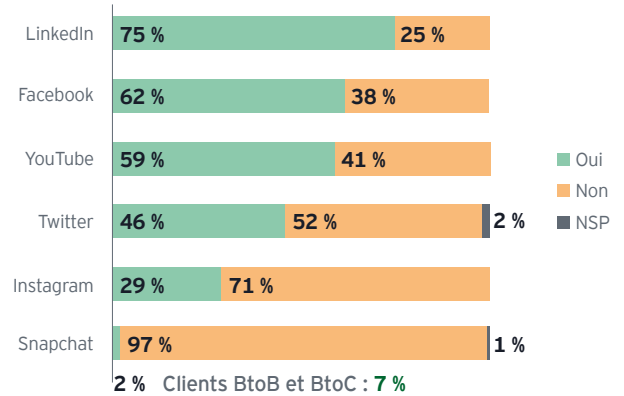
\* Formulation 2017 : « Quelles sont les fonctionnalités que possède votre site web ? »

Sur les réseaux sociaux, les ETI marquent leur empreinte. De fait, 69 % d'entre elles les utilisent pour communiquer avec leurs clients et pour collecter de nombreuses données : coordonnées, historique de relation, données de segmentation, relevé d'informations en temps réel sur internet. Une entreprise sur deux recueille les avis et évalue le taux de satisfaction sur ces réseaux. LinkedIn est le réseau social le plus utilisé par les entreprises interrogées, suivi par Facebook et la chaîne Youtube. Les stratégies sont globalement similaires dans le BtoB et le BtoC.

**Q. Quels objectifs poursuivez-vous sur les réseaux sociaux ?**



**Q. Utilisez-vous les réseaux sociaux suivants dans votre communication digitale ?\***



\* Formulation 2017 : « Possédez-vous des comptes actifs sur les réseaux sociaux suivants ? »



**Didier Pascual** Président Directeur Général du groupe Alain Afflelou

## La data dans le viseur d'Afflelou

Interview

Pour le Groupe Afflelou, l'objectif 2019 est clair : être à la pointe de la gestion de données afin de mieux fidéliser les clients existants et en attirer de nouveaux. Nous avons donc fait le choix d'augmenter significativement le budget communication et digital du Groupe ces dernières années et d'investir sur les réseaux sociaux et les applications mobiles. Aujourd'hui nous nous attaquons au CRM. Le choix s'est naturellement porté sur le leader du marché Salesforce. La maîtrise de l'outil nécessite des adaptations et des formations, du siège jusqu'aux caisses des magasins. Un CDO a par ailleurs été nommé pour chapeauter cette transition, et plus la mue digitale du groupe. Nous déploierons l'outil sur l'ensemble de nos franchisés d'ici fin mars.

Pour réussir à franchir cette nouvelle étape de notre transformation, nous avons dû entièrement revoir notre approche du digital au sein de l'entreprise pour l'adapter à notre organisation en franchises. Autrefois en silo, secteur par secteur, elle est désormais

omnicanales, impliquant tous nos franchisés et regroupant l'ensemble de nos secteurs d'activité. Ces changements opérationnels auraient cependant été inutiles sans la collaboration de nos directeurs de magasins. Nous avons fait un choix clair et transparent afin de rassembler nos franchisés autour de la data : elles sont et resteront leur propriété. Elles seront bien exploitées au siège, mais uniquement pour leur compte. Idem pour les données collectées en ligne, où nos ventes sont associées à un magasin et donc à un franchisé.

Cette année encore, nous souhaitons embarquer toujours plus nos collaborateurs dans la collecte de données, afin qu'ils soient convaincus de leur bien-fondé et de leur importance. Chaque client doit avoir sa fiche de renseignement associée, et les réflexes se mettent progressivement en place en magasin. Nous devons poursuivre cette dynamique et continuer d'innover pour prendre de l'avance sur nos concurrents et nous positionner comme précurseur du secteur ●

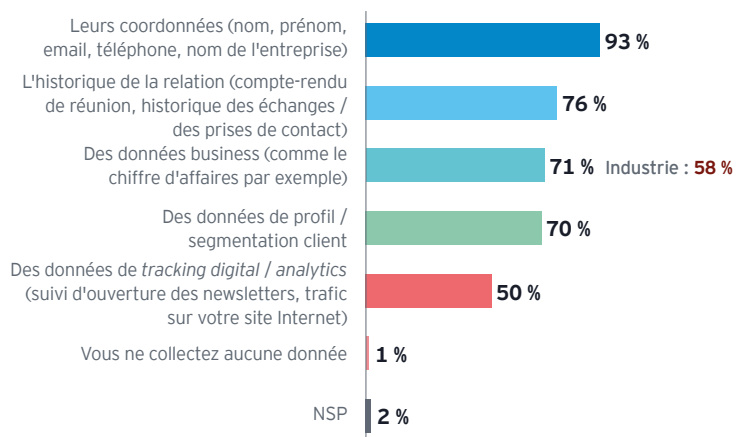
*« Nous avons fait un choix clair et transparent afin de rassembler nos franchisés autour de la data : elles sont et resteront leur propriété. »*

# Les données, une mine d'informations à exploiter

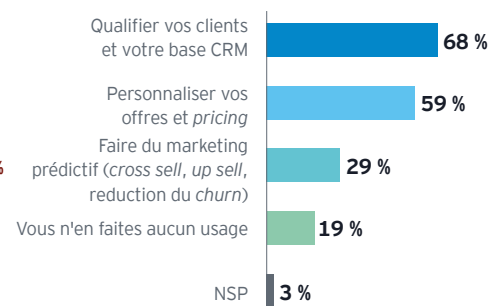
## Collecte des données : beaucoup reste à faire

Signe que le marketing digital est encore bien souvent aux premiers stades de développement, toutes les ETI n'ont pas organisé la collecte des données auprès de leurs clients. En effet, seules 36 % d'entre elles (37 % dans le BtoB et 33 % dans le BtoC) déclarent posséder une base clients unifiée, prérequis à une analyse plus poussée du comportement de leurs clients. Ce pourcentage ne s'élève qu'à 52 % dans l'industrie et 50 % dans l'industrie pharmaceutique et les biotechnologies. En outre, seuls 58 % des dirigeants d'ETI industrielles interrogés indiquent collecter des données liées au business, comme le chiffre d'affaires. Pourtant, à condition de mettre en place les outils et les processus idoines, il est possible de collecter de nombreuses données, que ce soit via le service client, le marketing ou encore la logistique et la *supply chain*.

**Q. D'une manière générale, quel type de données collectez-vous sur vos clients finaux ?**

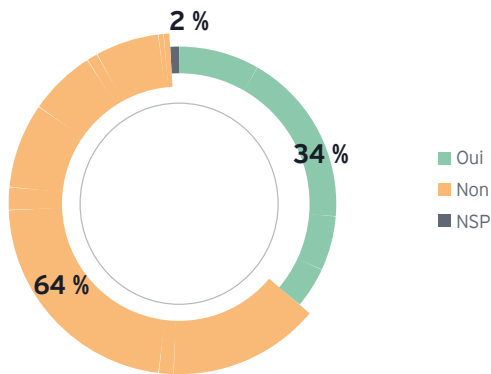


**Q. Quelle utilisation faites-vous de vos données ? Elles contribuent à :**



# 4

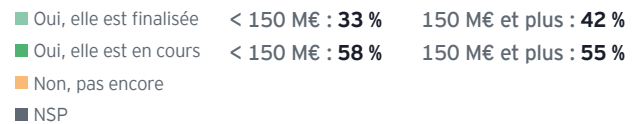
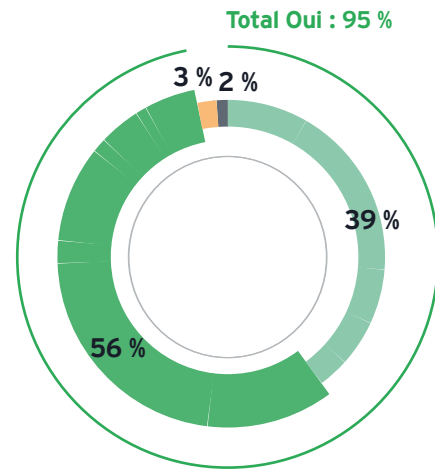
**Q. Avez-vous mis en place une démarche *data analytics* ou *big data* pour exploiter vos données ?**



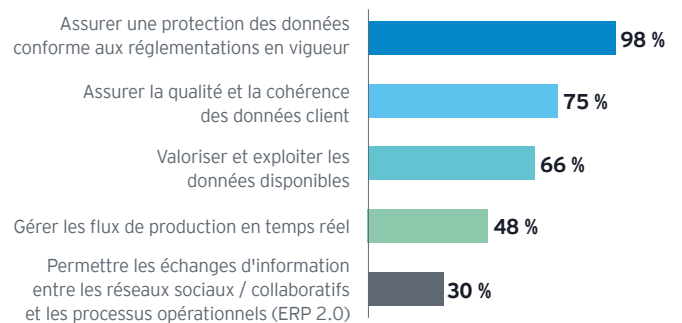
Résultat, les ETI ayant recruté un *data scientist* ou un *data analyst* sont assez peu nombreuses (23 %). Elles sont 20 % dans ce cas dans le BtoB et 27 % dans le BtoC. C'est dans l'industrie pharmaceutique et la construction que les besoins de recrutements dans ces secteurs ont été les plus nombreux (33 %).

Dans ce contexte, définir puis affiner une stratégie marketing à partir des données collectées pour mieux identifier les attentes des clients et leur proposer une expérience d'achat qu'ils souhaiteront revivre peut s'avérer délicate, voire complexe. Une complexité à laquelle s'ajoute la nécessité d'être en conformité avec la régulation européenne. Or, comme l'attestent les résultats de notre baromètre, toutes les ETI ne respectent pas encore le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD ou GDPR) qui est entré en vigueur le 25 mai 2018. Si 95 % d'entre elles ont engagé des démarches en ce sens, seules 39 % indiquent être en conformité totale. Achever ce chantier doit clairement être une priorité en 2019 pour les ETI du BtoB et du BtoC qui ne se démarquent pas les unes des autres sur ce point.

**Q. Avez-vous engagé une démarche de mise en conformité avec la RGPD ?**



**Q. Pour quelles raisons avez-vous engagé des chantiers d'infrastructure informatique ?**



## Les ETI allemandes à l'heure de la digitalisation

Réalisée en 2017 par EY Allemagne, une étude témoigne du niveau de maturité des ETI allemandes en matière de digitalisation<sup>1</sup>. Si ces résultats permettent difficilement d'établir des comparaisons entre les ETI françaises et allemandes dans ce domaine, ces enseignements sont néanmoins précieux. Ainsi, 64 % des ETI allemandes ont totalement ou partiellement digitalisé leur relation client, notamment, pour 56 % d'entre elles, via des applications mobiles. Autre enseignement, les effets de la digitalisation sur l'activité augmentent avec la taille de l'entreprise :

39 % des ETI affichant un chiffre d'affaires inférieur à 30 millions d'euros estiment que la digitalisation influence leur modèle économique. Ce pourcentage grimpe à 60 % pour les ETI dont le chiffre d'affaires est compris entre 30 et 100 millions d'euros et à 68 % pour celles qui affichent un volume d'activités supérieur à 100 millions d'euros. Les effets de cette digitalisation sont multiples dans la mesure où elle concerne la plupart des processus qui constituent les modèles économiques (production, innovation, relation client, RH, IT...). Pour 81 % des dirigeants d'ETI allemandes





**Grégory SALINGER**, Chief Digital Officer, Apax Partners  
& **Vincent BOUTTEAU**, Partner Digital Strategy, EY Parthenon

# Interview

## Le *Change Management*, fil rouge de la transformation digitale

Clé de compétitivité, la transformation digitale implique un changement en profondeur à tous les niveaux de l'entreprise. « *Structurer sa démarche par le Change Management devient dès lors indispensable* », estime Grégory Salinger. Il s'agit de mettre en place une gouvernance adéquate et des processus clairs pour faciliter l'acceptation des nouveaux projets induits par la transformation digitale. Le *Change Management* permet de mieux anticiper les freins au sein d'une organisation et de définir les meilleures solutions pour les lever.

Pour que cela fonctionne, « *le soutien du CEO et la mobilisation du comité de direction sont essentiels* », note Grégory Salinger. L'équipe dirigeante doit être sensibilisée à l'urgence de la transformation. Formations régulières, « *tourisme technologique* » ou encore reverse mentoring peuvent y contribuer.

Les tendances du marché, les attentes des clients et les évolutions technologiques sont autant d'éléments à étudier pour faire émerger un cap ambitieux. De cette ambition va découler une feuille de route cohérente, avec des *quick-wins* à atteindre, comme l'amélioration de la qualité de service, et la définition des leviers permettant d'atteindre ces objectifs. Un bon équilibre entre investissements et évolution des modes de travail sera souvent nécessaire.

« *Un travail de fond est à mener pour embarquer l'ensemble des collaborateurs* », insiste d'ailleurs Vincent Boutteau. Tout commence par l'instauration d'un système de gouvernance compris par tous. Sous l'autorité du CEO, il doit impliquer les responsables des départements concernés par le plan. Une bonne gouvernance facilitera l'implication des collaborateurs, l'évolution de leurs compétences et l'ajustement de la culture d'entreprise. Une progression à mesurer avec les indicateurs appropriés ●

*« Pour que cela fonctionne, le soutien du CEO et la mobilisation du comité de direction sont essentiels... »*

interrogés, un impact est observé sur les achats et les relations fournisseurs. Viennent ensuite les ventes, pour 80 % d'entre elles, puis la comptabilité (77 %), la production (62 %). A noter que 70 % des dirigeants estiment qu'aucun frein ne vient peser sur les investissements dans les nouvelles technologies. Ils sont 13 % à regretter des ressources financières insuffisantes. Ils sont la même proportion à déplorer un problème global de ressources humaines et, dans 9 % des cas, de compétences.

<sup>1</sup> Digitalisierung im deutschen Mittelstand, EY, mars 2017.



# Conclusion

Que retenir de ce nouveau millésime ? Si la digitalisation des ETI est en cours, elle reste encore parcellaire, voire balbutiante dans un certain nombre de cas, en dépit des investissements engagés dans le numérique, et ce, quelle que soit la nature des clients, BtoB ou BtoC. Toutefois, la digitalisation reste une tendance lourde, imposée par les exigences des clients et rythmée par le flot incessant des nouvelles technologies. Les dirigeants d'ETI doivent désormais se focaliser sur l'élaboration de la feuille de route digitale.

Dans le domaine de la relation client, l'amélioration de la gestion et l'analyse des données pourraient être l'un des axes de développement à privilégier et ce, pour plusieurs raisons.

Dans un premier temps, une base de données clients et de prospects complète, fiable et mise à jour en continu est une mine d'informations. Savoir les interpréter, savoir détecter les signaux faibles précurseurs de nouvelles tendances permettent d'optimiser les décisions commerciales et stratégiques. Dans un second temps, adapter les produits en fonction des retours de clients toujours plus pressés et transformer les métiers pour conserver les talents et en attirer de nouveaux sont également essentiels. En clair, la digitalisation de la relation client doit permettre d'accroître, dans des proportions potentiellement inédites, les retours sur investissement, mais aussi de prendre les bons risques.



## MODE DE RECUEIL

Interrogation par téléphone

24 min



## DATES DE TERRAIN

OCTOBRE  
2018

10

OCTOBRE  
2018

22



## CIBLE INTERROGÉE

100 PDG, DG et Directeurs d'ETI  
en France, tous secteurs

Échantillon conforme à la vague 2

Source : enquête CSA pour EY et Apax Partners (octobre 2018)



## Méthodologie

À noter, 56 % des ETI interrogées dans le cadre de cette étude ont uniquement des clients BtoB, 44 % ont des clients BtoB et BtoC et seuls 3 % ont des clients uniquement BtoC. Sur le plan sectoriel, la répartition de l'échantillon se compose ainsi : industrie (33 %), grande consommation et distribution (26 %), Services BtoB (conseil, études, publicité, communication 13 %), transport et logistique (7 %), industrie pharmaceutique et biotechnologies (6 %), construction et BTP (6 %), assurances, finances (2 %), autres (6 %).

## Remerciements

Nous tenons à remercier pour leur contribution :

- ▶ Les équipes d'Apax Partners - Eddie Misrahi, Président - Coralie Cornet, Directrice de la communication - Grégory Salinger, Chief Digital Officer.
- ▶ Les équipes du METI - Alexandre Montay, Délégué général - Pierre-Olivier Brial et Sébastien Hours, Co-Présidents de la commission digitale.
- ▶ Les équipes d'EY - Nadège Abdou-Brahim, Anne-Sophie Bluzat, Vincent Boutteau, Quentin Hacquard, Jean-Pierre Letartre, Dominique Pageaud, Rudolphe Pennec, Fabien Piliu, Emmanuelle Raveau, Sylvie Sancho, Florent Schmidt, François Weill et Hugo Zelli.



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](http://www.ey.com).

© 2019 Ernst & Young et Associés  
Tous droits réservés.  
Studio EY France - 1811BMC042  
Crédits photo : Shutterstock.com

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](http://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](http://www.apax.fr)  
[@ApaxPartners\\_FR](https://twitter.com/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 POUJOLAT 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](http://www.m-eti.fr)

## Contacts

### Dominique PAGEAUD

Associé EY Consulting - Growth market  
[dominique.pageaud@fr.ey.com](mailto:dominique.pageaud@fr.ey.com)  
+33 1 46 93 75 63

### Eddie MISRAHI

Président d'Apax Partners  
[eddie.misrahi@apax.fr](mailto:eddie.misrahi@apax.fr)  
+33 1 53 65 01 00

### Vincent BOUTTEAU

Associé EY Parthenon  
[vincent.boutteau@parthenon.ey.com](mailto:vincent.boutteau@parthenon.ey.com)  
+33 1 46 93 63 60

### Alexandre MONTAY

Délégué général du METI  
[dg@m-eti.fr](mailto:dg@m-eti.fr)  
+33 1 56 26 00 66