

Le nouveau pouvoir des rapports annuels à l'ère de l'IA

avec **Olivier Sère**, enseignant à Sciences Po Paris et Vice-Président d'Havas Paris, et **Bertrand Sirven**, directeur de la communication et des affaires publiques du groupe ADP

À l'heure de l'intelligence artificielle, le rapport annuel connaît une renaissance inattendue. Une étude menée par Havas Paris, en collaboration avec l'Institut CSA et le réseau H/Advisers, montre que ce document est en train de changer de statut : il n'est plus seulement un exercice de conformité, mais devient un véritable outil stratégique, destiné aussi bien aux humains qu'aux machines.

« Le rapport annuel, c'est le seul outil de communication que je remets de la main à la main aux élus. Quand j'ai envie de recruter un DRH, quand je rencontre un journaliste, je leur remets un rapport annuel », déclarait récemment le dirigeant d'une grande entreprise.

Cette dimension à la fois tangible et stratégique prend aujourd'hui un relief nouveau alors que les algorithmes d'IA redéfinissent les règles d'accès à l'information et de construction de l'autorité.

De l'invisibilité sur Google à la renaissance par l'IA

Lorsqu'on interroge Google sur des informations pourtant centrales contenues dans les rapports annuels des entreprises du CAC 40, le constat est frappant : le lien vers un rapport annuel n'apparaît, au mieux, qu'en septième position.

Cette faible visibilité s'explique notamment par des raisons techniques : Google identifie la présence d'un PDF, mais ne peut en explorer le contenu en profondeur. Le rapport annuel se retrouve ainsi relégué loin dans les résultats de recherche.

Avec les LLM (Large Language Models), la donne change radicalement pour deux raisons principales.

1. Une nouvelle capacité technique. Les LLM disposent de « parseurs », des programmes capables de lire, d'interpréter et d'extraire des données structurées à partir de documents non structurés, qu'il s'agisse de PDF ou d'images.

2. Une logique d'autorité. Là où le SEO traditionnel accorde une place importante à la popularité, les IA recherchent des sources complètes, vérifiables et fiables. Par son caractère exhaustif et certifié, le rapport annuel devient une source privilégiée.

Ce basculement technologique redonne au rapport annuel un rôle central dans la construction de l'image et de la réputation des entreprises.

Selon Olivier Sere, sa valeur se joue désormais sur trois dimensions : algorithmique, émotionnelle et culturelle.

L'axe algorithmique analyse la manière dont les IA consomment, interprètent et restituent les informations contenues dans ces documents. L'objectif est d'identifier les mécanismes techniques qui favorisent ou, au contraire, pénalisent leur visibilité.

L'axe émotionnel mesure leur impact sur les lecteurs humains. L'étude a exposé pendant dix minutes 130 personnes - diplômées de niveau Bac+5, abonnées à la presse nationale et suivant l'actualité du CAC 40 - à différents rapports afin d'évaluer le « brand lift », c'est-à-dire l'impact direct de la lecture sur la perception, la notoriété et la considération d'une marque.

L'axe culturel, enfin, identifie les tendances et les signaux faibles qui transforment ces publications. Menée avec le réseau H/Advisers, présent sur les principales places financières mondiales, l'analyse fait apparaître six évolutions majeures dans leur conception qui seront décrites plus tard.

La « consommation » des rapports annuels par les LLM

L'analyse de 30 entreprises du CAC 40 publiant un rapport annuel fait apparaître une hiérarchie claire parmi les sources citées par ChatGPT et Gemini.

Trois catégories dominent : les sites corporate, qui constituent la première source ; les articles de presse, dont la validation journalistique renforce l'autorité ; et les rapports annuels volontaires, davantage mobilisés que les documents strictement réglementaires.

Un résultat surprend : les Documents d'Enregistrement Universel (DEU), pourtant certifiés par des commissaires aux comptes, ne représentent que 3 % des citations.

L'explication serait, avant tout, technique. Les LLM traitent plus efficacement des blocs d'information relativement courts et structurés. Or les DEU se présentent souvent sous la forme de centaines de pages composées de longues colonnes de texte, avec une hiérarchisation visuelle limitée. Le parseur peut accéder au document, mais peine à naviguer efficacement dans cette masse d'informations.

À l'inverse, les rapports annuels proposent généralement une architecture plus lisible : titres, intertitres, chiffres clés, mises en exergue et infographies facilitent l'identification et l'exploitation des contenus.

Les réseaux sociaux, quant à eux, sont absents des sources analysées, notamment en raison de la fermeture des API et de la faiblesse relative du signal sémantique : face à un document de plusieurs dizaines de milliers de signes, un post court apporte mécaniquement moins de matière exploitable.

Une grille pour mesurer la performance des rapports annuels

Afin d'évaluer la capacité d'un rapport annuel à alimenter efficacement les LLM, une grille d'une trentaine de questions a été élaborée autour de cinq dimensions.

- 1. Accessibilité.** Le rapport est-il techniquement lisible par les IA ? Cela concerne notamment la structure du PDF, son balisage et la hiérarchisation de l'information.
- 2. Précision.** Les données présentées sont-elles solides, vérifiables et fiables ? Les sources sont-elles citées, les chiffres certifiés et les méthodologies explicitées ?
- 3. Autorité.** Le rapport mobilise-t-il des voix crédibles et diverses ? L'intervention de parties prenantes externes, de véritables interviews et des analyses approfondies contribuent à renforcer cette autorité.
- 4. Amplification.** Les contenus peuvent-ils facilement être partagés et réutilisés dans l'écosystème digital de l'entreprise, sur son site comme sur les réseaux sociaux ?
- 5. Alignement.** Le récit est-il cohérent d'un support à l'autre ? Les discordances entre le rapport annuel, le site corporate et les prises de parole sur les réseaux sociaux peuvent fragiliser la crédibilité de l'ensemble.

À cette analyse algorithmique s'ajoute l'étude CSA qui cherche à mesurer scientifiquement l'impact émotionnel des rapports annuels.

Le « score émotionnel » repose sur cinq dimensions : **l'aspiration**, c'est-à-dire la capacité du document à susciter l'envie et l'affinité avec la marque ; **le concernement**, ou la faculté à toucher directement le lecteur ; **l'authenticité**, qui tient à l'équilibre entre promesses et réalités ; **l'alignement**, qui mesure la cohérence perçue entre discours et actions ; et enfin **la trace**, autrement dit, l'empreinte mémorielle laissée après la lecture.

Six tendances culturelles qui transforment les rapports annuels

1. Du CEO solitaire à la revanche du collectif

L'une des évolutions les plus marquantes concerne la représentation du leadership. Traditionnellement, le rapport annuel s'ouvrait sur la figure centrale du CEO, seul, avant de dérouler chiffres clés et éléments de gouvernance.

Cette logique évolue, notamment aux États-Unis et en Allemagne, mais aussi en France.

Première tendance : **le duo de direction**. Le dirigeant apparaît de plus en plus souvent aux côtés du président du conseil d'administration, du directeur financier ou d'un autre membre de l'équipe dirigeante. Une manière de mettre en scène une gouvernance plus collective.

Deuxième tendance : **la valorisation du corps social**. Comme l'explique un analyste financier : « Quand je regarde un rapport annuel, je regarde si l'entreprise est capable de mettre en œuvre sa stratégie. Et je sais que ce n'est pas le fait d'un président seul, mais d'un président capable d'embarquer toutes ses équipes. »

Chez JP Morgan, par exemple, le rapport *Senior Executive Letters*, long de 70 pages, accompagne le rapport principal et donne la parole à différents cadres dirigeants sur la finance, la stratégie ou encore l'innovation.

Pour le groupe ADP, Philippe Pascal est photographié en conversation avec les membres de son équipe de direction. Son propos est régulièrement ponctué par les interventions de cadres du groupe, donnant au document davantage de mouvement et incarnant la dimension collective de la stratégie.

2. Un nouveau tempo narratif

Face au risque d'obsolescence rapide d'un document annuel, les entreprises élargissent leur horizon narratif. Trois approches se dessinent : revenir aux fondateurs et aux valeurs originelles ; se projeter à trois ou cinq ans, dans le prolongement des plans stratégiques ; ou adopter une perspective encore plus longue, à l'horizon 2030-2040, afin d'affirmer une vision sectorielle et de se différencier.

3. Une géographie « multi-locale »

Le modèle de la multinationale laisse progressivement place à une logique « multi-locale ». Certaines entreprises déclinent désormais leurs publications selon les marchés, les pays ou les publics : Monde, Allemagne, Brésil, B2C, B2B, etc.

4. Une dimension de plus en plus commerciale

Longtemps cantonné à une fonction corporate et institutionnelle, le rapport annuel s'ouvre davantage à des contenus commerciaux, souvent portés directement par les dirigeants.

5. Une adaptation au contexte géopolitique

La géopolitique influence désormais les choix éditoriaux. Les entreprises fortement exposées à certains marchés, notamment aux États-Unis, s'interrogent par exemple sur la manière d'aborder des thèmes comme l'inclusion ou le développement durable dans des contextes politiques différents.

6. L'augmentation technologique

Enfin, l'IA ouvre de nouvelles possibilités pour enrichir la lecture humaine, notamment à travers des chatbots, des FAQ dynamiques et de nouveaux formats d'interaction avec le contenu.

L'hybridation du digital et du papier : le cas ADP

Pour Bertrand Sirven, directeur de la communication et des affaires publiques du groupe ADP, cette nouvelle ère appelle des initiatives capables de replacer le rapport annuel au cœur de la communication corporate des groupes internationaux.

Face à la multiplication des documents, à l'émergence de l'IA et au besoin de pérenniser les contenus, L'entreprise a développé un rapport annuel digital directement intégré à son site corporate.

Grâce à des menus permettant de filtrer les informations par thématique - résultats financiers, développement durable, opérations internationales, etc. - le parcours peut être personnalisé.

Les contenus sont enrichis de vidéos, d'infographies et de podcasts, ce qui les rend plus attractifs et plus facilement partageables sur les réseaux sociaux. Surtout, ils peuvent être actualisés en permanence.

Le rapport annuel devient ainsi une plateforme d'informations clés régulièrement mise à jour et accessible à l'ensemble des parties prenantes, notamment aux collaborateurs.

Une version papier allégée, d'une quinzaine de pages, a néanmoins été conservée. Elle sert d'introduction à l'ensemble des publications et maintient la dimension symbolique de la remise en main propre à certaines parties prenantes, qu'il s'agisse par exemple d'un actionnaire ou d'un haut fonctionnaire.

Rendre le rapport annuel plus attractif pour les humains comme pour les machines

Deux initiatives illustrent la manière dont l'IA peut améliorer l'expérience de lecture.

1. Le chatbot « Ask Veolia ». Face à une offre éditoriale particulièrement riche (rapport intégré, rapport ESG, rapport climat, DEU de près de 1 000 pages), Veolia a développé un chatbot capable de répondre directement aux questions des utilisateurs.

À une interrogation sur la prise en compte du Scope 4, par exemple, l'outil peut synthétiser en quelques lignes le périmètre concerné, les performances récentes, les leviers de réduction, les réalisations et les objectifs de long terme, tout en renvoyant vers la page pertinente du DEU pour approfondir.

2. NotebookLM chez Google. Le rapport environnemental de Google propose plusieurs façons d'accéder à son contenu : lecture classique du PDF, format audio de type podcast et questions-réponses via NotebookLM.

Cette diversification permet de répondre à des modes de consommation de l'information de plus en plus variés.

Neuf priorités stratégiques pour 2026 et au-delà

- 1. Penser « IA-first » sans sacrifier l'humain.** L'architecture du rapport doit faciliter son exploitation par les LLM tout en préservant une expérience de lecture agréable. Ces deux objectifs ne sont pas contradictoires.
- 2. Renforcer le site corporate.** Puisqu'il constitue la première source d'information citée par les IA dans l'étude, il devient essentiel d'enrichir ses contenus, de diversifier les formats - témoignages internes et externes, vidéos, données actualisées, FAQ - et de soigner son architecture.
- 3. Garantir la cohérence narrative.** Rapport annuel, site corporate et réseaux sociaux doivent porter un récit cohérent. Les contradictions entre les différents supports peuvent affaiblir la crédibilité de l'entreprise.
- 4. Mesurer l'impact.** Des grilles d'évaluation algorithmiques, émotionnelles et culturelles peuvent permettre de mieux étayer les choix éditoriaux et les investissements.
- 5. Privilégier l'autorité à la quantité.** Faire intervenir des parties prenantes externes crédibles, citer des sources vérifiables et approfondir les sujets apportent davantage de valeur que la multiplication de contenus superficiels.
- 6. Adopter une approche hybride.** Le digital répond aux enjeux d'actualisation, de personnalisation et de découvrabilité ; le papier conserve une valeur symbolique auprès de certaines parties prenantes.
- 7. Mettre le collectif au premier plan.** La stratégie doit apparaître comme le produit d'une équipe et non comme celui d'un seul dirigeant. Donner la parole aux collaborateurs et à différents responsables permet d'incarner cette dynamique collective.
- 8. Élargir l'horizon temporel.** Un rapport annuel ne doit pas nécessairement se limiter aux douze mois écoulés. Il peut rappeler l'histoire et les valeurs fondatrices de l'entreprise tout en ouvrant des perspectives à moyen et long terme.
- 9. Suivre l'évolution des algorithmes.** Former ou recruter des collaborateurs maîtrisant les enjeux liés à l'IA, suivre l'évolution des LLM et tester régulièrement la manière dont les différentes plateformes interprètent les contenus devient un enjeu à part entière.

Conclusion : le rapport annuel devient, plus que jamais, un document d'autorité

Le rapport annuel n'est pas mort.

À l'ère de l'IA, il retrouve au contraire une nouvelle fonction : celle d'un document d'autorité, capable de nourrir à la fois la compréhension des machines et la perception des publics humains.

Cette renaissance suppose toutefois de repenser en profondeur sa conception. Architecture de l'information, qualité des sources, cohérence du récit, diversité des formats, articulation entre digital et papier : le rapport annuel ne peut plus être envisagé comme un document isolé publié une fois par an.

Il tend à devenir le cœur d'un écosystème éditorial vivant, capable de raconter l'entreprise et de rendre ses informations accessibles dans la durée. Pour les organisations qui sauront maîtriser cette transformation, il peut devenir un levier important de réputation et d'influence.