Baromètre

Future Ready 2024

de la transformation des **ETI**

EDITION 2024

Synthèse

En partenariat avec

Et le soutien du





édito

Les ETI se transforment !

Qu'il s'agisse de numérique, de transition environnementale ou de nouvelles pratiques de travail, les ETI se sont fixé des objectifs pour lesquels elles prévoient et renouvèlent année après année leurs investissements, en s'appuyant notamment sur les dernières innovations et en tenant compte des évolutions réglementaires.

Dans un contexte économique parfois difficile où les contraintes de financement ont pesé sur les entreprises, les dirigeants d'ETI sont nombreux à être en quête d'un nouvel équilibre qui intègre les diverses facettes des transformations en cours : automatisation des processus et optimisation par l'IA, renforcement de la cybersécurité, intégration de la durabilité à long terme ou encore investissement dans la formation des collaborateurs.

Confrontées à une intensification de la concurrence, les ETI cherchent les moyens de se différencier, et ce malgré des difficultés persistantes de recrutement qui continuent de freiner leur croissance. Le sens du travail, la raison d'être font ainsi partie intégrante des réflexions pour conjuguer exigence de durabilité et attractivité.

Cette année encore, EY, Numeum et Verlingue, avec le soutien du METI (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire) ont mandaté OpinionWay. L'institut d'études a interrogé 150 dirigeants et 1 000 collaborateurs d'ETI quant à leurs convictions relatives aux trois dynamiques de transformation qui conditionnent la durabilité des entreprises françaises : leur transformation environnementale, avec un cap défini, leur mue numérique qui intègre l'automatisation et l'IA, et l'évolution des pratiques de travail où domine une vision d'avenir par la formation.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



Baromètre

Future Ready 2024







Baromètre

Future Ready

1

EPISODE 01

Environnement

> Intégrer la durabilité dans une réflexion sur la performance à long terme.

Introduction

Vite, mais comment ?

Focus investissement

Focus bilan carbone

Evolution réglementaire, pour quelle compétitivité ?

EPISODE 01

Introduction

86%

des dirigeants déclarent que l'engagement de leur entreprise dans la transition environnementale est important pour eux.

90%

des ETI expriment une confiance solide dans leur capacité à relever les défis de la transformation environnementale.

Intégrer la durabilité dans une réflexion sur la performance à long terme, telle est aujourd'hui la visée des dirigeants d'ETI pour lesquels le sujet environnemental est devenu en l'espace d'une décennie un sujet important.

S'ils sont convaincus du bien-fondé de cette transition, **ils cherchent le moyen de traduire concrètement ces principes dans leur modèle d'affaires.** Pris dans une conjoncture compliquée et pour certains dans des difficultés de financement suite à la période de hausse des taux dont nous commençons à peine à sortir, **les dirigeants d'ETI cherchent des relais de performance multiples, qu'ils soient financiers, sociaux, industriels ou écologiques.**

Le regard qu'ils portent sur leur empreinte environnementale s'inscrit donc dans une réflexion plus large, **dans une stratégie à long terme qui est particulièrement propre aux ETI, notamment familiales.**

Parallèlement, les dirigeants d'ETI doivent compter avec les efforts des régulateurs **qui travaillent à une prise en compte plus stricte des risques et impacts environnementaux,** ce dont témoigne l'entrée en vigueur prochaine de la CSRD.

Ils doivent donc intégrer cette nouvelle donne progressivement, alors qu'ils ont déjà pour la plupart lancé des initiatives ou accompli une partie de la transformation environnementale de leur entreprise. **C'est donc paradoxalement entre conviction et contraintes que les ETI se voient poussées à structurer leur démarche.**

Cette année encore, la transformation environnementale des ETI progresse, **avec une priorité donnée à la décarbonation de la consommation d'énergie et la gestion des déchets.**

76 % (contre 77 % en 2023) des ETI ont également réalisé un bilan carbone récemment, et 2/3 d'entre elles ont élaboré un plan d'action, témoignant de **leur détermination à agir rapidement pour réduire leur empreinte actuelle.**

Les ETI montrent donc une volonté de jeter des fondations solides avant de s'occuper d'autres chantiers déjà ouverts mais encore sous-investis, comme l'éco-conception et la préservation de la biodiversité.

Les dirigeants d'ETI intègrent également progressivement **le nouveau rôle des critères ESG dans les stratégies d'investissement des fonds et des investisseurs, et l'avantage compétitif qu'ils peuvent représenter dans des appels d'offre, notamment internationaux.**



EPISODE 01

Introduction

A l'orée de cette transformation d'ampleur et dans un contexte parfois complexe, **les ETI sont au travail. Elles envoient même un signal franchement positif en affichant une confiance solide dans leur capacité à relever ces défis** (90 % cette année, +2 points par rapport à l'année dernière) et prévoient des investissements significatifs dans les 12 prochains mois. Pour elles au programme : **du concret, du concret, du concret !**

6,3

mesures mises en place en moyenne parmi les 10 items proposés.

Dirigeants

% Mis en place | % Investissement prévu

Question

Parmi les dispositifs et mesures suivants, lesquels sont **déjà mis en place au sein de votre entreprise ?**

Et au cours des 12 prochains mois, votre entreprise compte-elle **investir dans les dispositifs suivants** ?

Base : ensemble des dirigeants (151)

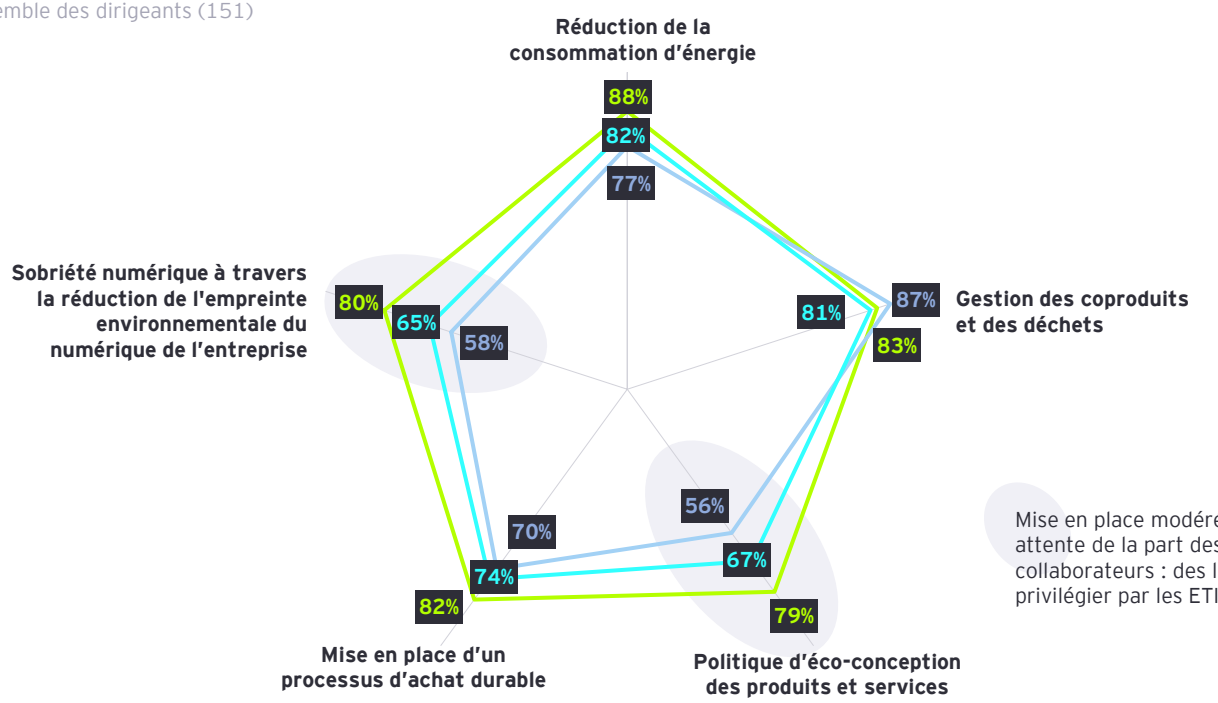
Collaborateurs

% Important

Question

Pour chacune des mesures suivantes, lesquelles sont selon vous **importantes à mettre en place** au sein de votre entreprise ?

Base : ensemble des collaborateurs (1014)



Mise en place modérée et forte attente de la part des collaborateurs : des leviers à privilégier par les ETI

EPISODE 01

Vite, mais comment ?

Les dirigeants d'ETI en sont convaincus, la transition environnementale est une priorité et doit passer par l'engagement de leur entreprise : **86 % d'entre eux n'hésitent pas à la déclarer « importante » pour eux, et c'est le cas de 87 % de leurs collaborateurs (+5 points par rapport à 2023) !**

La question dès lors est de mettre en place un plan d'action **pour traduire cette conviction en réalité.** Dans un moment où leur capacité d'investissement financier s'est fragilisée avec la hausse du prix de l'énergie, les contraintes de financement dans un contexte toujours inflationniste, le remboursement des prêts consentis par l'Etat et l'absence de visibilité politique, **les ETI cherchent à équilibrer leur modèle avec une exigence de performance multiple.**

Dans ce prisme à facettes, on trouve le volet industriel, financier, social et bien sûr environnemental. **La transition climatique est donc une partie de l'équation qu'il faut faire entrer dans une stratégie de long terme pour surmonter une conjoncture morose et en faire un atout dans un monde globalisé**, dans la mesure où la France n'est pas en retard dans ce domaine.

Pour **71 % des dirigeants, les projets dédiés à la réduction des émissions de gaz à effet de serre sont en cours et prioritaires ou aboutis.** 63 % déclarent des projets ayant trait à la sobriété et la circularité, et 48 % des projets liés à la protection de la biodiversité.

Autre signe de volontarisme, aucune des mesures présentées aux collaborateurs pour minimiser l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement n'est inférieure à 80 % : réduction de la consommation d'énergie (80 %), gestion des déchets (83 %), mise en place d'un processus d'achat durable et responsable (82 %) ou encore plan de sobriété énergétique (80 %). Un résultat qui s'explique en partie par l'effort de sensibilisation qui est mené dans les ETI, **puisque 3 salariés sur 4 (contre 73 % en 2023) se disent formés au quotidien au sein de l'entreprise sur ces sujets cruciaux** par le biais d'ateliers, de points d'information et de programmes de financement de projets durables.

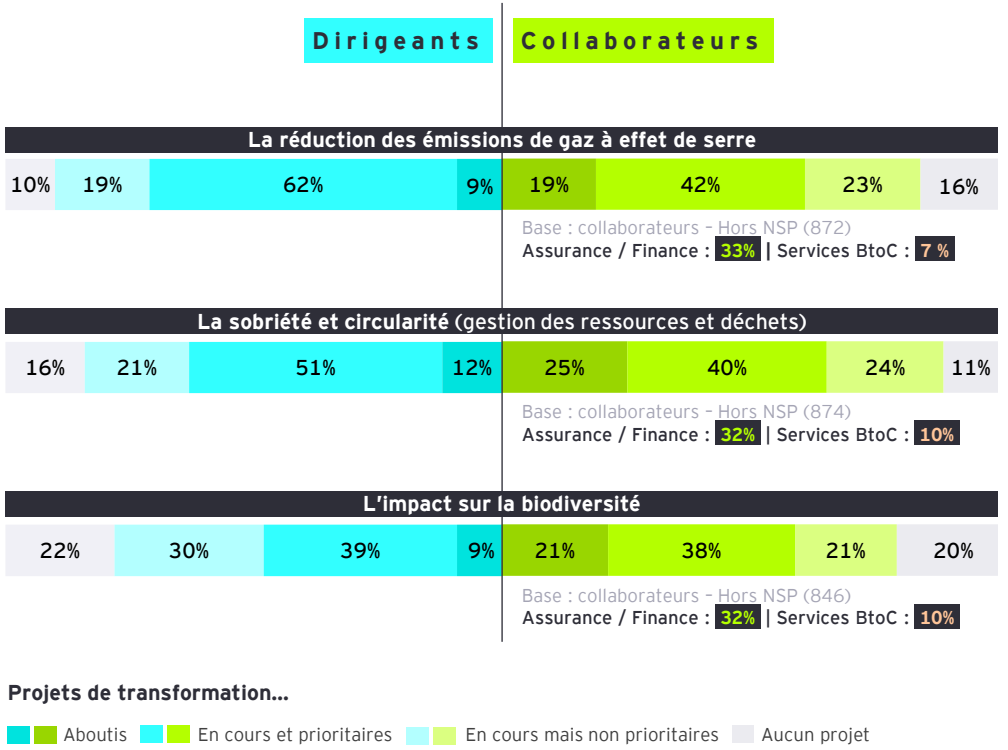
87%

des collaborateurs des ETI considèrent la transition environnementale comme une priorité importante.

Question

Selon vous, **à quel stade se positionne votre entreprise** sur les sujets suivants ?

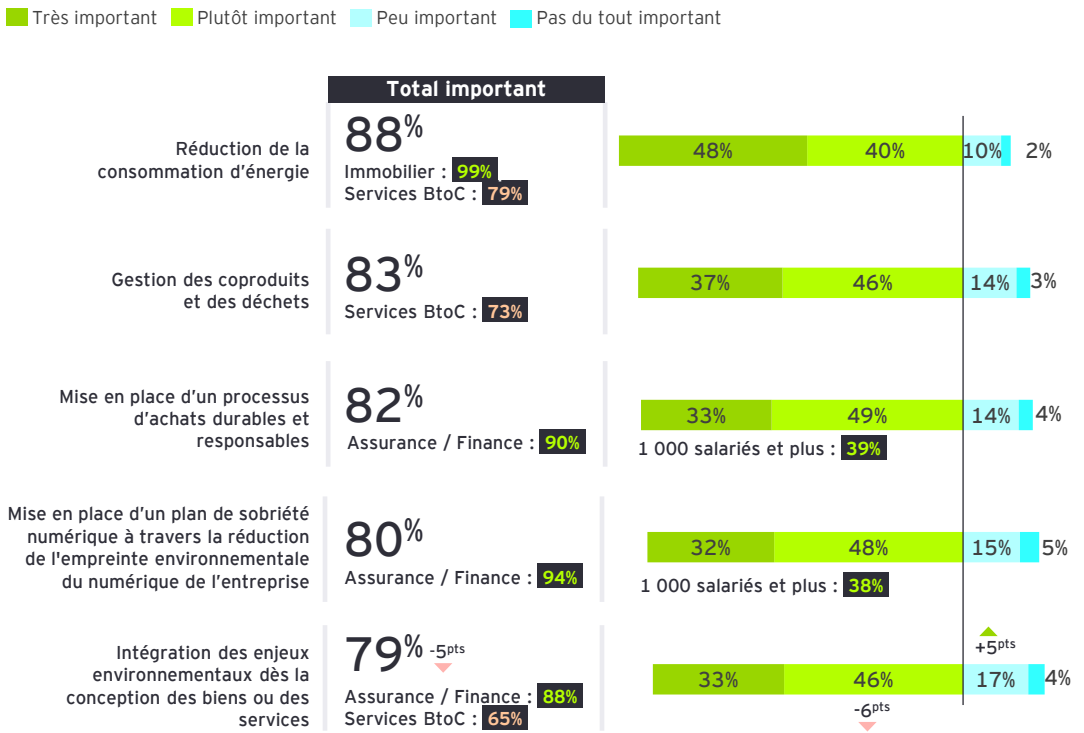
Base : ensemble des dirigeants (151) / ensemble des collaborateurs – Hors NSP



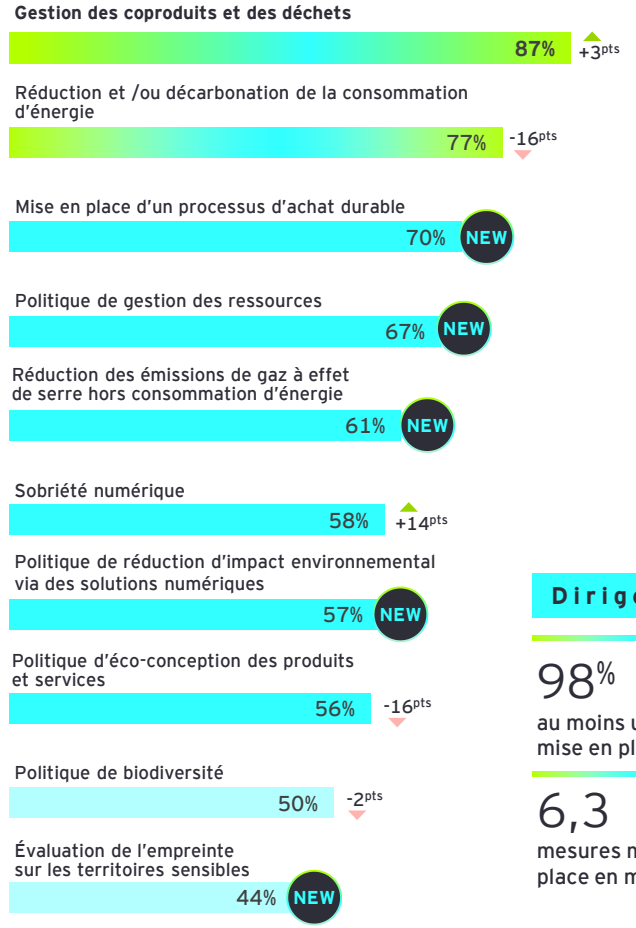
EPISODE 01

Vite, mais comment ?

Question
Pour chacune des mesures suivantes, lesquelles sont selon vous **importantes à mettre en place au sein de votre entreprise ?**
Base : ensemble des collaborateurs (1014)



Question
Parmi les dispositifs et mesures suivants, lesquels sont déjà mis en place au sein de votre entreprise ?
Base : ensemble des dirigeants (151)



Dirigeants

98%
au moins une mesure mise en place

6,3
mesures mises en place en moyenne

EPISODE 01

Focus INVESTISSEMENT

Un podium serré : décarbonation, gestion des déchets, réduction des gaz à effet de serre

Dans les 12 prochains mois, les dirigeants d'ETI sont **82 % à juger qu'il est nécessaire d'investir dans la décarbonation de la consommation d'énergie, et 81 % de mieux gérer les déchets. 81 % souhaitent également investir dans la réduction des gaz à effet de serre en dehors de la consommation d'énergie.**

82%

des dirigeants d'ETI souhaitent investir dans la décarbonation de l'énergie.

81%

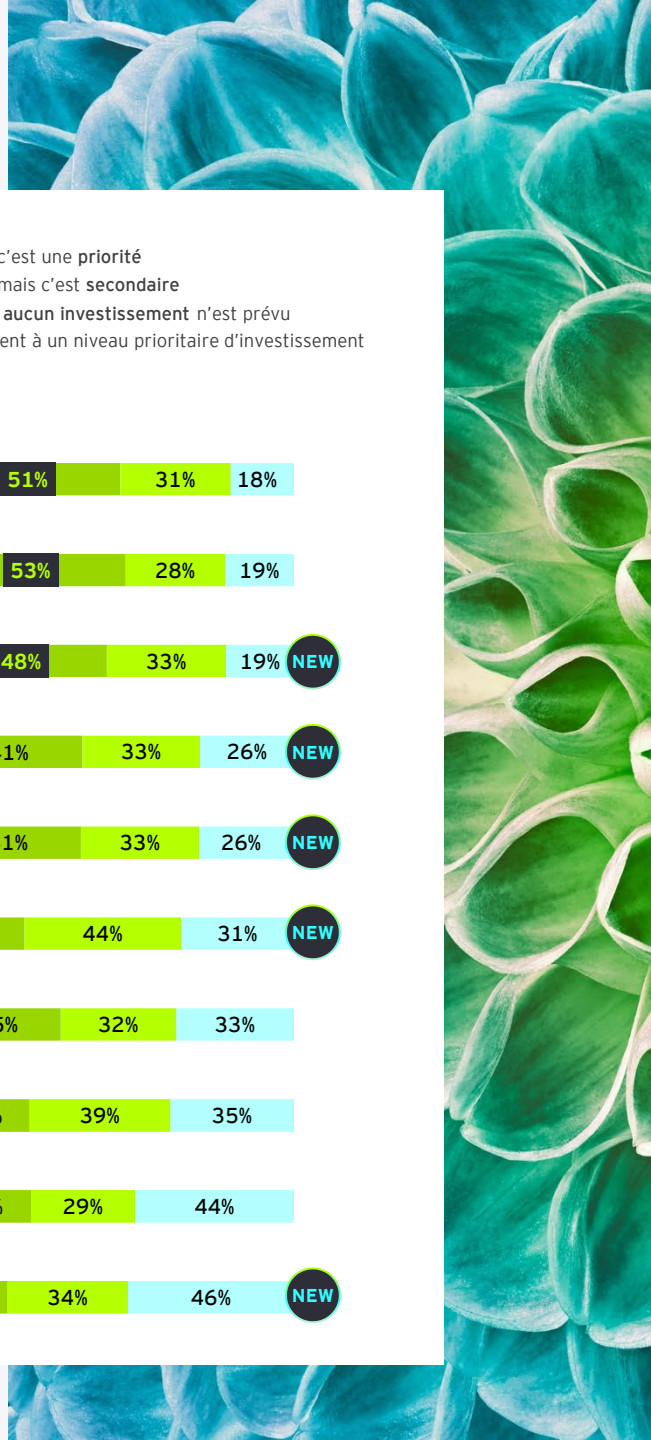
d'entre eux, dans la gestion des déchets et la réduction des gaz à effet de serre.

Le top 3 des investissements concerne donc **la transition énergétique à proprement parler, puisqu'il s'agit avant tout de décarboner les sources d'énergie, ainsi que de valoriser les déchets et co-produits de production.**

Suivent ex aequo la mise en place de processus d'achats durables et la politique de gestion des ressources (74 %). La politique de réduction de l'impact environnemental via le numérique occupe, quant à elle, la 6e place avec 69 % de suffrage exprimés.

Cette année, l'éco-conception de produits et services est en retrait, mais reste plébiscitée par 56 % des dirigeants qui affirment qu'il s'agit d'une pratique déjà en place au sein de leur entreprise.

La sobriété numérique (65 %), la politique de biodiversité (56 %) et l'évaluation de l'empreinte sur les territoires sensibles (54 %) ferment ce classement, et si l'on remarque une moindre mobilisation pour ces sujets, force **est de constater qu'elles sont tout de même dans le viseur d'un dirigeant sur deux.**



Question

Et au cours des 12 prochains mois, votre entreprise compte-elle **investir dans les dispositifs suivants ?**

Base : ensemble des dirigeants (151)

Oui, c'est une **priorité**
Oui, mais c'est **secondaire**
Non, **aucun investissement** n'est prévu
% Elément à un niveau prioritaire d'investissement

	Total important	Oui, c'est une priorité	Oui, mais c'est secondaire	Non, aucun investissement n'est prévu	
Réduction et / ou décarbonation de la consommation d'énergie	82% -12pts	51%	31%	18%	
Gestion des coproduits et des déchets	81% -5pts	53%	28%	19%	
Réduction des émissions de gaz à effet de serre hors consommation d'énergie	81%	48%	33%	19%	NEW
Mise en place d'un processus d'achat durable	74%	41%	33%	26%	NEW
Politique de gestion des ressources	74%	41%	33%	26%	NEW
Politique de réduction d'impact environnemental via des solutions numériques	69%	25%	44%	31%	NEW
Politique d'éco-conception des produits et services	67% -12pts	35%	32%	33%	
Sobriété numérique	65% -9pts	26%	39%	35%	
Politique de biodiversité	56% -14pts	27%	29%	44%	
Évaluation de l'empreinte sur les territoires sensibles	54%	20%	34%	46%	NEW

EPISODE 01

Focus
BILAN CARBONE

L'idée de mesurer le carbone émis par une activité économique est née en 1995 lors de la Convention des Nations Unies sur les changements climatiques. Cette réflexion a ouvert un nouveau champ de comptabilité pour les entreprises – la comptabilité carbone – permettant d'identifier les sources d'émissions afin d'inciter les entreprises à les atténuer et se préparer aux impacts du changement climatique.

76%

des ETI ont réalisé un bilan carbone au cours des 3 dernières années.

41%

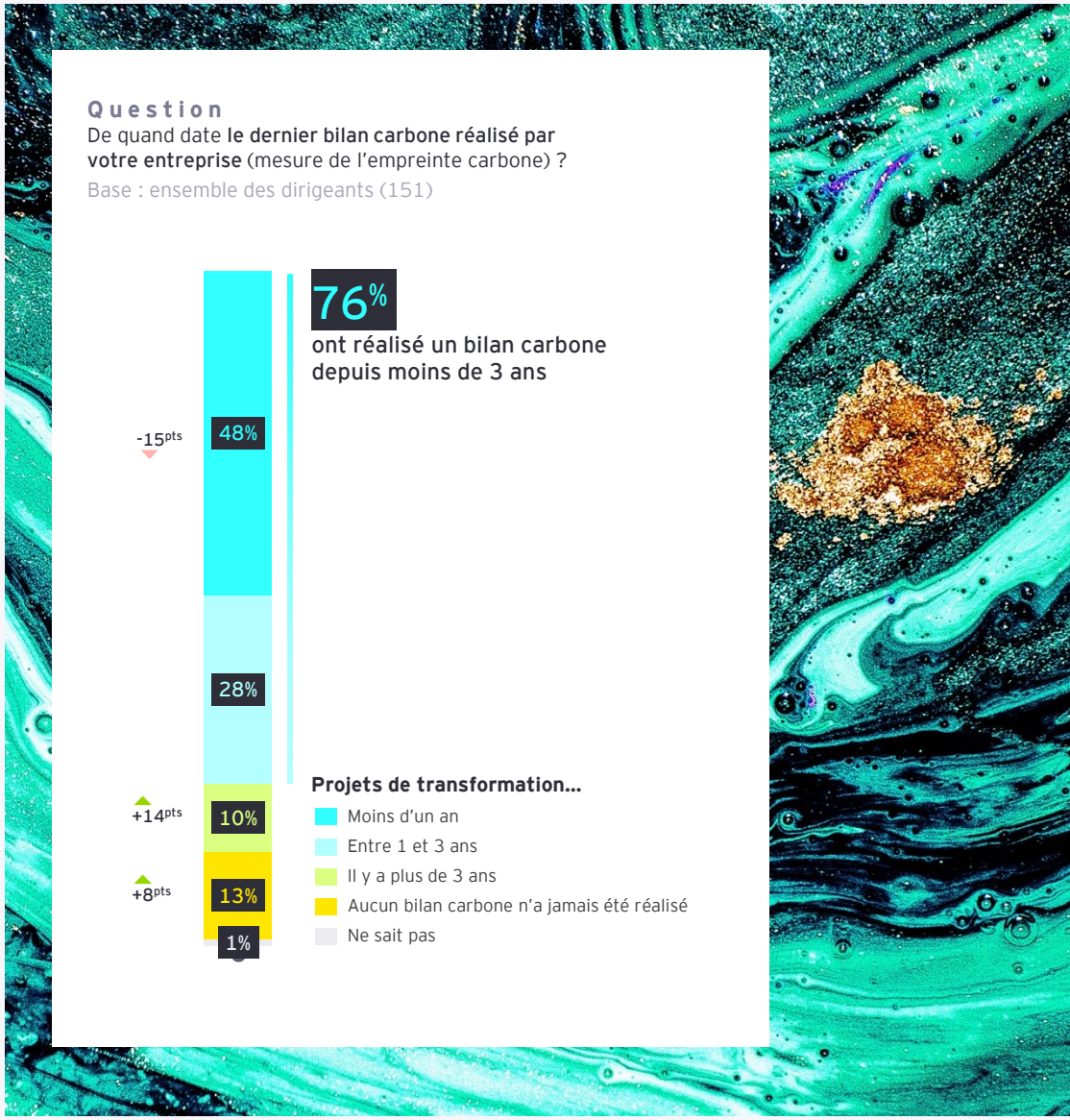
d'entre elles ont plan défini qui est en cours d'exécution.

Obligatoire en France depuis 2023 dans les entreprises de plus de 500 salariés, le bilan carbone entre également dans la démarche du Green Deal européen qui vise la neutralité de l'Union d'ici 2050.

En 2024, 3 ETI sur 4 ont réalisé un bilan carbone au cours des 3 dernières années, ce qui est un résultat similaire à celui de l'année passée. Cependant, elles sont moins nombreuses qu'en 2023 à l'avoir fait aussi récemment. **Les ETI semblent donc en statu quo sur le sujet.**

Si 69 % des dirigeants d'ETI ont défini un plan d'action pour réduire leur empreinte carbone, ils étaient davantage, 73 %, à l'avoir fait l'année dernière. Compte tenu de l'effort que les dirigeants placent dans leur transformation environnementale, il est donc possible que cet effritement s'explique par le fait que les dirigeants souhaitent intégrer l'évaluation de leurs émissions dans une stratégie d'action plus large, encore en définition.

A noter que le sujet n'a pas été abordé dans 12 % des ETI, ce qui constitue tout de même **une progression** puisqu'elles étaient ¼ à ne pas l'avoir abordé l'année passée.



EPISODE 01

Evolution réglementaire, pour quelle compétitivité ?

Le progrès des réflexions sur le rôle que les entreprises doivent jouer dans la transformation environnementale s'accompagnent de celui des régulateurs qui travaillent à une prise en compte plus stricte des risques et impacts environnementaux. Aussi les dirigeants **sont-ils 65 % à considérer que les acteurs de marché et les régulateurs auront un impact moyen ou fort sur leur modèle d'affaires.**

52%

des ETI perçoivent avant tout la CSRD comme une nouvelle obligation déclarative.

65%

des dirigeants estiment que les régulateurs auront un impact moyen ou fort sur leur modèle d'affaires.

Parmi ces évolutions, la CSRD, qui vise à harmoniser le reporting extra-financier à l'échelle européenne **est accueilli certes comme une nouvelle obligation déclarative (52 %)** – de fait, les ETI n'ont pas attendu la réglementation pour agir – **mais certains y voient la possibilité qu'elle soit un accélérateur de leur transition (20 %).**

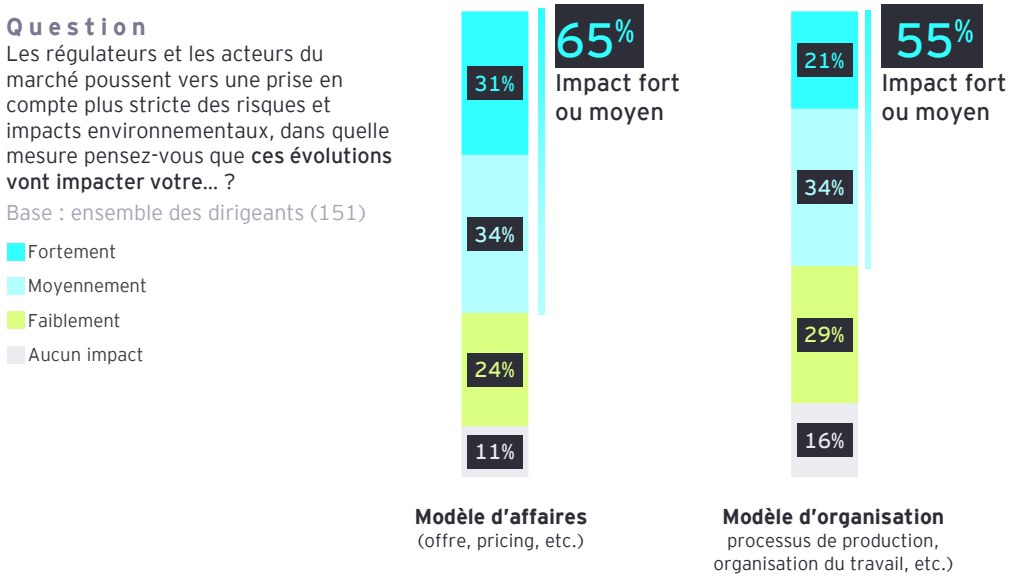
C'est donc à la fois paradoxalement contraints et convaincus que les dirigeants d'ETI tentent d'imaginer l'avenir de leur entreprise, en faisant une nouvelle place aux critères ESG.

Les ETI intègrent progressivement le fait que ces critères font de plus en plus partie des stratégies d'investissement des fonds et des investisseurs et **qu'ils peuvent devenir des avantages compétitifs au cours, par exemple, d'appels d'offres nationaux,** et plus encore internationaux. Une nouvelle logique de compétitivité s'installe donc, dans la lettre et dans l'esprit.

Question

Les régulateurs et les acteurs du marché poussent vers une prise en compte plus stricte des risques et impacts environnementaux, dans quelle mesure pensez-vous que **ces évolutions vont impacter votre… ?**

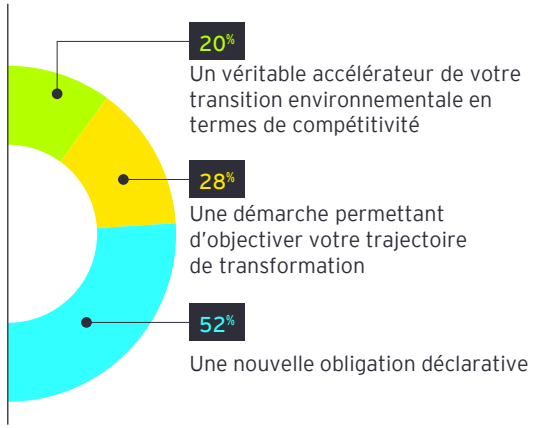
Base : ensemble des dirigeants (151)



Question

En ce qui concerne votre entreprise, **considérez-vous prioritairement la CSRD comme :**

Base : ensemble des dirigeants (151)



Baromètre

Future Ready

2

EPISODE 02

Numérique

> Les ETI tiennent le rythme.

Introduction

Mue numérique : des standards plus élevés

Focus client

Focus investissement

Les progrès de l'IA vont-ils trop vite pour les ETI ?

EPISODE 02

Introduction

Les ETI tiennent le rythme. Engagées dans leur transformation numérique depuis plusieurs années, **elles enregistrent des progrès significatifs** dans les domaines où elles ont placé le plus gros de leurs efforts et de leurs investissements. **Une ETI sur deux prévoit ainsi d'augmenter ses investissements dans la transformation numérique** et 80 % des collaborateurs jugent encore cet enjeu fondamental.

80%

des collaborateurs des ETI jugent la transformation numérique comme un enjeu fondamental.

Cette année, les dirigeants mettent la priorité **sur la cyberdéfense de leur entreprise,** résultante d'attaques de plus en plus nombreuses. **La dématérialisation des processus financiers et la transformation numérique des opérations occupent également une place de choix dans leur stratégie à court terme tout comme le marketing digital et l'innovation dans l'approche commerciale.**

Depuis l'émergence de ChatGPT et des algorithmes de langage naturel, **l'intelligence artificielle s'impose également comme un domaine d'intérêt croissant,** bien que les dirigeants **la considèrent pour le moment davantage comme un outil d'optimisation que comme un levier stratégique.** Cependant, des initiatives pour améliorer les compétences en IA se multiplient, tandis que les ETI cherchent à tirer parti des données pour maximiser les bénéfices de cette technologie.

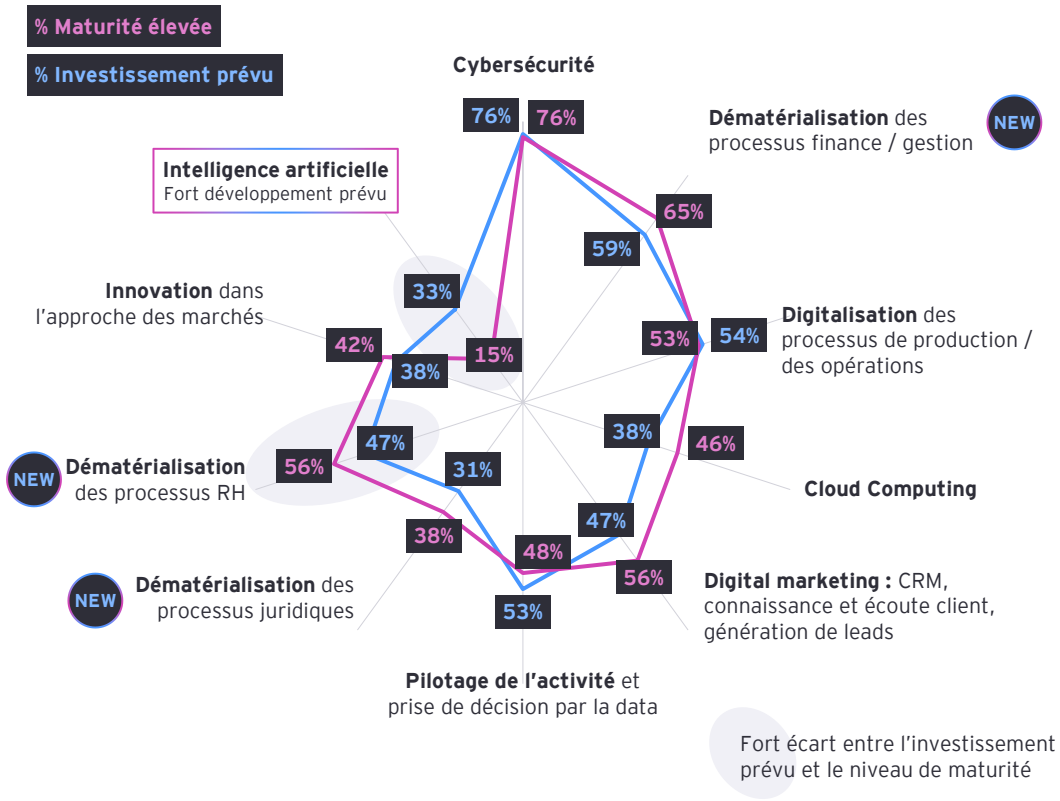
Bien que la plupart des collaborateurs estiment que les processus opérationnels sont désormais numérisés, la perception de maturité digitale des ETI a légèrement baissé cette année (-9 points par rapport à 2023), **témoignant d'une prise de conscience accrue des défis qui restent à relever.**

Questions

Sur une échelle de 1 à 4, comment qualifieriez-vous **le niveau de maturité** de votre entreprise sur les domaines suivants ?

Sur une échelle de 1 à 4, dans quels domaines votre entreprise **envisage-t-elle d'investir** au cours des 12 prochains mois ?

Base : ensemble des dirigeants (151)



EPISODE 02

Mue numérique

Des standards plus élevés

Les ETI sont engagées dans leur transformation numérique depuis des années. **Processus, marketing, relation client et cybersécurité ont concentré leurs efforts et l'investissement,** transformant durablement les habitudes, et réalisant d'importants gains de productivité. **82 % des collaborateurs considèrent que la numérisation des outils RH est en transformation ou achevée, 79 % le pensent de leurs opérations, 77 % du CRM.**

2/3

des dirigeants d'ETI jugent leur entreprise mature ou en développement (3/4 en 2022).

64%

des dirigeants déclarent reprendre directement la main sur les opérations.

La perception de ces chantiers prioritaires a d'ailleurs été revue à la baisse : **seuls 2/3 des dirigeants jugent leur ETI mature ou en développement, contre 3/4 l'an dernier.** Ce résultat, qui pourrait paraître surprenant au premier abord, donne en réalité l'indication que plus experts, les dirigeants ont davantage conscience du chemin qu'il reste à parcourir et qu'ils mettent la barre plus haut en se préparant à une nouvelle vague d'investissement. **48 % des répondants envisagent ainsi d'augmenter leurs investissements dans les 12 prochains mois et 45 % de maintenir ceux de l'année précédente.**

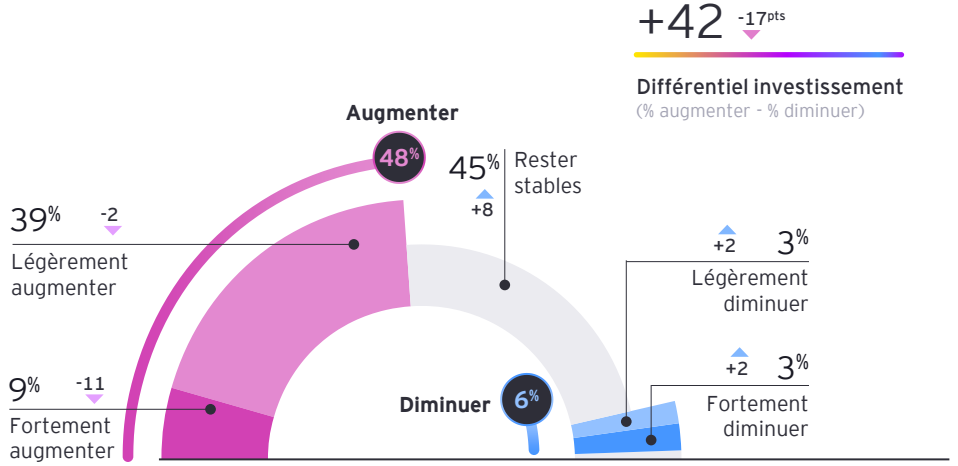
Autre signe qu'une nouvelle étape de développement est en passe d'être abordée, **les dirigeants reprennent directement la main sur les opérations (64 %, +19 points par rapport à 2023)**, alors que les précédentes éditions de ce Baromètre avaient montré que ce rôle avait été jusque-là dévolu à la DSI.

De fait, en pleine maîtrise, **85 % des collaborateurs et 89 % des dirigeants sont confiants** quant à la capacité de leur entreprise à relever le défi de la transformation digitale, et ils sont 100 % dans les ETI de plus de 1 000 salariés.

Question

Au cours des 12 prochains mois, **les investissements de votre entreprise dans le digital** vont … ?

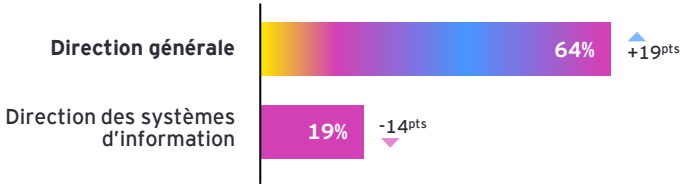
Base : ensemble des dirigeants (151)



Question

Qui est le **porteur principal de la dynamique de transformation digitale dans votre entreprise**

Base : ensemble des dirigeants (151)



EPISODE 02

Focus CLIENT

Quel niveau d'implication dans la conception des offres et produits ?

2/3 des dirigeants interrogés affirment **intégrer les clients dans la conception des produits.**

De plus en plus d'entreprises mettent en place des **outils de mesure de suivi et de pilotage de la relation client.** En 2024, **elles sont 76 % à le faire**, soit + 5 pts de plus qu'en 2023.

Cependant, bien que les outils de suivis de la clientèle progressent et se perfectionnent, près d'un quart des collaborateurs estime qu'aucun changement n'en découle sur le terrain pour le moment.

76%

des entreprises utilisent des outils de suivi et de pilotage de la relation client.



Question

Pouvez-vous indiquer **le niveau d'implication de vos clients** dans la conception des offres et produits de votre entreprise ?

Base : ensemble des dirigeants (151)

Niveau 3

Le client est **complètement partie prenante dans la conception** des offres et produits de votre entreprise.

Niveau 2

Vous vous **appuyez sur la connaissance** client pour personnaliser et faire évoluer les offres et produits de votre entreprise.

Niveau 1

Le client **n'intervient pas** dans la conception des offres et produits de votre entreprise.

67%

Les clients interviennent dans la conception des offres/produits.

EPISODE 02

Focus INVESTISSEMENT

Quelles priorités pour 2024 ?

Le premier poste d'investissement des ETI concerne la cybersécurité. 76 % des dirigeants le placent ainsi au top de leurs priorités.

Alors que les grandes entreprises se sont progressivement dotées de mécanismes de défense pour parer les attaques, **les ETI se trouvent confrontées à une recrudescence des activités malveillantes**, les cybercriminels cherchant à atteindre des cibles moins bien protégées. **Ainsi en 2023, 45 % des ETI ont subi une cyberattaque[1] et les TPE, PME, ETI ont été les organisations les plus ciblées par les rançongiciels cette année[2].**

Si la cybersécurité attire le plus d'investissement, la dématérialisation des processus financiers obtient également des moyens tout à fait significatifs (59 %), preuve que les ETI souhaitent redoubler d'effort sur le sujet. Suit dans le classement la transformation numérique des opérations et le pilotage de l'activité par la data.

L'intelligence artificielle, quant à elle, ne mobilise encore qu'un tiers des réponses, mais croît par rapport à l'année précédente de 12 points, signe qu'une dynamique est en marche.

Le cœur de métier reste donc une priorité pour les ETI en termes de digitalisation et de maîtrise des outils. Une tendance qui se reflète dans la façon dont elles évaluent leur maturité numérique : **la maîtrise de la digitalisation des processus (18 %), du marketing digital (21 %), la dématérialisation des processus de finance et RH (14 %)** correspondent à leurs volontés d'investissement.

45%

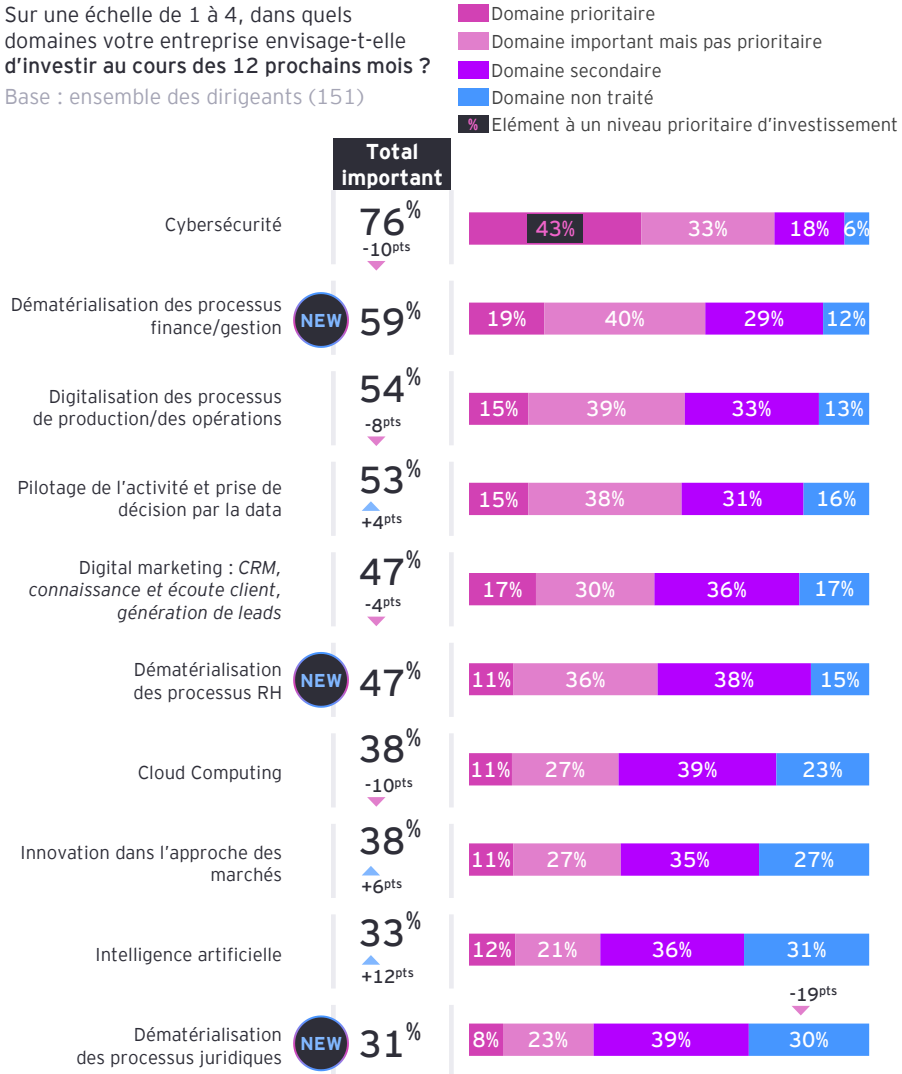
des ETI ont subi une cyberattaque en 2023.

[1] Baromètre de la cybersécurité 2024 – CESIN & OPINIONWAY
[2] Panorama de la cybermenace 2023 de l'ANSSI

Question

Sur une échelle de 1 à 4, dans quels domaines votre entreprise envisage-t-elle **d'investir au cours des 12 prochains mois ?**

Base : ensemble des dirigeants (151)



EPISODE 02

Les progrès de l'IA

vont-ils trop vite pour les ETI ?

83%

des dirigeants estiment que leur entreprise maîtrise la collecte et le tri des données.

38%

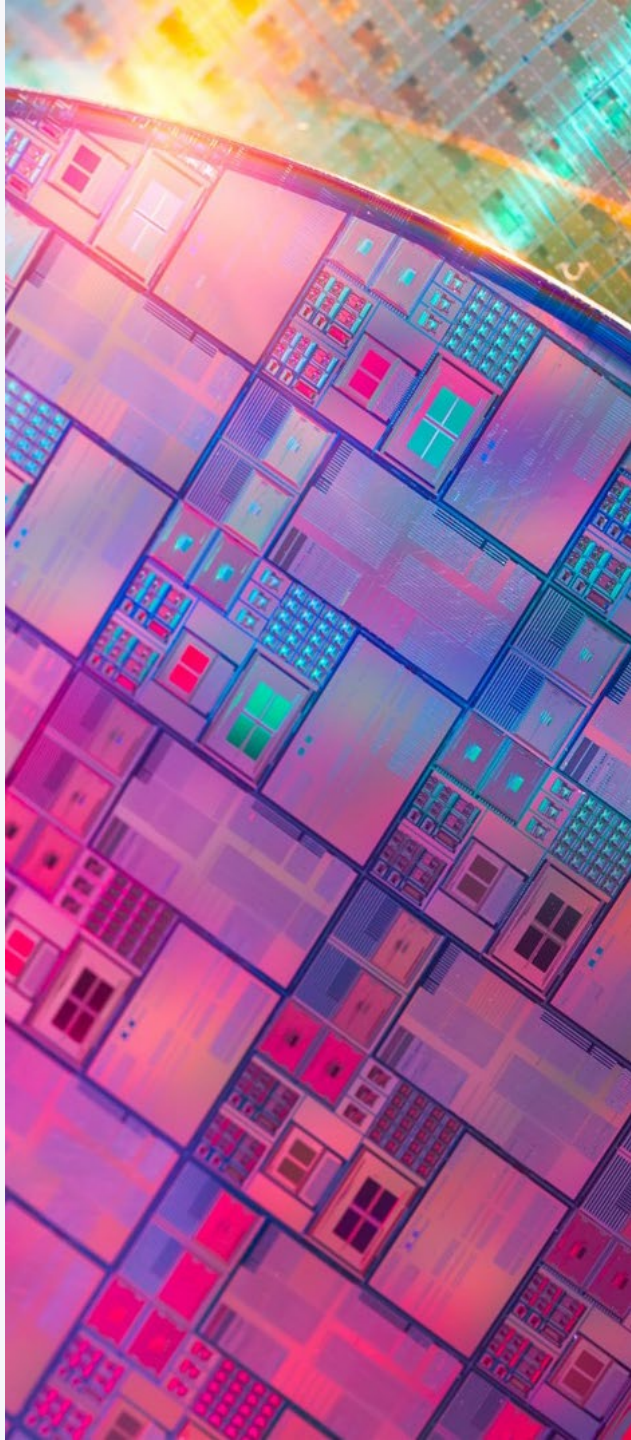
des dirigeants ont initié des actions pour développer les compétences en IA.

Avec l'essor de l'IA, les ETI se trouvent confrontées à une nouvelle donne technologique à laquelle, au-delà de l'enthousiasme qui les incite à l'utiliser, **elles souhaitent trouver des cas d'application concrets.** Aussi les ETI tentent-elles d'intégrer l'IA dans leurs opérations et processus quotidiens pour en mesurer les effets. Parmi les départements cibles, **ce sont le marketing (35 %), les opérations (28 %), la R&D (27 %) et la relation-client (25 %) qui jouent le rôle de pilotes**, soit le cœur de métier des ETI qui ne privilégient donc a priori pas les fonctions supports (juridique – 10 % et finance –12 %).

Pour les dirigeants, comme pour les collaborateurs, **l'IA est perçue davantage comme un outil d'optimisation** (58 %) **qu'un actif stratégique indispensable à la survie de l'entreprise** (20 %, 26 % pour les collaborateurs). Dans l'esprit des dirigeants, son impact sur le modèle d'affaires reste d'ailleurs encore à démontrer : **54 % d'entre eux pensent ainsi que l'IA ne les poussera pas à se transformer.**

Malgré tout, les initiatives visant à monter en compétence se multiplient. **38 % des dirigeants ont mis en place des actions spécifiques pour gagner en compétences en matière d'IA et 57 % des collaborateurs le déclarent de leur entreprise.** Dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, l'organisation de ces ateliers est plus fréquente, respectivement à hauteur de 59 % et de 64 %.

Autre signe de l'intérêt des ETI, l'effort qui est porté sur la collecte et la valorisation des données, prérequis essentiels à l'utilisation de l'IA. **Ainsi les dirigeants sont 83 %** (+6 points par rapport à 2023) **à estimer que leur entreprise possède une excellente maîtrise de la collecte et du tri des données, et 58 %** (vs. 56 % en 2023) **jugent également la capacité de leur entreprise à intégrer l'intelligence artificielle excellente.** Les ETI sont donc en phase de test et cherchent à définir un retour sur investissement pour appliquer plus largement cette technologie à leur stratégie à long terme.

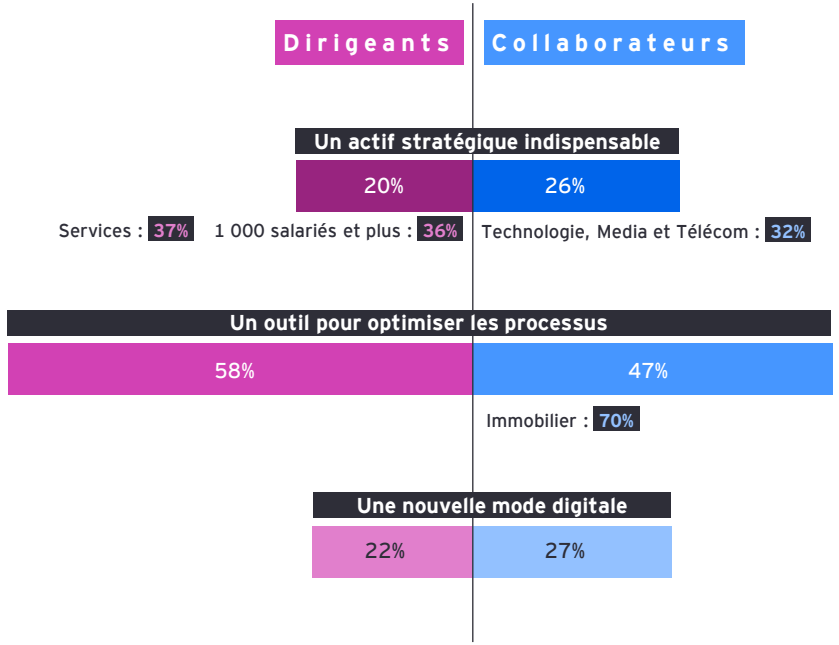


EPISODE 02

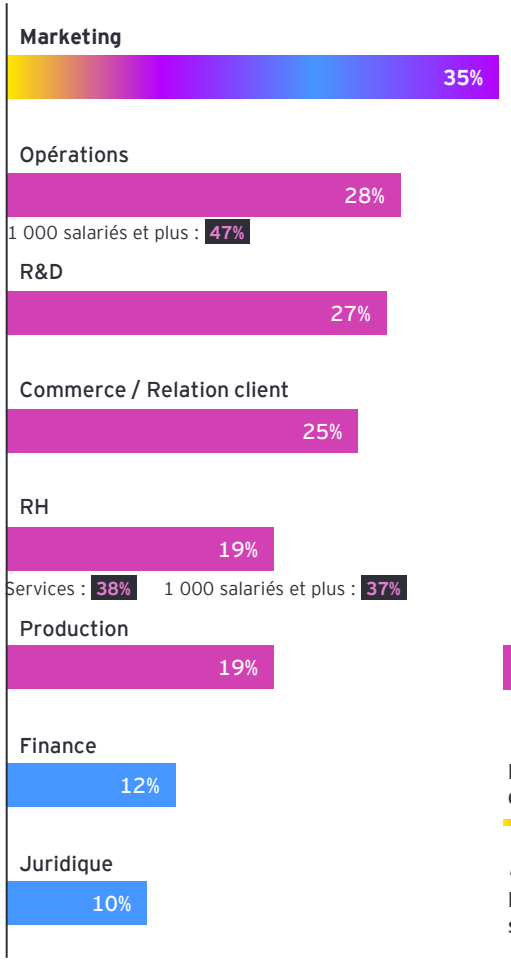
Les progrès de l'IA

vont-ils trop vite pour les ETI ?

Question
En ce qui concerne votre entreprise, **considérez-vous l'IA comme :**
Base : ensemble des Dirigeants (151) / répondants Collaborateurs (1014)



Question
Avez-vous déjà déployé l'IA sur les domaines / processus suivants de votre entreprise ?
Base : ensemble des Dirigeants (151) – Plusieurs réponses possibles



Dirigeants

1,7
Nombre moyen de domaines cités

2,5
Pour les ETI de 1 000 salariés et plus

Baromètre

Future Ready

3

EPISODE 03

Talents

> Entre éclaircies et difficultés

Introduction

Recrutement : les difficultés persistent

Focus investissement

Les dirigeants veulent former, les collaborateurs, être reconnus

Sens du travail : un travail de pédagogie reste à faire

EPISODE 03

Introduction

En 2024, malgré un début d'éclaircie, **les ETI continuent de rencontrer des difficultés de recrutement et de rétention**, alors qu'elles entrent parallèlement dans une période d'intensification de la concurrence au niveau mondial.

Confiants malgré tout dans leur capacité à relever le défi de la transformation du travail (86 %), les dirigeants d'ETI placent leurs efforts **dans la formation continue de leurs collaborateurs** pour les faire monter en compétences et les former à la sécurité des systèmes d'information, à l'heure où l'IA fait sa révolution et où la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise s'affirme avec plus de force. Parallèlement, les collaborateurs souhaiteraient que l'accent soit davantage mis **sur la politique de rémunération**, signe possible que l'inflation récente et le contexte économique actuel continuent de peser sur les attentes individuelles.

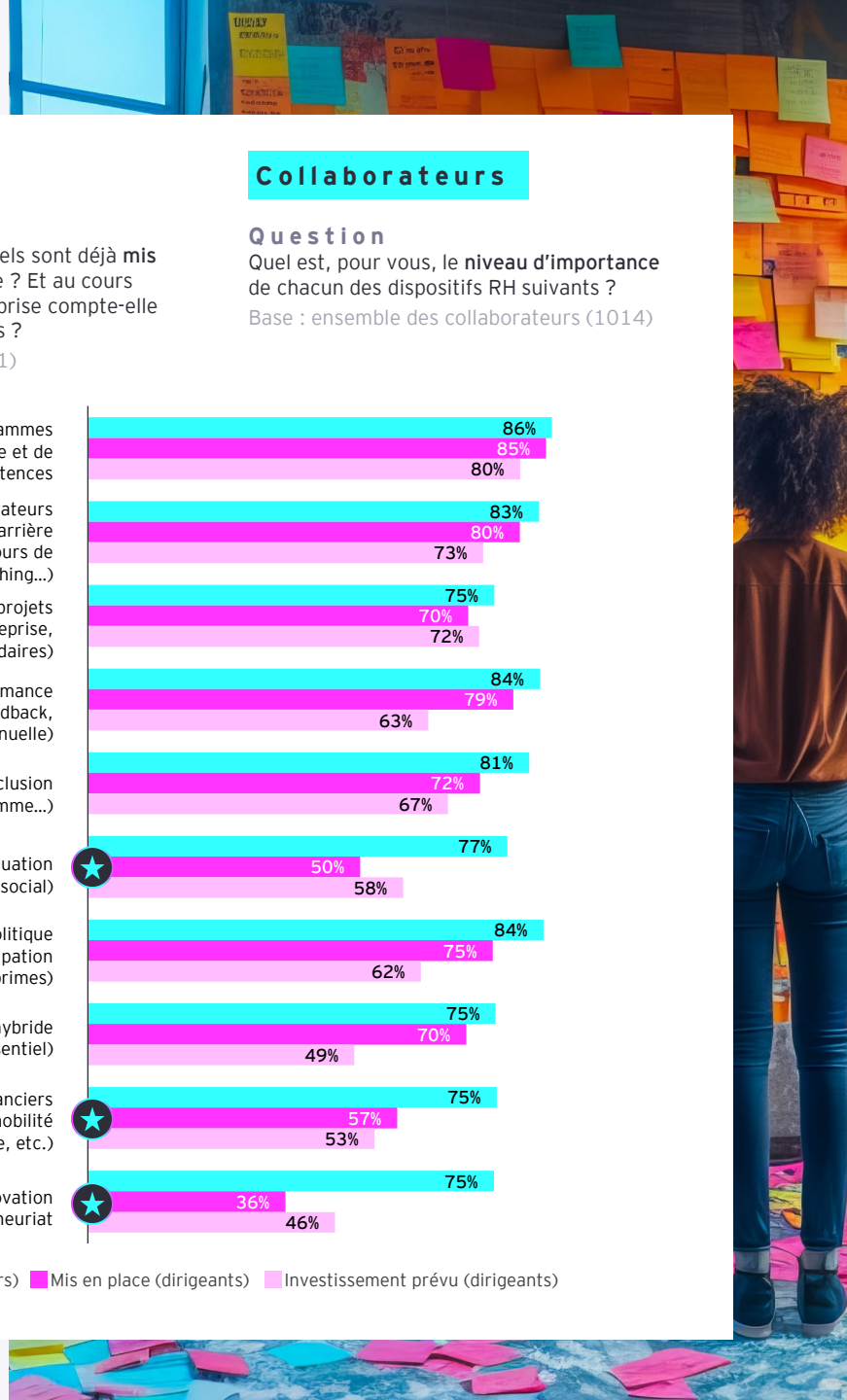
Si les priorités d'investissement évoluent peu, témoignant d'une continuité et d'une cohérence des feuilles de route, **l'intérêt des dirigeants d'ETI pour le télétravail diminue** en faveur de mesures capables de **renforcer la fierté d'appartenance et l'épanouissement des collaborateurs (environnement de travail, engagement philanthropique, quête de sens).**

Aussi **la raison d'être**, introduite par la Loi PACTE, **est-elle connue et perçue comme essentielle par une majorité des collaborateurs (88 %),** soulignant la nécessité pour les dirigeants de s'appuyer sur la culture de leur entreprise et son rôle sociétal pour attirer et retenir les talents.

Enfin, s'il existe un consensus sur l'importance du **développement de carrière**, un décalage existe entre collaborateurs et dirigeants, notamment en matière d'intrapreneuriat et d'innovation, jugés insuffisamment exploités par les collaborateurs.

86%

des dirigeants d'ETI sont confiants dans leur capacité à relever le défi de la transformation du travail.



Dirigeants

Questions

Parmi les dispositifs suivants, lesquels sont déjà **mis en place** au sein de votre entreprise ? Et au cours des 12 prochains mois, votre entreprise compte-elle **investir** dans les dispositifs suivants ?

Base : ensemble des dirigeants (151)

Collaborateurs

Question

Quel est, pour vous, le **niveau d'importance** de chacun des dispositifs RH suivants ?

Base : ensemble des collaborateurs (1014)

EPISODE 03

Recrutement

Malgré un assouplissement, les difficultés persistent

En 2024, les ETI sont 77 % à déclarer qu'elles rencontrent encore des difficultés de recrutement, et 61 % des difficultés de rétention. Malgré un recul respectivement de 16 et 10 points, cette situation constitue toujours un frein à leur croissance.

77%

des ETI rencontrent encore des difficultés de recrutement en 2024.

61%

d'entre elles font face à des difficultés de rétention.

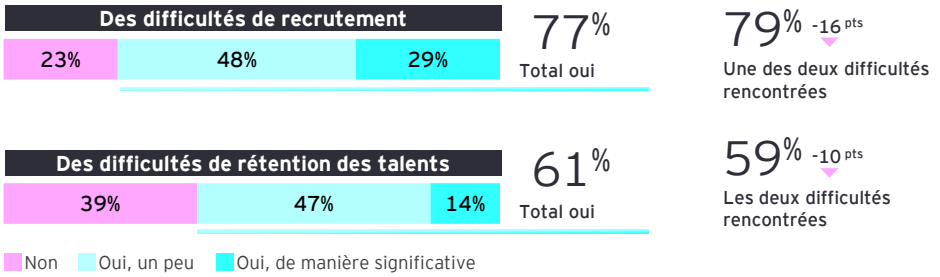
Si l'on cherche à qualifier la nature de cet assouplissement, on constate qu'il est davantage lié **à la diminution de la demande et l'intensification de la concurrence à l'international qu'à une fluidification réelle du marché du travail.** Les difficultés persistent donc et les dirigeants d'ETI doivent continuer de renforcer encore leur politique pour conserver les forces vives dont ils ont besoin pour croître.

Si les pratiques de management collaboratif restent stables dans les ETI depuis 2023, les collaborateurs sont plus nombreux à en être satisfaits. Cette satisfaction peut s'expliquer par l'effet des formations proposées par les dirigeants et leur prise en main du rôle managérial **(satisfaction en hausse de 5 points).**

Question

Votre entreprise rencontre-t-elle actuellement … ?

Base : ensemble des dirigeants (151)

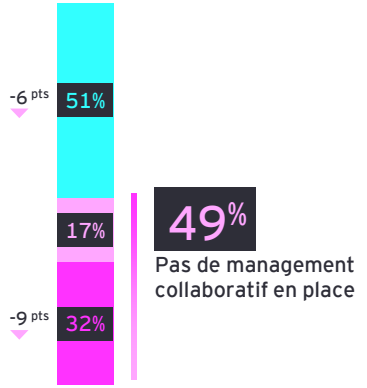


Dirigeants

Question

Avez-vous mis en place un **management collaboratif** au sein de votre entreprise ; un mode de travail transversal visant essentiellement à aplanir les structures verticales ?

Base : ensemble des dirigeants (151)

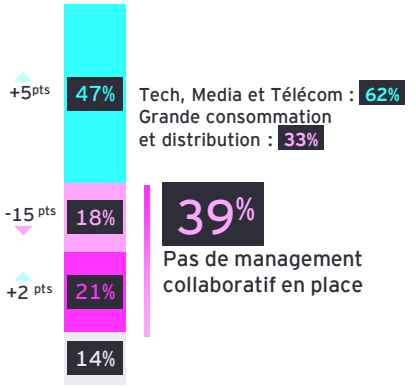


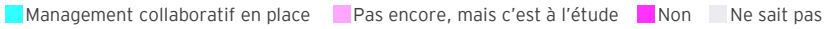
Collaborateurs

Question

Votre entreprise a-t-elle mis en place un mode de travail collaboratif et transversal ?

Base : ensemble des collaborateurs (1014)





EPISODE 03

Focus INVESTISSEMENT

Priorité à la formation continue

Les dirigeants donnent la priorité **à la formation continue et au développement des compétences,** mesures qui restent en 1re place du podium de l'investissement cette année. Se projetant dans le futur, ils ont en effet à cœur de préparer leurs collaborateurs aux ruptures que connaîtra l'entreprise dans les prochaines années et à se doter des nouvelles compétences nécessaires à leur compétitivité.

Pierre angulaire de la rétention des talents, **l'accompagnement dans le développement de carrière** (73 % des ETI continuent à investir) apparaît au second rang des priorités, malgré un recul de 13 points par rapport à 2023.

73%

des ETI continuent à investir dans l'accompagnement au développement de carrière

Enfin la troisième place revient à **l'association des collaborateurs aux projets RSE de l'entreprise** (72 % des ETI investissent dans ce sujet), vue comme un moyen de favoriser leur épanouissement et leur rétention.

Par ailleurs, il est à noter que l'investissement **en faveur de la performance individuelle recule de 15 points** (63 %), témoignant d'une maîtrise déjà avancée de ce dispositif, tout comme **la mise en place d'un travail hybride** (49 %, -22 points), signe que le télétravail soulève davantage de réserves à mesure que s'éloigne la crise sanitaire et que s'affirme un besoin de lien social et d'intégration des nouveaux collaborateurs en présentiel.

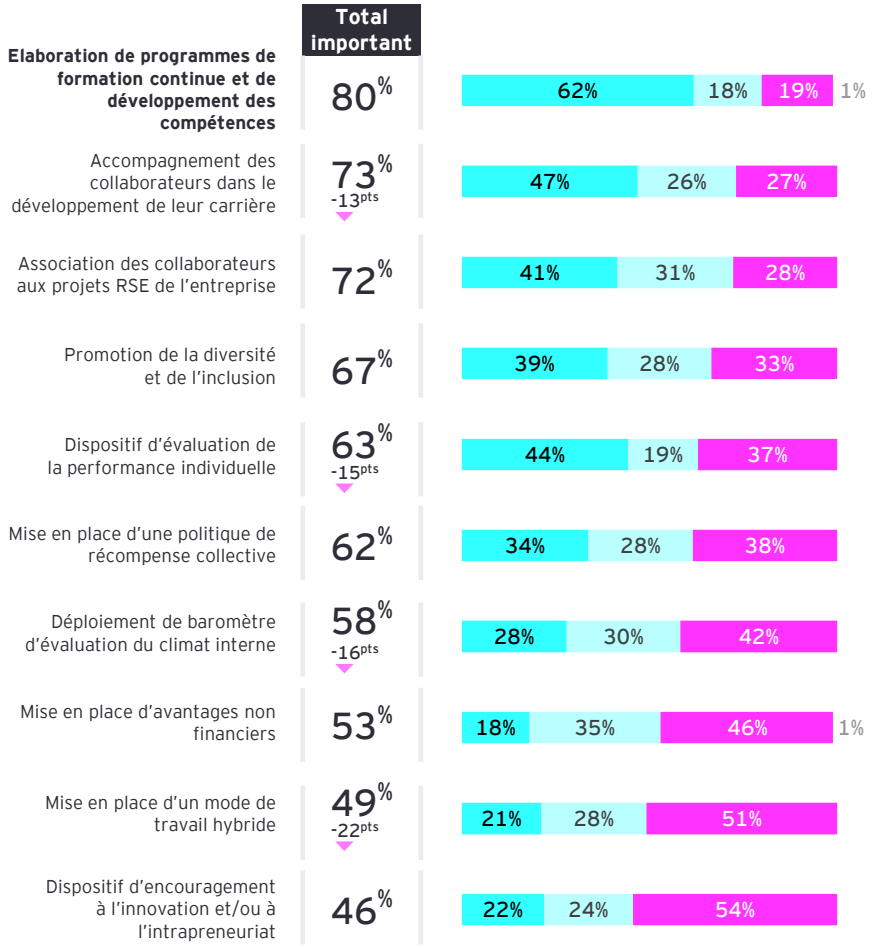
L'intrapreneuriat et les dispositifs d'encouragement à l'innovation restent les mesures les moins financées, étant prévues par moins d'un dirigeant sur deux, alors que comparativement les collaborateurs sont **75 % à estimer qu'il s'agit d'une mesure importante** pour l'avenir de l'entreprise.

Question

Et au cours des 12 prochains mois, votre entreprise compte-elle **investir** dans les dispositifs suivants ?

Base : ensemble des Dirigeants (151)

- Oui, c'est une **priorité**
- Oui, mais c'est **secondaire**
- Non, **aucun investissement** n'est prévu
- Ne sait pas



EPISODE 03

Focus INVESTISSEMENT



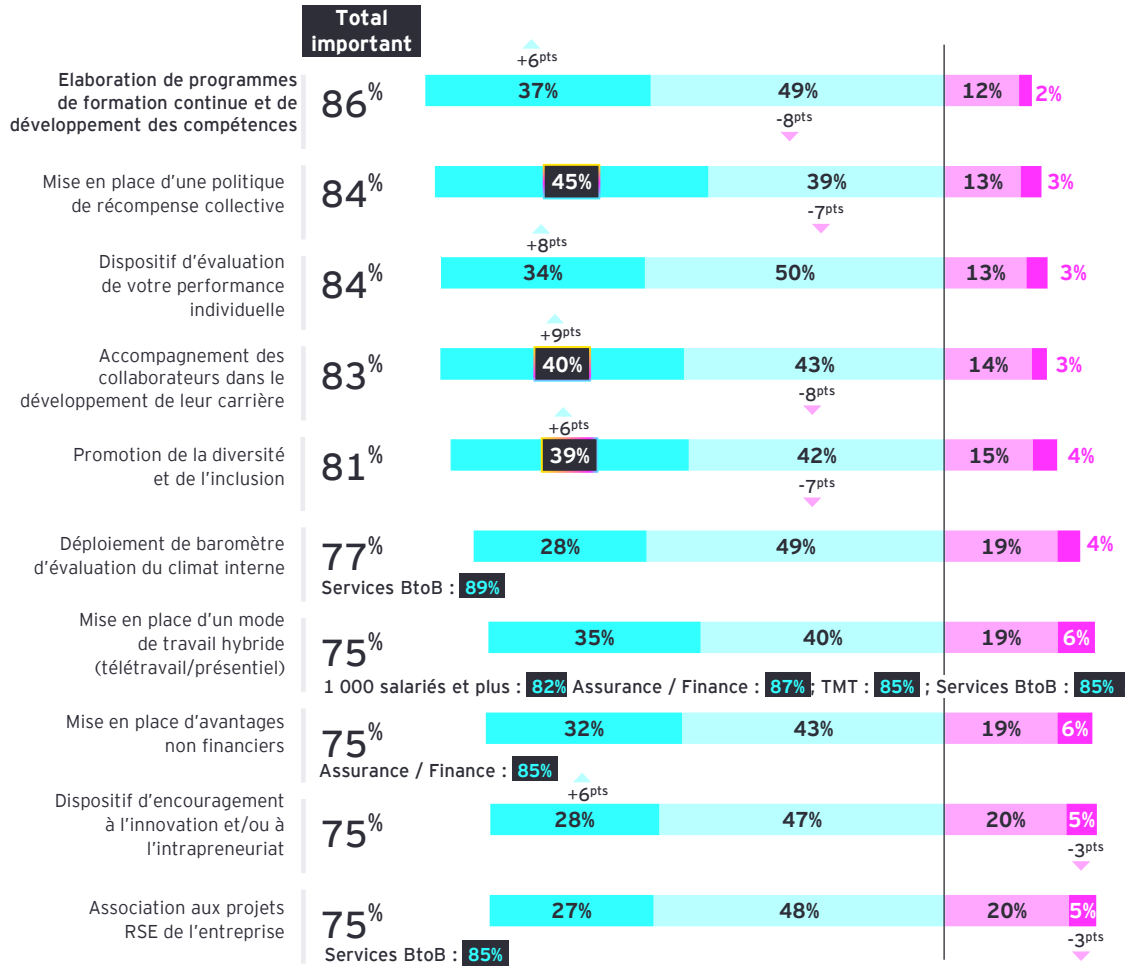
Question

Quel est, pour vous, le niveau d'importance de chacun des dispositifs RH suivants ?

Base : ensemble des Dirigeants (151)

Très important | Peu important | Elément fortement demandé par les collaborateurs

Plutôt important | Pas du tout important





EPISODE 03

Les dirigeants veulent former, les collaborateurs, être reconnus

84%

des collaborateurs jugent essentielle la rémunération financière.

75%

des dirigeants priorisent la formation pour bâtir les compétences de demain.

Lorsque l'on interroge les collaborateurs et les dirigeants sur ce qu'ils considèrent important pour retenir les talents, **leurs réponses ne sont pas alignées.**

Alors que les collaborateurs **sont 84 % à citer la politique de rémunération financière** (50 % en premier choix), les dirigeants sont davantage **occupés par les compétences à bâtir par la formation** (75 %) et **l'amélioration de l'environnement de travail** (69 %).

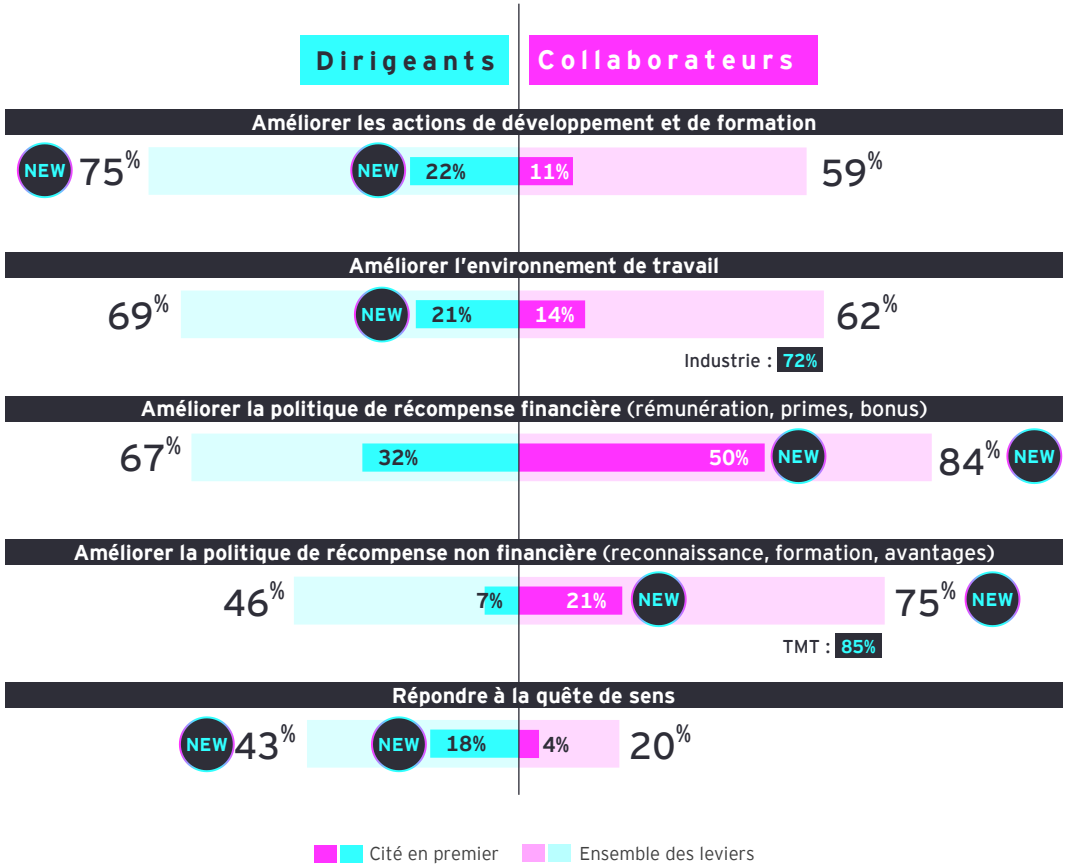
S'ils sont en accord sur **l'importance de l'accompagnement dans le développement de carrière, l'évaluation de la performance individuelle** (79 % des ETI ont mis en place ce dispositif et 86 % des collaborateurs le plébiscitent) **et collective** (75 %, 84 %) ou encore **la promotion de la diversité** (72 %, 81 %), il existe un hiatus entre attentes et réalité **sur les dispositifs d'encouragement à l'innovation et l'intrapreneuriat** (75 % des collaborateurs les trouvent important / 36 % des ETI en ont mis en place) tout comme dans celui du **déploiement d'un baromètre d'évaluation du climat interne** (important pour 77 % des collaborateurs, mais mis en place par 50 % des ETI).



Question

Pouvez-vous classer par ordre d'importance les leviers de fidélisation suivants :

Base : ensemble des dirigeants (151) / ensemble des collaborateurs (1014)
Plusieurs réponses possibles (hiérarchisation des items)



EPISODE 03

Sens du travail

Un travail de pédagogie reste à faire

La Loi PACTE adoptée en 2019 offre la possibilité aux entreprises de modifier leurs statuts pour y inscrire une raison d'être. Bien connue au sein des ETI, elle suscite beaucoup d'espoir parmi les collaborateurs. **En effet si 81 % d'entre eux se disent familiers de cette notion, 88 % considèrent qu'elle est importante pour leur épanouissement personnel au travail.**

En revanche, 60 % avouent ne pas savoir ce que cette notion implique concrètement ou disent n'en avoir jamais entendu parler, signe que les dirigeants vont devoir faire œuvre de pédagogie s'ils souhaitent embarquer l'ensemble de leurs collaborateurs dans leur vision d'avenir.

Les dirigeants d'ETI sont incités à réfléchir à l'ADN de leur entreprise, ce qui implique bien souvent un travail de fond **sur sa culture, son modèle économique, son management ou encore les externalités qu'elle génère, tout comme celles de ses fournisseurs.**

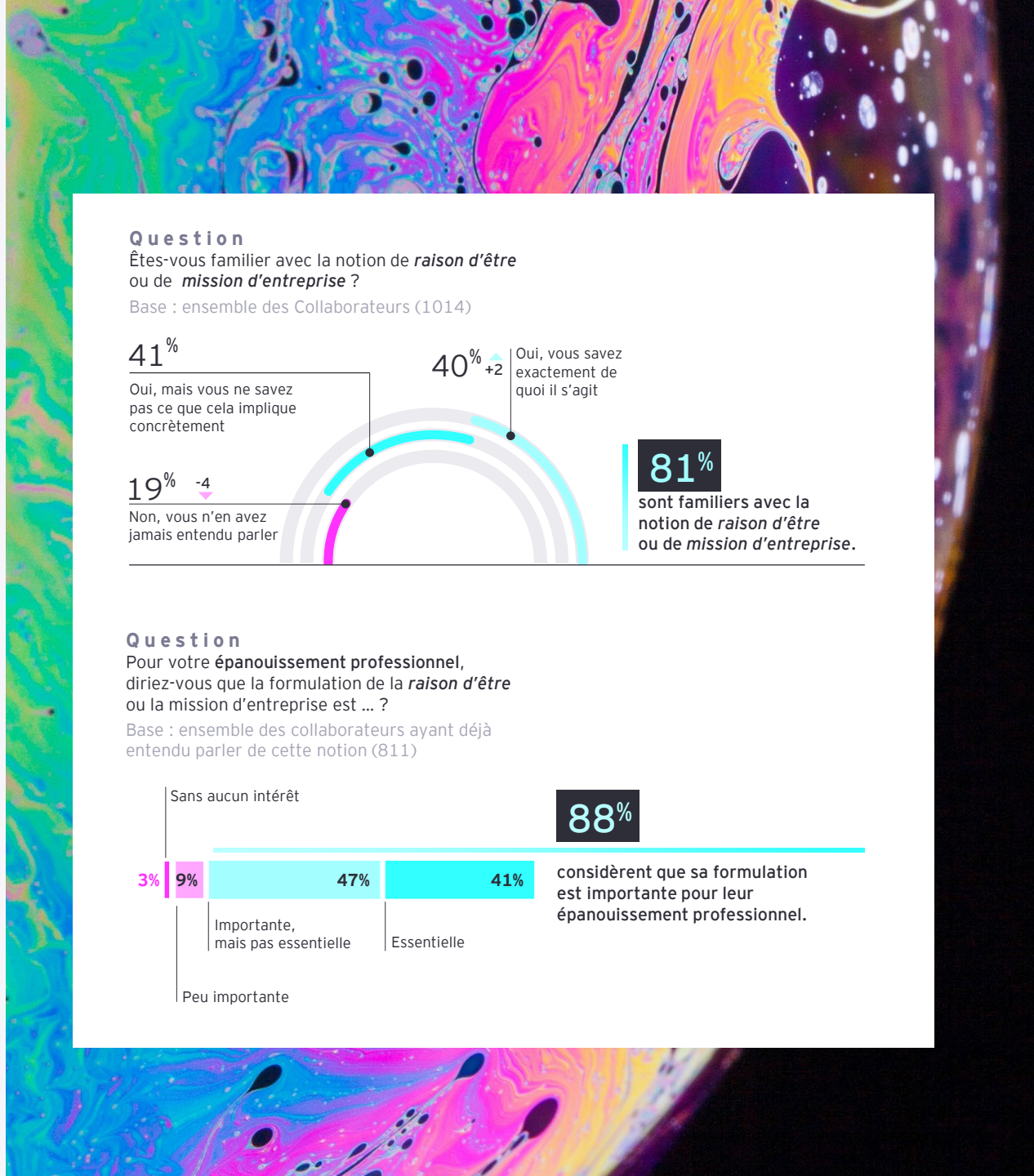
Cette évolution rejoint donc la réflexion que les dirigeants mènent actuellement sur leur modèle d'affaire et sa durabilité, dont le volet social pourrait donc induire **un regain d'attractivité pour l'entreprise.**

88%

des collaborateurs jugent la raison d'être importante pour leur épanouissement.

71%

des collaborateurs se disent familiers de cette notion.



Question

Êtes-vous familier avec la notion de ***raison d'être*** ou de ***mission d'entreprise*** ?

Base : ensemble des Collaborateurs (1014)

81% sont familiers avec la notion de *raison d'être* ou de *mission d'entreprise*.

Question

Pour votre **épanouissement professionnel**, diriez-vous que la formulation de la ***raison d'être*** ou la mission d'entreprise est ... ?

Base : ensemble des collaborateurs ayant déjà entendu parler de cette notion (811)

88% considèrent que sa formulation est importante pour leur épanouissement professionnel.

Méthodologie

MÉTHODOLOGIE

Echantillon Dirigeants

151
Dirigeants et décideurs d'ETI françaises

<1,5 Md€
Chiffre d'affaires

250 - 4 999
Salariés

25 min
Questionnaire

25 JUL | 13 SEP
2024

L'échantillon a été constitué selon la **méthode des quotas**, au regard des critères de taille d'entreprise, chiffre d'affaires, statut de l'entreprise et de secteur d'activité.

Les résultats ont été redressés sur ces mêmes critères pour être représentatifs de la population des ETI françaises.

L'échantillon a été interrogé par **questionnaire d'une vingtaine de minutes administré par téléphone** sur **système CATI** (*Computer Assisted Telephone Interview*).

Les interviews ont été réalisées du **25 juillet au 13 septembre 2024.**

Echantillon Collaborateurs

1 014
Collaborateurs d'ETI françaises.

20 min
Questionnaire

25 JUL | 30 AOÛ
2024

L'échantillon a été constitué selon la **méthode des quotas**, au regard des critères de profession, secteur d'activité, taille d'entreprise, genre, âge, et région de résidence.

Les résultats ont été redressés sur ces mêmes critères pour être représentatifs de la population interrogée.

L'échantillon a été interrogé par **questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI** (*Computer Assisted Web Interview*) sur la base d'un questionnaire de 20 minutes.

Les interviews ont été réalisées du **25 juillet au 30 août 2024.**

Sondage OpinionWay pour EY en partenariat avec Numeum et Verlingue et avec le soutien du METI.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

Contacts

Alban de L'Espinay
Associé, Ernst & Young Advisory
alban.de.l.espinay@fr.ey.com

Florence Naillat
Déléguée générale adjointe, METI
f.naillat@m-eti.fr

Boris Mathieu
Délégué Editeurs et Plateformes, Numeum
bmathieux@numeum.fr

Jean Cossoul
Directeur Régional Paris - IdF, Verlingue
jean.cossoul@verlingue.fr

À propos du METI

Fédérant la communauté des ETI à l'échelle nationale et à travers le réseau des Clubs ETI régionaux, le METI poursuit une ambition : placer les ETI, entreprises de long terme garantes de la prospérité des régions, au cœur de la stratégie économique de la France et de l'Union européenne. Son action se structure suivant quatre axes principaux :

1. Documenter et mettre en lumière la contribution majeure des ETI au développement économique et social de leurs territoires d'implantation
2. Plaider pour la restauration des conditions du « travailler, produire et s'engager » en France en s'attaquant au différentiel de compétitivité
3. Promouvoir les dynamiques de transformation et d'engagement des ETI
4. Appeler à la création d'une catégorie ETI européenne et à la prise en compte des enjeux des ETI

www.m-eti.fr

À propos de Numeum

Numeum est le syndicat patronal et la première organisation des professionnels du numérique en France. Membre de la fédération Syntec qui constitue la deuxième branche représentative du MEDEF, il représente les entreprises de services du numérique (ESN), les éditeurs de logiciels, les plateformes et les sociétés d'Ingénierie et de Conseil en Technologies (ICT). Numeum rassemble près de 2 500 entreprises adhérentes qui réalisent 85% du chiffre d'affaires total du secteur qui lui-même représente 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 670 000 collaborateurs en France. Présidé par Véronique Torner depuis juin 2023, Numeum met en œuvre un projet d'impact pour faire rayonner la filière et fédérer les écosystèmes des professionnels du Numérique en France et en Europe. La présidence se fixe trois grandes priorités : les régions, pour accompagner les adhérents partout en France, les compétences, pour répondre aux défis de l'attractivité et de la mixité, et le numérique responsable pour accompagner et soutenir le développement d'un écosystème numérique dans une trajectoire d'impact positif sur le plan économique, social, sociétal et environnemental.

Pour en savoir plus : **www.numeum.fr**

À propos de Verlingue

Courtier en assurances spécialisé dans la protection des entreprises, Verlingue est une filiale du Groupe Adelaïde. Engagé aux côtés des entrepreneurs, Verlingue se donne pour ambition de faire du management des risques et de la protection des collaborateurs un véritable levier de création de valeur et de performance pour ses clients. Implanté en France, en Portugal, en Suisse, au Royaume-Uni, en Italie, et présent via des partenaires dans plus de 100 pays, Verlingue accompagne ses clients, dans la durée et à chaque instant, pour mieux comprendre et anticiper les nouveaux risques afin de concevoir des solutions simples et performantes pour protéger leurs activités (Risques de l'entreprise) et leurs collaborateurs (Protection sociale complémentaire et retraite).

Verlingue.fr

EY | Building a better working world

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

Ensemble pour créer un futur riche d'opportunités.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2025 Ernst & Young Advisory
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2409BMC146-10
SCORE N° 2025-007.
ED None.

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

ey.com/fr

Remerciements

Comité de rédaction
Baromètre Future Ready 2025

Ernst & Young Advisory
Nicolas Arnal-Bertrand, Directeur
Chloé Brahimcha, Consultante
Arthur de La Brunière, Manager
Lucien Coupier, Consultant
Marie Desfour, Consultante
Marianne Goudry, Manager
Jean-Christophe Liaubet, Associé
Adrien Portafaix Associé
Axelle Ricour-Dumas, Associée
Antoine Roy, Associé
Cyril Vart, Associé

EY & Associés
Patrick Vincent-Genod, Associé

EY Société d'Avocats
Yaël Cohen-Hadria, Associée
Marion Cognard, Manager

Numeum
Constance Marsilli

METI
Giula Rampa, METI

EY Services France
Marketing : Audrey Vines, Zoé Pruvost
Studio graphique : Charlotte Thomas
Médiatisation : Amélie Fournier, Nicolas Bouchez, Joachim Martin
Réseaux sociaux : Louise Saint Mars, Lucas Da Silva
Content Lab : Anne-Sophie Bluzat