



LE FUTUR C'EST MAINTENANT

Enquête - Juillet 2021



Etude menée du **20 mai au 1^{er} juin 2021** auprès de plus de 250 dirigeant(e)s d'entreprises (toutes tailles et tous secteurs confondus), et autoadministrée en ligne sur la plateforme SurveyMonkey.



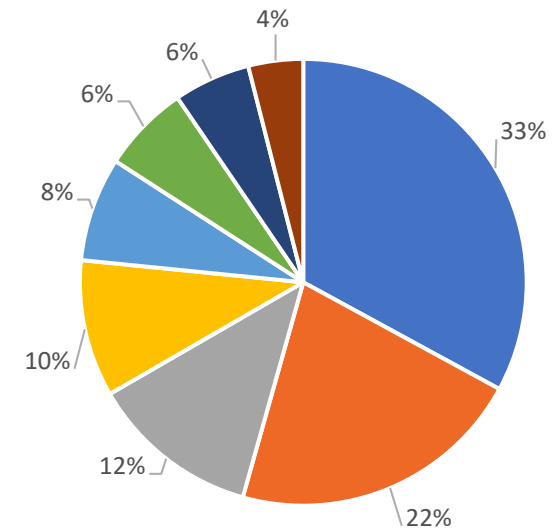
Détail des répondant(e)s, par taille d'entreprise :

- 28% ETI (de 250 à 4 999 salariés),
- 60% en PME (moins de 250 salariés),
- 12% GE (plus de 5 000 salariés).



Les secteurs les plus représentés sont :

- Services aux entreprises - 33%
- Industrie - 22%
- Retail/distribution - 12%
- Technologie/IT/digital - 10%



Détails des secteurs représentés

- Services aux entreprises (conseil, avocat,...)
- Industrie (agroalimentaire, pharma,...)
- Retail/distribution
- Technologie/IT/digital
- Private equity/services financiers (banque, assurance,...)
- Santé/médico-social
- BTP/construction/promotion immobilière
- Transport/logistique

Synthèse – Les principaux enseignements

Des dirigeants en ordre de marche, qui ont envie d'en découdre et sont prêts à revoir leur business model et de management

- Dans une perspective de sortie de crise et de relance, **50% des dirigeants** souhaitent **revoir l'ordre des priorités** au sein de leur entreprise. Et dans cette perspective, les 3 priorités citées par les dirigeants sont de :
 - faire évoluer le business model
 - accélérer l'évolution digitale des activités
 - piloter le cash-flow
- La crise a cristallisé le besoin de faire évoluer les modèles de business. Face à des comportements d'acheteurs, privés de consommation pendant plusieurs mois les dirigeants entendent principalement : améliorer la valeur de leur offre auprès de leurs clients (77%) et se développer sur de nouveaux segments de marché ou canaux de distribution (54%).
- La perspective de sortie de crise amène également **59% des dirigeants à revoir leur modèle managérial**, ce qui passe principalement par une plus grande responsabilisation des équipes en mode entrepreneurial (68%), un renforcement du rôle du manager comme coach (47%) ou par le renforcement de **la place du collectif** (43%) après des mois de travail à distance.

Synthèse – Les principaux enseignements

Des dirigeants qui reconnaissent que la relance passe également par un renforcement des équipes et/ou une évolution de la gouvernance

- Compte-tenu de ces priorités, près de **60% des dirigeants souhaitent renforcer certaines fonctions au sein de leur entreprise**, et principalement les **fonctions qui permettent d'aller capter de la croissance** : commercial (47%), digital (44%) et service client (24%).
- Et pour ce faire, **la moitié des dirigeants est consciente qu'il sera nécessaire de faire évoluer certains leviers dans l'entreprise pour attirer (ou retenir) les hauts potentiels.**

Ils envisagent notamment :

- d'améliorer le partage des résultats ou de la performance de leur entreprise (56%)
 - d'améliorer le parcours des collaborateurs (intégration, formation, mobilité) (54%)
 - de renforcer la marque employeur (41%)
- Par ailleurs 42% des dirigeants prévoient de **faire évoluer leur gouvernance d'entreprise** notamment :
 - en créant de **nouvelles instances pour se nourrir de points de vue externes** - type advisory board / conseil d'orientation stratégique / shadow board (41%),
 - en **remplaçant les dirigeants en place** (37%)
 - en **faisant évoluer le Comex ou Codir** (29%)

ANALYSE DÉTAILLÉE

Les dirigeants sont prêts à revoir leurs priorités et notamment leur modèle de business pour maximiser l'« effet reprise »

Dans une perspective de sortie de crise et de reprise d'une activité « normale », **50% des dirigeants se disent prêts à réviser l'ordre de leurs priorités afin de renouer au plus vite avec la croissance.**

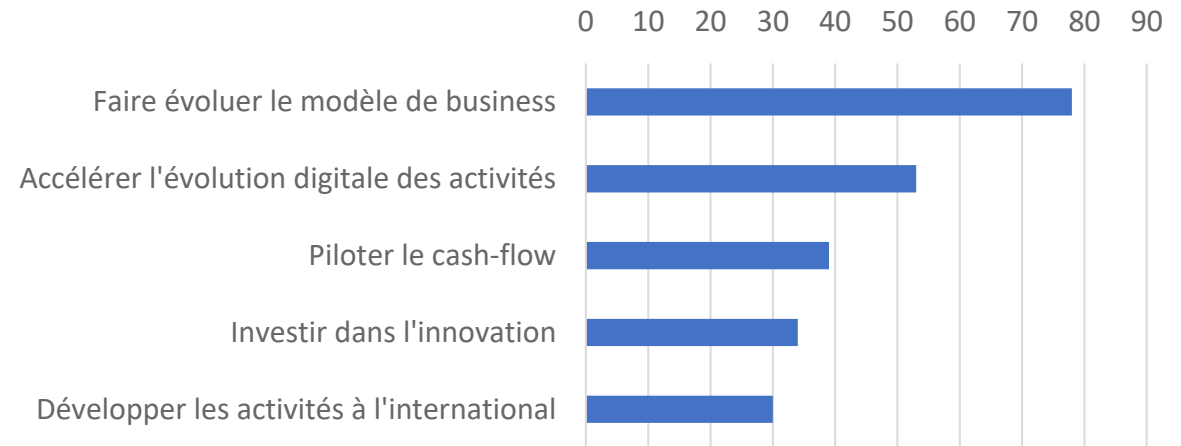
Ce chiffre est particulièrement élevé (**60%**) chez les **dirigeants de PME** (1 à 249 salariés), et **relativement faible** chez les **dirigeants d'ETI** (250 à 4 999 salariés) : **28%**.

Parmi les priorités les plus citées par l'ensemble des dirigeants :

1. Faire évoluer leur business model
2. Accélérer l'évolution digitale de leurs activités
3. Piloter le cash-flow

Ces leviers de relance découlent des faiblesses pointées par la crise sanitaire, notamment la nécessité d'accélérer la numérisation des activités ou de disposer d'une trésorerie solide pour faire face à une baisse d'activité ou investir dans des leviers de croissance (notamment dans le digital).

Les priorités classées selon les dirigeants, dans une perspective de sortie de crise



FOCUS SUR LES DIRIGEANTS D'ETI ET DE PME



PME : 60% des dirigeants souhaitent revoir l'ordre de leurs priorités et plus particulièrement :

- Faire évoluer le business model (**72%**)
- Accélérer l'évolution digitale des activités (**38%**)
- Développer les activités à l'international (**28%**)



ETI : 28% des dirigeants souhaitent revoir l'ordre de leurs priorités et plus particulièrement :

- Accélérer l'évolution digitale des activités (**66%**)
- Investir dans l'innovation (**45%**)
- Piloter le cash-flow ET Faire évoluer le business model (**41%**)

La crise a cristallisé le besoin de faire évoluer les modèles de business des entreprises

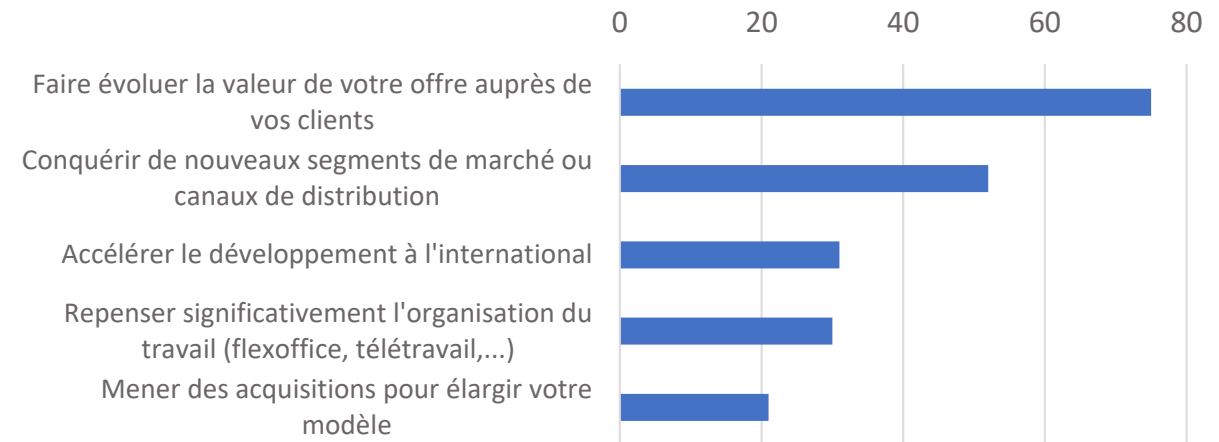
78% des dirigeants pensent faire évoluer leur business model dans les prochains mois. Ils ont deux objectifs prioritaires :

- 1. Faire évoluer la valeur de leur offre auprès des clients (77%)**
- 2. Conquérir de nouveaux segments de marché ou canaux de distribution (54%)**

Ces objectifs centrés sur les clients reflètent la volonté partagée par l'ensemble des dirigeants de **capter les nouvelles opportunités de business liées à l'évolution des exigences des consommateurs et des modes de consommation.**

Ces deux objectifs sont partagés quelle que soit la taille de l'entreprise. Néanmoins on note que le **3^e objectif des PME est de repenser significativement l'organisation du travail via le recours au télétravail, au flexoffice, etc.** : une nécessité imposée par la crise pour des entreprises qui n'avaient pas encore préempté ces sujets.

Les priorités des dirigeants pour faire évoluer leur business model



FOCUS SUR LES DIRIGEANTS D'ETI ET DE PME



PME : 84% des dirigeants souhaitent faire évoluer leur business models et plus particulièrement :

- Faire évoluer la valeur de leur offre auprès des clients (**76%**)
- Conquérir de nouveaux segments de marché ou canaux de distribution (**59%**)
- **Repenser significativement l'organisation du travail (29%)**



ETI : 63% des dirigeants souhaitent faire évoluer leur business models et plus particulièrement :

- Faire évoluer la valeur de leur offre auprès des clients (**79%**)
- Conquérir de nouveaux segments de marché ou canaux de distribution **ET** Accélérer le développement à l'international (**42%**)

L'évolution du modèle managérial, un levier à activer dans une perspective de reprise

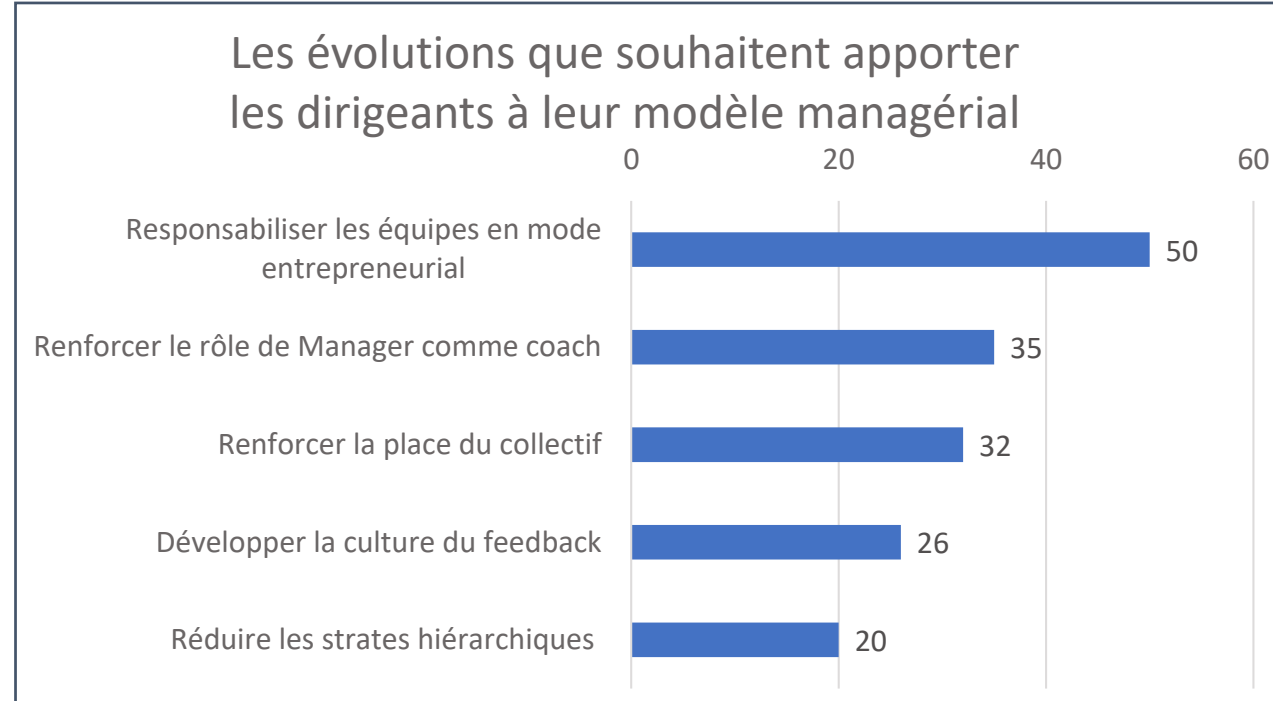
La crise a largement challengé le modèle managérial des entreprises, qui se sont retrouvées, pour une grande majorité, avec des effectifs en télétravail ou au chômage partiel. Ainsi, **près de 60% des dirigeants envisagent de revoir leur modèle managérial, ce chiffre monte à 70% pour les dirigeants d'ETI.**

Trois leviers sont cités en priorité :

1. Responsabiliser les équipes en mode entrepreneurial
2. Renforcer le rôle de manager comme coach
3. Renforcer la place du collectif

La crise a accéléré une tendance de fond en termes de management. Une majorité des dirigeants souhaite responsabiliser davantage les équipes autour d'une dynamique entrepreneuriale, animée par une équipe de direction audacieuse, orientée vers la croissance.

Le renforcement du collectif et la cohésion d'équipe seront également un enjeu conséquent pour les dirigeants à la rentrée. **Il s'agit d'ailleurs d'une priorité pour 48% des dirigeants d'ETI et 41% des dirigeants de PME.**



FOCUS SUR LES DIRIGEANTS D'ETI ET DE PME



PME : 54% des dirigeants souhaitent revoir leur modèle managérial, et notamment :

- Responsabiliser les équipes en mode entrepreneurial (**73%**)
- Renforcer le rôle de Manager comme coach (**38%**)
- Renforcer la place du collectif (**41%**)



ETI : 70% des dirigeants souhaitent revoir leur modèle managérial, et notamment :

- Responsabiliser les équipes en mode entrepreneurial (**62%**)
- Renforcer la place du collectif (**48%**)
- Développer la culture du feedback (**38%**)

Les dirigeants entendent renforcer les fonctions centrées autour du client, en lien avec les évolutions de business model envisagées

En complément de l'évolution du modèle managérial, **58% des dirigeants interrogés envisagent de renforcer certaines fonctions, et en priorité les fonctions :**

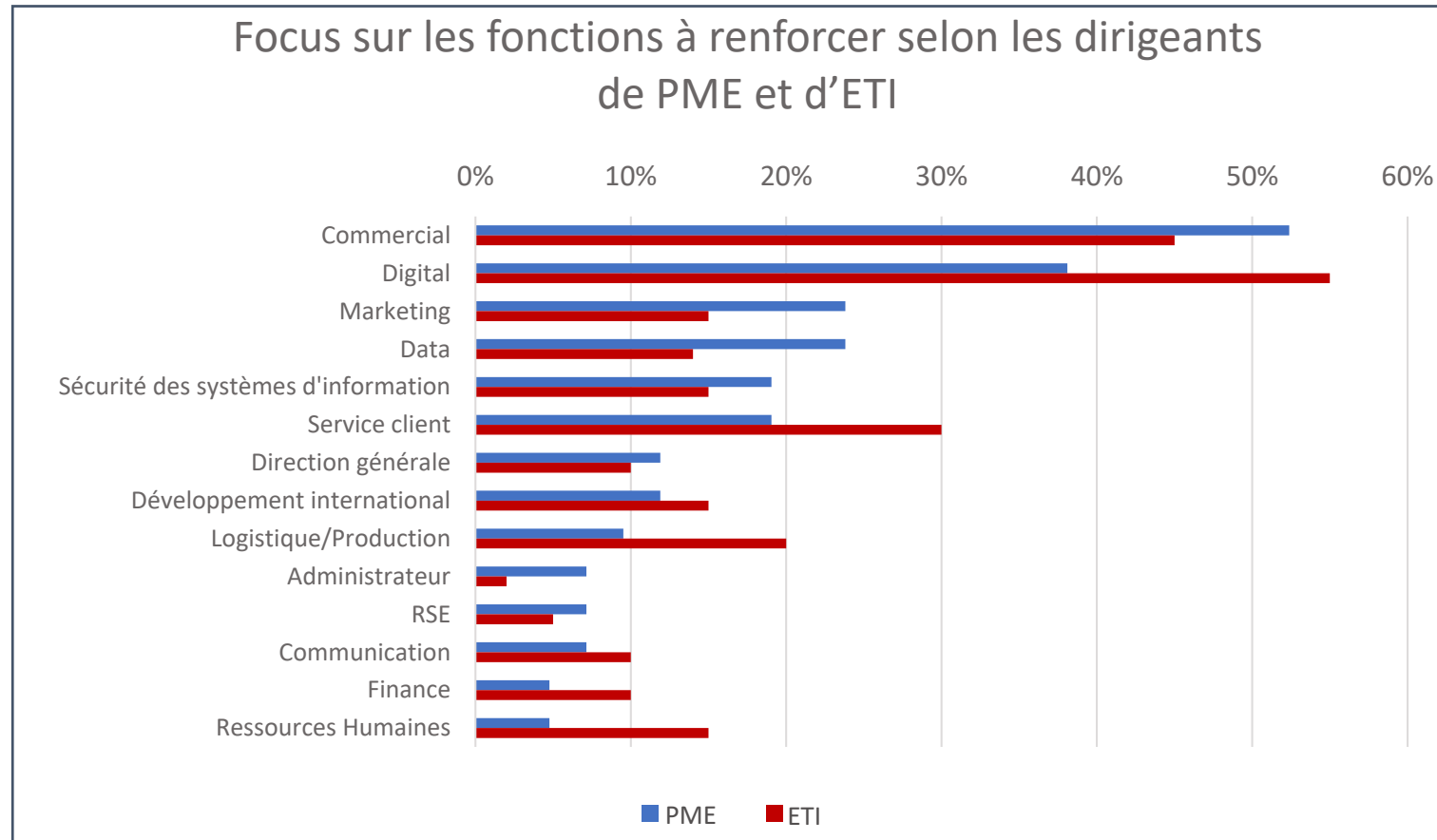
1. Commercial (48%)

2. Digital (44%)

3. Service client (24%)

Il s'agit principalement de fonctions qui permettent d'aller capter de la croissance et qui entrent en résonance avec les évolutions souhaitées en termes de création de valeur du business model (faire évoluer la valeur de leur offre auprès des clients et accélérer la digitalisation de leur activités sont structurants). Et ce quelle que soit la taille de l'entreprise.

Dans les PME, la fonction de data analyst arrive en 3^e position (*ex aequo avec Marketing*), témoignant de la volonté des entreprises de se renforcer dans des domaines jusqu'alors sous-explorés.



Pour attirer les hauts potentiels, les dirigeants sont prêts à revoir le partage des résultats et le parcours de leurs collaborateurs

La moitié des dirigeants interrogés se dit prête à revoir les leviers pour attirer et/ou retenir les hauts potentiels dans leur entreprise. Ces dirigeants, toutes tailles d'entreprise confondues, envisagent en priorité de :

1. **Améliorer le partage des résultats ou de la performance de leur entreprise (56%)**
2. **Améliorer le parcours des collaborateurs (intégration, formation, mobilité) (54%)**

Les items : renforcer la marque employeur (41%), élaborer de nouveaux engagements sociétaux au sein de l'entreprise (39%) et créer de nouvelles incitations (38%) arrivent bien après.

FOCUS SUR LES DIRIGEANTS D'ETI ET DE PME

On note que les leviers d'actions varient sur cette question davantage selon la taille de l'entreprise. Néanmoins l'amélioration du parcours des collaborateurs reste une priorité pour les PME comme les ETI.



PME : 47% des dirigeants souhaitent faire évoluer les leviers pour attirer ou retenir les hauts potentiels

1. Inventer de nouvelles incitations
2. Améliorer le parcours des collaborateurs
3. Renforcer la marque employeur



ETI : 50% des dirigeants souhaitent faire évoluer les leviers pour attirer ou retenir les hauts potentiels

1. Améliorer le parcours des collaborateurs
2. Améliorer le partage des résultats ou de la performance
3. Elaborer de nouveaux engagements sociétaux au sein de l'entreprise

Pour accompagner la reprise, les dirigeants envisagent de faire évoluer leur gouvernance et créer de nouvelles instances

La sortie de crise et la reprise sont de nouvelles opportunités pour certains dirigeants de revoir leur gouvernance d'entreprise.

Ils sont en effet 42% à l'envisager, avec comme principaux leviers :

1. La création de **nouvelles instances pour se nourrir de points de vue externes**, type advisory board / conseil d'orientation stratégique / shadow board (41%)
2. La **relève des dirigeants en place** (37%)
3. L'**évolution du Comex ou Codir** (29%)

1/3 sont prêts à faire évoluer leur Comité de Direction

A noter que sur cette question, ETI et PME sont parfaitement alignées en termes de leviers prioritaires à activer.

