

Baromètre

Future 20 Ready 24

de la transformation des ETI

EPISODE 03

T a l e n t s

En partenariat avec

**num
eum**

VERLINGUE
COURTIER EN ASSURANCES

Et le soutien du

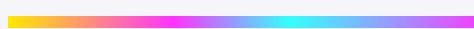
etilmeti
MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

EY
Shape the future
with confidence

Baromètre

Future Ready

2024



1

6
NOV

Environnement

2

5
DEC

Digital et IA

3

21
JAN

Talents

Baromètre

Future Ready

3

”
Entre
éclaircies et
difficultés

Talents

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



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)

Elaboration de programmes de formation continue et de développement des compétences

Accompagnement des collaborateurs dans le développement de leur carrière (entretien professionnel, parcours de carrières, coaching...)

Association des collaborateurs aux projets RSE de l'entreprise (fondation d'entreprise, mécénat, actions solidaires)

Dispositif d'évaluation de la performance individuelle (dispositif de feedback, évaluation annuelle)

Promotion de la diversité et de l'inclusion (handicap, égalité homme/femme...)

Déploiement de baromètre d'évaluation du climat interne (baromètre social)

Mise en place d'une politique de récompense collective (participation supra-légale, intéressement, primes)

Mise en place d'un mode de travail hybride (télétravail/présentiel)

Mise en place d'avantages non financiers (cantine, crèche, solutions de mobilité durable, etc.)

Dispositif d'encouragement à l'innovation et/ou à l'intrapreneuriat

Collaborateurs

Question

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

Base : ensemble des collaborateurs (1014)

86%
85%
80%

83%
80%
73%

75%
70%
72%

84%
79%
63%

81%
72%
67%

77%
50%
58%

84%
75%
62%

75%
70%
49%

75%
57%
53%

75%
36%
46%

■ % Important (collaborateurs) ■ Mis en place (dirigeants) ■ Investissement prévu (dirigeants)

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.

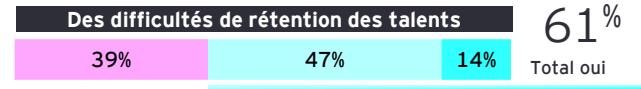
Si les pratiques de management collaboratif restent stables dans les ETI depuis 2023, les collaborateurs sont plus nombreux à en être satisfaits. Cette satisfaction peut s'expliquer par l'effet des formations proposées par les dirigeants et leur prise en main du rôle managérial (**satisfaction en hausse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

Question

Votre entreprise rencontre-t-elle actuellement ... ?
Base : ensemble des dirigeants (151)



79% -16 pts
Une des deux difficultés rencontrées



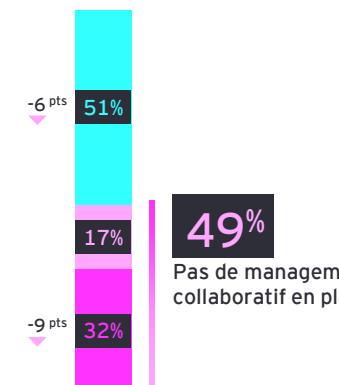
59% -10 pts
Les deux difficultés rencontrées

Dirigeants

Question

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

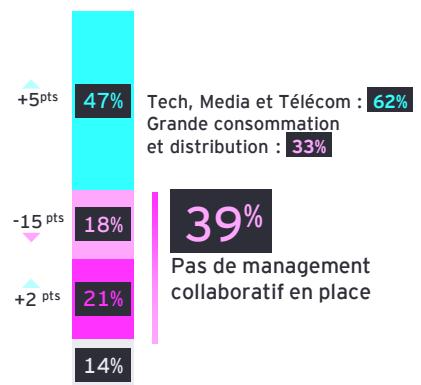
Base : ensemble des dirigeants (151)



Collaborateurs

Question

Votre entreprise a-t-elle mis en place un mode de travail collaboratif et transversal ?
Base : ensemble des collaborateurs (1014)



Management collaboratif en place Pas encore, mais c'est à l'étude Non Ne sait pas

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 1^{re} 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.

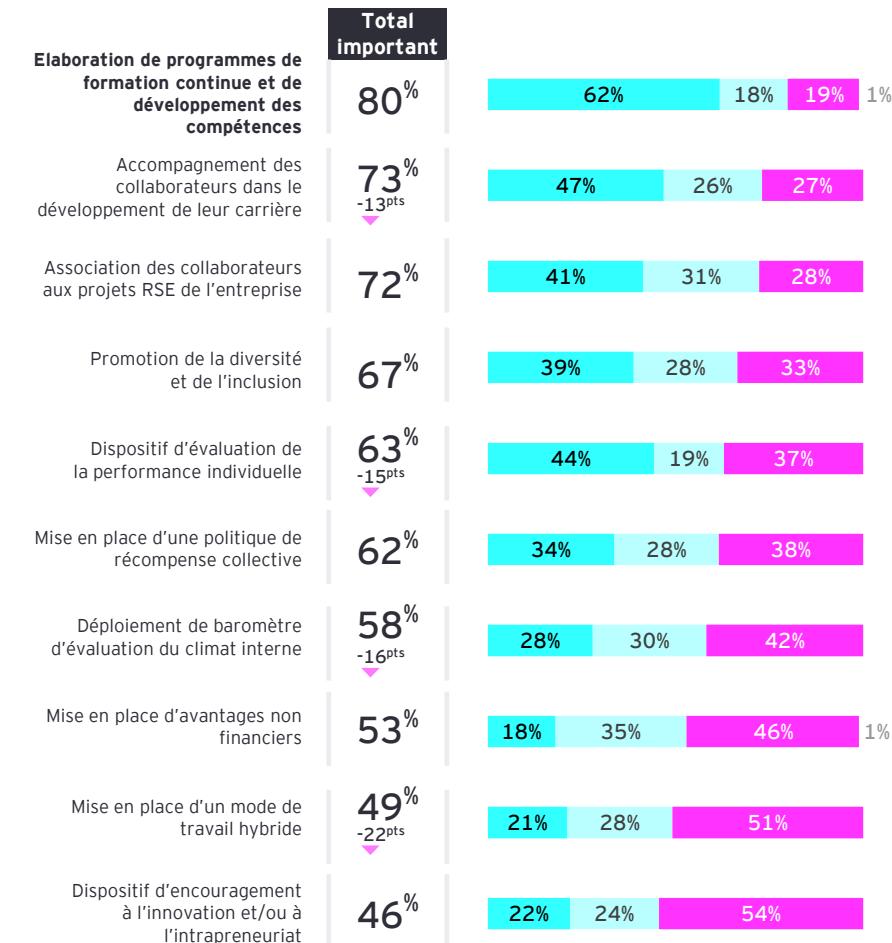
L'intrapreneuriat et les dispositifs d'encouragement à l'innovation restent les mesures les moins financées, étant prévues par moins d'un dirigeant sur deux, alors que comparativement les collaborateurs sont **75 % à estimer qu'il s'agit d'une mesure importante** pour l'avenir de l'entreprise.

Question

Et au cours des 12 prochains mois, votre entreprise compte-t-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



Focus INVESTISSEMENT

Question

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

Base : ensemble des Dirigeants (151)

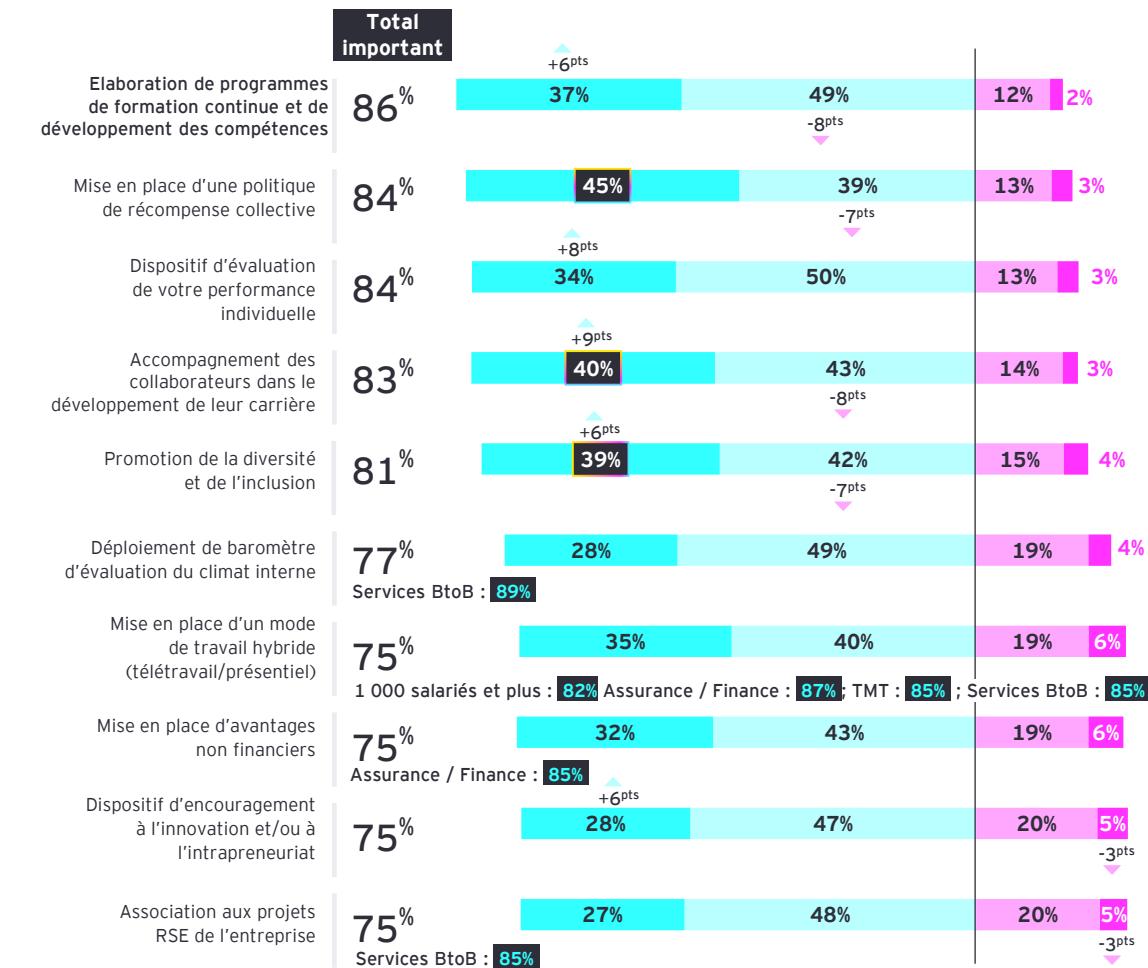
Très important

Plutôt important

Peu important

Pas du tout important

Elément fortement demandé par les collaborateurs



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).

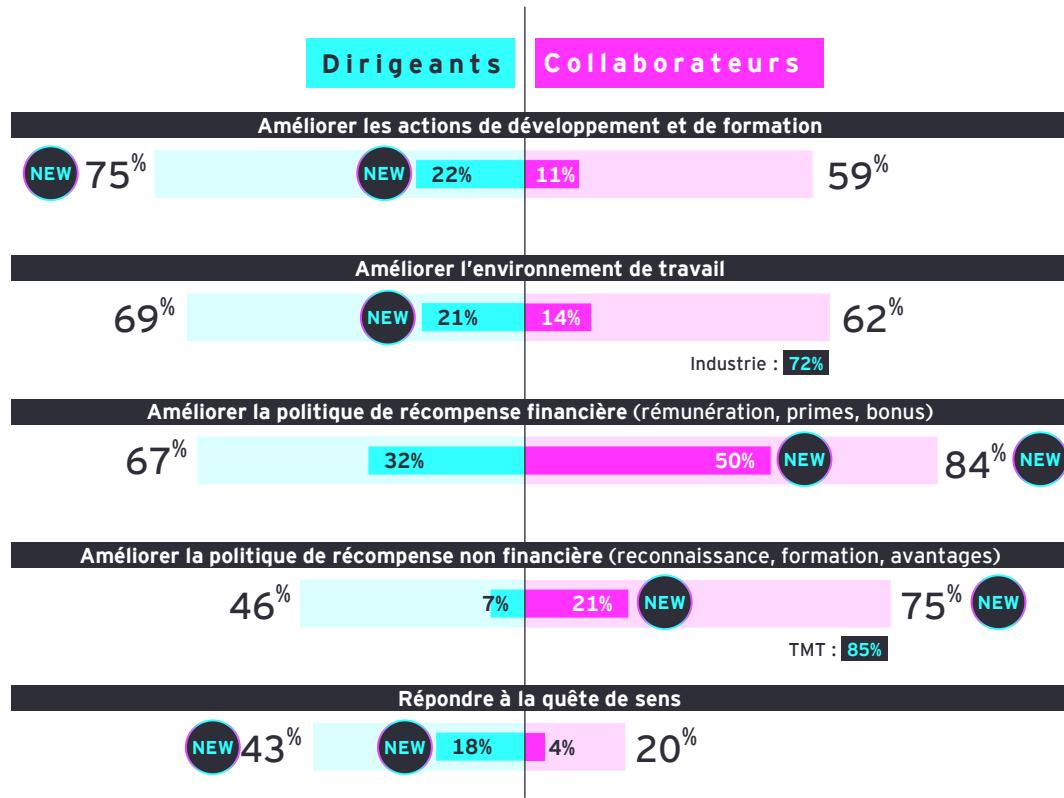


Question

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)



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.

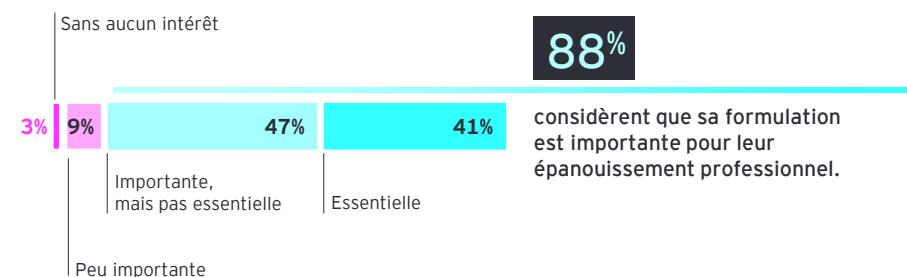
71 %

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)



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)



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 | 13

JUL | 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 | 30
JUL | 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
bmathieu@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 Adélaïde. 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 - 2409BMC146-05
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 Volet Numérique

Ernst & Young Advisory

Antoine Roy, Associé
Nicolas Arnal-Bertrand, Directeur
Marie Desfour, Consultante
Marianne Goudry, Manager

EY & Associés

Patrick Vincent-Genod, Associé

EY Société d'Avocats

Yaël Cohen-Hadria, Associée
Marion Cognard, Manager

Numeum

Constance Marsilli

METI

Giulia Rampa, METI

EY Services France

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