

# 2<sup>e</sup> édition du Baromètre des Dirigeants

VIAVOICE

l'exploratoire  
sopra  steria  
next

Les Echos



*Novembre 2020*

**LES TEMPS NOUVEAUX**

GRUPE DE CONSEIL EN STRATÉGIE(S)



VIAVOICE - LA PART DE L'HOMME - GCF - BLOOOOUMUP

## Sommaire et modalités de réalisation

---

Evolution du chiffre d'affaires	4
Perceptions de la résilience en période de crise sanitaire	5
Prévision du chiffre d'affaire pour 2021	6
Modalités d'accompagnement de la reprise de l'activité économique	7
Evolution des investissements dans la transformation digitale	8
Les investissements dans la transformation digitale	9
Raisons de ne pas investir dans la transformation digitale	10
Préservation de la confiance des clients	11
Transformations organisationnelles des entreprises depuis le déconfinement	12
Changements organisationnels des entreprises depuis le déconfinement	13
Transformation digitale des entreprises depuis le déconfinement	14
Transformation digitales des entreprises depuis le déconfinement	15
Evolution des effectifs des entreprises dans les prochains mois	16
Modalités du maintien des effectifs au sein des entreprises	17
Modalités de l'augmentation des effectifs au sein des entreprises	18
Modalités de la baisse des effectifs au sein des entreprises	20
Impact de la crise du Covid-19 sur les entreprises	21

Étude réalisée par L'institut Viavoice pour *L'Exploratoire Sopra Steria Next* et *Les Echos*.

Etude réalisée par téléphone du 1<sup>er</sup> au 30 octobre 2020 auprès d'un **échantillon de 426 chefs / dirigeants d'entreprise** représentatif des PME et ETI françaises de 20 salariés et plus.

Représentativité assurée par la méthode des quotas, appliquée aux critères suivants : taille d'entreprise, régions, secteur d'activité.

## **Les dirigeants ont décidé d'affronter l'incertitude en réorganisant leurs entreprises pour qu'elles deviennent plus résilientes.**

La 2e édition du Baromètre des Dirigeants- Exploratoire Sopra Steria Next / Viavoice/ Les Echos/Radio Classique - réalisée pendant tout le mois d'octobre nous montre clairement que les entreprises françaises ont tiré les leçons de la sidération dans laquelle elles étaient plongées en mars/avril dernier et qu'elles ont, depuis cet été, intégré une incertitude désormais chronique, comme élément central de leurs décisions. Elles ont ainsi rapidement agi pour faire de la résilience leur nouvelle ligne de conduite.

La première édition de notre baromètre ( juin 2020) nous a montré qu'elles avaient inversé la priorisation de leurs décisions : la nécessité de résilience passait avant l'efficacité, longtemps promu en tête de toutes les réflexions. Aujourd'hui la nouvelle réalité s'est imposée comme une donnée pérenne : l'environnement sera incertain, imprévisible et les décisions à vision court terme peuvent s'avérer porteuses de risques , voire des impasses. L'incertitude obligeant alors à plus d'humilité dans les décisions impliquant l'avenir de l'entreprise.

76% d'entre elles considèrent désormais qu'être résilientes devient une obligation et davantage une responsabilité vis-à-vis de leurs collaborateurs, clients et partenaires : 59% se sont déjà transformées pour tenir cet engagement. Cette prise de conscience forte est largement partagée : la crise a renforcé la confiance des dirigeants envers leurs collaborateurs (54%) et cette confiance a permis de responsabiliser plus encore les équipes (51%), de favoriser la collaboration entre elles (49%) tout en accélérant la digitalisation des processus internes pour permettre un travail à distance plus efficace, et éviter ainsi toute baisse de service clients et d'activité.

Nous le voyons encore dans les principales décisions prises par les dirigeants depuis quelques mois en vue de conserver la confiance : bien sûr assurer la protection, mais aussi adapter leurs offres à cette nouvelle réalité (26%), adapter leur organisation (25%) et, sans doute, fait nouveau dans son ampleur, développer leur engagement social, sociétal et environnemental ( 25%).

Ces tendances, relativement marquées, nous montrent que l'accélération de la pandémie a aussi provoqué une accélération des transformations des entreprises, et par conséquent de la décision managériale.

S'adapter est bien sûr l'apanage de l'entreprise, pourtant les thèmes : agilité, flexibilité, poly-compétences des collaborateurs, digitalisation des processus, mais aussi souveraineté numérique et logistique, ces thèmes ont vu leur mise en œuvre s'accélérer au point de gagner des années de discussions.

C'est du volontarisme des dirigeants qu'il s'agit aussi, une vitalité que ce 2e baromètre démontre une fois de plus, ne serait-ce qu'au vue de leurs projections pour 2021.

Ce volontarisme nous le voyons dans leur engagement à se transformer plus vite que prévu pour continuer à progresser dans un environnement qui change aussi vite de nature : la confiance, dont on redécouvre l'effet sur la productivité, l'agilité qui n'est pas un asservissement mais bien une qualité vitale pour durer, la souveraineté que la mondialisation avait étouffée et qui revient en force comme une condition de survie, et puis, comme fondement de tout, l'éthique dans ses décisions, ses comportements, ses relations avec ses collaborateurs, clients, partenaires et dans le respect de l'environnement : tous ces sujets sortent des cercles de réflexions où on les avaient cantonnés jusqu'à présent, et entrent dans la feuille de route des dirigeants.



### **A propos de l'Exploratoire Sopra Steria Next :**

L'Exploratoire » est le do tank de Sopra Steria Next qui place l'éthique numérique au cœur de l'action. Un espace de partage d'expérience, de réflexion et d'expérimentation dédié aux questions que soulèvent les transformations qui s'imposent aux entreprises et aux organisations en matière d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise.

*L'Exploratoire vise à servir 3 objectifs :*

1. Penser globalement les enjeux d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise pour mieux appréhender la complexité des transformations à conduire.
2. Dédier à ces réflexions un espace unique et référent, dans une logique de dialogue ouvert et de coopération.
3. Promouvoir le partage d'expérience et l'expérimentation afin d'inciter à la mise en action des solutions que l'exploratoire fait émerger.

Les travaux de l'Exploratoire se structurent autour de 5 axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plateforme ».

Il se saisira dans ce cadre de questions concrètes, au cœur des préoccupations de la société et du monde de l'entreprise.

Il déploiera ses opérations sous différentes formes : notes d'analyse, enquêtes décideurs, événements et webinaires, projets d'expérimentation, etc.

Avec l'ambition constante d'explorer, avec un écosystème ouvert, des solutions opérationnelles au service des Entreprises.

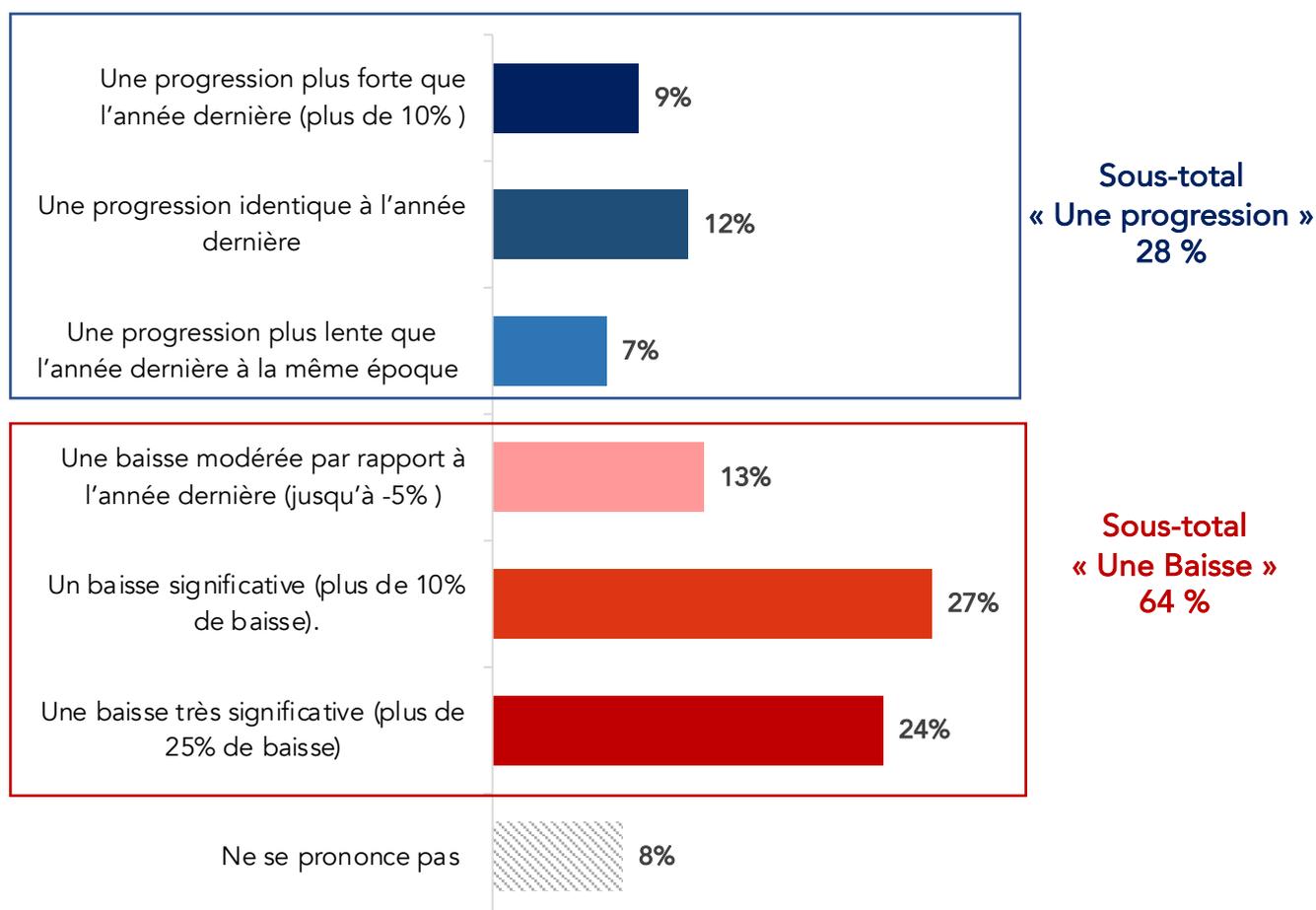


# RÉSULTATS

## Evolution du chiffre d'affaires

À la fin de cette année 2020, comment voyez-vous évoluer votre chiffre d'affaires ?

Base : 426 personnes

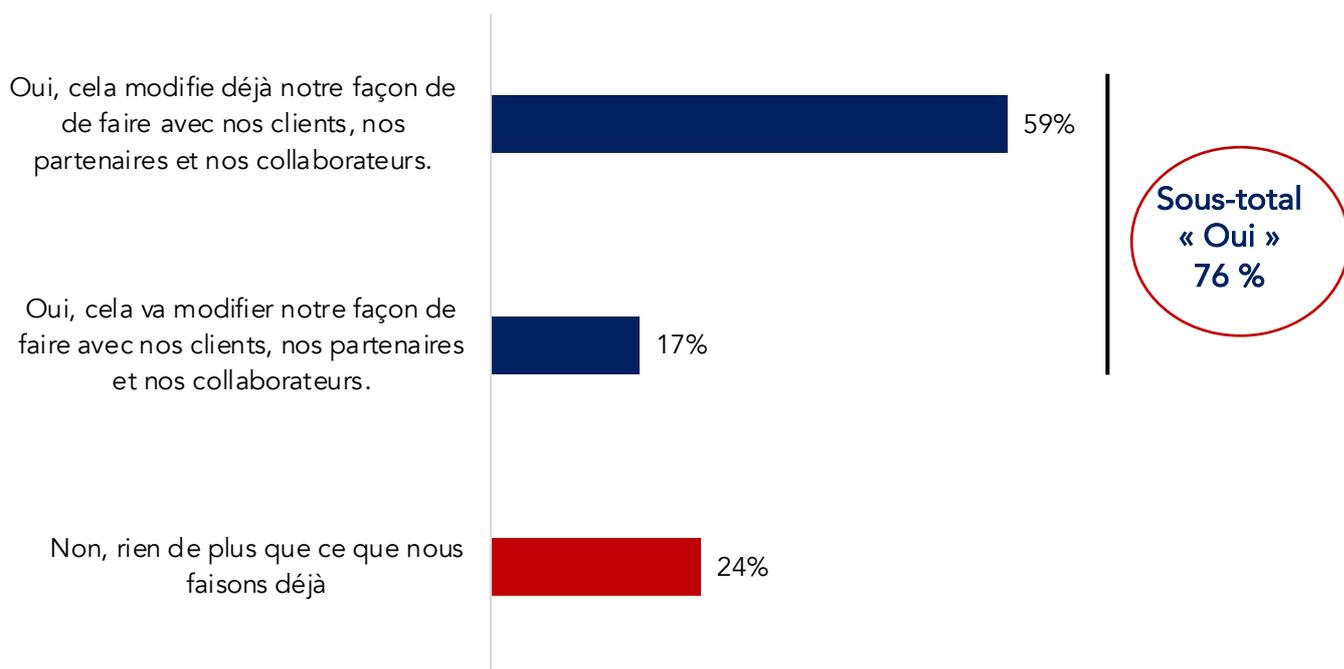


Selon l'effectif de l'entreprise	Sous-total « Une progression »	Sous-total « Une baisse »
20 à 99 salariés	29 %	62 %
100 à 249 salariés	17 %	81 %
250 et plus	20 %	68 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>19 %</b>	<b>67 %</b>

## Perceptions de la résilience en période de crise sanitaire

**Dans ce contexte de crise, considérez-vous que la résilience (ou en d'autres termes : résister aux effets de la crise et se renforcer) devient une obligation et une responsabilité pour votre entreprise vis-à-vis de vos clients, de vos collaborateurs et de la société ? :**

Base : 426 personnes

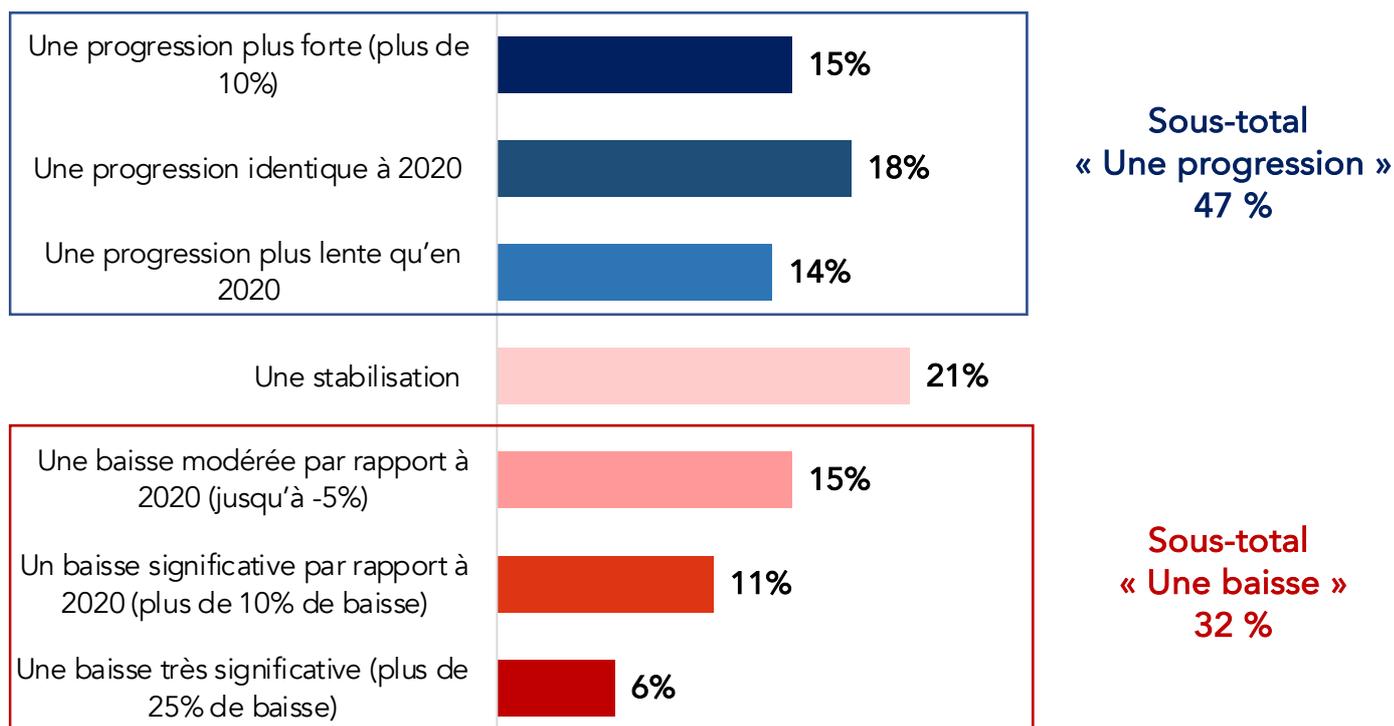


Selon l'effectif de l'entreprise	Modifie déjà notre façon de faire	Va modifier notre façon de faire	Non, rien de plus que ce que nous faisons déjà
20 à 99 salariés	57 %	17 %	26 %
100 à 249 salariés	71 %	12 %	17 %
250 et plus	64 %	22 %	14 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>76 %</b>	<b>24 %</b>	<b>-</b>

## Prévision du chiffre d'affaires pour 2021

Et pour 2021, quelle est votre prévision de chiffre d'affaires ?

Base : 426 personnes



Selon l'effectif de l'entreprise	Sous-total « Une progression »	Une stabilisation	Sous-total « Une baisse »
20 à 99 salariés	49 %	18 %	34 %
100 à 249 salariés	38 %	43 %	19 %
250 et plus	38 %	28 %	34 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>48 %</b>	<b>24 %</b>	<b>29 %</b>

## Modalités d'accompagnement de la reprise de l'activité économique

Dans ce contexte, qu'est-ce qui sera le plus important pour votre entreprise, pour accompagner la reprise de l'activité économique ?

Base : 426 personnes

Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %

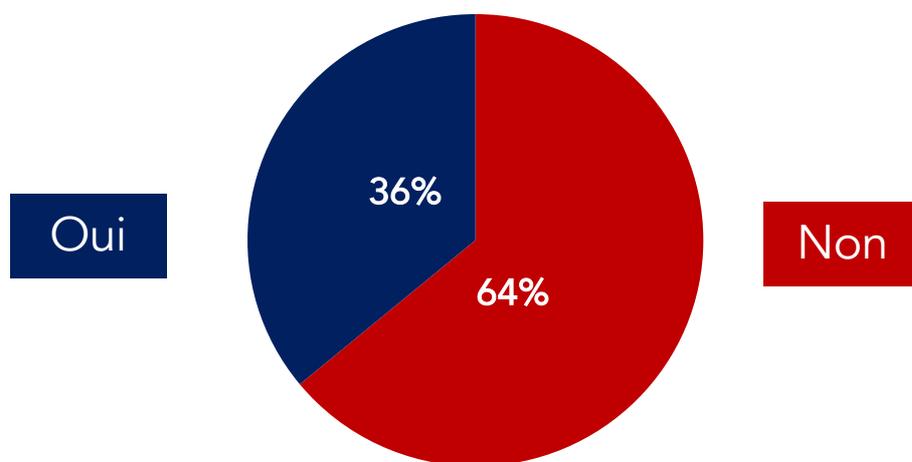


Selon l'effectif de l'entreprise	La motivation et l'engagement de vos équipes	La confiance de vos clients	Une organisation interne adaptée aux nouvelles contraintes	Votre trésorerie
20 à 99 salariés	46 %	49 %	31 %	30 %
100 à 249 salariés	62 %	62 %	26 %	31 %
250 et plus	54 %	44 %	38 %	28 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>43 %</b>	<b>43 %</b>	<b>43 %</b>	<b>24 %</b>

## Evolution des investissements dans la transformation digitale

**Allez-vous accélérer les investissements dans la transformation digitale ?**

Base : 426 personnes

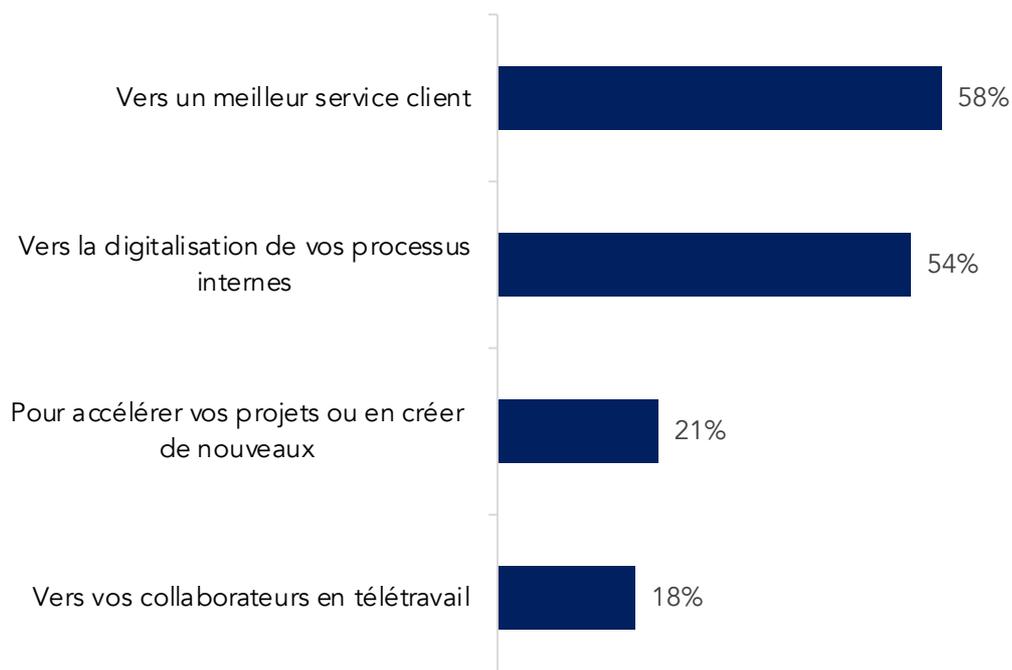


<i>Selon l'effectif de l'entreprise</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>20 à 99 salariés</i>	33 %	67 %
<i>100 à 249 salariés</i>	52 %	48 %
<i>250 et plus</i>	56 %	44 %
<i>Focus : 1000 salariés et plus</i>	76 %	24 %

## Les investissements dans la transformation digitale

### Si oui, vers quoi allez-vous les orienter ?

Base : A ceux qui vont accélérer les investissements dans la transformation digitale (156 personnes)  
Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %

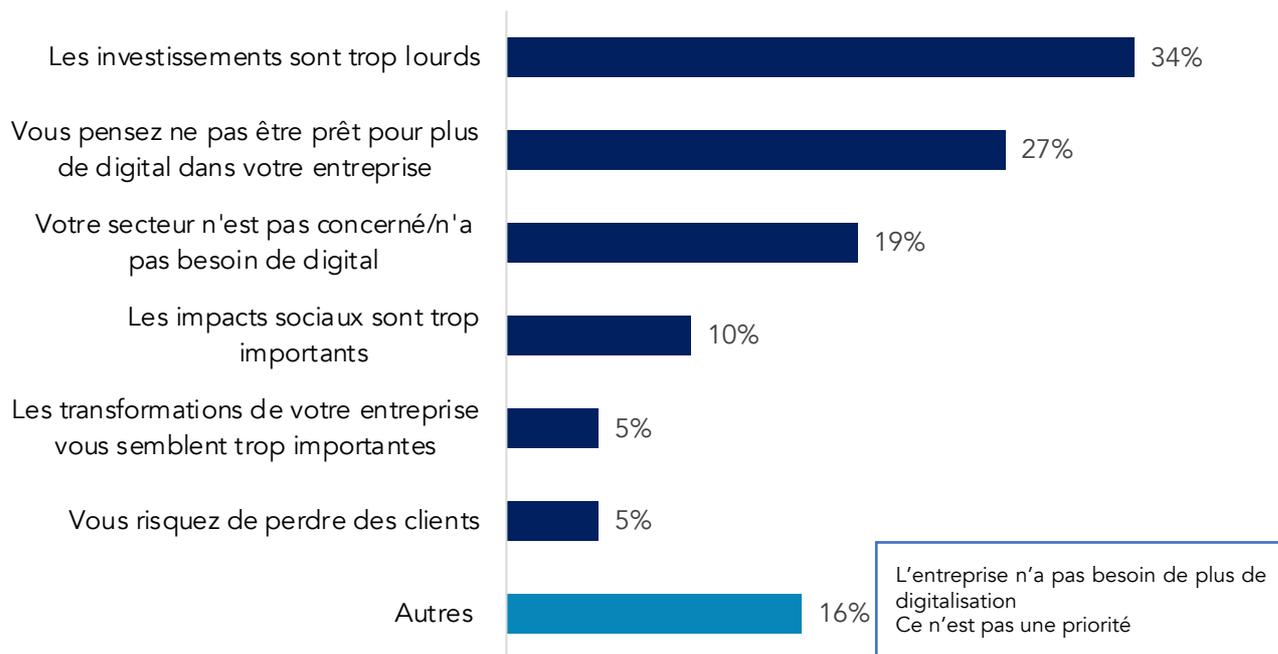


Selon l'effectif de l'entreprise	Vers un meilleur service client	Vers la digitalisation de vos processus internes	Pour accélérer vos projets ou en créer de nouveaux	Vers vos collaborateurs en télétravail
20 à 99 salariés	58 %	52 %	17 %	14 %
100 à 249 salariés	59 %	59 %	41 %	23 %
250 et plus	57 %	64 %	18 %	36 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>63 %</b>	<b>63 %</b>	<b>19 %</b>	<b>44 %</b>

## Raisons de ne pas investir dans la transformation digitale

### Si non, pourquoi ?

Base : A ceux qui ne vont pas accélérer les investissements dans la transformation digitale (270 personnes)  
Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %



Selon l'effectif de l'entreprise	Les investissements sont trop lourds	Vous pensez ne pas être prêt pour plus de digital au sein de votre entreprise	Les impacts sociaux sont trop importants	Les transformations de votre entreprise vous semblent trop importantes	Vous risquez de perdre des clients	Votre secteur n'a pas besoin de digital
20 à 99 salariés	36 %	26 %	10 %	4 %	5 %	19 %
100 à 249 salariés	10 %	35 %	10 %	5 %	5 %	20 %
250 et plus	45 %	27 %	14 %	14 %	9 %	14 %

## Conservation de la confiance des clients

Pour conserver la confiance de vos clients, pensez-vous que vous devez :

Base : 426 personnes

Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %

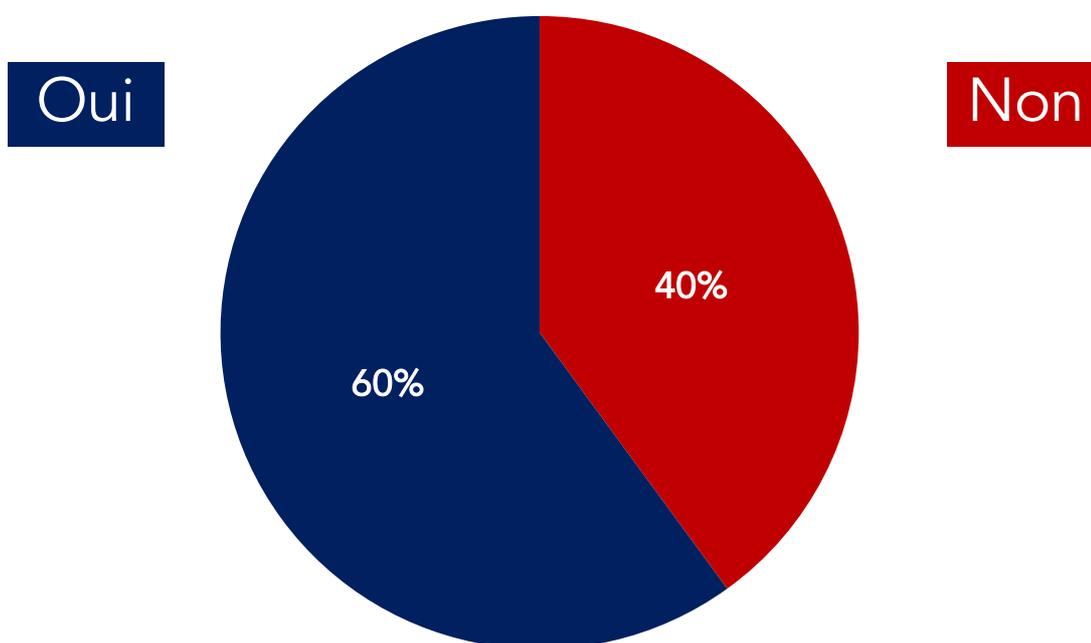


Selon l'effectif de l'entreprise	Assurer la sécurité et la protection des clients	Adapter vos offres	Adapter l'organisation de votre entreprise	Développer l'engagement social
20 à 99 salariés	37 %	25 %	24 %	21 %
100 à 249 salariés	47 %	31 %	31 %	31 %
250 et plus	44 %	36 %	30 %	38 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>43 %</b>	<b>43 %</b>	<b>24 %</b>	<b>43 %</b>

## Transformations organisationnelles des entreprises depuis le déconfinement

Depuis le déconfinement, avez-vous engagé ou allez-vous engager des transformations dans votre entreprise, en termes de changement d'organisation ?

Base : 426 personnes



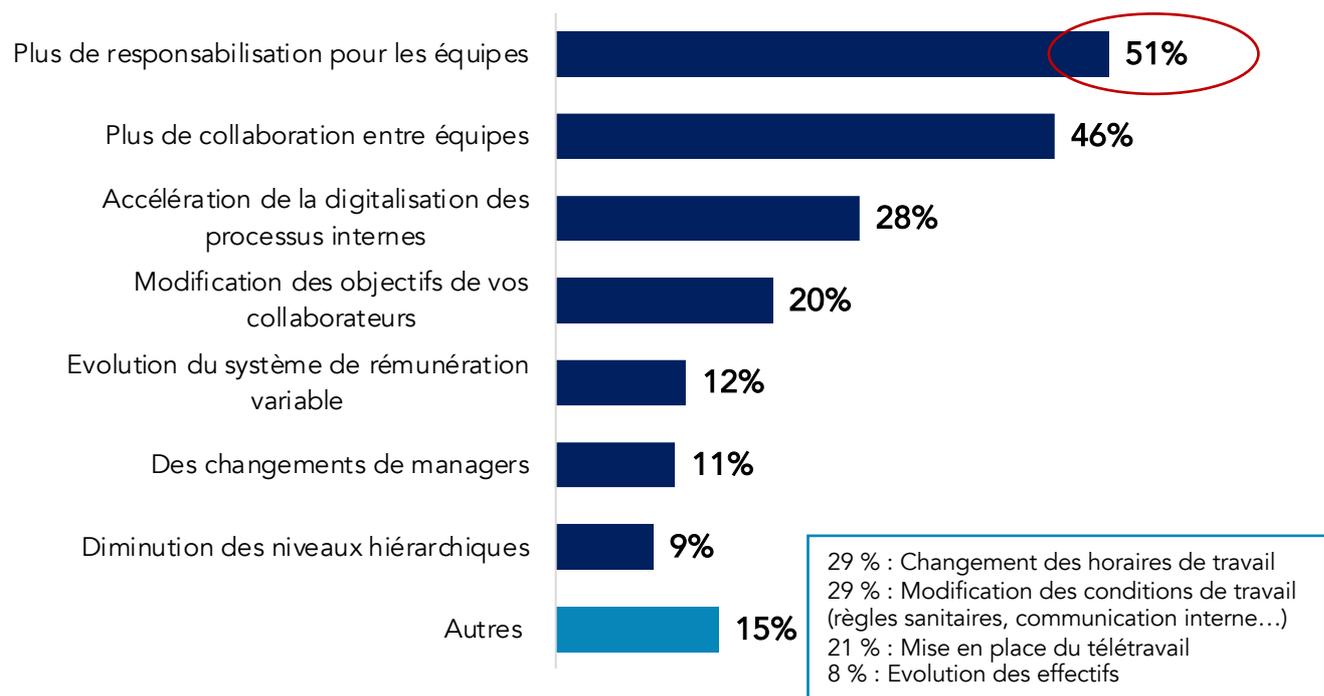
<i>Selon l'effectif de l'entreprise</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>20 à 99 salariés</i>	59 %	41 %
<i>100 à 249 salariés</i>	69 %	31 %
<i>250 et plus</i>	64 %	36 %
<i>Focus : 1000 salariés et plus</i>	81 %	19 %

## Changements organisationnels des entreprises, depuis le déconfinement

### Concernant le changement d'organisation, quels aspects plus précisément ?

Base : A ceux qui ont ou qui vont engagé des transformations dans leur entreprise, en terme de changement d'organisation (256 personnes)

Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %

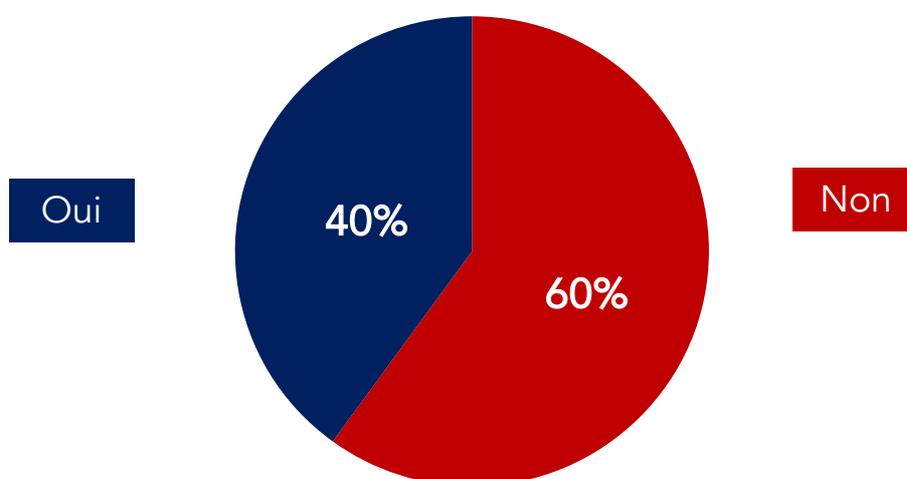


Selon l'effectif de l'entreprise	Plus de responsabilités pour les équipes	Plus de collaboration entre équipes	Accélération de la digitalisation	Modification des objectifs
20 à 99 salariés	50 %	44 %	23 %	19 %
100 à 249 salariés	55 %	52 %	48 %	17 %
250 et plus	50 %	56 %	50 %	28 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>53 %</b>	<b>59 %</b>	<b>59 %</b>	<b>24 %</b>

## Transformation digitale des entreprises depuis le déconfinement (1/2)

Depuis le déconfinement, avez-vous engagé ou allez-vous engager des transformations dans votre entreprise, en termes de digitalisation ?

Base : 426 personnes



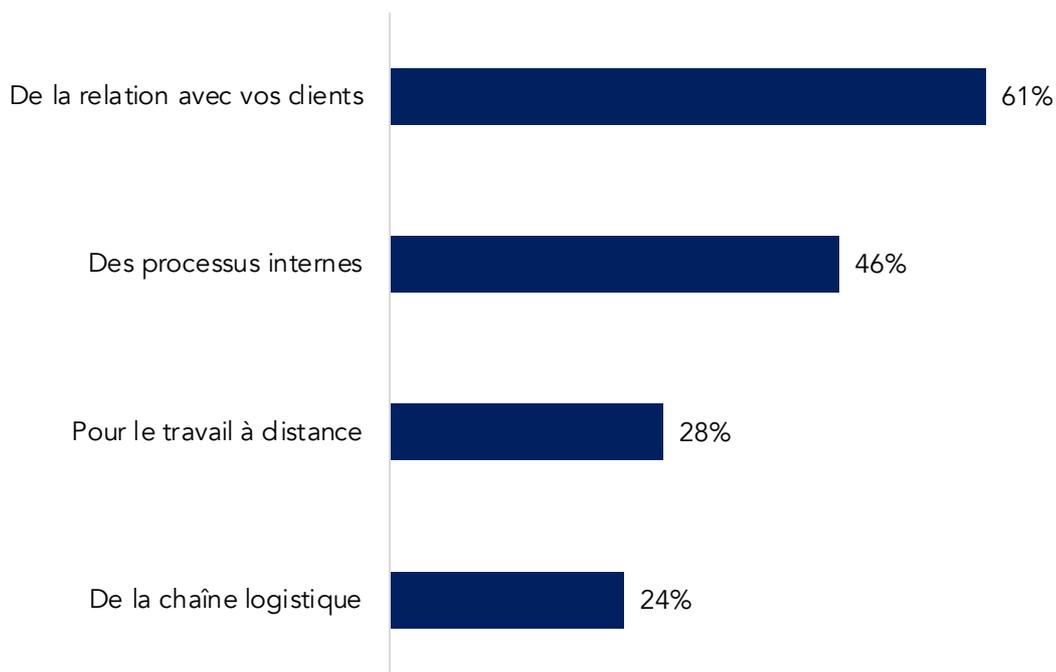
Selon l'effectif de l'entreprise	Oui	Non
20 à 99 salariés	35 %	65 %
100 à 249 salariés	52 %	48 %
250 et plus	68 %	32 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>90 %</b>	<b>10 %</b>

## Transformation digitale des entreprises depuis le déconfinement (2/2)

### Concernant le changement de digitalisation, quels aspects plus précisément ?

Base : A ceux qui ont ou qui vont engager des transformations dans leur entreprise, en termes de digitalisation (168 personnes)

Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %

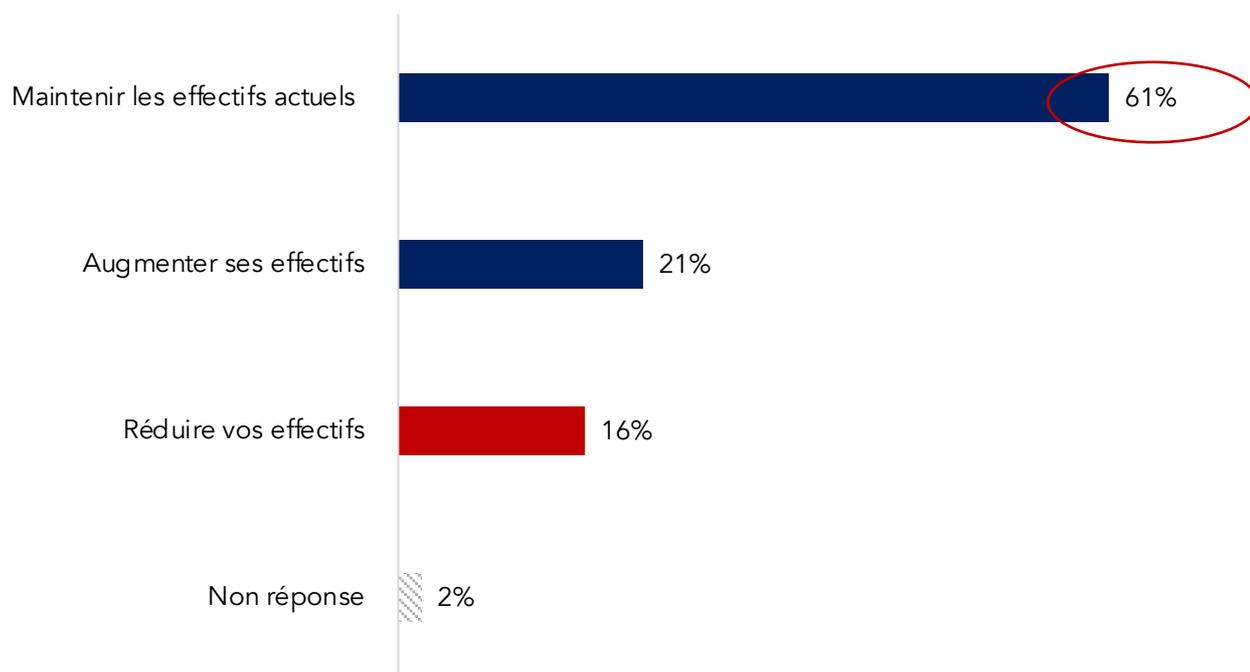


Selon l'effectif de l'entreprise	De la relation avec vos clients	Des processus internes	De la chaîne logistique	Pour le travail à distance
20 à 99 salariés	58 %	42 %	20 %	22 %
100 à 249 salariés	73 %	68 %	41 %	36 %
250 et plus	68 %	44 %	29 %	50 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>74 %</b>	<b>42 %</b>	<b>26 %</b>	<b>58 %</b>

## Évolution des effectifs des entreprises

Dans les prochains mois, votre entreprise va-t-elle probablement ?

Base : 426 personnes

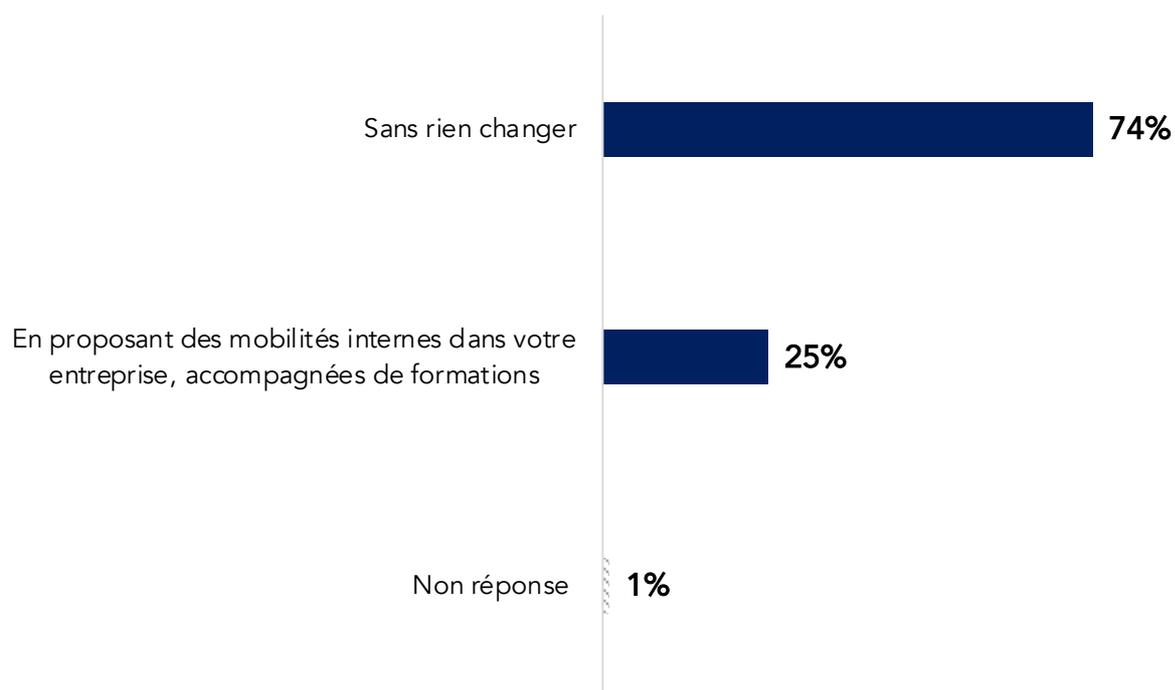


Selon l'effectif de l'entreprise	Maintenir les effectifs actuels	Augmenter ses effectifs	Réduire vos effectifs
20 à 99 salariés	60 %	23 %	15 %
100 à 249 salariés	72 %	12 %	17 %
250 et plus	60 %	18 %	20 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>62 %</b>	<b>14 %</b>	<b>24 %</b>

## Modalités du maintien des effectifs au sein des entreprises

**Dans les prochains mois, votre entreprise va probablement maintenir les effectifs actuels :**

Base : A ceux dont l'entreprise va maintenir les effectifs actuels (260 personnes)  
Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %

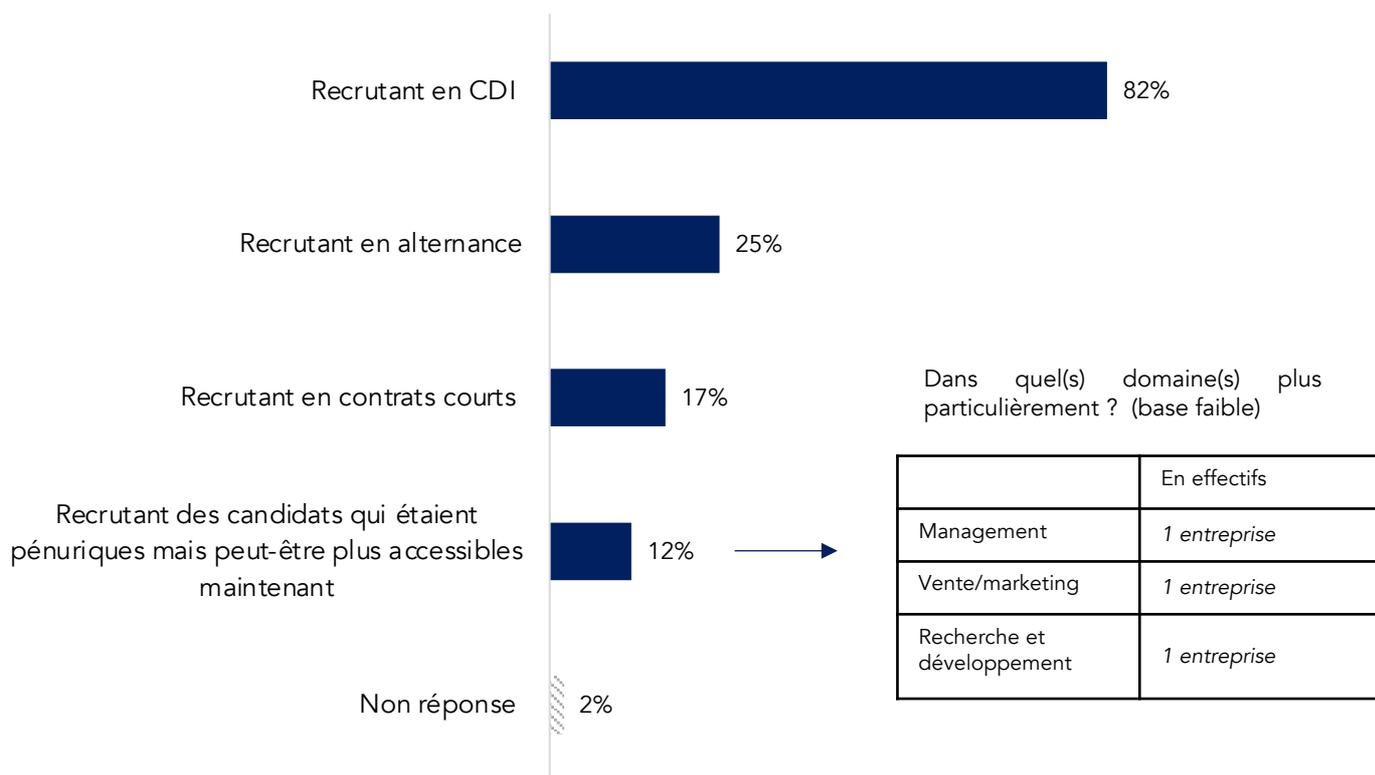


Selon l'effectif de l'entreprise	Sans rien changer	En proposant des mobilités internes, accompagnées de formations
20 à 99 salariés	76 %	23 %
100 à 249 salariés	60 %	40 %
250 et plus	80 %	20 %
<b>Focus : 1000 salariés et plus</b>	<b>69 %</b>	<b>31 %</b>

## Modalités de l'augmentation des effectifs au sein des entreprises

Dans les prochains mois, votre entreprise va probablement augmenter ses effectifs en :

Base : A ceux dont l'entreprise va augmenter ses effectifs (92 personnes)  
Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %

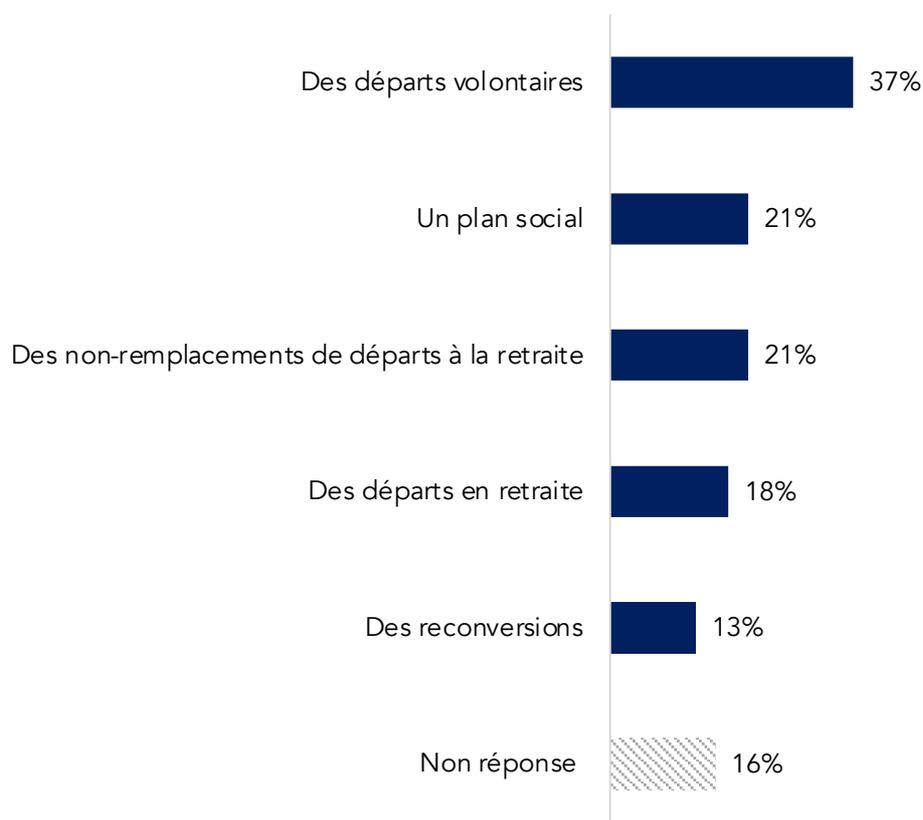


Selon l'effectif de l'entreprise	Recruter en CDI	Recruter en alternance	Recruter en contrats courts	Recruter des candidats qui étaient pénuriques
20 à 99 salariés	82 %	23 %	17 %	12 %
100 à 249 salariés	80 %	20 %	20 %	-
250 et plus	89 %	44 %	22 %	22 %
Plus de 1000 salariés	100 %	66%		33%

## Modalités de la baisse des effectifs au sein des entreprises

**Dans les prochains mois, votre entreprise va probablement réduire vos effectifs avec :**

Base : À ceux dont l'entreprise va réduire ses effectifs (66 personnes)  
Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %



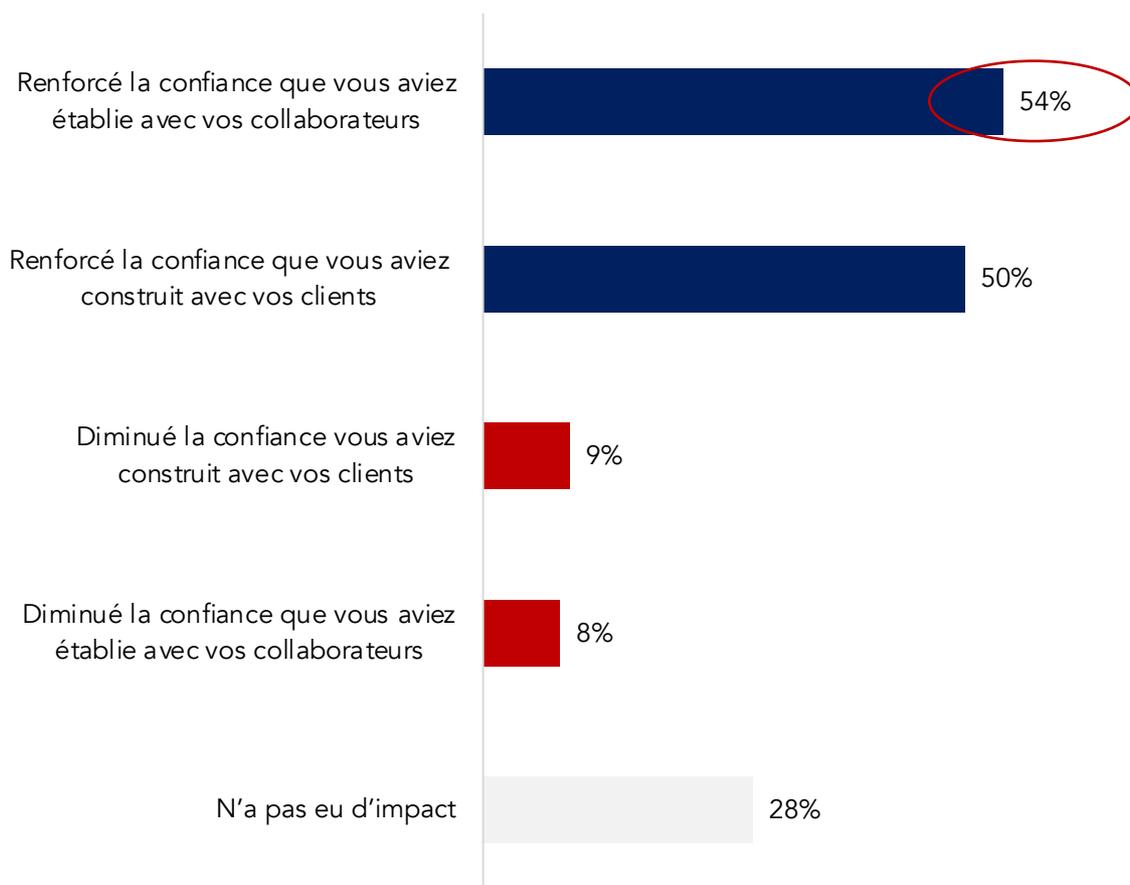
Selon l'effectif de l'entreprise	Des départs volontaires	Plan social	Non remplacement de départ à la retraite	Des départs en retraite	Proposer des reconversions
20 à 99 salariés	36 %	18 %	20 %	20 %	10 %
100 à 249 salariés	29 %	43 %	14%	-	28 %
250 et plus	50 %	21 %	40 %	20 %	20 %
Plus de 1000	20%	20%	60%		

## Impact de la crise du Covid-19 sur les entreprises

Dans votre entreprise, diriez-vous que la crise a :

Base : 426 personnes

Plusieurs réponses possibles – total supérieur à 100 %



Selon l'effectif de l'entreprise	Renforcé la confiance avec vos collaborateurs	Renforcé la confiance avec vos clients	Diminué la confiance avec vos clients	Diminué la confiance avec vos collaborateurs
20 à 99 salariés	55 %	50 %	10 %	8 %
100 à 249 salariés	45 %	52 %	5 %	10 %
250 et plus	58 %	52 %	4 %	4 %
Focus : 1000 salariés et plus	57 %	71 %	-	10 %

« La réalité ne pardonne pas qu'on la méprise. » Joris-Karl Huysmans



## LES TEMPS NOUVEAUX

GRUPE DE CONSEIL EN STRATÉGIE(S)



VIAVOICE - LA PART DE L'HOMME - GCF - BLOO00MUP

Les récentes études d'opinion Viavoice réalisées pour  
HEC, *Le Figaro*, *Libération*, *LCP*, *la Presse régionale*, France Inter, France 2 ou RTL  
sont consultables sur [www.institut-viavoice.com](http://www.institut-viavoice.com)  
9, rue Huysmans, 75 006 Paris. + 33 (0)1 40 54 13 90. Viavoice est une SAS indépendante.