

Baromètre digital des ETI 2021

# La transformation va-t-elle assez loin, assez vite ?

Décembre 2021

Avec le soutien du

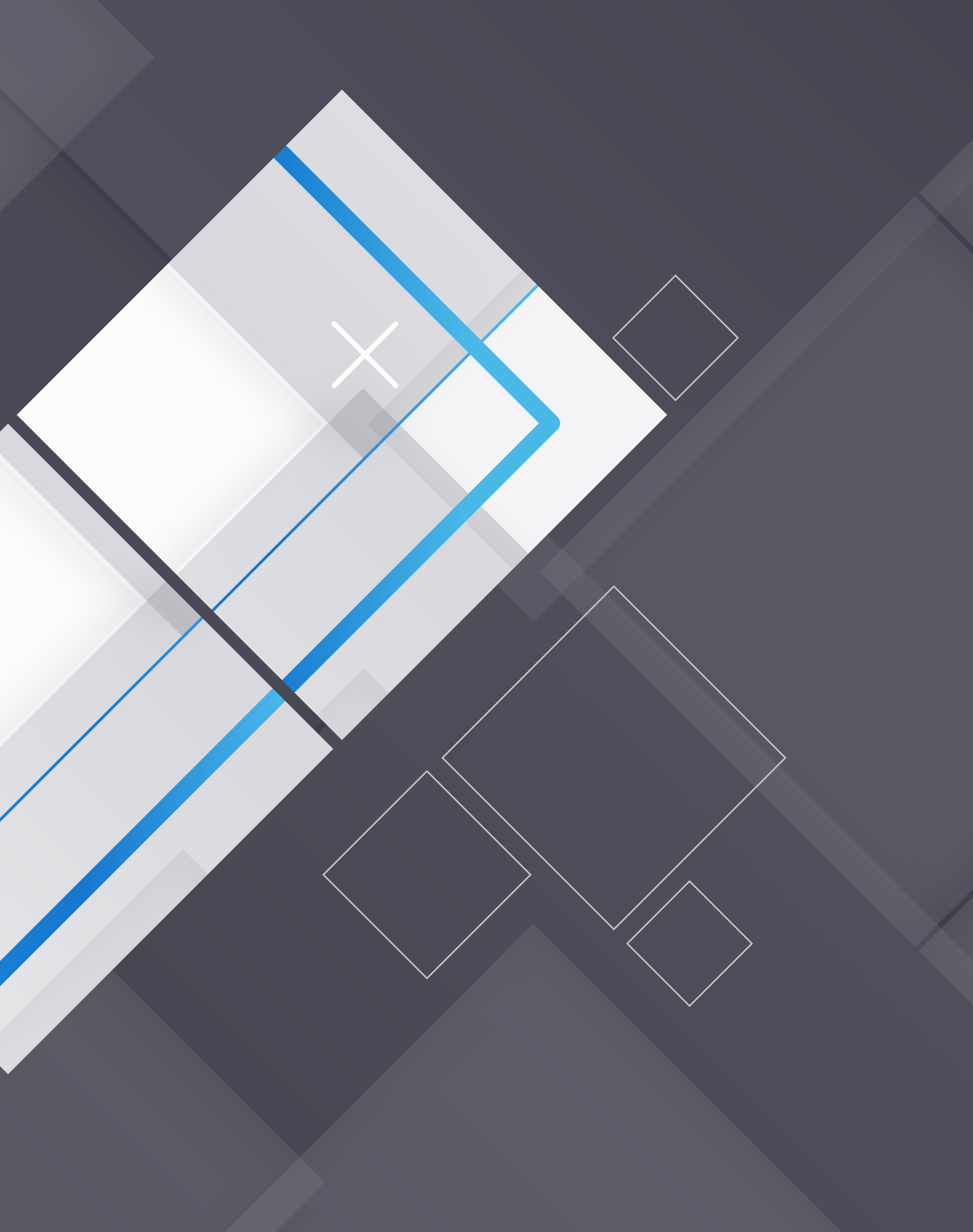
**meti**  
MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE  
LES ENTREPRISES DE LONG TERME



**apax**

En partenariat avec **Gilles Babinet**,  
co-président du Conseil national  
du numérique

**EY**  
Building a better  
working world





# Édito

Souvent leaders mondiaux ou européens dans leur secteur, les 5400 ETI représentent 25% de l'emploi, 34% des exportations et 30% des investissements des entreprises en France\*. Elles sont essentielles à la cohésion économique et sociale des régions. Au printemps 2020, elles ont dû s'adapter très rapidement à la nouvelle donne, notamment en termes d'organisation du travail et de relation client. Dix-huit mois après le début de la crise sanitaire, il était donc important de faire le point sur la perception des dirigeants et collaborateurs d'ETI sur la transformation digitale en cours. En 2021, la maturité digitale continue de progresser mais les dirigeants d'ETI prennent conscience que le chemin de la transformation digitale est plus long et plus complexe qu'anticipé. Les intentions d'investissement marquent le

pas dans les domaines clés à l'exception de la cybersécurité, élevée au rang de priorité n°1. Le secteur industriel affiche toujours une maturité digitale moins élevée que les autres secteurs, mais tend à réduire l'écart ; le B2B rattrape voire dépasse le B2C dans certains domaines prioritaires. Quant aux collaborateurs, l'immense majorité d'entre eux juge la transformation digitale comme absolument fondamentale, même si la prise de conscience de l'enjeu semble assez récente.

EY et APAX Partners, en partenariat avec le METI et sous le parrainage de Gilles Babinet, sont heureux de partager avec vous les grands enseignements de cette édition 2021 du Baromètre digital des ETI.

## **Dominique Pageaud**

Associé, EY

---

## **Florence Naillat**

Déléguée générale adjointe, METI

---

## **Gilles Babinet**

Co-président, Conseil national du numérique

---

## **Alban de l'Espinay**

Directeur-Associé, EY

## **Grégory Salinger**

Operating Partner Digital & Sustainability, Apax Partners

# 1

## L'important, c'est le chemin : des ETI plus lucides pour relever les défis de leur transformation digitale

### **Maturité rime cette année avec lucidité**

La maturité digitale continue de progresser mais les dirigeants d'ETI semblent prendre conscience que le chemin de la transformation digitale est plus long et plus complexe qu'anticipé. Se transformer, c'est entrer dans une dynamique permanente.

### **La Direction générale des ETI s'implique de façon croissante**

La stratégie digitale est devenue un sujet récurrent pour la quasi-totalité des comités de direction. Toutefois, des freins subsistent en interne, même si l'acculturation progresse :

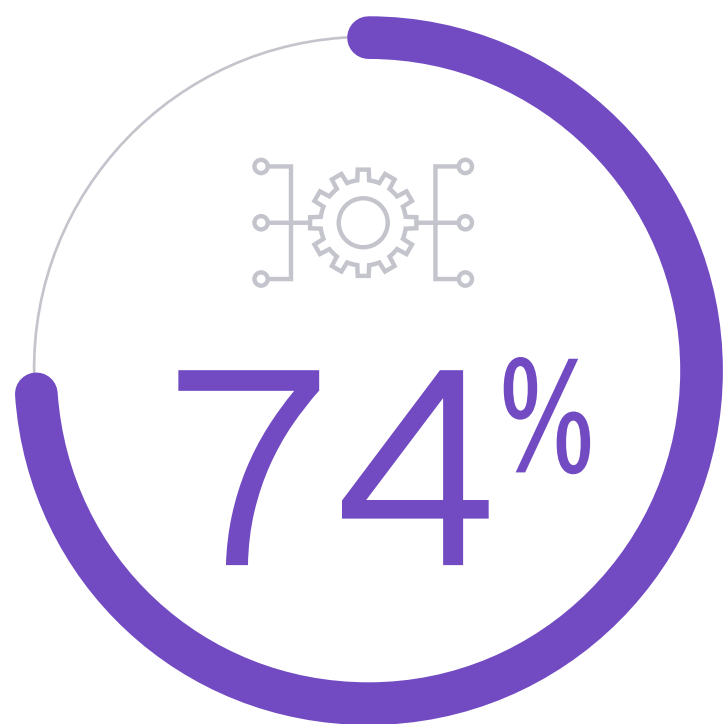
- ▶ les résistances au changement sont toujours citées comme la difficulté principale par le plus grand nombre d'ETI, mais ces dernières sont beaucoup moins nombreuses à les mentionner cette année qu'en 2020
- ▶ en revanche, le manque d'adaptation du management intermédiaire est identifié comme problématique par une part croissante d'ETI.

### **Après l'effet accélérateur de la crise, l'approche des investissements se veut plus raisonnée**

Même si la part des dirigeants ayant l'intention d'accroître leurs investissements dans la transformation digitale est toujours élevée, l'effet accélérateur de la crise tend à disparaître aujourd'hui. Les ETI ne sont plus dans l'urgence et les investissements des années passées commencent à porter leurs fruits.

### **Cette pondération se retrouve également au niveau de l'organisation du travail**

L'onde de choc provoquée par la crise sanitaire va la marquer durablement, mais dans une moindre mesure que ce qui était anticipé l'an dernier. Les dirigeants sont désormais moins nombreux à vouloir privilégier la dématérialisation des échanges.



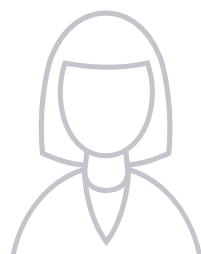
Des ETI ont activement engagé leur **transformation digitale**



-11%

De dirigeants se déclarent au stade « **maîtrisé** »

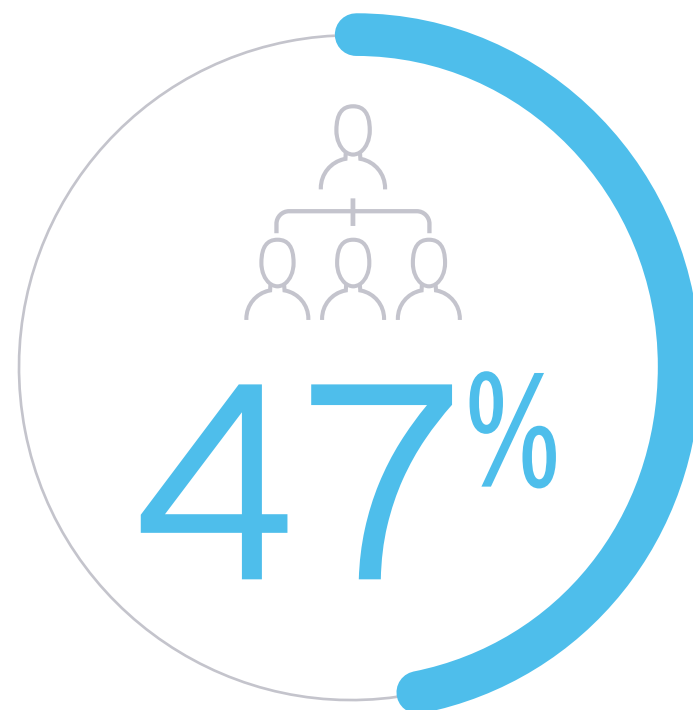
par rapport à 2020 (soit un total de 14%)



La **DG** porte les initiatives de **transformation digitale** dans un nombre croissant d'ETI :

+13%

par rapport à 2020 (soit un total de 57%).



Des dirigeants identifient le **manque d'adaptation du management intermédiaire** comme un frein à la transformation digitale

# 2

## Une dynamique de transformation qui façonne désormais le quotidien des collaborateurs

mais la « révolution » de l'organisation du travail annoncée par la crise sanitaire n'aura (peut-être) pas lieu

**Si la transformation digitale est jugée fondamentale par les collaborateurs, elle n'en reste pas moins un phénomène relativement récent pour eux.**



### **Nouveauté 2021 !**

Plus de 1000 collaborateurs d'ETI ont été interrogés par l'institut CSA sur leur perception de la transformation digitale dans leur entreprise. Ils ont été sélectionnés pour constituer un panel représentatif de la diversité des territoires, des secteurs d'activité et des tailles d'ETI.

**Il en ressort un large consensus sur le fait que la transformation digitale est un enjeu stratégique.**

83% des collaborateurs (et jusqu'à 92% des managers) considèrent que la transformation digitale est un enjeu

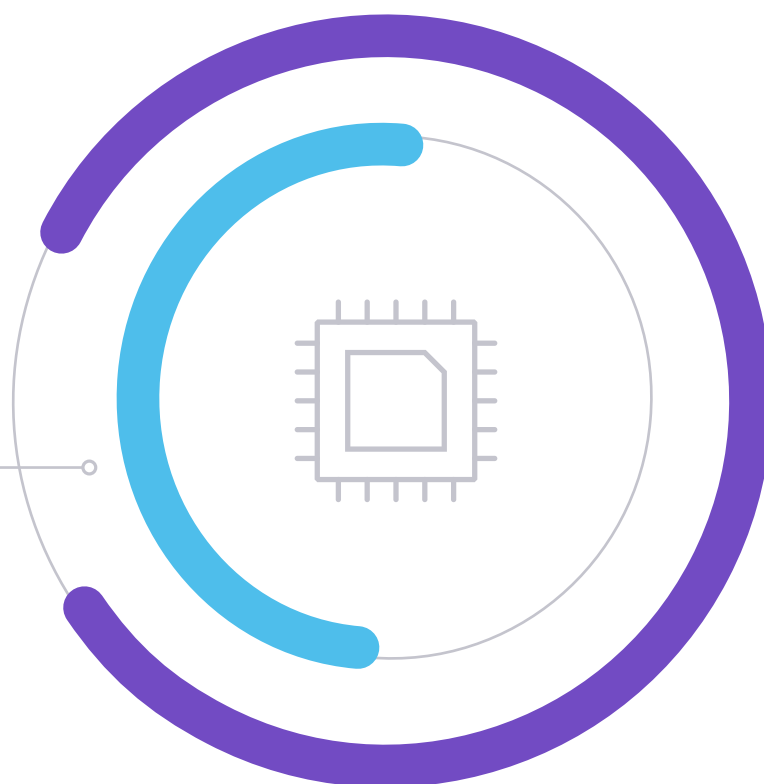
fondamental. 66% des collaborateurs estiment que le niveau de maturité digitale de leur entreprise est élevé. Ceci, principalement sur la thématique de l'usage d'outils digitaux collaboratifs et la digitalisation des RH et dans une moindre mesure sur la digitalisation de la relation client et des opérations.

**Les collaborateurs voient avant tout le digital par le prisme de leur expérience utilisateur.**

S'il n'y a aucune remise en cause du rationnel et de la nécessité de la transformation digitale, et si ses implications sont tangibles au quotidien pour la plupart d'entre eux, celle-ci n'en reste pas moins un phénomène relativement récent de leur point de vue : 50% des collaborateurs ont entendu parler de transformation digitale dans leur entreprise depuis moins de 3 ans.

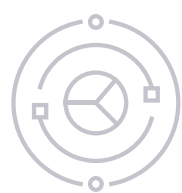
# 50%

Des collaborateurs n'ont entendu parler de **transformation digitale** dans leur entreprise que depuis **moins de 3 ans**



# 83%

Des collaborateurs considèrent que la **transformation digitale** est un enjeu fondamental (et jusqu'à **92 %** des managers)



# 50%

Des collaborateurs trouvent les pratiques managériales **plus agiles** depuis le début de la crise sanitaire, ce qui fait miroir avec la perception des dirigeants



# 65%

Des collaborateurs ont bénéficié **d'actions spécifiques** (communication, information, coaching, ateliers, formations) pour renforcer leurs compétences digitales

# 3

## Des progrès... mais des ambitions qui doivent se renforcer

### Un niveau de développement digital en deçà des enjeux

Le développement des différents domaines demeure en deçà des enjeux avec un faible niveau global de maturité en 2021 (stade maîtrisé de 16% en moyenne).

Les ETI souhaitent se digitaliser avant tout au service des clients. Mais concrètement, seules 13% d'entre elles ont atteint un stade maîtrisé en « marketing digital, CRM, connaissance client et écoute client », alors que les dirigeants y ont consacré d'importants moyens ces dernières années. D'ailleurs, l'axe client représente un domaine d'investissement prioritaire pour seulement 23% des ETI en 2021, soit une réduction de moitié par rapport à 2018. On constate le même phénomène de réduction des investissements prioritaires dans tous les domaines clés de la digitalisation, tels que l'innovation, dans l'approche des marchés : -27% en 2 ans.

### La cybersécurité demeure la top priorité

Seule la cybersécurité résiste et devient paradoxalement le domaine à la fois le plus mature et celui dans lequel les ETI sont les plus nombreuses à vouloir investir.

### L'industrie commence à combler son retard

Le retard de l'industrie dans le digital tend à se stabiliser car les écarts d'intentions d'investissements avec les autres secteurs se sont fortement réduits en 2021. Des écarts de maturité significatifs sont à noter.

### Le B2B rattrape et dépasse les autres secteurs

Les ETI B2B vont désormais investir davantage que les autres et confirmer leur plus grande maturité.



## Cybersécurité

44%

Des ETI en font une priorité d'investissement :

**Rang 1 de l'étude**



21%



Dématisation  
RH

28%



Cybersécurité

21%



Cloud  
computing

PODIUM DES DOMAINES MAÎTRISÉS

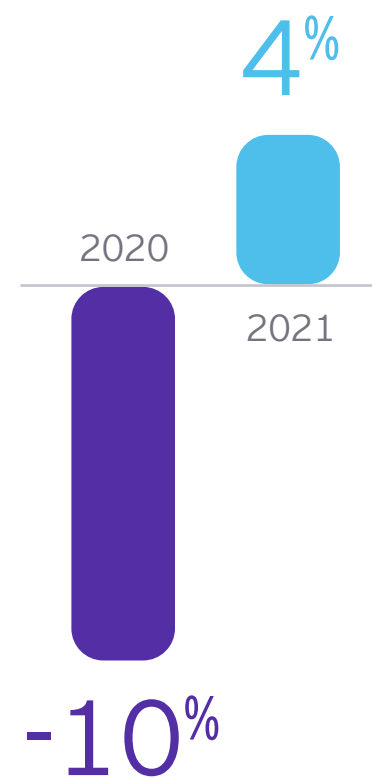
## Industrie

L'écart d'investissement entre l'industrie et les autres secteurs s'est réduit de -12 % à -4% entre 2020 et 2021



## B2B

Les investissements des ETI B2B ont dépassé ceux des autres ETI pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2021



# 4

## La confirmation des grandes tendances

### **Numérique Responsable**

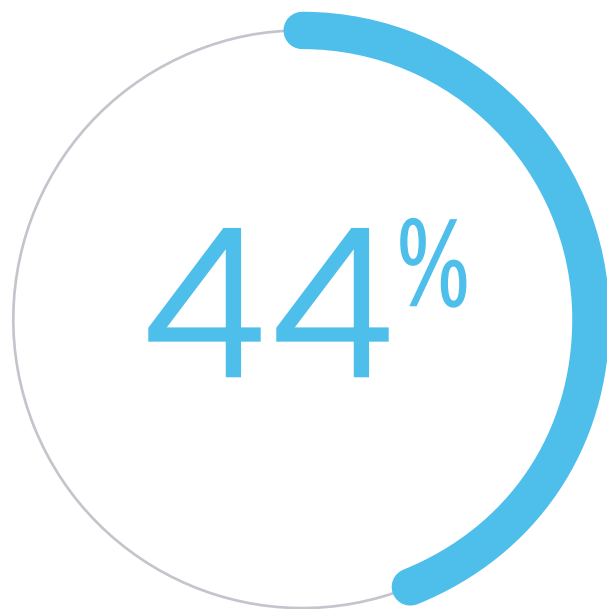
Le numérique responsable est plus que jamais d'actualité. 86 % des dirigeants d'ETI sont sensibilisés au sujet. Concrètement, un quart d'entre eux a déjà mis en oeuvre des actions pour réduire l'empreinte sociale, économique et environnementale du numérique, et un autre quart compte investir le sujet dans l'année qui vient. La moitié des collaborateurs d'ETI a déjà été sensibilisée au sujet.

### **Prospective RH**

La tension sur les recrutements dans le numérique s'est fortement accrue, certaines entreprises n'ayant simplement pas de candidats pour les postes ouverts. 44 % des ETI ont lancé une démarche de prospective RH visant à identifier les compétences clés de demain, soit 15 points de plus que l'année passée.

### **La révolution de l'intelligence artificielle n'a pas encore eu lieu**

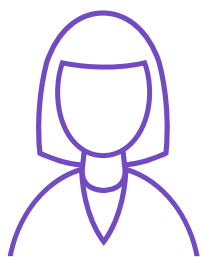
La transformation digitale des années à venir sera sans doute portée par l'intelligence artificielle, même si pour l'heure, elle n'est pas encore suffisamment perçue comme un facteur de transformation des modèles d'affaires et des modèles opérationnels. Les ETI sont attentistes sur ce sujet.



Des ETI ont lancé une démarche de **prospective RH** pour identifier les compétences clés de demain

**+15%**

Par rapport au baromètre 2020



**86%**

Des **dirigeants** sensibilisés au numérique responsable



**54%**

Des **collaborateurs** sensibilisés au numérique responsable

NUMÉRIQUE RESPONSABLE

## EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers. Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients. Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

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](https://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](https://ey.com).

© 2021 EY & Associés.  
Tous droits réservés.  
Studio BMC France - 2109BMC238.  
SCORE France N° 2021-122.  
ED NONE.

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

[ey.com/fr](https://ey.com/fr)

## Contacts

### Dominique Pageaud

Associé, EY & Associés  
[dominique.pageaud@fr.ey.com](mailto:dominique.pageaud@fr.ey.com)

### Alban de l'Espinay

Directeur-Associé, Ernst & Young Advisory  
[alban.de.l.espinay@fr.ey.com](mailto:alban.de.l.espinay@fr.ey.com)

### Gilles Babinet

Co-président, Conseil national du numérique  
[gbabinet@gmail.com](mailto:gbabinet@gmail.com)

### Florence Naillat

Déléguée générale adjointe, METI  
[f.naillat@m-eti.fr](mailto:f.naillat@m-eti.fr)

### Grégory Salinger

Operating Partner Digital & Sustainability, Apax Partners  
[gregory.salinger@apax.fr](mailto:gregory.salinger@apax.fr)

## À propos d'Apax Partners

Apax Partners est un des leaders du private equity en Europe. Avec plus de 45 ans d'expérience, Apax Partners accompagne des entreprises sur la durée pour en faire des leaders dans leur secteur. Les fonds gérés et conseillés par Apax Partners s'élèvent à plus de 4,5 milliards d'euros. Ces fonds investissent dans des PME et ETI en forte croissance, dans quatre secteurs de spécialisation : Tech & Telecom, Services, Santé et Biens de consommation.

Apax Partners sas, basée à Paris ([www.apax.fr](https://www.apax.fr)), et Apax Partners LLP, basée à Londres ([www.apax.com](https://www.apax.com)), ont une histoire commune mais sont deux sociétés indépendantes.

## À propos du METI

Fondé en 1995, le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) rassemble et fédère les ETI autour de trois objectifs :

- ▶ Porter la « marque ETI » dans le débat public
- ▶ Plaider pour une politique économique adaptée aux enjeux des ETI et porter l'ambition d'un Mittelstand à la française
- ▶ Fédérer la communauté des ETI, entreprises des territoires

Le METI est présidé par Frédéric Coirier, président-directeur général de Poujolat, et Philippe d'Ornano, président du directoire de Sisley.

[www.m-eti.fr](https://www.m-eti.fr)