



# Le regard des cadres dirigeants et des managers sur les évolutions de leur entreprise

Septembre 2023

Sondage Ifop pour Bona Fidé et Arthur Hunt

N° 120 214

Contacts Ifop :

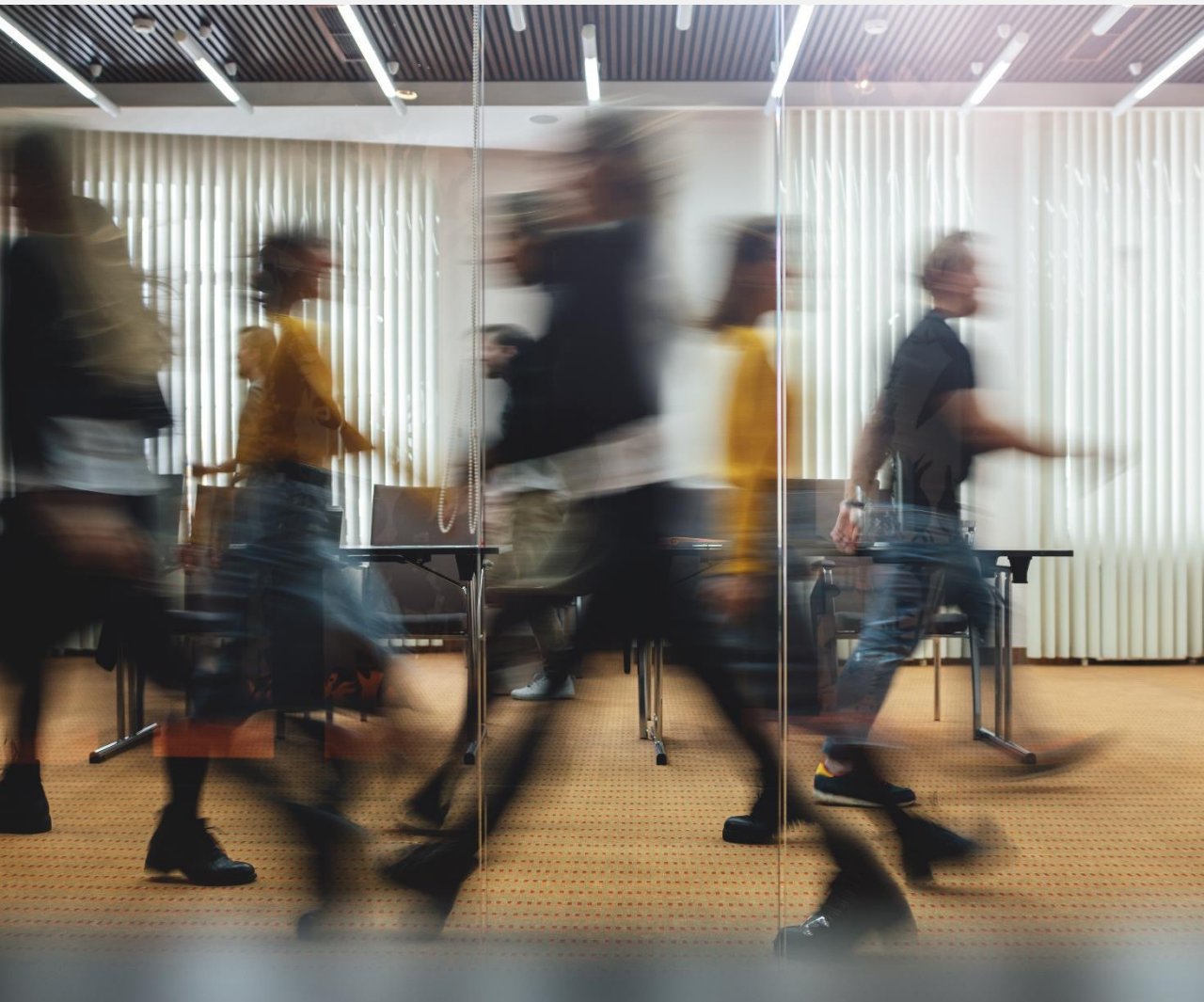
Jérôme Fourquet / Flora Baumlín / Enora Lanoë-Danel

Département Opinion et Stratégies d'Entreprise

01 45 84 14 44

[prenom.nom@ifop.com](mailto:prenom.nom@ifop.com)

# SOMMAIRE



- 1. La méthodologie**
- 2. Les résultats de l'étude**
- 3. Les grands enseignements**



# La méthodologie

# MÉTHODOLOGIE

Etude réalisée par l'Ifop pour Bona Fidé et Arthur Hunt

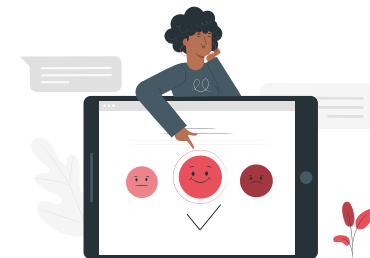


L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de :

- **200 cadres dirigeants** (ex. CEO, COO, Président, Senior VP, Directeur Général, VP...)
- **300 managers intermédiaires** (manager de manager(s) et de collaborateur(s))



La représentativité de l'échantillon des managers intermédiaires a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, secteur, taille de l'entreprise) après stratification par région.



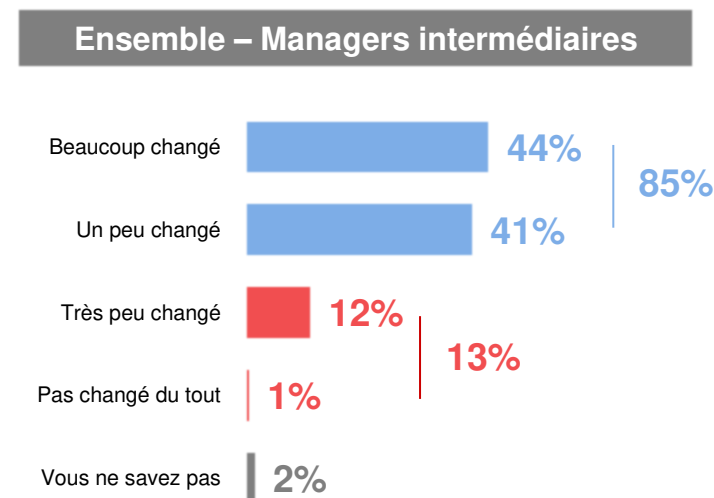
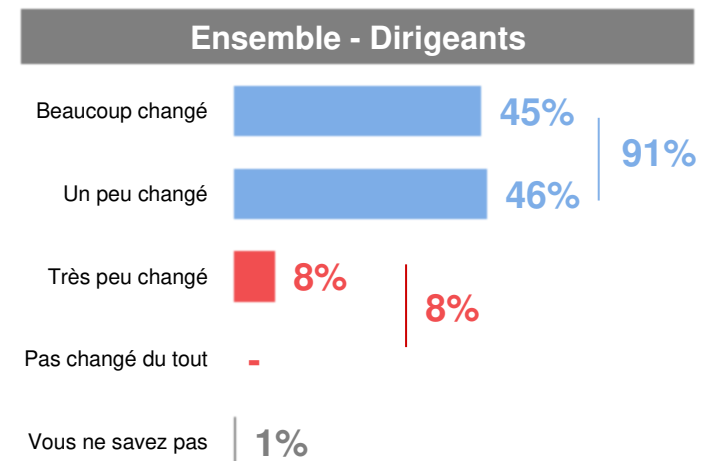
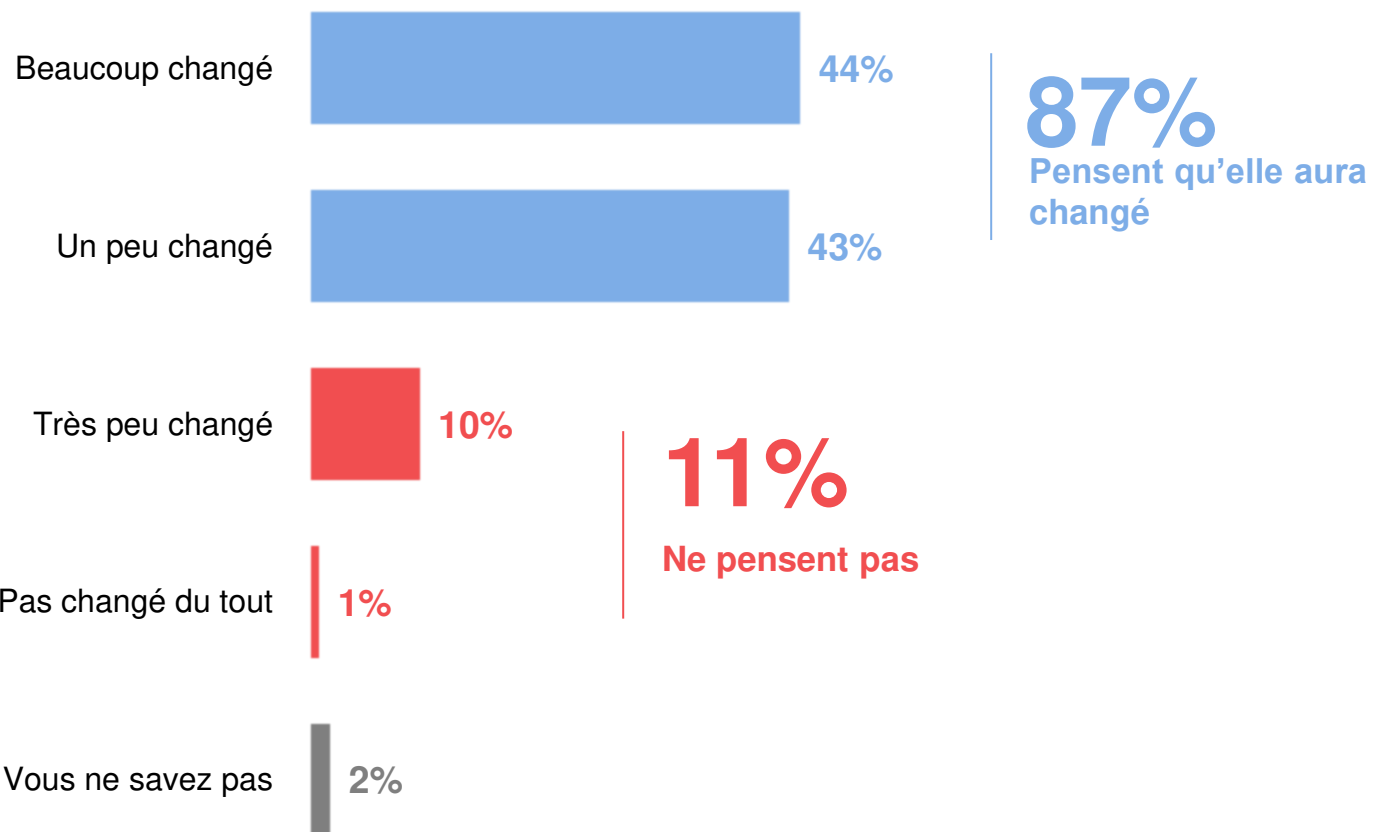
Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne **du 28 août au 15 septembre 2023.**

The background features several overlapping business charts. A large magnifying glass is positioned over a stacked area chart with orange, yellow, and blue layers. Other visible charts include a bar chart with orange and yellow bars, a horizontal bar chart with blue bars, and a line chart with blue and orange lines. The charts are set against a light blue background.

# Les résultats de l'étude

# Les changements dans l'entreprise à l'horizon 2030 massivement anticipés

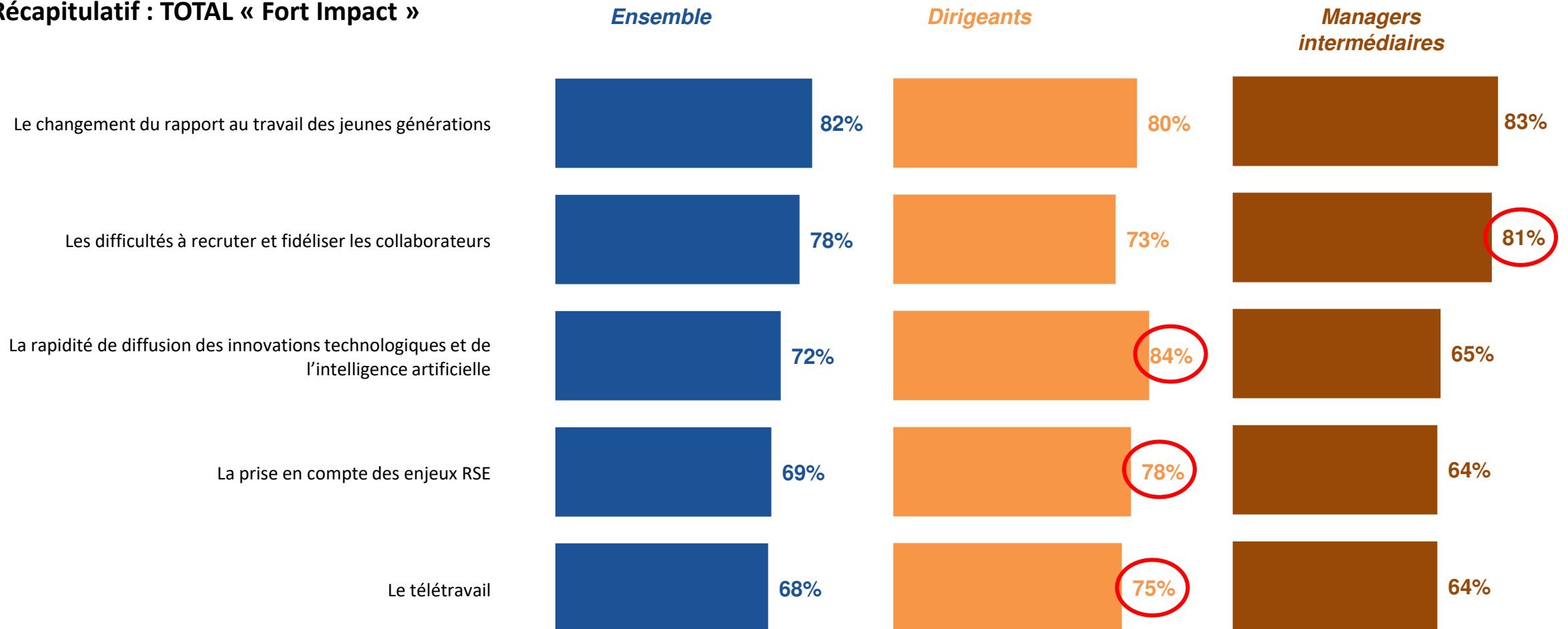
QUESTION : D'après-vous, est-ce que d'ici 2030 votre entreprise aura ?



# Les transformations de la société et leurs impacts dans l'entreprise (1/2)

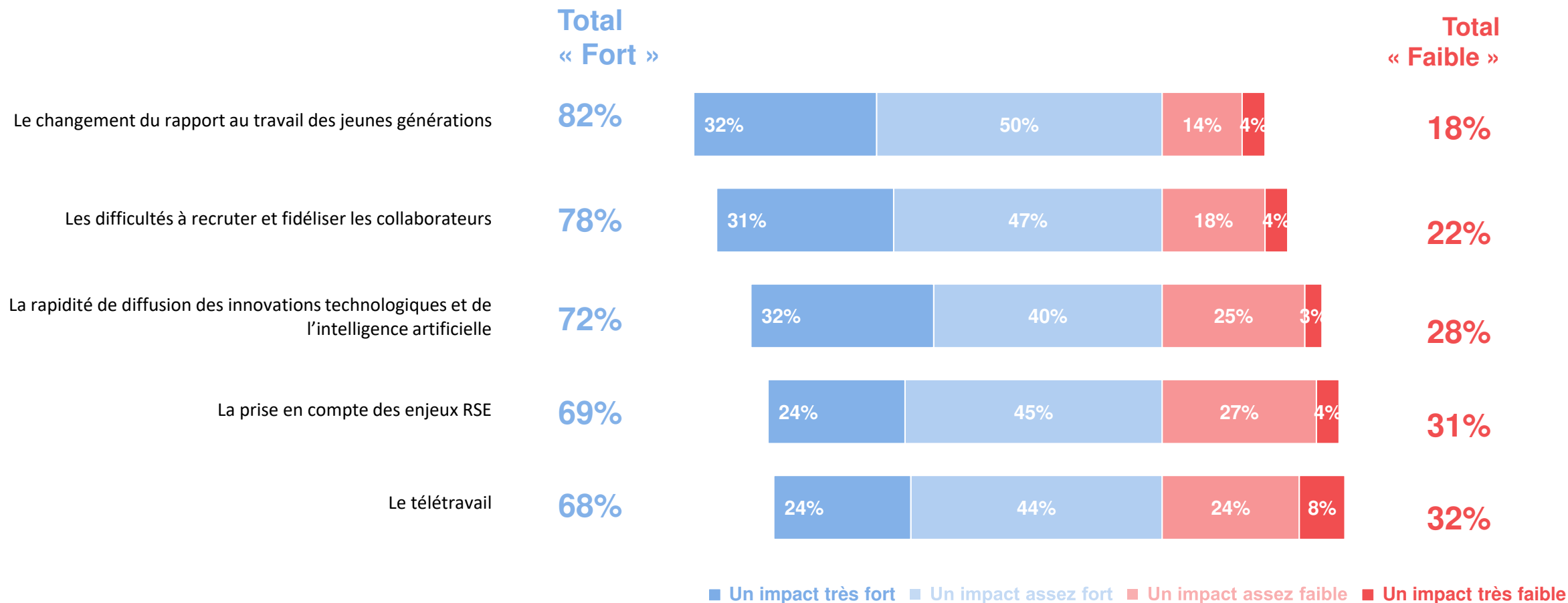
**QUESTION : Pour chacune des transformations suivantes à l'œuvre dans notre société, diriez-vous qu'elle a aujourd'hui un impact fort ou faible sur votre entreprise ?**

## Récapitulatif : TOTAL « Fort Impact »



# Les transformations de la société et leurs impacts dans l'entreprise (2/2)

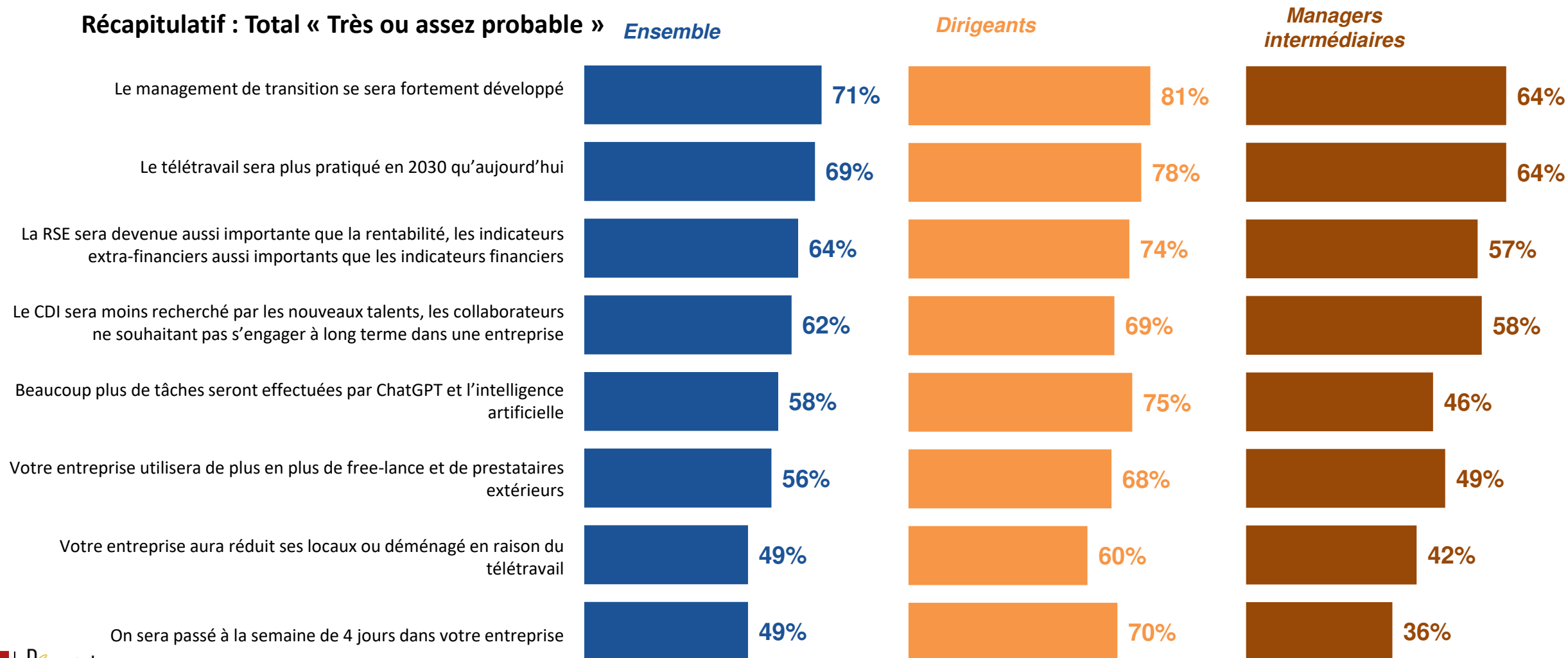
Question : Pour chacune des transformations suivantes à l'œuvre dans notre société, diriez-vous qu'elle a aujourd'hui un impact fort ou faible sur votre entreprise ?



# La probabilité que l'entreprise connaissent différentes évolutions à l'horizon 2030 (1/2)

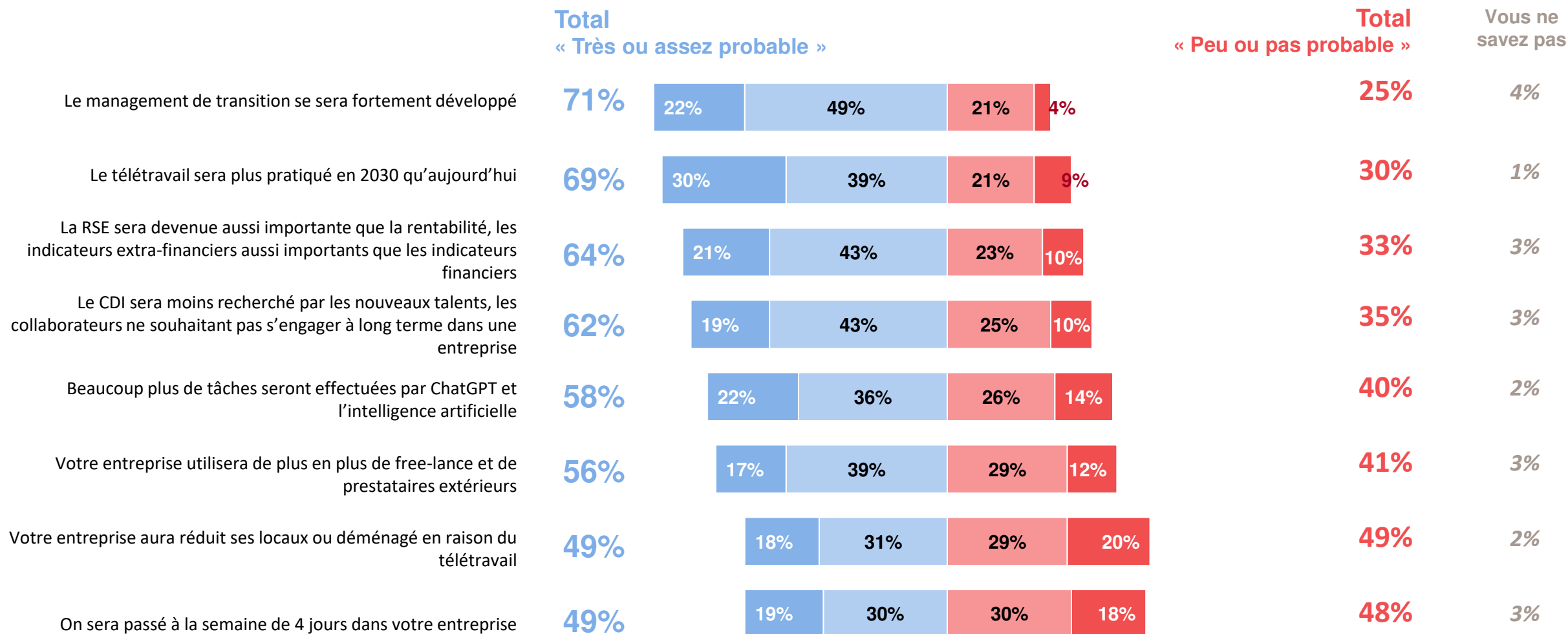
Question : Parmi toutes ces évolutions possibles, diriez-vous qu'il est probable ou pas probable qu'elles se produisent dans votre entreprise d'ici 2030 ?

## Récapitulatif : Total « Très ou assez probable » *Ensemble*



# La probabilité que l'entreprise connaissent différentes évolutions à l'horizon 2030 (2/2)

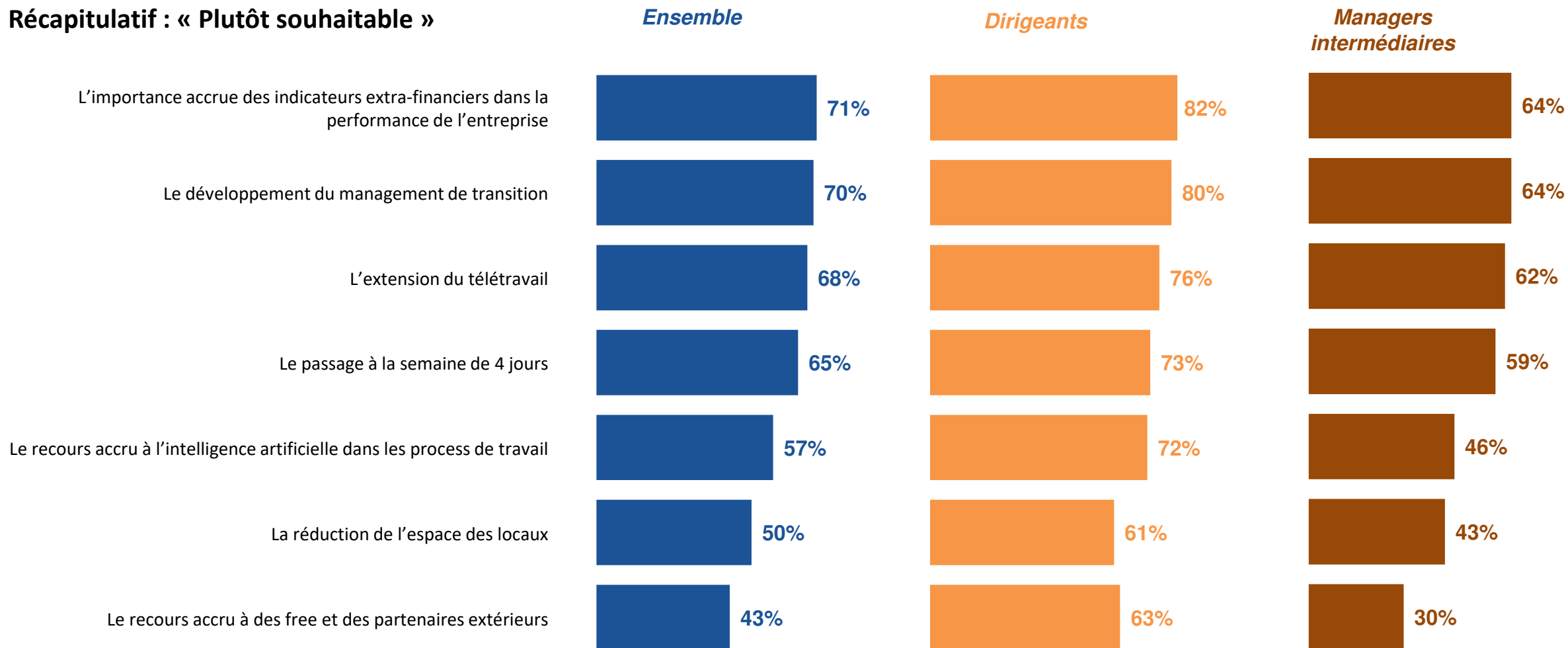
Question : Parmi toutes ces évolutions possibles, diriez-vous qu'il est probable ou pas probable qu'elles se produisent dans votre entreprise d'ici 2030 ?



# Les évolutions souhaitables pour l'entreprise (1/2)

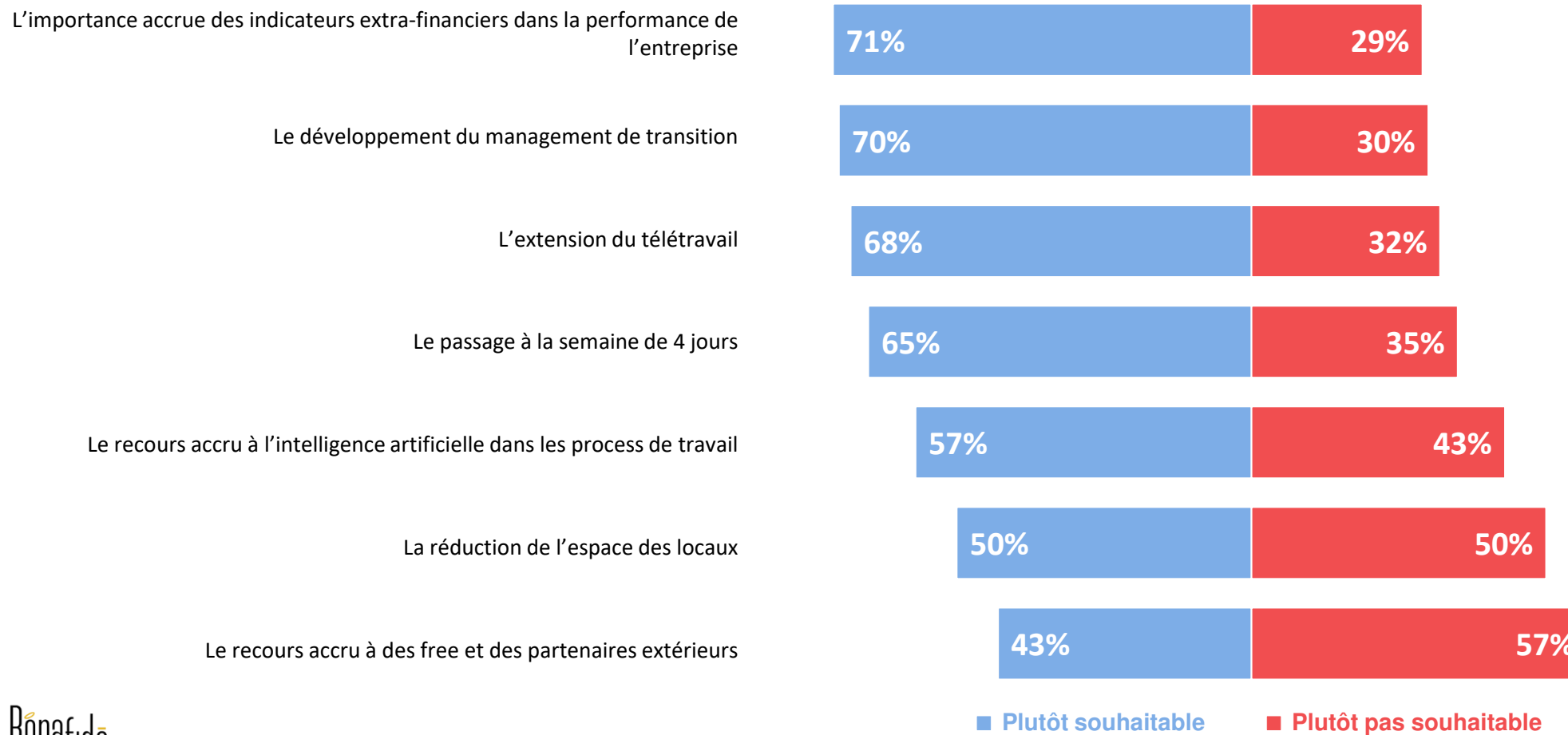
**QUESTION : Et diriez-vous que chacune de ces évolutions est, pour votre entreprise dans les années qui viennent, plutôt souhaitable ou plutôt pas souhaitable ?**

## Récapitulatif : « Plutôt souhaitable »



## Les évolutions souhaitables pour l'entreprise (2/2)

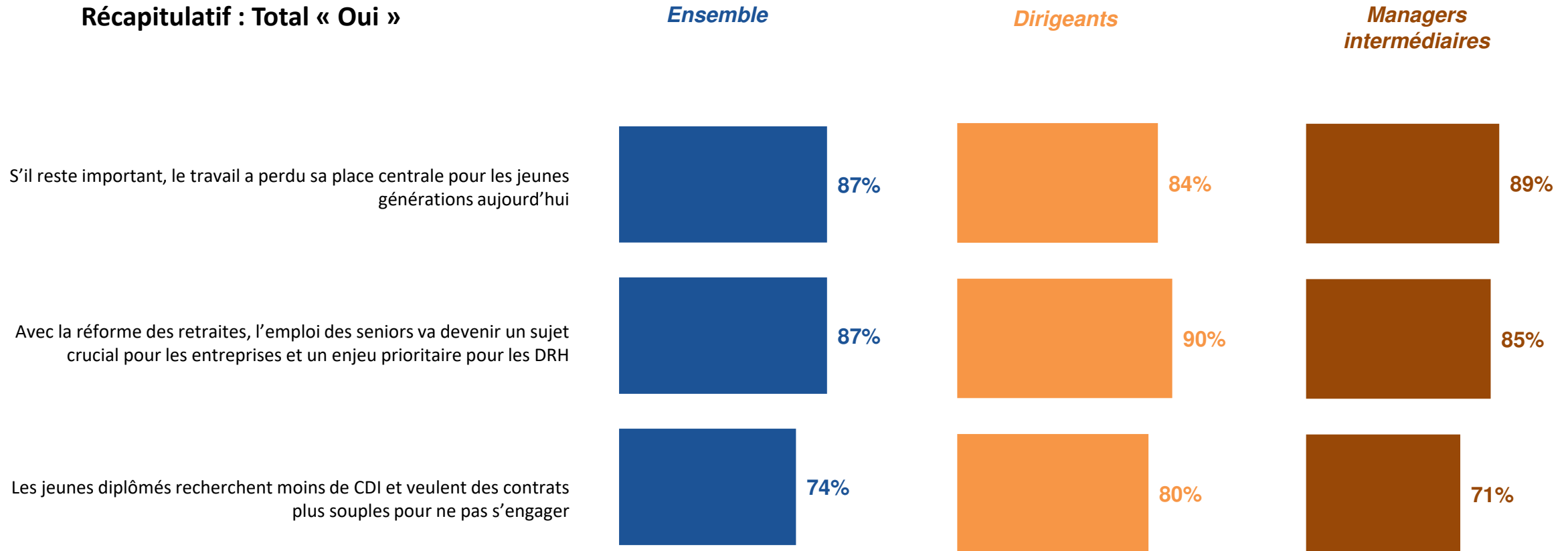
Question : Et diriez-vous que chacune de ces évolutions est, pour votre entreprise dans les années qui viennent, plutôt souhaitable ou plutôt pas souhaitable ?



# L'adhésion à différentes affirmations concernant l'entreprise (1/2)

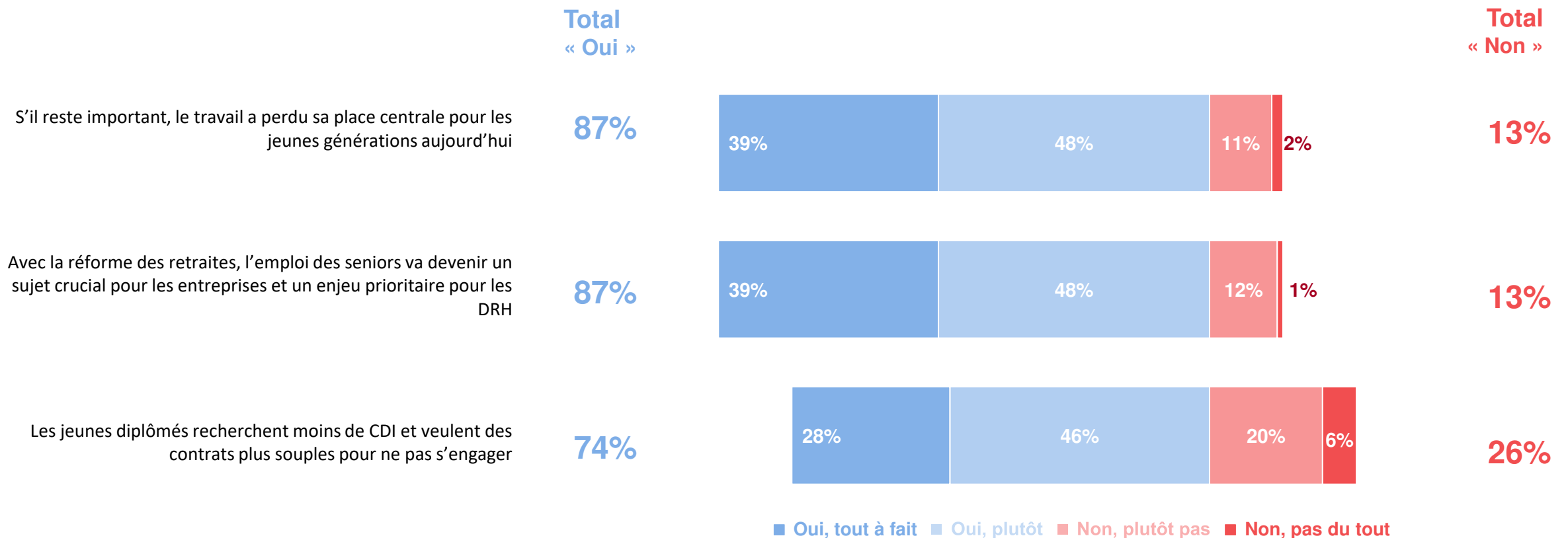
**QUESTION :** Voici des opinions que l'on peut entendre aujourd'hui. Pour chacune d'entre elles, diriez-vous que d'après votre propre expérience dans votre entreprise, vous la partagez tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout ?

## Récapitulatif : Total « Oui »



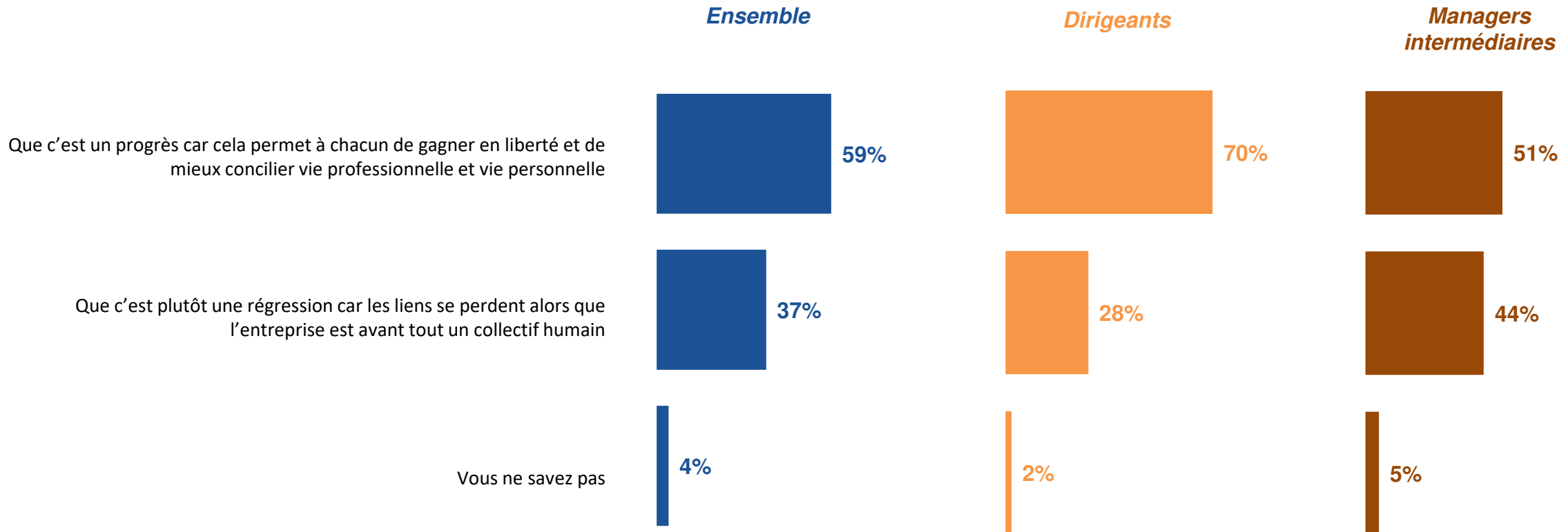
# L'adhésion à différentes affirmations concernant l'entreprise (2/2)

Question : Pour chacune d'entre elles, diriez-vous que d'après votre propre expérience dans votre entreprise, vous la partagez tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout ?



# L'adhésion à un nouveau modèle d'entreprise est nettement plus répandue parmi les cadres dirigeants que chez les managers intermédiaires

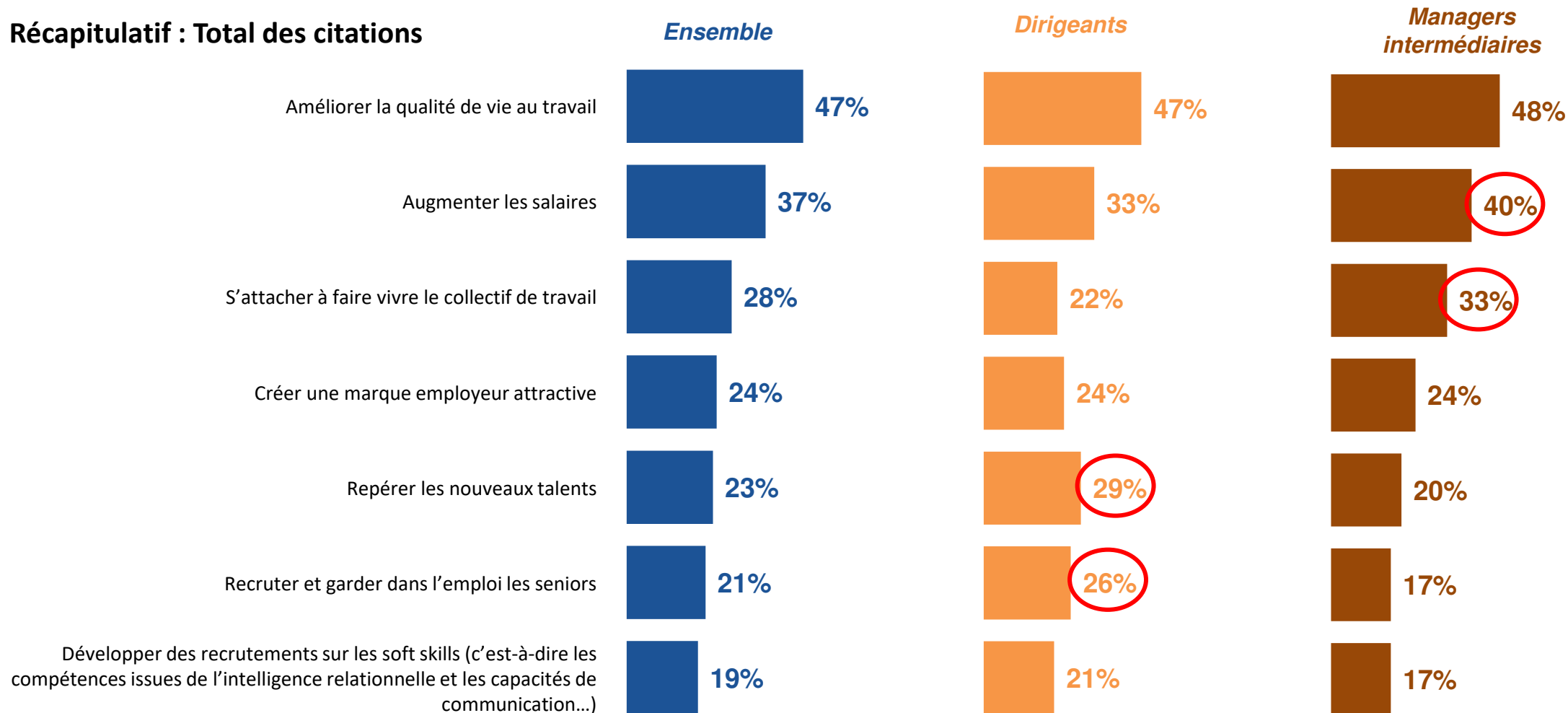
**QUESTION : Avec le télétravail, le numérique, les technologies, un nouveau modèle d'entreprise, notamment pour le secteur tertiaire, sans locaux physiques, sans horaires fixes, avec des collaborateurs dispersés est désormais possible. Diriez-vous ... ?**



# Les enjeux prioritaires pour la Direction des Ressources Humaines dans les années à venir (1/2)

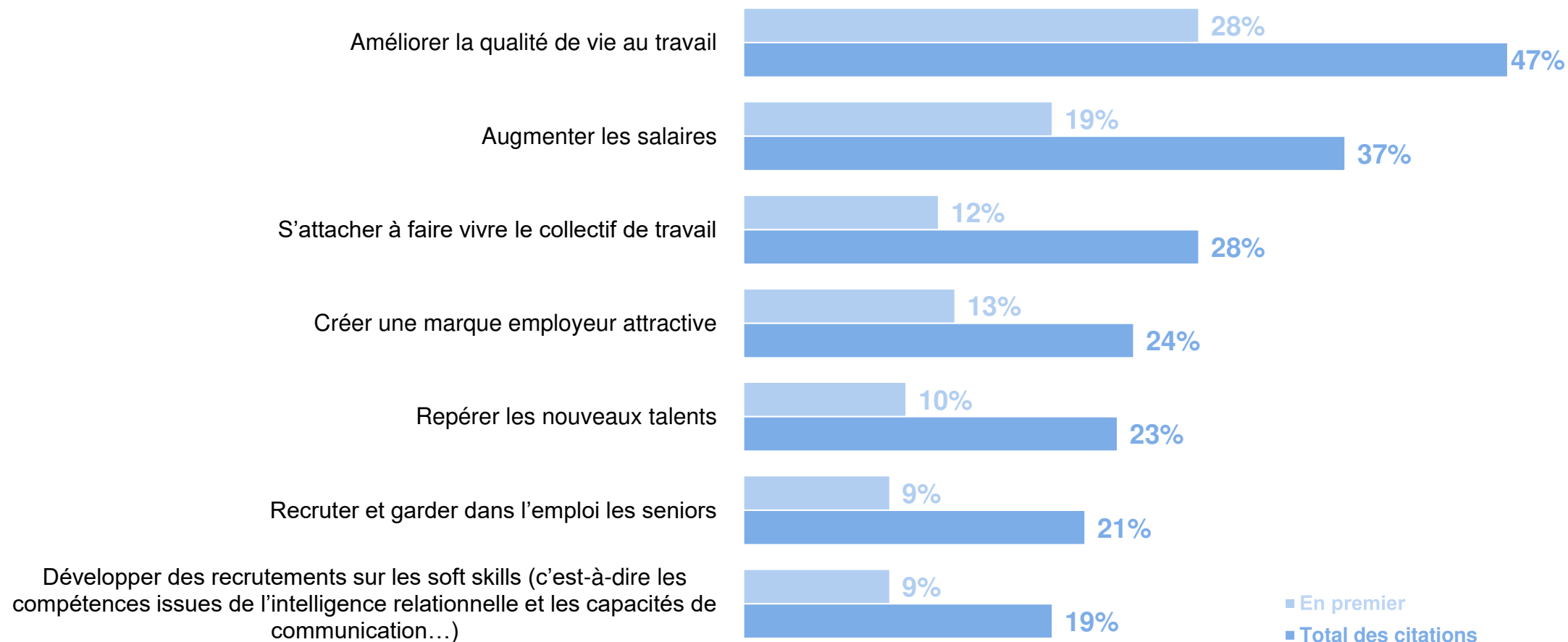
Question : Au sein de votre entreprise, quels vous paraissent être pour l'avenir les enjeux prioritaires de votre Direction des Ressources Humaines dans les années qui viennent ? En premier ? En second ?

## Récapitulatif : Total des citations



# Les enjeux prioritaires pour la Direction des Ressources Humaines dans les années à venir (1/2)

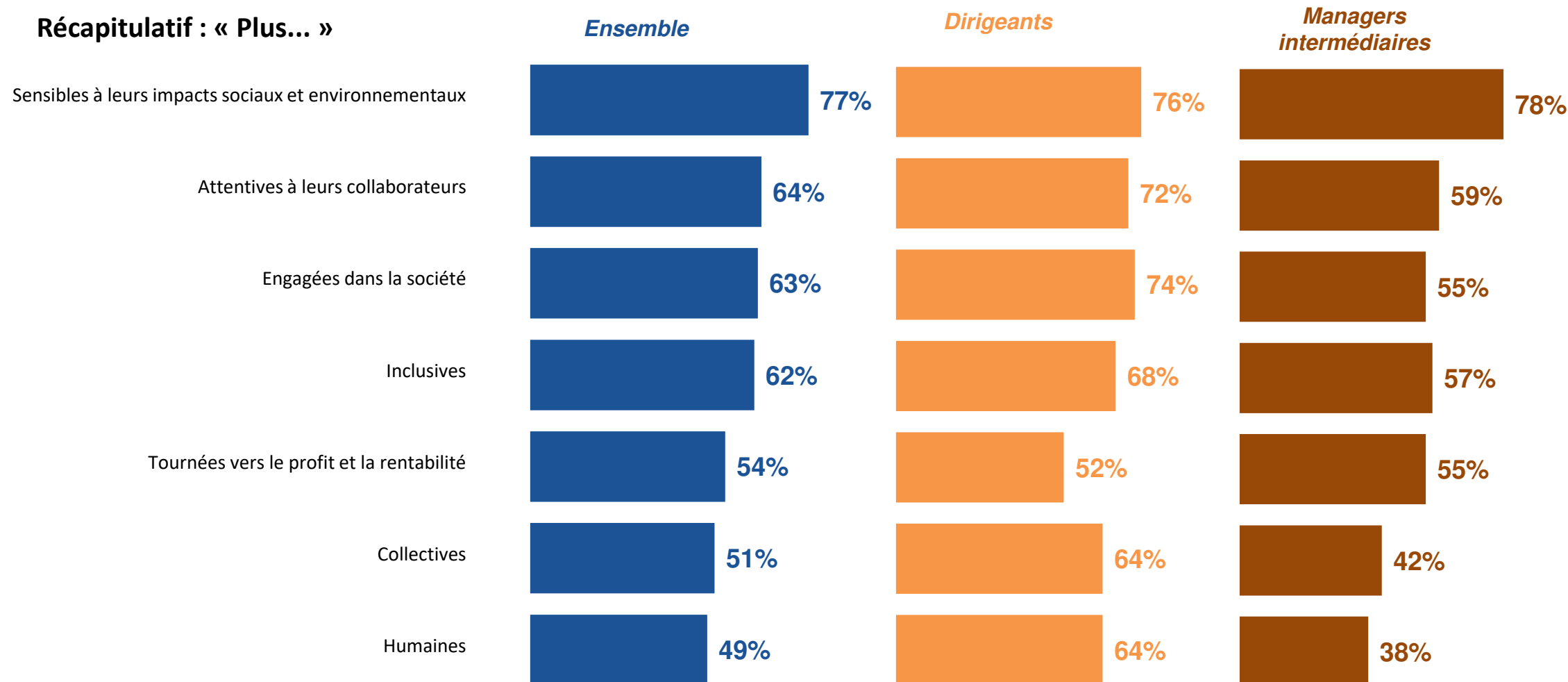
Question : Au sein de votre entreprise, quels vous paraissent être pour l'avenir les enjeux prioritaires de votre Direction des Ressources Humaines dans les années qui viennent ? En premier ? En second ?



# Les évolutions des entreprises à l'horizon 2030 (1/2)

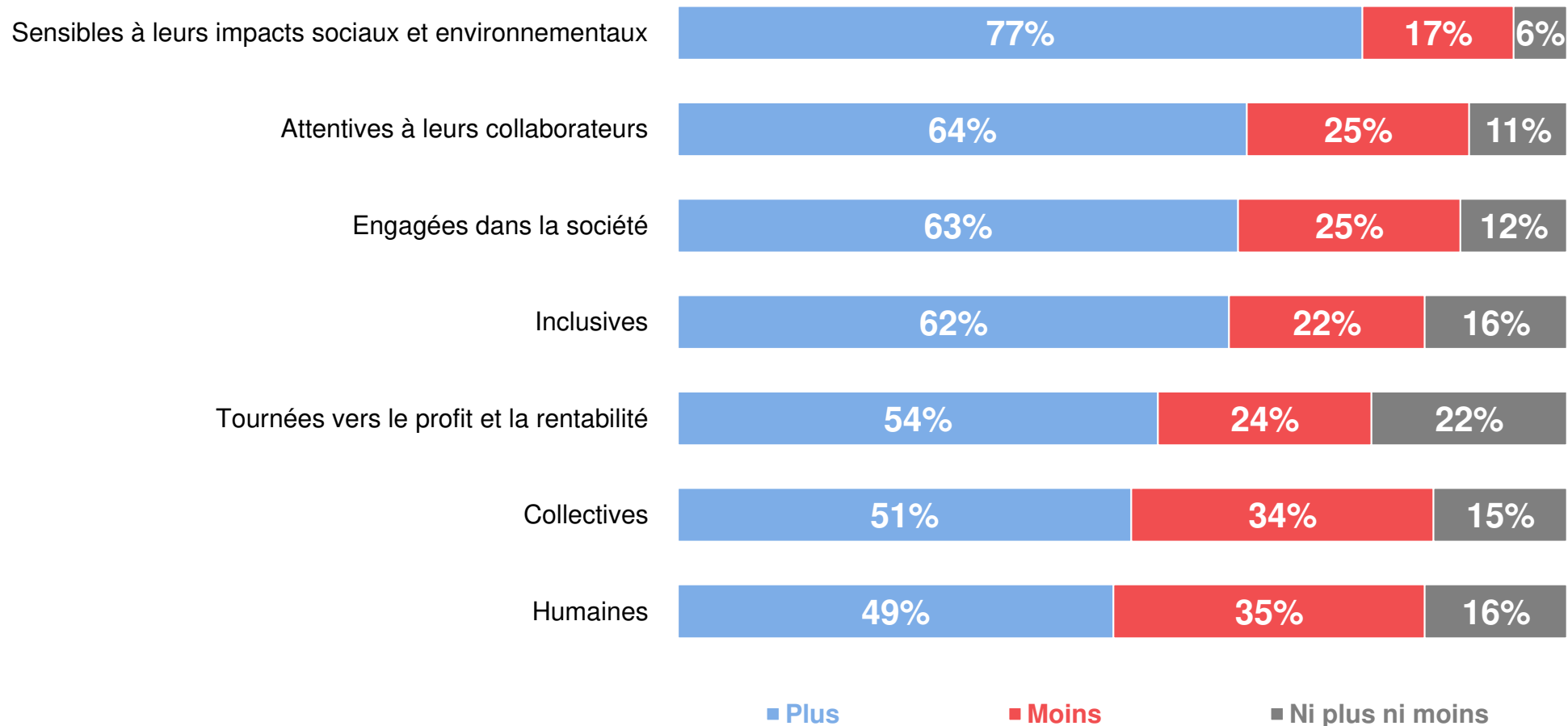
Question : Finalement, quand vous pensez d'une manière générale aux entreprises en 2030, diriez-vous qu'elles seront...

## Récapitulatif : « Plus... »



# Les évolutions des entreprises à l'horizon 2030 (2/2)

Question : Finalement, quand vous pensez d'une manière générale aux entreprises en 2030, diriez-vous qu'elles seront...



The background of the slide features a collage of various business charts and graphs. A magnifying glass is positioned over one of the charts, which appears to be a stacked area chart with multiple colored layers (orange, yellow, blue, green). Other visible charts include a bar chart with orange and yellow bars, a line graph with a blue line, and a horizontal bar chart with blue bars. The charts are set against a light blue background.

## Les grands enseignements

## Les grands enseignements (1 / 4)

- **Cadres dirigeants et managers intermédiaires s'entendent sur les transformations à l'œuvre dans la société, notamment en ce qui concerne les jeunes générations et les seniors.** La récente réforme des retraites questionne sur l'accompagnement des seniors dans l'emploi, parallèlement et les personnes interrogées témoignent d'une modification du rapport au travail, particulièrement prégnant chez les jeunes générations. Ainsi, 87% déclarent que le travail a perdu sa place centrale pour les jeunes générations, même s'il reste important. Ce constat s'accompagne également, selon 74% des répondants, d'une baisse d'intérêt pour les CDI parmi ces jeunes générations, qui chercheraient davantage des contrats souples pour ne pas s'engager sur le long terme. La récente réforme des retraites bouscule également les priorités : 87% des cadres et managers estiment ainsi que l'emploi des seniors va devenir un sujet crucial pour les entreprises et leur DRH.
- **Amenés à se projeter en 2030, les sondés anticipent d'importantes mutations et transformations, et une majorité estime que ces évolutions seront positives.** Ainsi, pour les cadres dirigeants et les managers intermédiaires, les entreprises seront en 2030 plus sensibles à leurs impacts sociaux et environnementaux (77%), et seuls 54% estiment qu'elles seront davantage tournées vers le profit et la rentabilité. Cependant, ils conservent une certaine mesure sur le fait que les entreprises puissent être plus attentives à leurs collaborateurs (64%), plus engagés dans la société (63%) ou plus inclusives (62%). A peine un cadre sur deux estime que les entreprises seront plus collectives (51%), et 49% qu'elles seront plus humaines.
- **A l'inverse, un quart des cadres estime que les entreprises seront moins attentives à leurs collaborateurs et engagées dans la société.** Plus inquiétant, plus d'un tiers estiment qu'elles seront moins collectives (34%) et moins humaines (35%).
- **Ce constat en demi-teinte est plus prégnant encore parmi les managers intermédiaires :** seuls 42% anticipent des entreprises plus collectives (et 39% estiment qu'elles le seront moins), et 38% plus humaines (alors que 42% estiment qu'elles le seront moins). Ce pessimisme est sans doute à mettre au regard de la montée des intelligences artificielles et du recours accru à des prestataires extérieurs, regardés avec méfiance par une partie des managers intermédiaires, qui de par leurs fonctions sont également davantage en contact avec leurs collaborateurs et davantage exposés aux effets concrets des transformations du monde du travail.

## Les grands enseignements (2/4)

- **Les entreprises, selon les cadres qui les composent, connaissent d'ores et déjà des transformations importantes. Parmi celles aujourd'hui à l'œuvre au sein des entreprises, deux se démarquent.** Tout d'abord, 82% mentionnent l'impact « assez » voire « très fort » d'une perte d'importance du travail parmi les jeunes générations. 78% estiment par ailleurs que le contexte actuel, marqué par les difficultés de recrutement et de fidélisation a un impact conséquent sur leur entreprise. Dans une proportion similaire, quoique plus faible, 72% des cadres estiment que la rapidité de diffusion des innovations technologiques et l'intelligence artificielle à aujourd'hui des conséquences importantes sur leur entreprise. Dans le détail, près d'un tiers des répondants déclarent que ces trois phénomènes ont un impact très fort sur leur entreprise (entre 31% et 32%).
- **Les deux dernières transformations testées semblent avoir déjà été assimilées par les entreprises. Plus anciennes peut-être, elles impactent moins les entreprises aujourd'hui.** Ainsi, 69% reconnaissent un impact assez voire très fort à la prise en compte des enjeux RSE, et autant au télétravail. Les entreprises se sont saisi depuis quelques années déjà de ces deux phénomènes, et a fortiori les enjeux RSE, ce qui explique que leur impact soit perçu comme plus modéré.
- **En revanche, le développement des IA est au cœur des préoccupations des cadres dirigeants,** 84% estiment que ces nouvelles technologies ont un impact au sein de leur entreprise, dont 46% un très fort impact. A contrario, les managers intermédiaires, dotés d'une position davantage de terrain, se montrent plus mesurés sur l'impact des nouvelles technologies.
- **Pour près de la moitié des personnes interrogées, l'amélioration de la qualité de vie au travail constitue la priorité de leur Direction des Ressources Humaines (47%).** En seconde position, 37% mentionnent l'augmentation des salaires, et 28% la volonté de faire vivre le collectif de travail. **Mais les avis des cadres dirigeants et des managers intermédiaires diffèrent sur certains points.** Ainsi, les cadres dirigeants mettent plus l'accent sur la nécessité de repérer des nouveaux talents (29%, contre 20% pour les managers intermédiaires) et le recrutement et la conservation des séniors (26% contre 17%). Les managers intermédiaires semblent, quant à eux, plus attachés à leur collectif et les difficultés qu'il traverse, en termes de pouvoir d'achat et d'ambiance de travail. Ainsi, ils sont plus vigilants sur l'augmentation des salaires (40% contre 33%) et sur le fait de faire vivre le collectif de travail (33% contre 22%).

## Les grands enseignements (3/4)

- **Les prochaines années sont perçues comme porteuses d'importantes transformations et mutations.** 87% des sondés pensent ainsi que leur entreprise aura changé, dont 44% beaucoup. Cette projection est partagée quelle que soit la fonction, même si les cadres dirigeants en sont encore plus convaincus (91%). C'est au sein des entreprises industrielles que ce changement est le plus anticipé : 93% des cadres de ce secteur pensent ainsi que leur organisme va changer, dont 58% beaucoup.
- Concrètement, plus de 7 cadres sur 10 estiment qu'il est très ou assez probable que le management de transition se développe fortement dans leur entreprise d'ici 2030. **Les deux autres transformations les plus susceptibles de se produire selon les cadres sont les deux qui aujourd'hui impactent le moins les entreprises toujours selon eux : le télétravail (69%) et les enjeux RSE (64%). On peut donc supposer que ces deux phénomènes infusent dans les entreprises et les transforment à moyen terme.** Dans des proportions similaires, 62% des cadres estiment qu'il est probable que le CDI soit moins recherché par les collaborateurs.
- Ils ne sont plus que 58% à penser que ChatGPT et l'intelligence artificielle effectueront plus de tâches, alors même que 78%, on le rappelle, pensaient que la diffusion rapide de nouvelles technologies impactait assez voire très fortement leur entreprise. **On peut faire l'hypothèse que si l'essor de ces nouvelles technologies aujourd'hui appelle à une adaptation des entreprises, pour les cadres et managers, il ne va pas forcément redéfinir leur entreprise.** Le hausse du recours à des freelances et des prestataires apparaît probable pour 56% des cadres. Par ailleurs, un peu moins d'un cadre sur deux semble penser que leur entreprise pourrait réduire la taille de leurs locaux ou déménager en raison du télétravail et passer à la semaine de 4 jours (49% pour ces deux items).
- **Les cadres dirigeants anticipent bien plus de transformations d'ici 2030 que les managers intermédiaires, qui apparaissent plus mesurés, probablement car ces derniers ne sont pas forcément décisionnaires quant aux choix stratégiques de leur entreprise et sont davantage focalisés sur son fonctionnement au quotidien.** Les écarts les plus importants s'observent sur les transformations engendrées par les IA (46% des managers intermédiaires estiment que c'est très ou assez probable, contre 75% des cadres dirigeants, soit un différentiel de 29 points) et la semaine de 4 jours. En effet, si les cadres dirigeants sont 70% à penser qu'il est probable que l'organisation du temps de travail soit bouleversée, ils sont à peine 36% des managers intermédiaires à partager ce constat.
- **Sur chacune des transformations testées, les cadres les plus jeunes apparaissent plus sensibles au changement que les plus âgés, probablement car ces derniers, du fait de leur ancienneté, ont davantage connu de profondes mutations de la société et de l'entreprise, et relativisent leurs conséquences.** Un des exemples les plus probants : la semaine de 4 jours est davantage citée par les cadres les plus jeunes : 61% des 18-24 ans contre seulement 36% des 50 ans et plus.

## Les grands enseignements (4/4)

- **Les trois évolutions les plus souhaitables se retrouvent dans un mouchoir de poche** : 71% des cadres souhaitent que les indicateurs extra-financiers prennent davantage d'importance, 70% que le management de transition se développe, et 68% attendent l'extension du télétravail. **La seule évolution qui recueille une majorité de critiques porte sur le recours accru à des free et des partenaires extérieurs.**
- **Les cadres dirigeants une fois encore se montrent beaucoup plus ouverts à ces changements, et aucune des propositions testées ne recueillent moins de 60% d'adhésion parmi eux. A l'inverse, parmi les managers intermédiaires, ces propositions ne dépassent pas 65% d'adhésion, et trois d'entre elles sont jugées peu souhaitables par une majorité** : le recours accru aux IA, mais également aux free et prestataires extérieurs et la réduction des locaux.
- **Pour les cadres dirigeants, leurs souhaits et leur perception de la probabilité avec laquelle ces mutations peuvent se réaliser sont globalement alignés, malgré un petit décrochage sur la montée en importance des indicateurs extra-financiers** : 82% le souhaitent, mais cela apparaît probable pour 74%, soit un différentiel de 8 points.
- **Du côté des managers intermédiaires, on observe quelques décalages plus importants, notamment car du fait de leur position dans la hiérarchie, ils sont moins en contrôle des impulsions prises par leur entreprise.** Ainsi, si 59% souhaitent le passage à la semaine de 4 jours, ils sont bien plus réservés sur la probabilité que cela se concrétise (36%, soit un différentiel de 23 points). A l'inverse, si seuls 30% souhaitent que le recours à des prestataires extérieurs se généralise, près de la moitié estiment que cela est probable d'ici 2030 (49%). Il s'agirait là d'une évolution plutôt subie. De plus, les réticences des managers intermédiaires peuvent se comprendre par leur proximité avec leurs collaborateurs et leur volonté de préserver leurs équipes.
- Pour 59% des personnes interrogées, le passage à une entreprise sans locaux physiques, avec des collaborateurs dispersés est une bonne chose en termes d'autonomie et de conciliation de la vie professionnelle et personnelle, **mais on observe de nouveau un important décalage de perception selon le niveau hiérarchique.** Les cadres dirigeants se montrent plus positifs sur ces évolutions (70% pensent que c'est une bonne chose). A l'inverse, les managers intermédiaires sont plus sceptiques (51% pensent qu'il s'agit d'une bonne chose, mais 44% estiment que c'est une régression qui distend les liens et nuit à l'aspect humain de l'entreprise).