



# *Perception des ressources de management dans les PME-ETI*

*Vague 2 - Juin 2014*



OpinionWay  
15 place de la République  
75003 Paris.

Charles-Henri d'Auvigny,  
Matthieu Cassan,  
Emmanuel Kahn

*“opinionway pour*

**EUROSEARCH & ASSOCIÉS  
RESSOURCES DE MANAGEMENT**



Evolution organisation  
Objectifs Investissements  
Salariés Croissance  
Recrutement Chiffres d'affaires  
Innovation Fusion Dirigeants  
Actualité  
Economie française

# *Méthodologie*





Étude quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 305 dirigeants d'entreprises (PDG, DG, DAF, ...) dont le chiffre d'affaires est compris entre 15 et 500 millions d'euros.



La représentativité de l'échantillon a été assurée par un redressement en termes de secteurs d'activité et de taille salariale.



L'échantillon a été interrogé par téléphone sur système CATI du 23 mai au 4 juin 2014.



Toute publication totale ou partielle doit impérativement rappeler la méthodologie et utiliser la mention complète suivante : « Perception des ressources de management dans les PME-ETI – OpinionWay pour Eurosearch & associés ».



# *Synthèse des résultats*





## ► **Le renforcement des Ressources de Management : un moyen de faire face aux mutations du marché ou de l'entreprise**

- Les principales raisons qui pourraient conduire les dirigeants de PME-ETI à renforcer leurs Ressources de Management seraient, pour la moitié d'entre eux (52%), le besoin de **faire face aux transformations du marché** ou **l'évolution du modèle de business** de l'entreprise.
- La **préparation de la relève managériale** est également un enjeu important pour la moitié des dirigeants (51%).
- Le développement à l'international est une motivation plus marquée pour les entreprises du secteur de l'industrie (53% vs. 41% pour l'ensemble des PME-ETI).

## ► **Des intentions de renforcer les Ressources de Management fortes, en vue de se développer sur de nouveaux marchés**

- **43% des dirigeants** de PME-ETI déclarent **envisager de renforcer leurs Ressources de Management** dans les 6 prochains mois.
- Ce renforcement des Ressources de Management vise d'abord à renforcer la **capacité à développer de nouveaux marchés** (61%).
- Le **leadership** et les **capacités à intégrer de nouveaux métiers** sont également des compétences recherchées par plus de 4 dirigeants sur 10.
- En revanche, l'international et la capacité d'appréhension de sujets de direction générale sont des dispositions moins recherchées (moins de 25% des dirigeants).





## ► **La mobilité interne, perçue comme moins coûteuse, serait privilégiée pour renforcer les Ressources de Management.**

- **40%** des dirigeants de PME-ETI envisagent de renforcer leurs Ressources de Management par de la **mobilité interne**.
- Ces mobilités internes seraient favorisées par une **culture d'entreprise favorable** aux promotions internes (pour 81% des dirigeants). Les **raisons budgétaires** apparaissent également, pour plus de la moitié des dirigeants de PME-ETI, comme une motivation importante pour privilégier la mobilité interne.
- Les **difficultés à attirer de nouveaux talents** (45%) et les **contraintes de temps** liées à des recrutements externes (33%) sont également invoquées par les dirigeants, qui perçoivent donc la mobilité interne comme plus facile, plus rapide et moins coûteuse.
- Afin de faciliter ces mobilités internes des plans **d'accompagnement collectif de l'équipe de direction** (64%) ou un **coaching individuel** (56%) pourraient être envisagés.
- **Les mobilités internes seraient privilégiées** par 60% des dirigeants pour **préparer la relève managériale**.

## ► **Le recours à des compétences externes : une solution peu envisagée par les PME-ETI**

- Seuls **14%** envisagent d'avoir recours à des **compétences externes** pour renforcer leurs Ressources de Management. **10% opteraient pour un recrutement dans la durée** ; alors que 4% auraient recours à un management de transition.
- Les ETI auraient plus tendance que les PME à opter pour des recrutements dans la durée (21% pour les ETI).
- Le **recours à des compétences externes** serait davantage recherché pour réaliser un **audit de gouvernance** ou de management (60%), mais également pour du **coaching individuel** (56%) ou pour **accompagner l'équipe de direction** (52%).



Evolution organisation  
Objectifs Investissements  
Salariés Croissance  
Recrutement Chiffres d'affaires  
Innovation Fusion Dirigea  
Actualité  
Emploi Economie française  
Stratégie

# Résultats



# Motivations au renforcement des Ressources de Management

Base : 305 dirigeants

Quelles sont toutes les raisons qui pourraient vous conduire à renforcer vos Ressources de Management ?  
(Plusieurs réponses possibles)





# Profil – Motivations au renforcement des Ressources de Management

Base : 305 dirigeants

Quelles sont toutes les raisons qui pourraient vous conduire à renforcer vos Ressources de Management ?

	<b>TOTAL</b>	<b>Secteur</b>			<b>CA réalisé en 2013</b>		<b>Taille salariale</b>	
		<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<100 millions d'€	>100 millions d'€	<b>PME</b> (<250 salariés)	<b>ETI</b> (>250 salariés)
Le besoin de faire face aux transformations du marché	<b>52%</b>	58%	51%	45%	52%	50%	57%	41%
L'évolution du modèle de business de votre entreprise	<b>52%</b>	53%	54%	48%	52%	53%	54%	47%
La préparation de la relève managériale	<b>51%</b>	52%	50%	53%	51%	54%	53%	48%
L'acquisition d'une entreprise	<b>44%</b>	42%	45%	46%	43%	50%	41%	51%
Le développement à l'international	<b>41%</b>	53%	29%	39%	41%	41%	39%	45%
L'arrivée d'un nouveau Président ou Directeur Général	<b>25%</b>	22%	27%	27%	24%	28%	23%	28%
L'évolution de l'actionnariat	<b>20%</b>	25%	15%	18%	20%	19%	18%	23%

■ écart significatif positif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

■ écart significatif négatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

# Intentions de renforcement des Ressources de Management

Base : 305 dirigeants

Dans les six prochains mois, envisagez-vous de renforcer vos ressources de management... ?



**43%** envisagent de renforcer  
leurs **Ressources de Management**  
par des mobilités internes ou des compétences externes

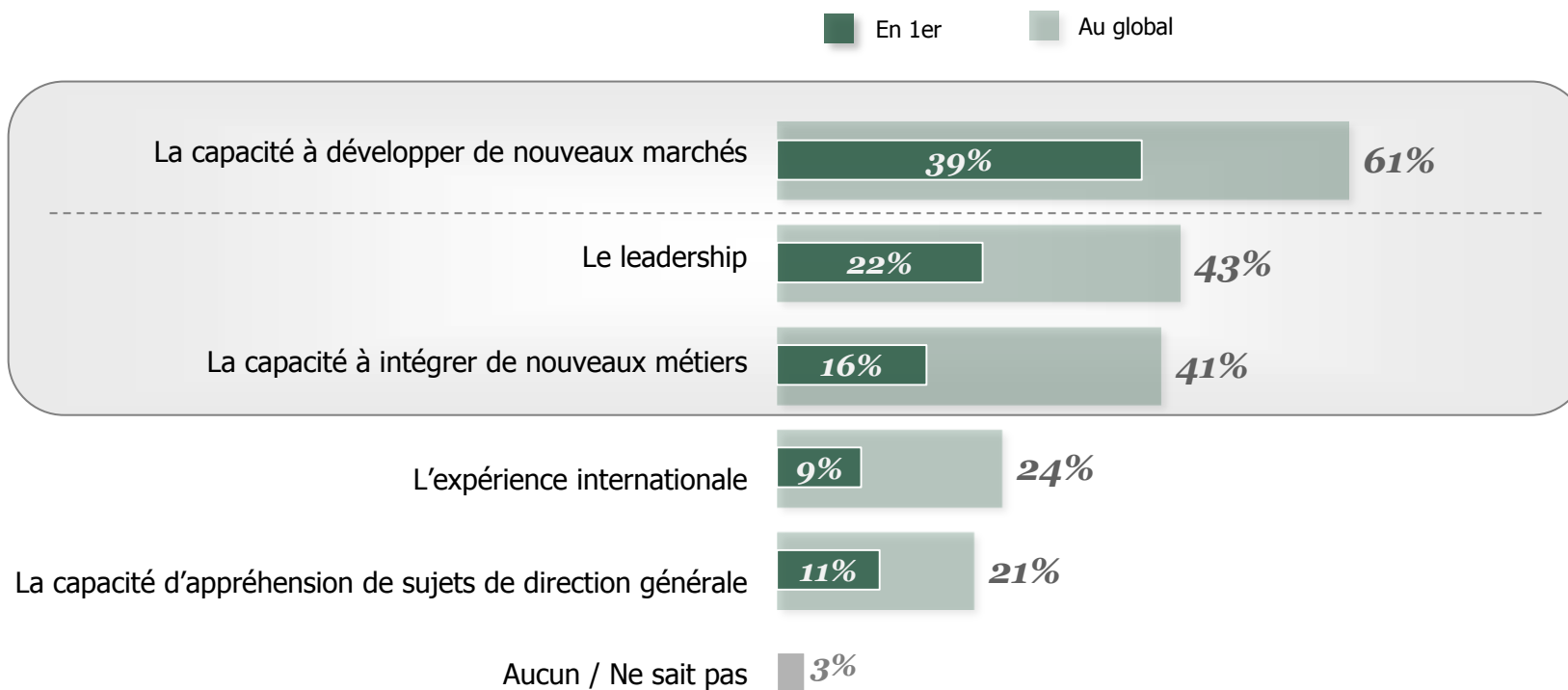
	<b>Secteur</b>			<b>CA réalisé en 2013</b>		<b>Taille salariale</b>	
	<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i>&lt; 100 millions d'€</i>	<i>&gt; 100 millions d'€</i>	<b>PME</b> <i>(&lt; 250 salariés)</i>	<b>ETI</b> <i>(&gt; 250 salariés)</i>
<b>TOTAL</b>	117	103	85	260	45	203	102
<b>Envisagent de renforcer leurs RM</b>	<b>43%</b>	42%	48%	40%	42%	48%	47%



# Capacités managériales recherchées

Base : 305 dirigeants

Quelles capacités managériales souhaiteriez-vous renforcer en priorité dans votre entreprise ?



# Profil – Capacités managériales recherchées

Base : 305 dirigeants

Quelles capacités managériales souhaiteriez-vous renforcer en priorité dans votre entreprise ?

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2013		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	305	117	103	85	260	45	203	102
La capacité à développer de nouveaux marchés	61%	63%	57%	63%	60%	68%	60%	63%
Le leadership	43%	43%	46%	38%	41%	52%	42%	44%
La capacité à intégrer de nouveaux métiers	41%	39%	43%	40%	39%	48%	38%	46%
L'expérience internationale	24%	29%	20%	23%	23%	28%	21%	31%
La capacité d'appréhension de sujets de direction générale	21%	13%	25%	28%	22%	15%	23%	18%

■ écart significatif positif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

■ écart significatif négatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

# Intentions de renforcer les Ressources de Management avec de la mobilité interne / des compétences externes

Base : 305 dirigeants

Dans les six prochains mois, envisagez-vous de renforcer vos ressources de management... ?

**Rappel :**  
**43%** envisagent de renforcer leurs Ressources de Management

**40%**

**avec de la mobilité en interne**

**14%**

**avec des compétences externes**

Rappel Janvier 2014 : 13%

**NB : 11% envisagent de renforcer leurs Ressources de Management avec de la mobilité en interne et des compétences externes**



# Motivations au renforcement des Ressources de Management par des mobilités internes

Base : 305 dirigeants

Si vous deviez renforcer vos Ressources de Management, quelles sont toutes les raisons qui vous orienteraient à les renforcer par le biais des mobilités internes ?



# Profil - Motivations au renforcement des Ressources de Management par des mobilités internes

Base : 305 dirigeants

Si vous deviez renforcer vos Ressources de Management, quelles sont toutes les raisons qui vous orienteraient à les renforcer par le biais des mobilités internes ?

	<b>TOTAL</b>	<b>Secteur</b>			<b>CA réalisé en 2013</b>		<b>Taille salariale</b>	
		<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i>&lt;100 millions d'€</i>	<i>&gt;100 millions d'€</i>	<b>PME</b> <i>(&lt;250 salariés)</i>	<b>ETI</b> <i>(&gt;250 salariés)</i>
	<b>305</b>	117	103	85	260	45	203	102
Une culture d'entreprise favorable aux promotions internes	81%	74%	86%	85%	81%	83%	80%	83%
Des raisons budgétaires favorables à la mobilité interne	60%	62%	61%	58%	61%	59%	63%	55%
Des difficultés à attirer les compétences souhaitées en externe	45%	47%	47%	40%	46%	44%	46%	44%
Les contraintes de temps liées à un recrutement externe	33%	35%	36%	27%	36%	20%	37%	26%
Un climat social hostile au recrutement externe	25%	21%	23%	32%	27%	11%	25%	25%

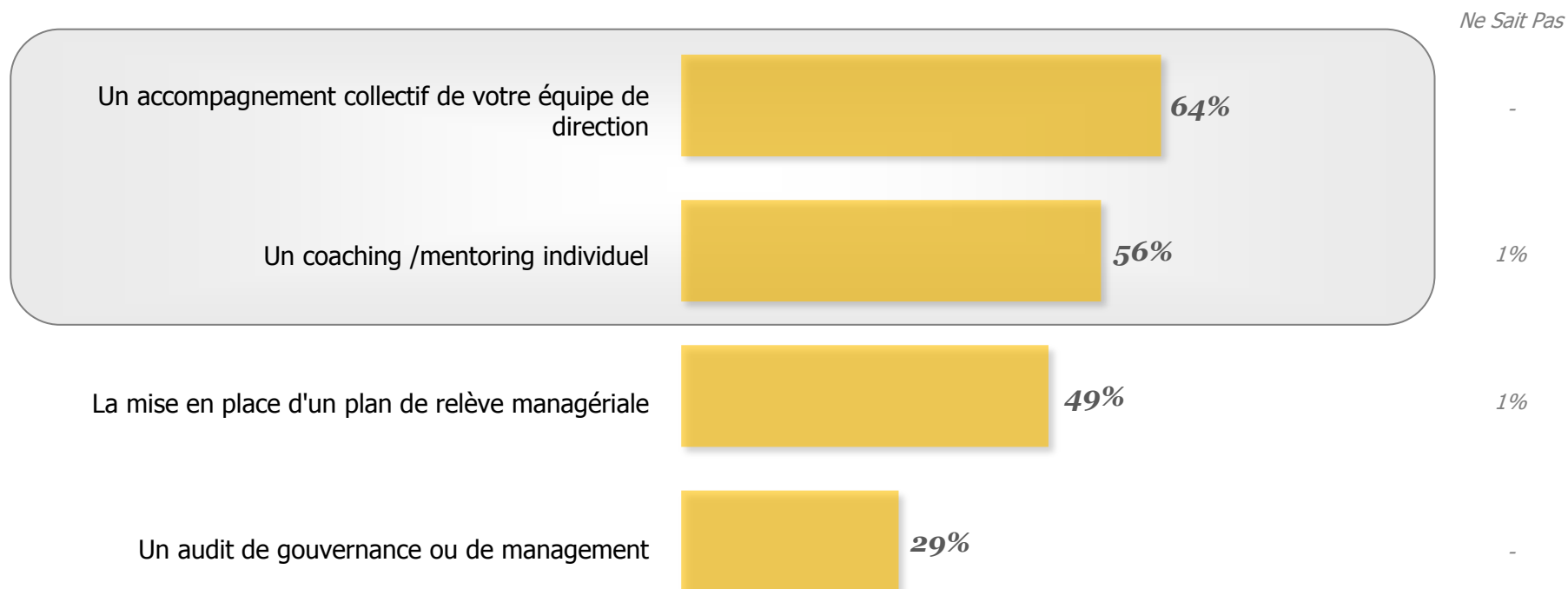
■ écart significatif positif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

■ écart significatif négatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

# Actions envisagées dans le cas d'une mobilité interne

Base : 305 dirigeants

Si vous deviez renforcer vos Ressources de Management par des mobilités internes envisageriez-vous les actions suivantes ?  
(question posée en oui/non)





# Profil – Actions envisagées dans le cas d'une mobilité interne

Base : 305 dirigeants

Si vous deviez renforcer vos Ressources de Management par des mobilités internes envisageriez-vous les actions suivantes ?

	<b>TOTAL</b>	<b>Secteur</b>			<b>CA réalisé en 2013</b>		<b>Taille salariale</b>	
		<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i>&lt;100 millions d'€</i>	<i>&gt;100 millions d'€</i>	<b>PME</b> <i>(&lt;250 salariés)</i>	<b>ETI</b> <i>(&gt;250 salariés)</i>
	<b>305</b>	117	103	85	260	45	203	102
Un accompagnement collectif de votre équipe de direction	64%	58%	74%	61%	63%	68%	61%	69%
Un coaching /mentoring individuel	56%	51%	67%	49%	55%	61%	53%	60%
La mise en place d'un plan de relève managériale	49%	47%	59%	39%	48%	52%	50%	46%
Un audit de gouvernance ou de management	29%	24%	35%	29%	29%	33%	28%	32%

■ écart significatif positif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

■ écart significatif négatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

# Intentions de renforcer les Ressources de Management avec de la mobilité interne / des compétences externes

Base : 305 dirigeants

Dans les six prochains mois, envisagez-vous de renforcer vos ressources de management... ?

**Rappel :**  
**43%** envisagent de renforcer leurs Ressources de Management

**40%**

**avec de la mobilité en interne**

**NB : 11%** envisagent de renforcer leurs Ressources de Management avec de la mobilité en interne et des compétences externes

**14%**

**avec des compétences externes**

Rappel Janvier 2014 : 13%

**10%**

**recrutement dans la durée d'un dirigeant ou expert**

**4%**

**recours dans l'urgence à un dirigeant de transition**

# Profil – Intentions de renforcer les Ressources de Management avec de la mobilité interne / des compétences externes

Base : 305 dirigeants

Dans les six prochains mois, envisagez-vous de renforcer vos ressources de management... ?

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2013		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	<b>305</b>	117	103	85	260	45	203	102
Avec de la <b>mobilité en interne</b>	<b>40%</b>	39%	47%	33%	39%	43%	38%	44%
Avec des <b>compétences externes</b> de haut niveau	<b>14%</b>	11%	15%	19%	12%	26%	10%	22%
<i>Recrutement dans la durée d'un dirigeant ou d'un expert de haut niveau</i>	<b>10%</b>	9%	11%	12%	8%	24%	5%	21%
<i>Recours dans l'urgence à un dirigeant de transition</i>	<b>4%</b>	2%	4%	6%	4%	2%	4%	2%

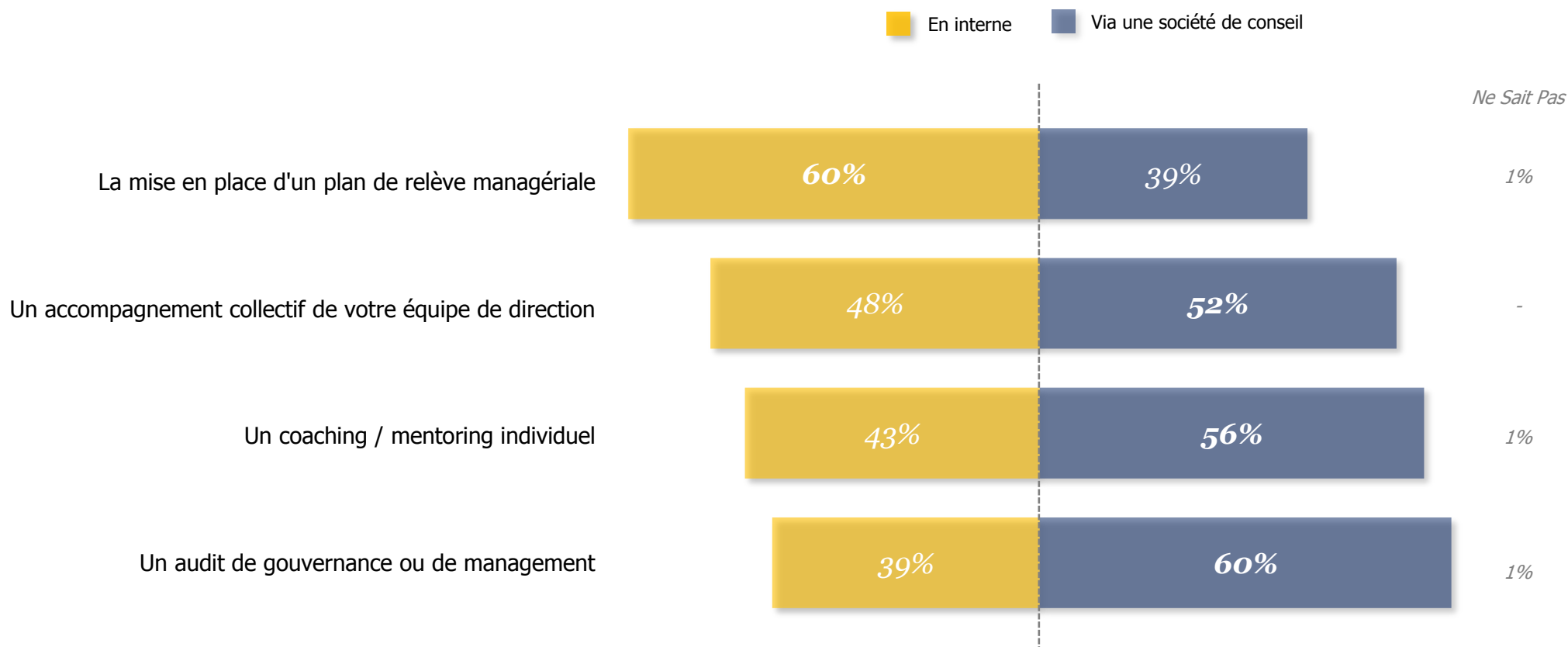
■ écart significatif positif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

■ écart significatif négatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

# Intérêt pour le recours à une société de conseil extérieure

Base : 305 dirigeants

Si vous deviez mettre en place les actions suivantes, seriez-vous plutôt susceptible de les mener en interne ou par le biais d'une société de conseil extérieure ?



# Profil - Intérêt pour le recours à une société de conseil extérieure

Base : 305 dirigeants

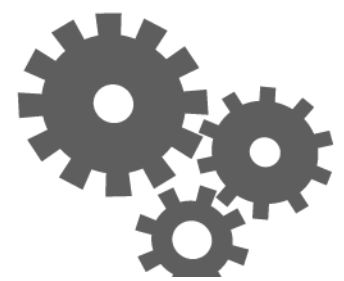
Si vous deviez mettre en place les actions suivantes, seriez-vous plutôt susceptible de les mener en interne ou par le biais d'une société de conseil extérieure ?

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2013		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	305	117	103	85	260	45	203	102
La mise en place d'un plan de relève managériale								
<i>En interne</i>	60%	52%	66%	63%	61%	52%	59%	60%
<i>Par une société de conseil extérieure</i>	39%	46%	34%	35%	38%	46%	40%	38%
Un accompagnement collectif de votre équipe de direction								
<i>En interne</i>	48%	42%	57%	45%	49%	43%	51%	42%
<i>Par une société de conseil extérieure</i>	52%	58%	43%	55%	51%	57%	49%	58%
Un coaching / mentoring individuel								
<i>En interne</i>	43%	41%	47%	42%	43%	43%	46%	38%
<i>Par une société de conseil extérieure</i>	56%	59%	51%	57%	56%	57%	53%	60%
Un audit de gouvernance ou de management								
<i>En interne</i>	39%	35%	46%	35%	40%	30%	39%	38%
<i>Par une société de conseil extérieure</i>	60%	65%	53%	64%	59%	70%	60%	62%

Aucun écart significatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

Evolution organisation  
Objectifs Investissements  
Salariés Croissance  
Recrutement Chiffres d'affaires  
Innovation Fusion Dirigeants  
Actualité  
Emploi Economie française  
Stratégie

# 3. Profil de l'échantillon

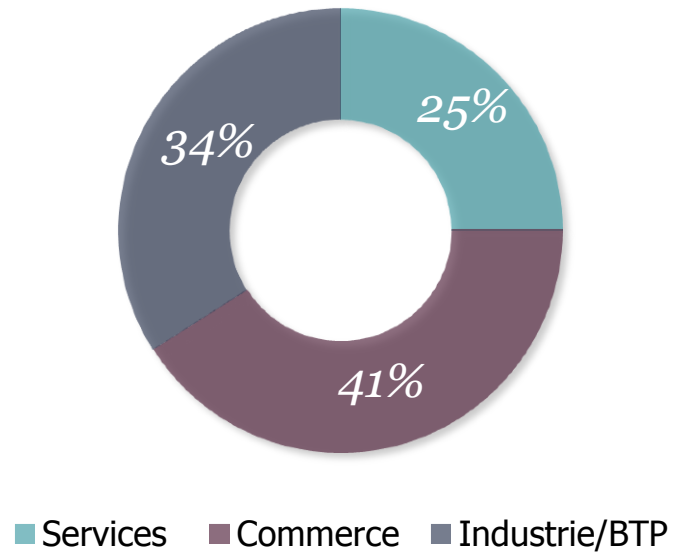


# Profil de l'échantillon

Base : 305 dirigeants



Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?



Quel est approximativement le chiffre d'affaires que vous avez réalisé en 2012 en millions d'euros ?

