



Perception des ressources de management dans les PME-ETI

Vague 4 – Juin 2015



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.

Méthodologie identique aux vagues précédentes.



L'échantillon a été interrogé par téléphone sur système CATI du 26 mai au 5 juin 2015.



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





► **Au cours des 6 derniers mois, plus du tiers des dirigeants de PME-ETI ont renforcé leurs Ressources de Management, principalement par de la mobilité interne.**

- **38% des dirigeants** de PME-ETI déclarent **avoir renforcé leurs Ressources de Management** dans les 6 derniers mois, notamment les entreprises ayant réalisé plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires (63%).
- Pour ce faire :
 - **29%** des PME-ETI ont eu recours à de la **mobilité interne**.
 - **18%** des PME-ETI ont fait appel à des compétences externes : **14% ont opté pour un recrutement dans la durée** ; alors que 4% ont eu recours à un management de transition.
- Le renforcement de Ressources de Management a été moins important sur le dernier semestre que sur le semestre précédent (38% vs. 44%). C'est la mobilité interne qui a baissé (-7 points) entraînant une baisse du renforcement de Ressources de Management sur les 6 derniers mois.

► **Des intentions de renforcer les Ressources de Management qui restent stables**

- **43%** des dirigeants de PME-ETI envisagent de renforcer leurs Ressources de Management dans les 6 prochains mois ; un chiffre qui se stabilise (47% en janvier 2015 ; 43% en juin 2014)
- Ce renforcement de l'équipe dirigeante passerait majoritairement par de la **mobilité interne** (35%), même si cette pratique est en baisse (-5 points).
- **1 PME-ETI sur 5** envisage de recourir à des **compétences externes** pour renforcer ses Ressources de Management, une perspective de plus en plus prise en considération par les PME-ETI (+2 points par rapport à janvier 2015).
- **14% opéreraient pour un recrutement dans la durée** ; alors que 6% auraient recours à un management de transition.





► Des PME-ETI qui s'attendent à des évolutions de leur structure et qui anticipent leurs besoins

- Près des ¾ des dirigeants de PME-ETI pensent qu'ils vont avoir à faire face à des changements dans les 6 prochains mois, soit des situations de crise, soit des évolutions (croissance, relève managériale...).
- Les entreprises qui envisagent de renforcer leurs Ressources de Management dans les 6 prochains, sont plus nombreuses encore à s'attendre des transformations (85% vs.73% de l'ensemble des PME-ETI)

► Des réponses différentes selon les besoins

- Les PME-ETI qui s'attendent à une **accélération de croissance** (52%) envisagent massivement d'y répondre en faisant **évoluer les collaborateurs en interne** (90% d'entre-elles) et dans une moindre mesure en recrutant des compétences externes de haut niveau (49% d'entre-elles).
- Les entreprises qui préparent la **relève managériale** (41%) privilégient également de faire **monter en compétences** (au sein du CoDir) des collaborateurs (76% d'entre-elles) et de recruter en externe des dirigeants de haut niveau.
- Pour faire face à une **situation de crise**, les PME-ETI concernées envisagent une **évolution de l'équipe de direction**, mais aussi pour le tiers d'entre-elles de recourir à un management de transition ou à des recrutements en externe de dirigeants de haut niveau.
- Enfin, face à un **besoin de transformation**, la désignation d'un **pilote au sein du CoDir** est l'option qui serait privilégiée, ou dans une moindre mesure l'accompagnement par un conseil extérieur ou la constitution d'une équipe ad hoc. Le recours à du management de transition n'est envisagé que par 1 PME-ETI concernée sur 5.

► Des besoins de formation et d'accompagnement pour mener à bien la transformation digitale

- Pour mener à bien la transformation digitale, **94%** des PME-ETI pensent qu'il est nécessaire **de former leurs salariés**.
- Le recours à un **accompagnement extérieur** ou la création d'une **équipe dédiée** sont aussi des solutions souhaitées par les 2/3 des PME-ETI.
- Les plus grosses entreprises, réalisant plus 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, plébiscitent plus largement le recrutement d'experts du digital (72% vs. 52% de l'ensemble des PME-ETI).



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

Résultats



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

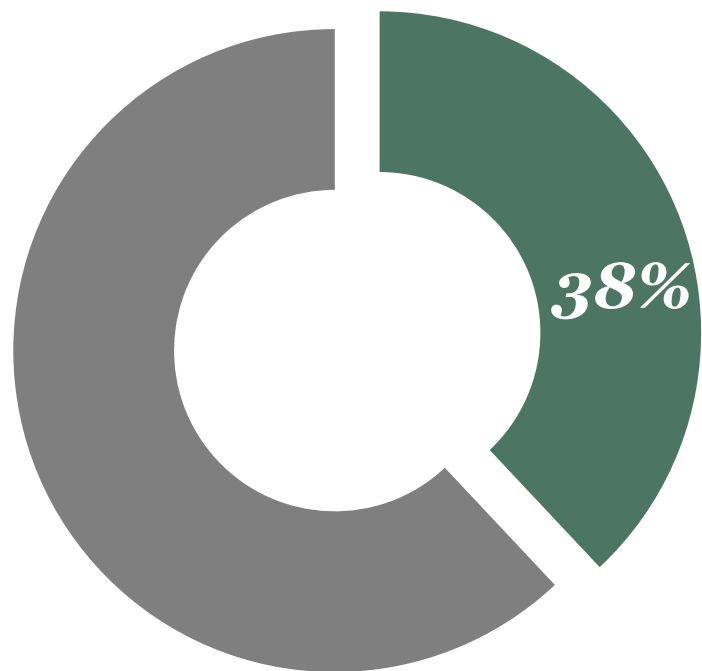
Evolutions passées



Renforcement des Ressources de Management dans les 6 derniers mois

Base : 305 dirigeants

Au cours des 6 derniers mois, avez-vous renforcé vos ressources de management... ?



38% ont renforcé leurs Ressources de Management au cours des 6 derniers mois

par des mobilités internes ou des compétences externes

-6 pts

par rapport à janvier 2015

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	305	116	111	78	262	43	202	102
Ont renforcé leurs RM	38%	46%	32%	35%	34%	63%	33%	49%

■ 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%

Renforcement des Ressources de Management dans les 6 derniers mois avec de la mobilité interne / des compétences externes

Base : 305 dirigeants

Au cours des 6 derniers mois, avez-vous renforcé vos ressources de management... ?

Rappel :
38% ont renforcé
leurs Ressources de Management

29%

avec de la mobilité en interne

18%

avec des compétences externes

NB : 9% ont renforcé leurs Ressources de Management avec de la mobilité en interne et des compétences externes

Renforcement des Ressources de Management dans les 6 derniers mois avec de la mobilité interne / des compétences externes

Base : 305 dirigeants

Pour renforcer vos ressources de management avec des compétences externes de haut niveau, pour quelle(s) solution(s) avez-vous opté ?

Rappel :
38% ont renforcé leurs Ressources de Management

29%

avec de la mobilité en interne

NB : 9% ont renforcé leurs Ressources de Management avec de la mobilité en interne et des compétences externes

18%

avec des compétences externes

14%

recrutement dans la durée d'un dirigeant ou expert

4%

recours dans l'urgence à un dirigeant de transition

Profil- Renforcement des Ressources de Management dans les 6 derniers mois avec de la mobilité interne / des compétences externes

Base : 305 dirigeants

Pour renforcer vos ressources de management avec des compétences externes de haut niveau, pour quelle(s) solution(s) avez-vous opté ?

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	305	116	111	78	262	43	202	102
Avec de la mobilité en interne	29%	32%	28%	25%	24%	56%	24%	39%
Avec des compétences externes de haut niveau	18%	22%	14%	18%	17%	23%	18%	18%
<i>Recrutement dans la durée d'un dirigeant ou d'un expert de haut niveau</i>	14%	17%	10%	14%	13%	21%	13%	15%
<i>Recours dans l'urgence à un dirigeant de transition</i>	4%	6%	1%	4%	4%	2%	3%	5%

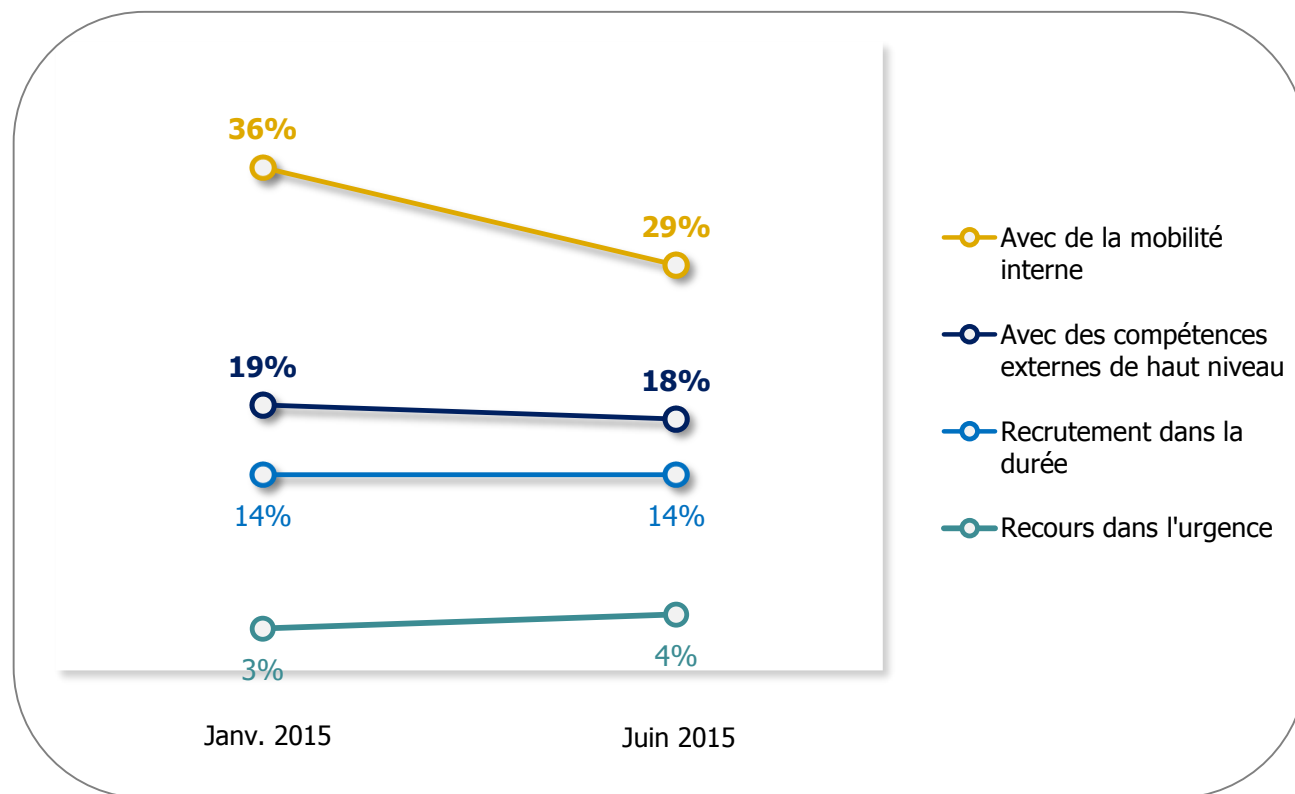
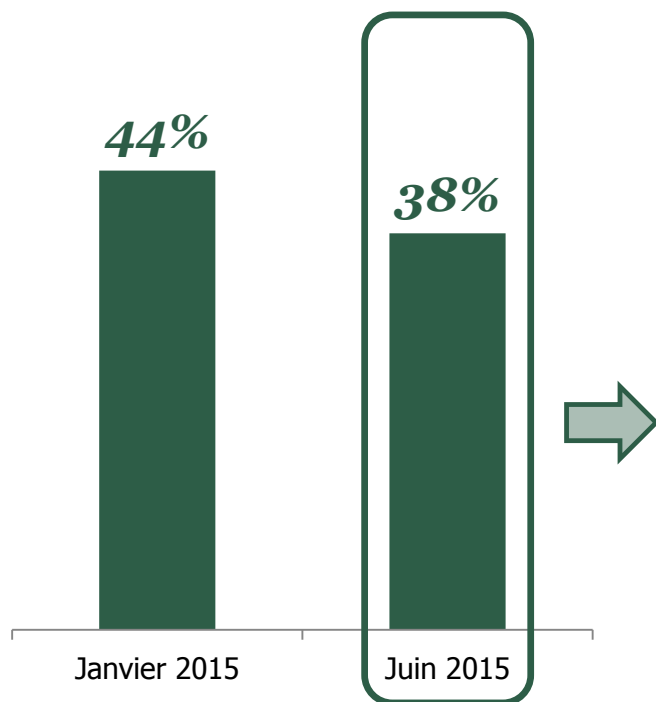
■ écart significatif positif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

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

Renforcement des Ressources de Management dans les 6 derniers mois

Base : 305 dirigeants

Au cours des 6 derniers mois, avez-vous renforcé vos ressources de management... ?



- Avec de la mobilité interne
- Avec des compétences externes de haut niveau
- Recrutement dans la durée
- Recours dans l'urgence

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

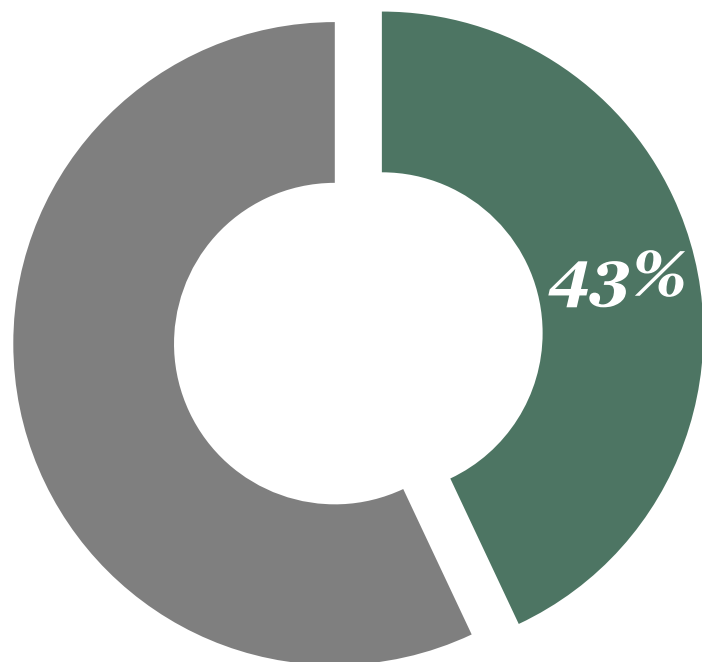
Perspectives



Intentions de renforcement des Ressources de Management

Base : 305 dirigeants

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



envisagent de renforcer leurs Ressources de Management dans les 6 prochains mois
par des mobilités internes ou des compétences externes

-4 pts

par rapport à janvier 2015

	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
	<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i>< 100 millions d'€</i>	<i>> 100 millions d'€</i>	PME <i>(< 250 salariés)</i>	ETI <i>(> 250 salariés)</i>
TOTAL	116	111	78	262	43	202	102
Envisagent de renforcer leurs RM	44%	39%	48%	40%	65%	40%	50%



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

35%

avec de la mobilité en interne

20%

avec des compétences externes

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



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

35%

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

20%

avec des compétences externes

Rappel Janvier 2015 : 18%

14%

recrutement dans la durée d'un dirigeant ou expert

6%

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 2014		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	305	116	111	78	262	43	202	102
Avec de la mobilité en interne	35%	38%	34%	32%	31%	56%	31%	41%
Avec des compétences externes de haut niveau	20%	17%	16%	28%	19%	26%	17%	23%
Recrutement dans la durée d'un dirigeant ou d'un expert de haut niveau	14%	11%	11%	24%	13%	23%	13%	17%
Recours dans l'urgence à un dirigeant de transition	6%	8%	4%	5%	6%	5%	3%	9%

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

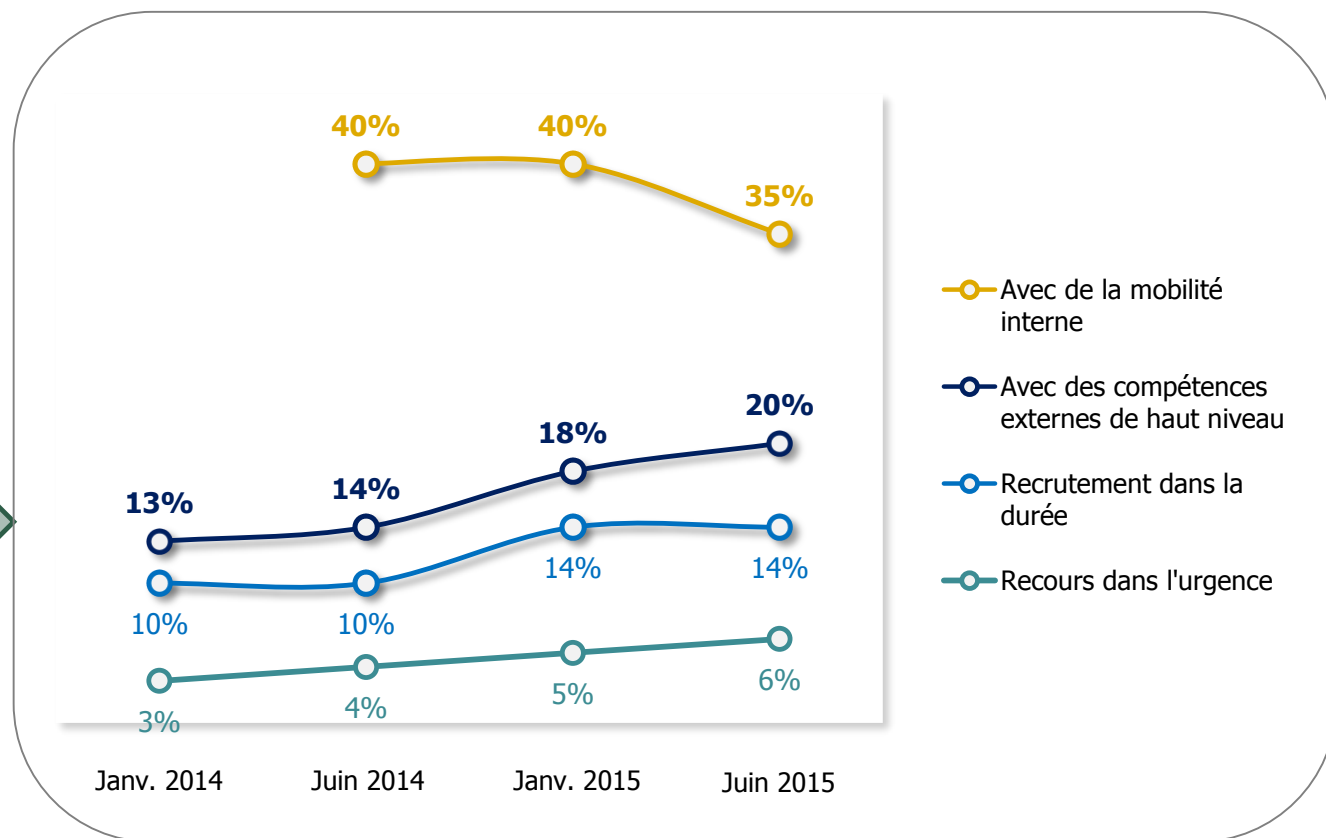
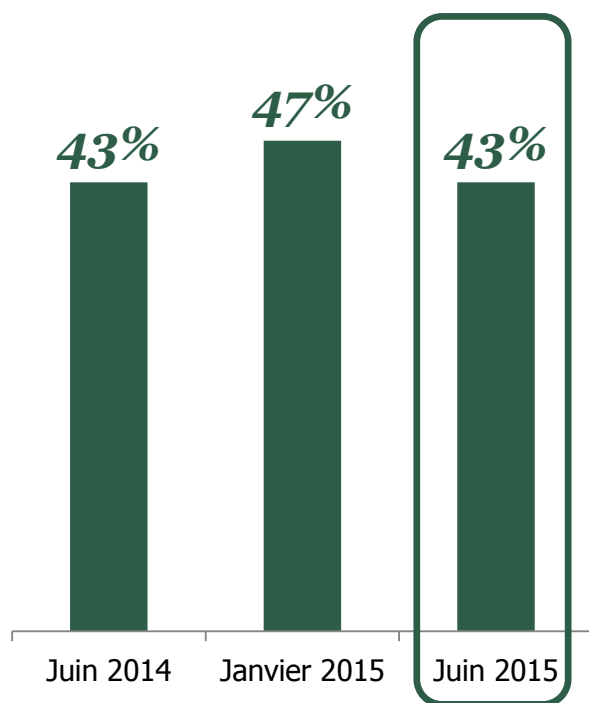
■ écart significatif négatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%

Evolution - Intentions de renforcer les Ressources de Management

Base : 305 dirigeants

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

Envisagent de renforcer leurs Ressources de Management



Difficultés et enjeux que pourrait rencontrer l'entreprise

Base : 305 dirigeants

Aujourd'hui ou dans les 6 prochains mois, votre entreprise pourrait-elle faire face à... ?

*Envisagent de renforcer
les ressources de
management*
Base : 132

Au moins une évolution

73%

85%

Une accélération de sa croissance

52%

62%

Une situation de crise

42%

51%

Un besoin de préparer la relève managériale

41%

53%

Un besoin de transformation (par exemple de son modèle de business...)

35%

42%

Aucun

27%

15%



Difficultés et enjeux que pourrait rencontrer l'entreprise

Base : 305 dirigeants

Aujourd'hui ou dans les 6 prochains mois, votre entreprise pourrait-elle faire face à... ?

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i><100 millions d'€</i>	<i>>100 millions d'€</i>	PME <i>(<250 salariés)</i>	ETI <i>(>250 salariés)</i>
	305	116	111	78	262	43	202	102
Au moins une évolution	73%	73%	73%	73%	73%	72%	72%	74%
Une accélération de sa croissance	52%	51%	53%	52%	54%	42%	52%	52%
Une situation de crise	42%	38%	42%	47%	41%	47%	44%	37%
Un besoin de préparer la relève managériale	41%	41%	41%	40%	40%	46%	41%	41%
Un besoin de transformation (par exemple de son modèle de business...)	35%	33%	36%	37%	35%	37%	33%	39%
Aucun	27%	27%	27%	27%	27%	28%	28%	26%



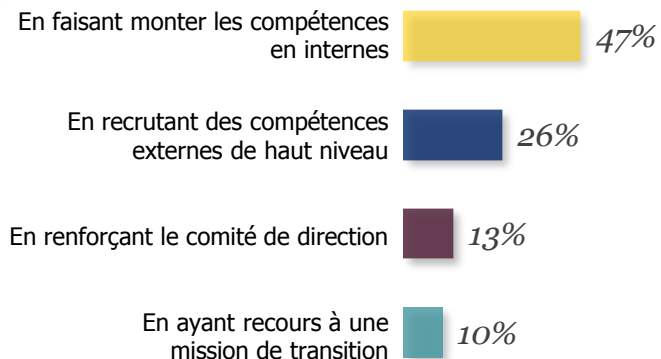
Orientations à prendre pour faire face à ces situations

Base : Ensemble

Comment envisagez-vous de traiter ...?

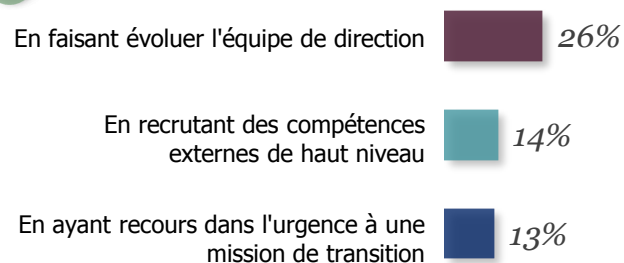
Une accélération de croissance

52%



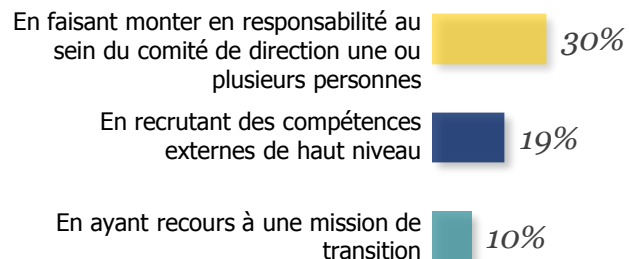
Une situation de crise

42%



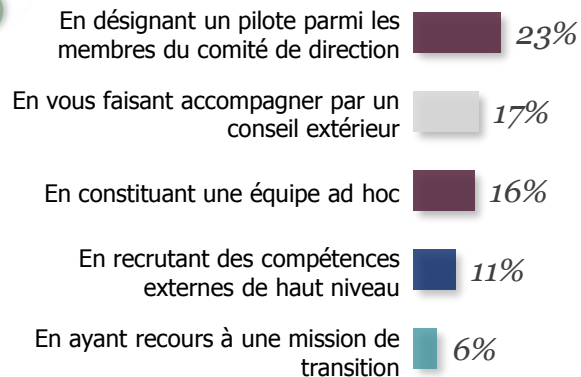
Un besoin de préparer la relève managériale

41%



Un besoin de transformation

35%



Orientations à prendre pour faire face à ces situations

Comment envisagez-vous de traiter ...?

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i><100 millions d'€</i>	<i>>100 millions d'€</i>	PME <i>(<250 salariés)</i>	ETI <i>(>250 salariés)</i>
Une accélération de croissance								
En faisant monter les compétences en internes	90%	92%	91%	85%	91%	78%	90%	89%
En recrutant des compétences externes de haut niveau	49%	51%	47%	51%	47%	66%	55%	39%
En renforçant le comité de direction	25%	24%	21%	32%	20%	61%	18%	35%
En ayant recours à une mission de transition	19%	17%	15%	27%	18%	27%	15%	26%
Une situation de crise								
En faisant évoluer l'équipe de direction	66%	69%	58%	71%	64%	75%	63%	74%
En recrutant des compétences externes de haut niveau	35%	33%	35%	37%	37%	25%	39%	26%
En ayant recours dans l'urgence à une mission de transition	34%	33%	42%	25%	29%	60%	30%	42%



Orientations à prendre pour faire face à ces situations

Comment envisagez-vous de traiter ...?

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i><100 millions d'€</i>	<i>>100 millions d'€</i>	PME <i>(<250 salariés)</i>	ETI <i>(>250 salariés)</i>
Un besoin de préparer la relève managériale								
En faisant monter en responsabilité au sein du comité de direction une ou plusieurs personnes	74%	77%	68%	78%	72%	85%	69%	83%
En recrutant des compétences externes de haut niveau	46%	44%	41%	56%	47%	40%	48%	43%
En ayant recours à une mission de transition	26%	27%	23%	28%	27%	20%	27%	24%
Un besoin de transformation								
En désignant un pilote parmi les membres du comité de direction	65%	77%	54%	65%	62%	87%	58%	78%
En vous faisant accompagner par un conseil extérieur	49%	33%	57%	58%	51%	38%	57%	35%
En constituant une équipe ad hoc	47%	54%	41%	45%	46%	50%	43%	53%
En recrutant des compétences externes de haut niveau	31%	28%	20%	52%	29%	44%	28%	37%
En ayant recours à une mission de transition	18%	18%	15%	21%	17%	25%	15%	22%

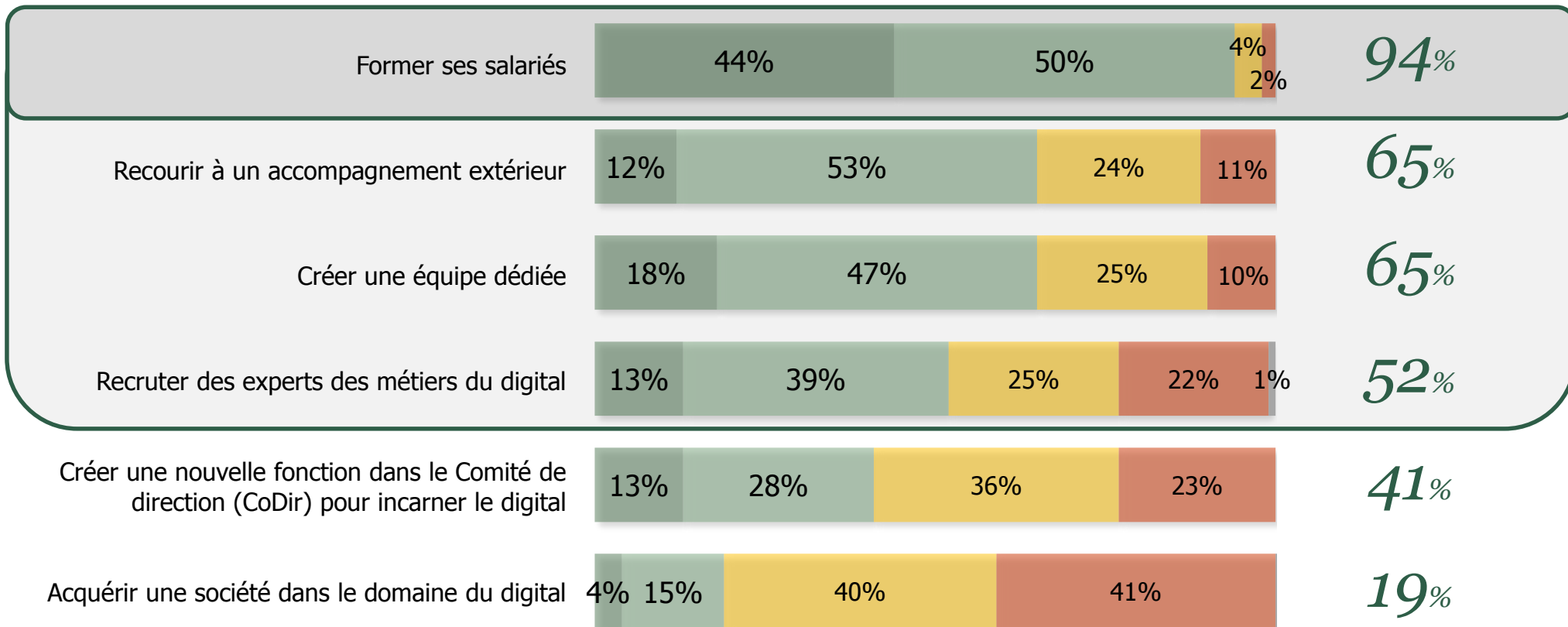


Orientations à prendre pour mener au mieux la transformation digitale

Base : 305 dirigeants

Pour mener sa transformation digitale, diriez-vous qu'une entreprise à intérêt à...

Oui tout à fait
Oui plutôt
Non plutôt pas
Non pas du tout
Ne sait pas
% important



Orientations à prendre pour mener au mieux la transformation digitale

Base : 305 dirigeants

Pour mener sa transformation digitale, diriez-vous qu'une entreprise à intérêt à...

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		<i>Industrie Construction</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i><100 millions d'€</i>	<i>>100 millions d'€</i>	PME <i>(<250 salariés)</i>	ETI <i>(>250 salariés)</i>
	305	116	111	78	262	43	202	102
Former ses salariés	94%	92%	96%	92%	93%	98%	93%	95%
Recourir à un accompagnement extérieur	65%	64%	68%	63%	65%	65%	65%	65%
Créer une équipe dédiée	65%	64%	63%	70%	64%	70%	63%	70%
Recruter des experts des métiers du digital	52%	55%	50%	53%	50%	72%	50%	58%
Créer une nouvelle fonction dans le Comité de direction (CoDir) pour incarner le digital	41%	39%	42%	43%	41%	40%	39%	44%
Acquérir une société dans le domaine du digital	19%	11%	21%	27%	19%	18%	21%	14%



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

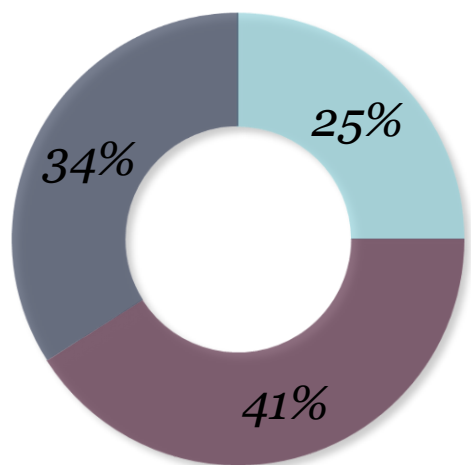
3. Profil de l'échantillon





Base : 305 dirigeants

S2 Secteur d'activité de l'entreprise



■ Services ■ Commerce ■ Industrie / Construction

S3 Quel est approximativement le chiffre d'affaires que vous avez réalisé en 2014 en millions d'euros ?

