



# Perception des ressources de management dans les PME-ETI

septembre 2016

*“opinionway”*

15 place de la République 75003 Paris



ESOMAR<sup>16</sup>  
corporate

## Rapport



**EUROSEARCH & ASSOCIÉS**  
CONSEIL EN RESSOURCES DE MANAGEMENT

# “ MÉTHODOLOGIE

*“opinionway*



# Méthodologie



- ▶ Étude réalisée auprès d'un échantillon de **301 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 **22 août au 2 septembre 2016**.



- ▶ OpinionWay rappelle par ailleurs que les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des **marges d'incertitude** : 5,7 points au plus sur l'échantillon total.



- ▶ OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme **ISO 20252**.



- ▶ Toute publication totale ou partielle doit impérativement rappeler la méthodologie et utiliser la mention complète suivante : « **Sondage OpinionWay pour Eurosearch & Associés** ».



# SYNTHÈSE

*“opinionway*



# Synthèse des résultats (1/2)

- ▶ **Au cours des 6 derniers mois, près de la moitié des PME-ETI ont renforcé leurs ressources de management, principalement par de la mobilité interne**
  - **47% des dirigeants** de PME-ETI **déclarent avoir renforcé leurs ressources de management** dans les 6 derniers mois.
  - Pour ce faire :
    - **37%** des PME-ETI ont eu recours à de la **mobilité interne**.
    - **25%** des PME-ETI ont fait appel à des compétences externes : **18% ont opté pour un recrutement dans la durée** ; alors que 7% ont eu recours à un management de transition.
  - Le renforcement de ressources de management est reparti à la hausse après une baisse en juin 2015 (47% vs. 38%), que ce soit *via* de la mobilité interne (37% vs. 29%) ou des compétences externes (25% vs. 18%).
  
- ▶ **Des intentions de renforcer les ressources de management en hausse, toujours *via* de la mobilité interne**
  - **48%** des dirigeants de PME-ETI envisagent de renforcer leurs ressources de management dans les 6 prochains mois ; un chiffre qui revient au niveau du début d'année 2015 après une baisse en juin de la même année (43% en juin 2015 ; 47% en janvier 2015).
  - Ce renforcement est davantage prévu dans les ETI (60%) et dans le secteur des Services (64%).
  - Ce renforcement de l'équipe dirigeante passerait toujours majoritairement par de la **mobilité interne** (39%).
  - **1 PME-ETI sur 5** envisage de recourir à des **compétences externes** pour renforcer ses ressources de management, un taux qui se stabilise depuis 2015.
  - **15% opteraient pour un recrutement dans la durée** ; alors que 5% auraient recours à un management de transition.



## Synthèse des résultats (2/2)

- ▶ **Des PME-ETI confrontées à des risques induits par la concurrence, qui les incitent à se transformer**
  - Plus d'un tiers des PME-ETI vont devoir se transformer d'ici les 12 prochains mois. C'est en particulier le cas des plus grandes entreprises qui réalisent plus de 100 millions d'euros de CA (60%).
  - Ce besoin de transformation est principalement dû à la compétitivité de concurrents internationaux (45%) et à l'arrivée de produits innovants sur leur marché (44%).
  - Le secteur de l'Industrie est en particulier touché par la compétitivité des concurrents internationaux : 76% des PME-ETI de ce secteur qui prévoient de se transformer font face à ce risque.
  - Le risque d'ubérisation préoccupe moins les dirigeants mais en concerne tout de même 21% des PME-ETI qui vont se transformer.
- ▶ **Des transformations qui passent avant tout par un changement organisationnel et qui touchent toutes les fonctions**
  - Au global, les PME-ETI qui vont se transformer dans les 12 prochains mois vont surtout opérer des modifications dans leur organisation (74%), et développer de nouveaux produits (68%).
  - Plus précisément, les PME-ETI adaptent leurs transformations aux risques auxquels elles font face : 91% des PME-ETI qui se transforment pour faire face à l'arrivée de produit innovants prévoient de développer de nouveaux produits, et 78% de celles qui subissent un changement réglementaire vont digitaliser leurs process.
  - La première fonction concernée par les transformations des PME-ETI est celle du commerce et de la distribution (78%).
  - Ces transformations affectent cependant de nombreuses fonctions : en moyenne, une PME-ETI qui prévoit de se transformer anticipe les conséquences de ces transformations sur 5 fonctions. Après le commerce et la distribution, ce sont les systèmes d'information (69%), la production (61%), le marketing et la communication (59%), ainsi que la logistique (55%) qui sont concernés.



# ANALYSE

*“opinionway*

**01**



**Évolutions passées**





# Renforcement des ressources de management dans les 6 derniers mois

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



*ont renforcé leurs Ressources de Management au cours des 6 derniers mois*  
par des mobilités internes ou des compétences externes

+9 pts par rapport à juin 2015

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2015		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	301	108	118	75	251	50	206	95
Ont renforcé leurs RM	47%	42%	48%	54%	49%	37%	48%	43%

# “ Renforcement des ressources de management dans les 6 derniers mois avec de la mobilité interne / des compétences externes

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



Rappel :  
47% ont renforcé  
leurs Ressources de Management

37%

avec de la mobilité en interne

25%

avec des compétences externes

NB : 10% 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



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

Rappel :  
47% ont renforcé  
leurs Ressources de Management

37%

avec de la mobilité en interne

25%

avec des compétences externes

18%

recrutement dans la  
durée d'un dirigeant ou  
expert

7%

recours dans l'urgence à  
un dirigeant de transition



# Renforcement des ressources de management dans les 6 derniers mois avec de la mobilité interne / des compétences externes

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



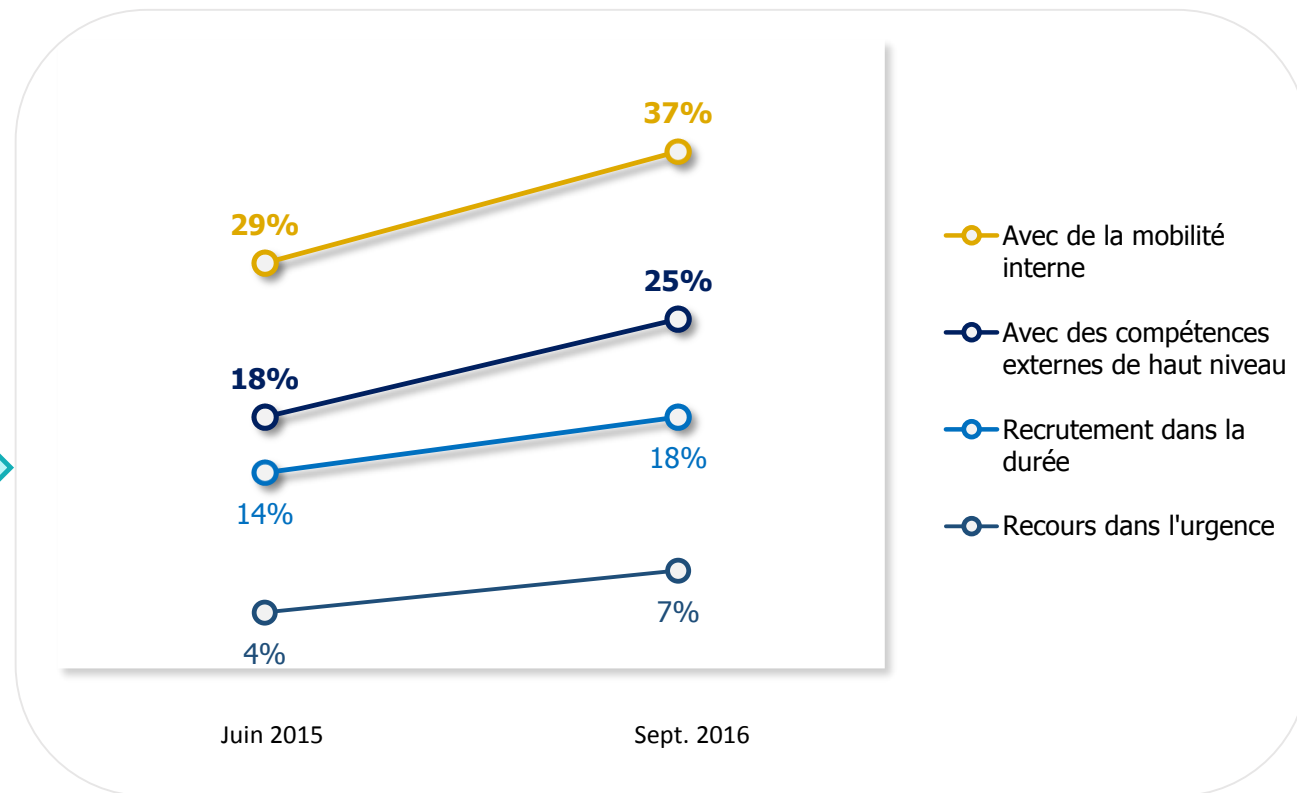
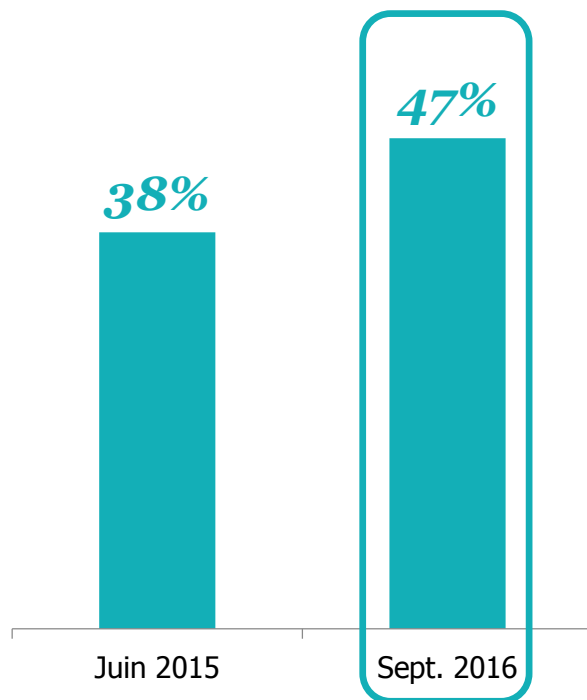
	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	301	108	118	75	251	50	206	95
Avec de la <b>mobilité en interne</b>	37%	28%	42%	42%	37%	33%	35%	40%
Avec des <b>compétences externes</b> de haut niveau	25%	27%	20%	28%	26%	20%	25%	23%
... recrutement <b>dans la durée</b> d'un dirigeant ou d'un expert de haut niveau	18%	22%	14%	18%	18%	17%	17%	21%
... recours <b>dans l'urgence</b> à un dirigeant de transition	7%	5%	7%	9%	7%	3%	8%	2%



# Renforcement des ressources de management dans les 6 derniers mois - évolutions

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

Ont renforcé leurs Ressources de Management



**02**



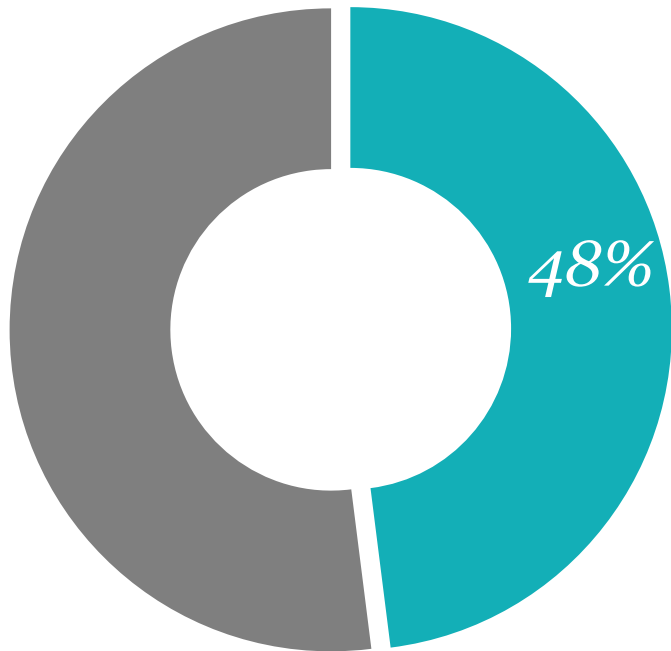
**Perspectives**



# Intentions de renforcement des ressources de management



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



*envisagent de renforcer leurs Ressources de Management  
au cours des 6 prochains mois  
par des mobilités internes ou des compétences externes*

*+5 pts par rapport à juin 2015*

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2015		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	301	108	118	75	251	50	206	95
<b>Envisagent de renforcer leurs RM</b>	<b>48%</b>	39%	47%	64%	47%	53%	44%	60%

■ 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 avec de la mobilité interne / des compétences externes

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

Rappel :  
*48%* envisagent de renforcer  
leurs Ressources de Management

39%

*avec de la mobilité en interne*

20%

*avec des compétences externes*

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





# Intentions de renforcement des ressources de management avec de la mobilité interne / des compétences externes

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

Rappel :  
48% envisagent de renforcer  
leurs Ressources de Management

39%

avec de la mobilité en interne

20%

avec des compétences externes

15%

recrutement dans la  
durée d'un dirigeant ou  
expert

5%

recours dans l'urgence à  
un dirigeant de transition



# Intentions de renforcement des ressources de management avec de la mobilité interne / des compétences externes

Q : 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)
	301	108	118	75	251	50	206	95
Avec de la <b>mobilité en interne</b>	39%	32%	42%	46%	38%	42%	36%	47%
Avec des <b>compétences externes</b> de haut niveau	20%	16%	16%	32%	20%	21%	18%	28%
... recrutement <b>dans la durée</b> d'un dirigeant ou d'un expert de haut niveau	15%	12%	10%	26%	15%	14%	12%	22%
... recours <b>dans l'urgence</b> à un dirigeant de transition	5%	5%	5%	2%	5%	4%	5%	4%

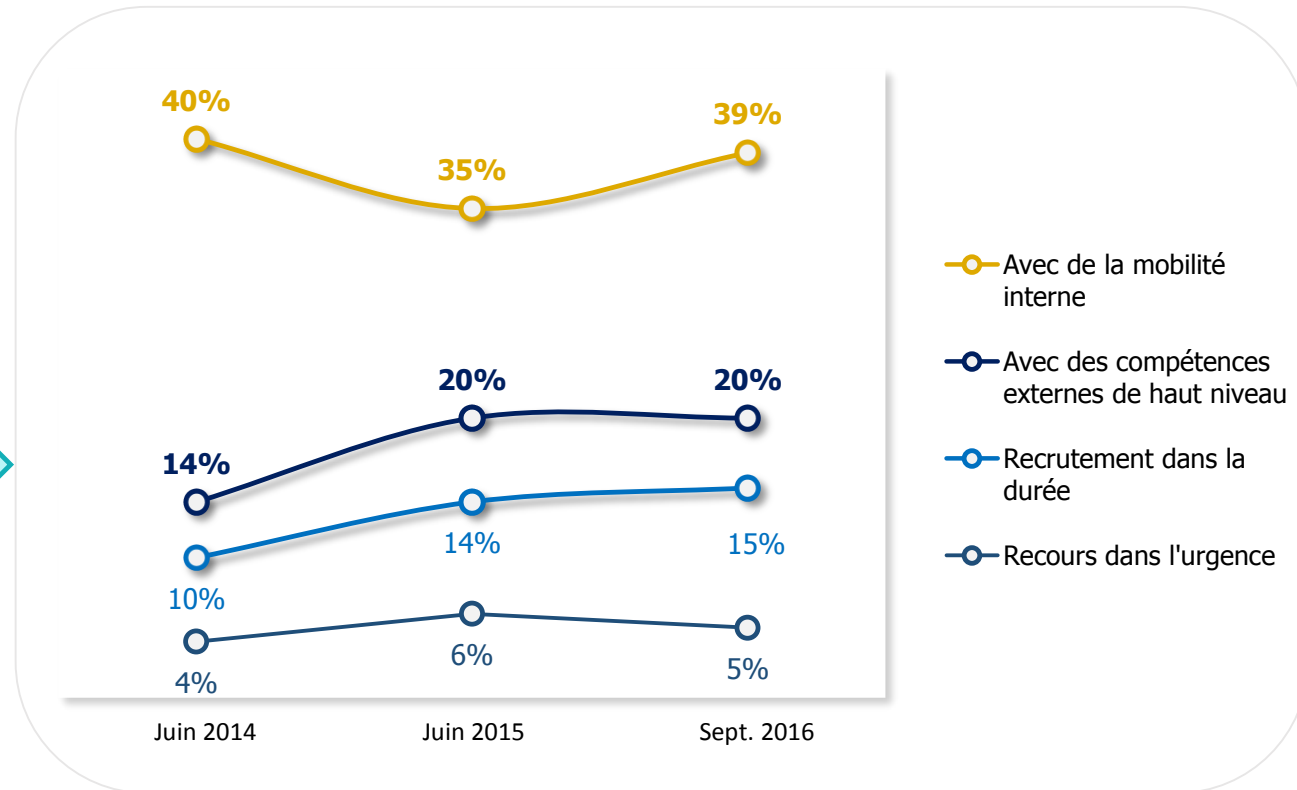
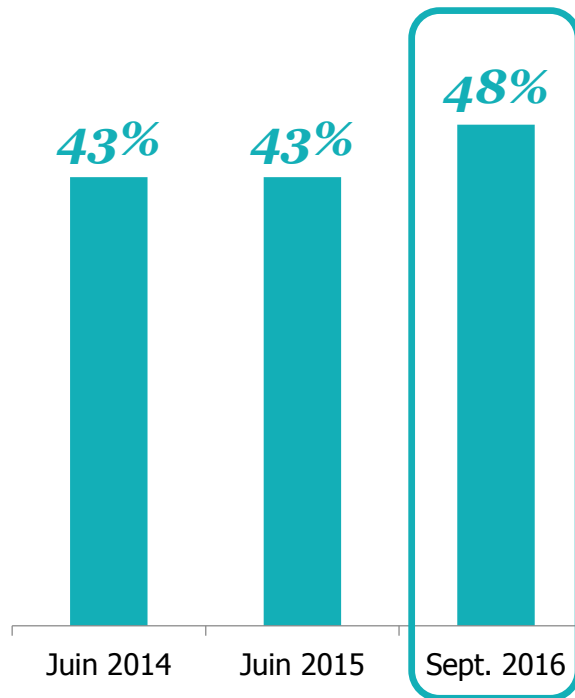
■ écart significatif positif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%  
 ■ écart significatif négatif par rapport à l'ensemble de l'échantillon, au seuil de confiance de 95%



# Intentions de renforcement des ressources de management dans les 6 prochains mois - évolutions

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

Envisagent de renforcer leurs  
Ressources de Management



**03**

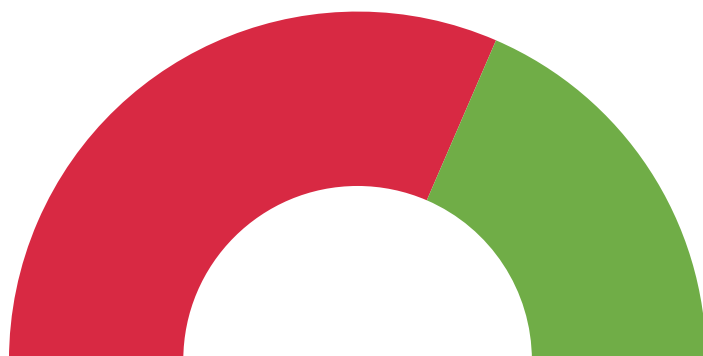


**Transformation des PME-ETI**



# Prévisions de transformation

Q : Aujourd’hui ou dans les douze prochains mois, votre entreprise va-t-elle être amenée à se transformer ?



## 37%

des PME-ETI vont être amenées à se transformer d’ici les 12 prochains mois

	TOTAL	Secteur			CA réalisé en 2014		Taille salariale	
		Industrie Construction	Commerce	Services	<100 millions d'€	>100 millions d'€	PME (<250 salariés)	ETI (>250 salariés)
	301	108	118	75	251	50	206	95
Oui	37%	38%	32%	42%	33%	60%	34%	45%

■ 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%



# Risques auxquels doivent faire face les PME-ETI

Parmi les entreprises qui vont être amenées à se transformer d'ici les 12 prochains mois

Q : Votre entreprise va-t-elle se transformer pour faire face à... ?



Des **concurrents internationaux**  
plus compétitifs

45%



soit 18% des  
PME-ETI

L'arrivée de **produits innovants**  
proposés par un concurrent

44%



soit 16% des  
PME-ETI

Un **changement réglementaire**  
ou de normes

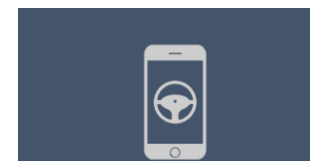
33%



soit 13% des  
PME-ETI

Un **risque d'ubérisation**,  
c'est-à-dire de concurrence par de  
nouveaux types d'acteurs comme  
Uber, Airbnb, etc.

21%



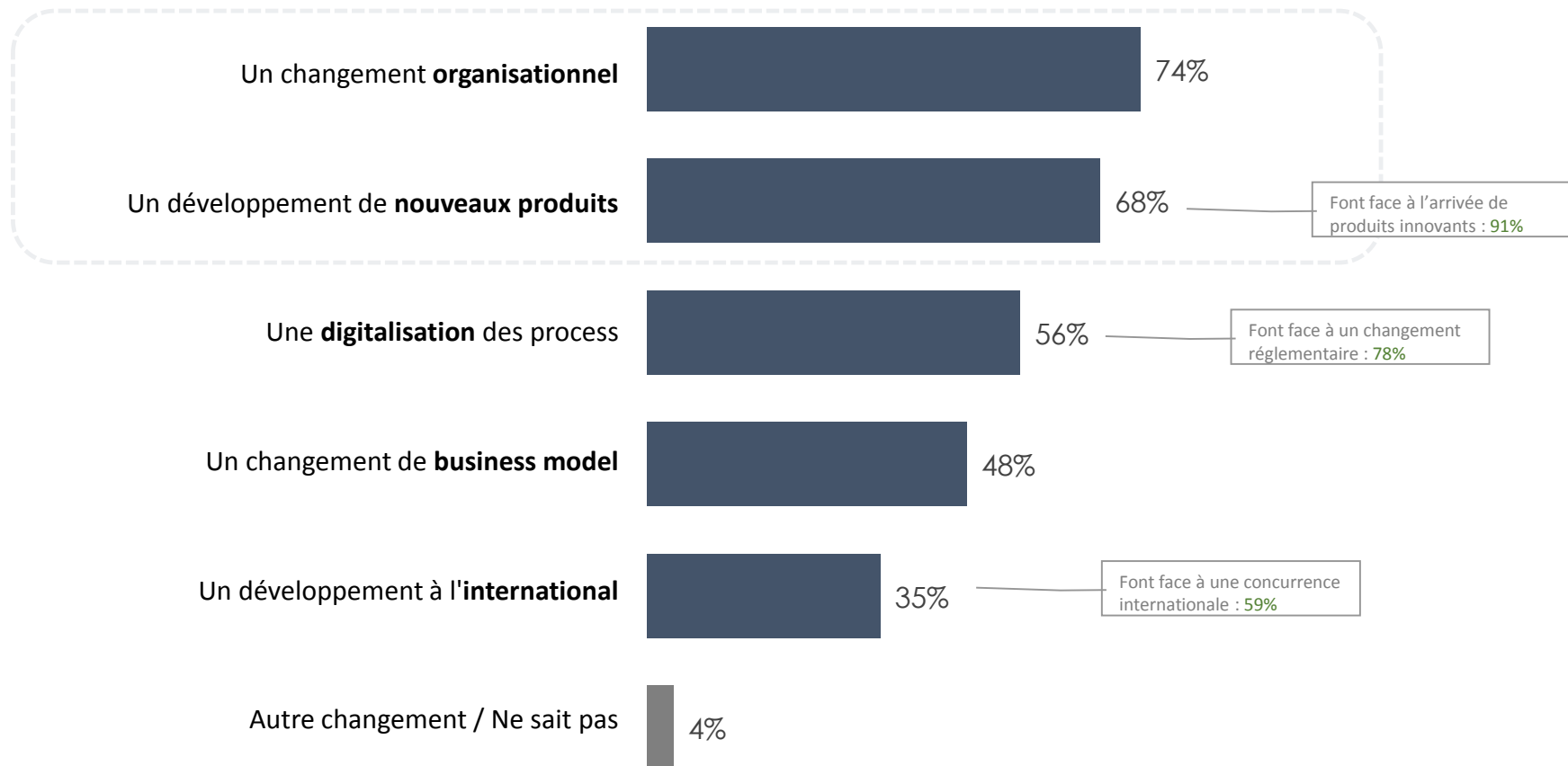
soit 7% des  
PME-ETI



# Formes de la transformation

Parmi les entreprises qui vont être amenées à se transformer d'ici les 12 prochains mois

Q : Quelle(s) forme(s) la transformation de votre entreprise va-t-elle prendre ?

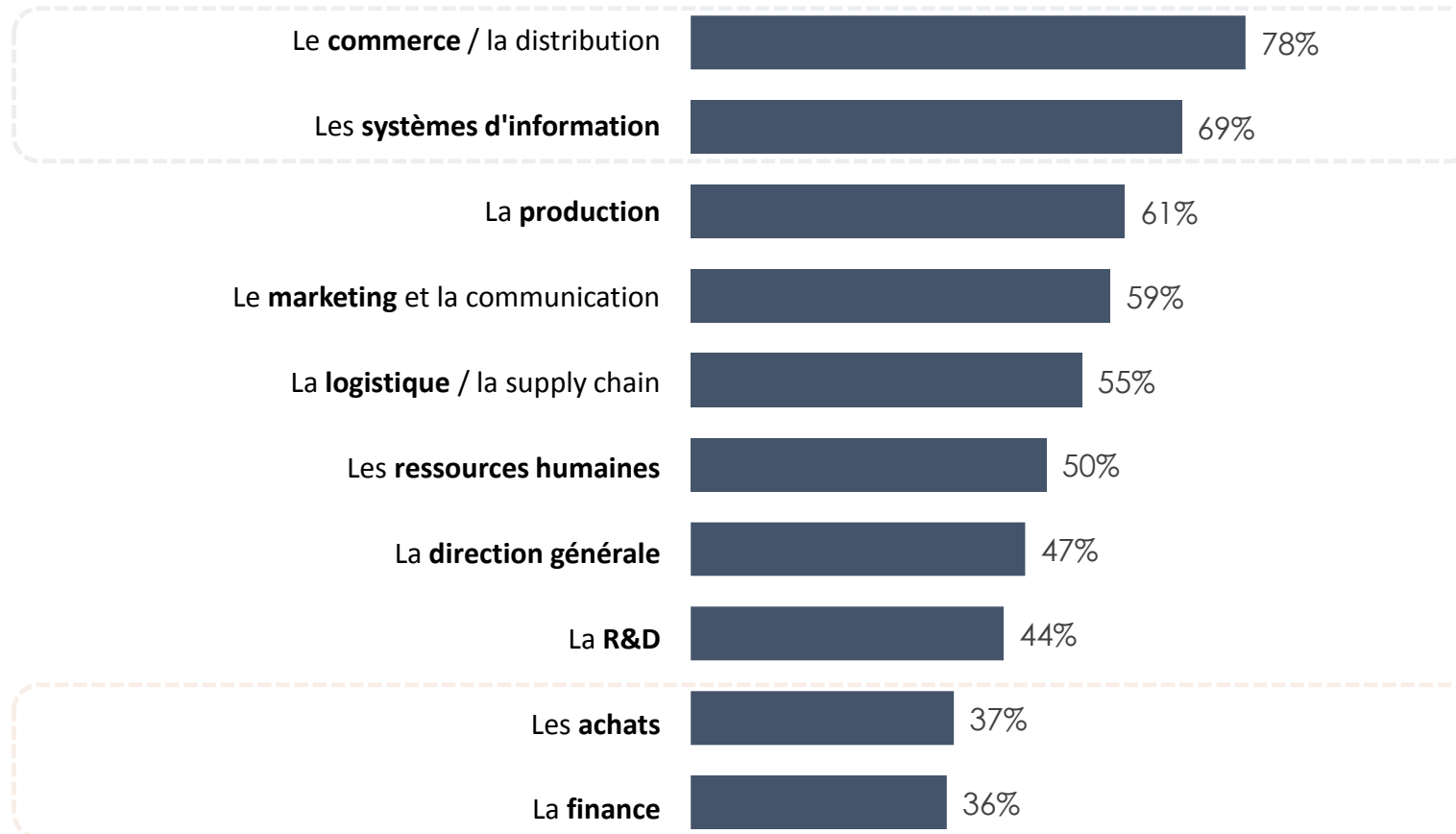




# Fonctions concernées par la transformation

Parmi les entreprises qui vont être amenées à se transformer d'ici les 12 prochains mois

Q : Quelles sont, dans votre entreprise, les fonctions prioritaires concernées par cette transformation ?



En moyenne, la transformation touche 5 fonctions



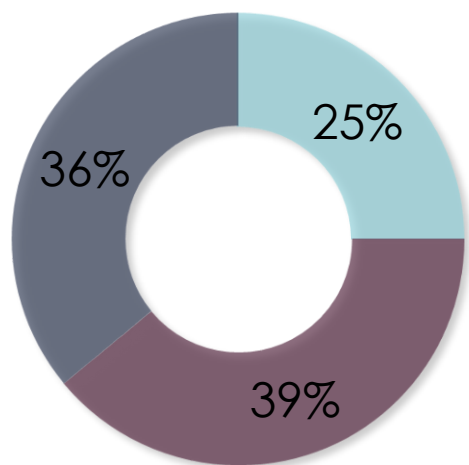


# Profil de l'échantillon



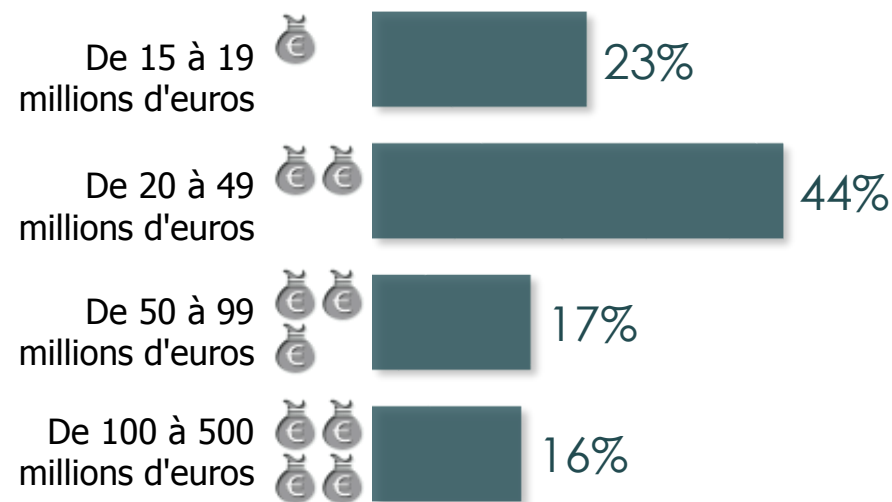
# Profil de l'échantillon

## S2 Secteur d'activité de l'entreprise



■ Services ■ Commerce ■ Industrie / Construction

## S3 Quel est approximativement le chiffre d'affaires que vous avez réalisé en 2015 en millions d'euros ?





*“opinionway*

15 place de la République 75003 Paris

« Notre mission est de permettre à nos clients de comprendre de manière simple et rapide leur environnement actuel et futur, pour mieux décider aujourd’hui, agir demain et imaginer après-demain. »