



La relève managériale dans les PME-ETI

Mars 2016



OpinionWay
15 place de la République
75003 Paris.

Emmanuel Kahn,
Agathe Martini

“*opinionway* pour



EUROSEARCH & ASSOCIÉS
CONSEIL EN 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 secteur d'activité et de taille salariale.



L'échantillon a été interrogé par téléphone sur système CATI du 22 février au 4 mars 2016.



Toute publication totale ou partielle doit impérativement rappeler la méthodologie et utiliser la mention complète suivante : « La relève managériale dans les PME-ETI – OpinionWay pour Eurosearch & associés ».



Synthèse des résultats





La relève managériale, un enjeu déjà identifié par 4 PME-ETI sur 10, avec une vision qui se limite souvent au scénario de départ d'un membre de la direction

- La relève managériale constitue un enjeu pour 40% des dirigeants de PME-ETI
- Pour 67% des dirigeants de PME-ETI, c'est le départ (volontaire ou non) d'un membre de la direction qui est le plus susceptible de mener à son remplacement, bien avant une éventuelle fusion ou acquisition (17%) ou encore l'arrivée d'un nouvel actionnaire (16%).

Une relève imaginée dans la proximité et la sécurité, avec des membres de direction qui connaissent déjà le secteur ou l'entreprise

- Pour les dirigeants de PME-ETI, la relève managériale gagnerait à être issue du même secteur d'activité (35%), voire de l'entreprise (33%). Ils envisagent moins une personne ayant fait ses preuves dans la fonction mais dans un autre secteur (24%) ou une personne issue des actionnaires (8%).

Mais peu d'actions sont prévues ou mises en place pour préparer cette relève ou concernant la gouvernance non exécutive

- Pour autant, très peu prévoient d'engager des actions spécifiques : 29% envisagent une cartographie des compétences (9% l'ont déjà fait), et seulement 1 sur 5 prévoit un plan de succession (21%), un plan de recrutement (18%) ou une mission de transition (20%).
- La grande majorité (74%) ne prévoit aucune action dans les 3 ans au niveau de la gouvernance non exécutive.



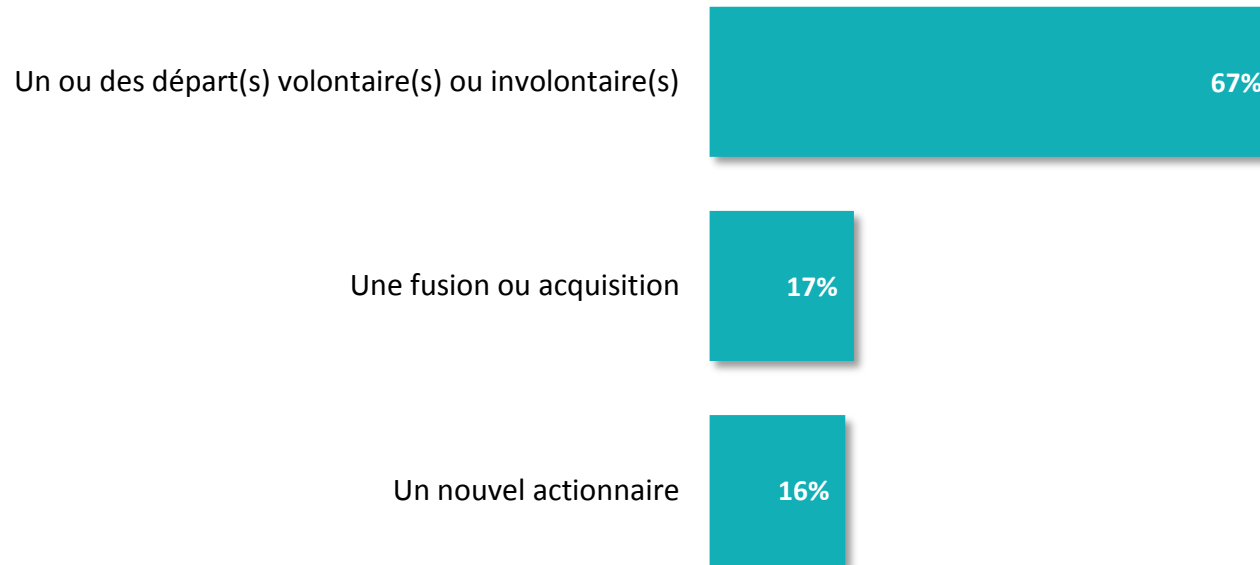
Résultats



Le départ volontaire ou involontaire est l'événement le plus susceptible de mener au remplacement de membres de la direction

Base : Ensemble (305)

Dans votre entreprise, quel est l'événement le plus susceptible de mener au remplacement de membres de la direction ?



Remplacement de membres de la direction par type d'entreprises

Base : Ensemble (305)

Dans votre entreprise, quel est l'événement le plus susceptible de mener au remplacement de membres de la direction ?

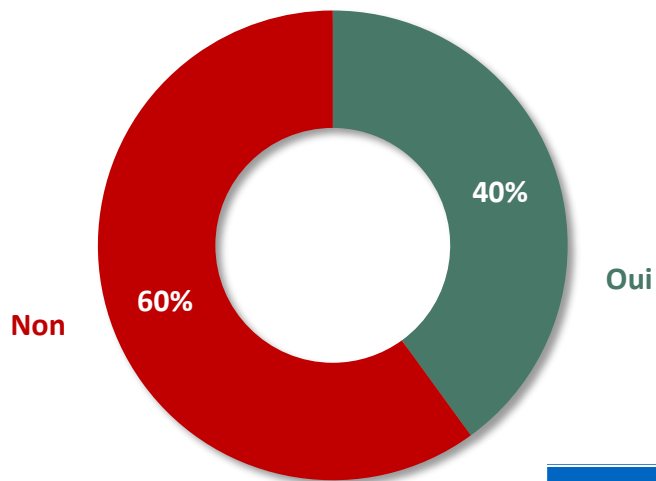
	TOTAL	Secteur d'activité			CA réalisé en 2015		Taille d'entreprise		Actionnariat		
		Industrie Construction	Commerce	Services	Moins de 100 millions d'euros	Plus de 100 millions d'euros	PME (moins de 250 salariés)	ETI (250 salariés et plus)	Patrimonial	Familial	Détenu par des investisseurs
Base	305	110	108	88*	252	53*	196	108	33*	146	76*
Un ou des départ(s) volontaire(s) ou involontaire(s)	67%	65%	69%	66%	67%	66%	66%	67%	74%	66%	64%
Une fusion ou acquisition	17%	19%	19%	14%	19%	11%	19%	15%	12%	19%	17%
Un nouvel actionnaire	16%	16%	12%	20%	14%	23%	15%	18%	14%	15%	19%

	TOTAL	Actionnariat			
		Patrimonial	Familial	Patrimonial ou Familial	Détenu par des investisseurs
Base	305	33*	146	179	76*
Un ou des départ(s) volontaire(s) ou involontaire(s)	67%	74%	66%	67%	64%
Une fusion ou acquisition	17%	12%	19%	18%	17%
Un nouvel actionnaire	16%	14%	15%	15%	19%

La relève managériale est déjà un enjeu pour 2 PME-ETI sur 5

Base : Ensemble (305)

Cette relève managériale est-elle déjà un enjeu dans votre entreprise ou le sera-t-elle prochainement ?



	TOTAL	Secteur d'activité			CA réalisé en 2015		Taille d'entreprise	
		Industrie Construction	Commerce	Services	Poins de 100 millions d'euros	Plus de 100 millions d'euros	PME (moins de 250 salariés)	ETI (250 salariés et plus)
Base	305	110	108	88*	252	53*	196	108
Oui	40%	46%	31%	42%	40%	38%	37%	44%

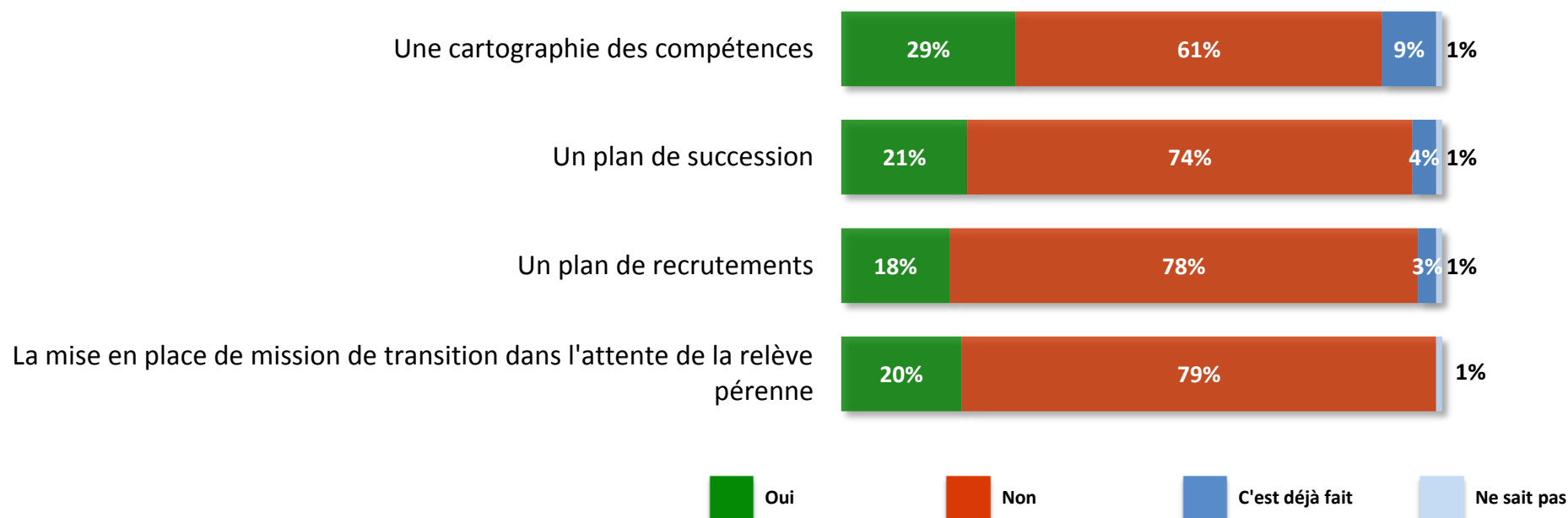
	TOTAL	Actionnariat			
		Patrimonial	Familial	Patrimonial ou familial	Détenu par des investisseurs
Base	305	33*	146	179	76*
Oui	40%	42%	35%	36%	42%



Hormis la cartographie des compétences, peu d'actions prévues à ce jour pour préparer la relève managériale

Base : Ensemble (305)

Votre entreprise prévoie-t-elle d'engager les actions suivantes pour les membres de la direction ?



Mise en place d'actions par type d'entreprise

Base : Ensemble (305)

Votre entreprise prévoit-elle d'engager les actions suivantes pour les membres de la direction ?

	TOTAL	Secteur d'activité			CA réalisé en 2015		Taille d'entreprise	
		Industrie Construction	Commerce	Services	Moins de 100 millions d'euros	Plus de 100 millions d'euros	PME (moins de 250 salariés)	ETI (250 salariés et plus)
Base	305	110	108	88*	252	53*	196	108
Une cartographie des compétences	29%	34%	26%	27%	28%	37%	25%	36%
Un plan de succession	21%	25%	17%	21%	21%	18%	22%	20%
Un plan de recrutements	18%	22%	12%	18%	19%	11%	15%	22%
La mise en place de mission de transition dans l'attente de la relève pérenne	20%	27%	14%	17%	20%	19%	19%	21%

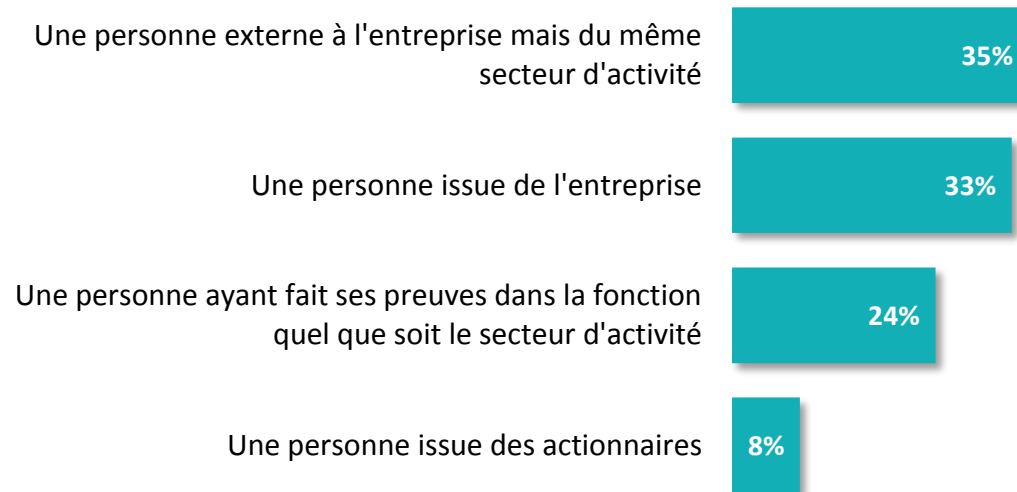
	TOTAL	Actionnariat			
		Patrimonial	Familial	Patrimonial ou familial	Détenu par des investisseurs
Base	305	33*	146	179	76*
Une cartographie des compétences	29%	45%	26%	30%	26%
Un plan de succession	21%	23%	23%	23%	17%
Un plan de recrutements	18%	12%	16%	16%	21%
La mise en place de mission de transition dans l'attente de la relève pérenne	20%	25%	23%	23%	14%



Connaissance du secteur et de l'entreprise : les atouts de la relève managériale

Base : Ensemble (305)

Quelle serait selon vous la meilleure origine possible de cette relève managériale ?



Origine de la relève managériale par type d'entreprises

Base : Ensemble (305)

Quelle serait selon vous la meilleure origine possible de cette relève managériale ?

	TOTAL	Secteur d'activité			CA réalisé en 2015		Taille d'entreprise	
		Industrie Construction	Commerce	Services	Moins de 100 millions d'euros	Plus de 100 millions d'euros	PME (moins de 250 salariés)	ETI (250 salariés et plus)
Base	305	110	108	88*	252	53*	196	108
Une personne externe à l'entreprise mais du même secteur d'activité	35%	39%	38%	28%	36%	31%	36%	34%
Une personne issue de l'entreprise	33%	31%	37%	31%	34%	30%	34%	31%
Une personne ayant fait ses preuves dans la fonction quel que soit le secteur d'activité	24%	23%	20%	30%	22%	31%	22%	28%
Une personne issue des actionnaires	8%	7%	5%	11%	8%	8%	8%	7%

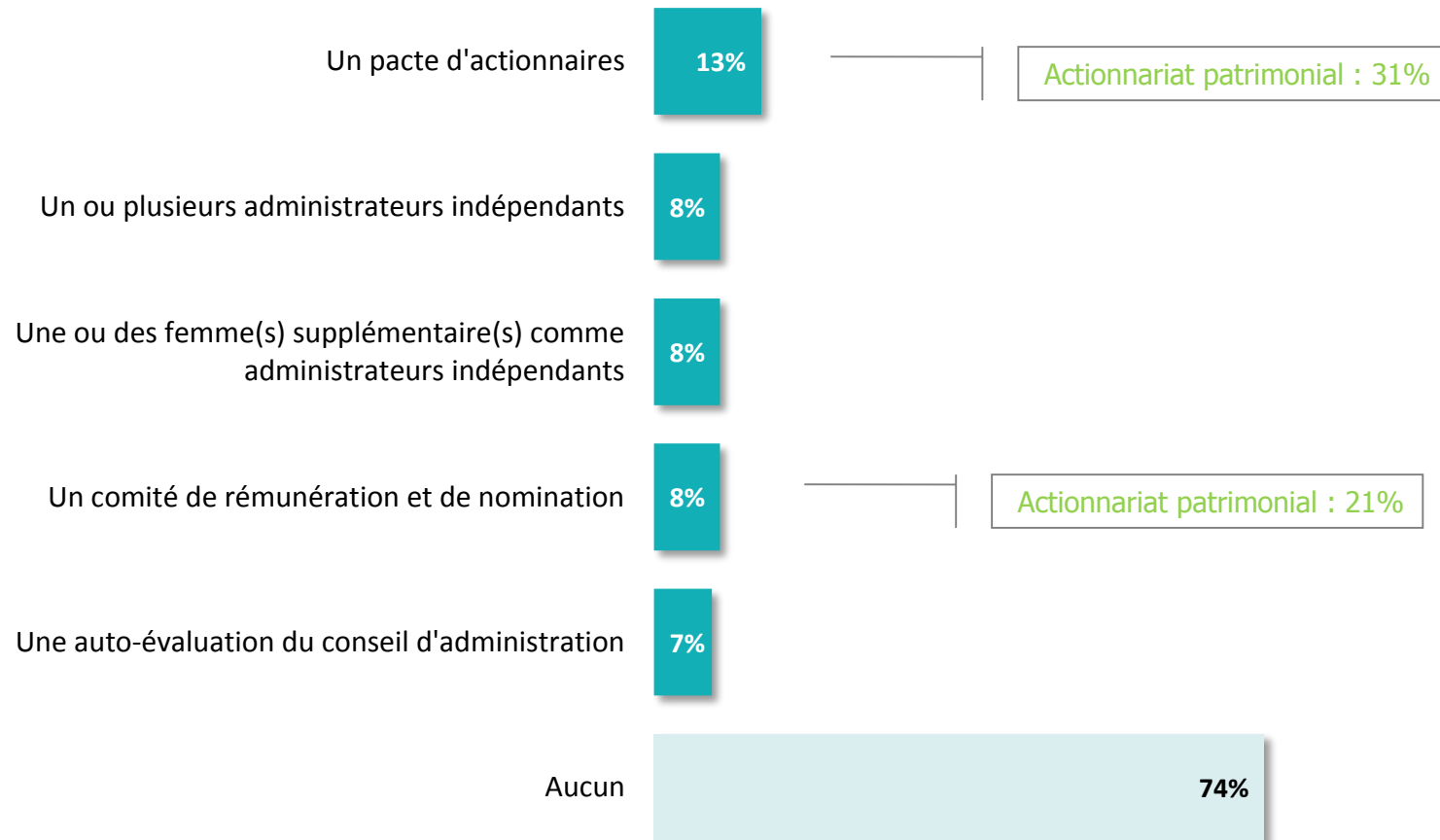
	TOTAL	Actionariat			
		Patrimonial	Familial	Patrimonial ou Familial	Détenu par des investisseurs
Base	305	33*	146	179	76*
Une personne externe à l'entreprise mais du même secteur d'activité	35%	27%	38%	36%	41%
Une personne issue de l'entreprise	33%	34%	30%	31%	30%
Une personne ayant fait ses preuves dans la fonction quel que soit le secteur d'activité	24%	30%	23%	24%	24%
Une personne issue des actionnaires	8%	9%	9%	9%	5%



Peu d'actions au niveau de la gouvernance non exécutive

Base : Ensemble (305)

Au niveau de la gouvernance non exécutive, avez-vous déjà ou prévoyez-vous dans les 3 ans de mettre en place... ?



Actions auprès de la gouvernance non exécutive par type d'entreprises

Base : Ensemble (305)

Au niveau de la gouvernance non exécutive, avez-vous déjà ou prévoyez-vous dans les 3 ans de mettre en place... ?

	TOTAL	Secteur d'activité			CA réalisé en 2015		Taille d'entreprise		Actionnariat			
		Industrie Construction	Commerce	Services	Moins de 100 millions d'euros	Plus de 100 millions d'euros	PME (moins de 250 salariés)	ETI (250 salariés et plus)	Patrimonial	Familial	Patrimonial ou Familial	Détenu par des investisseurs
Base	305	110	108	88*	252	53*	196	108	33*	146	179	76*
Un pacte d'actionnaires	13%	10%	13%	16%	13%	12%	13%	12%	31%	10%	27%	11%
Un ou plusieurs administrateurs indépendants	8%	6%	3%	17%	7%	15%	6%	12%	15%	6%	14%	8%
Une ou des femme(s) supplémentaire(s) comme administrateurs indépendants	8%	6%	5%	14%	8%	9%	8%	8%	18%	7%	8%	5%
Un comité de rémunération et de nomination	8%	10%	4%	11%	6%	17%	6%	11%	21%	4%	9%	7%
Une auto-évaluation du conseil d'administration	7%	7%	7%	6%	7%	6%	7%	6%	15%	5%	7%	8%
Aucun	74%	74%	81%	66%	77%	64%	77%	70%	54%	77%	7%	78%



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

Profil de l'échantillon

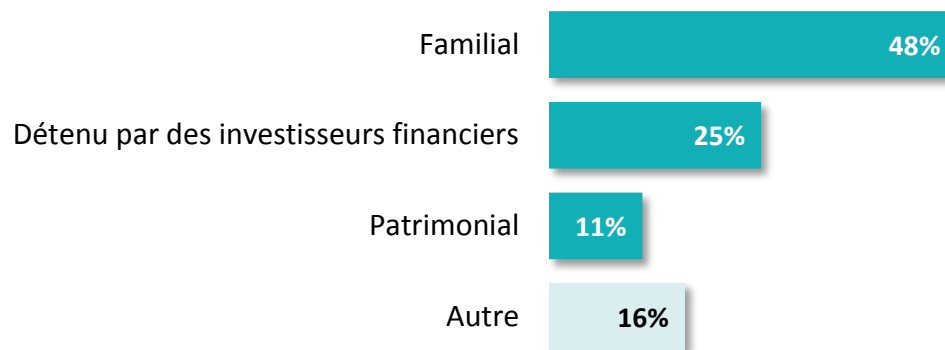


Près de la moitié de l'actionnariat des PME-ETI est familial



Base : Ensemble (305)

L'actionnariat de votre entreprise est-il majoritairement... ?



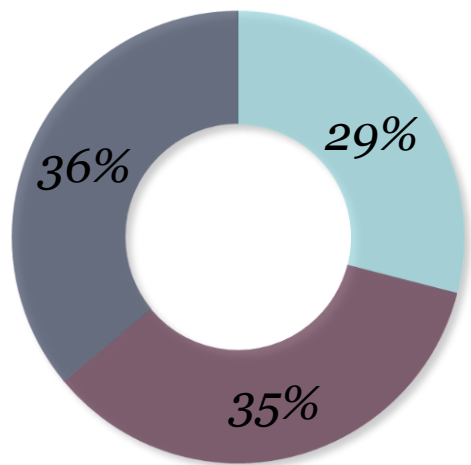
	TOTAL	Secteur d'activité			CA réalisé en 2015		Taille d'entreprise	
		Industrie Construction	Commerce	Services	Moins de 100 millions d'euros	Plus de 100 millions d'euros	PME (moins de 250 salariés)	ETI (250 salariés et plus)
Base	305	110	108	88*	252	53*	196	108
Familial	48%	53%	60%	26%	48%	47%	51%	42%
Détenu par des investisseurs financiers	25%	26%	22%	28%	25%	26%	22%	31%
Patrimonial	11%	8%	7%	19%	10%	14%	11%	10%
Autre	16%	13%	11%	26%	17%	13%	16%	17%

Profil de l'échantillon : secteur d'activité et CA

Base : Ensemble (305)



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 ?

