



Paris, le 12 avril 2016

**Baromètre Eurosearch & Associés 1er semestre 2016 :  
La relève managériale insuffisamment préparée par les entreprises françaises :  
un enjeu majeur de déstabilisation**

***Eurosearch & Associés, société spécialisée dans le Conseil en Ressources de Management, dévoile la cinquième édition de son Baromètre semestriel consacré à la stratégie des entreprises en matière de ressources de management (Directions exécutives & Boards).<sup>1</sup>***

**La relève managériale est majoritairement absente de l'agenda des dirigeants de PME ETI**

**La relève managériale est un enjeu identifié par seulement 4 PME et ETI sur 10**, avec une anticipation légèrement supérieure dans les ETI et les entreprises détenues par des investisseurs. La relève managériale, provoquée par le départ volontaire ou involontaire du dirigeant, est ainsi appréhendée par les entreprises sur un mode réactif plus qu'anticipatif et la majorité d'entre elles n'y sont pas préparées.

*« Mal anticipé, le sujet de la relève managériale représente aujourd'hui l'un des facteurs majeurs d'une éventuelle déstabilisation de nos entreprises. La relève devrait être au cœur du tableau de bord des risques de l'entreprise. Même les entreprises familiales ou patrimoniales semblent avoir une vue trop court-termiste »* analyse Marc Pagezy, PDG d'Eurosearch & Associés.

**De fait, peu d'actions sont prévues pour préparer cette relève de leur équipe exécutive.** Très majoritairement (entre 61 et 79 % de taux de réponse négative), il n'est prévu ni cartographie des compétences, ni plan de succession, ni plan de recrutement, ni mission de transition dans l'attente de la relève pérenne. Cependant, la cartographie des compétences vient en tête des actions de préparation de la relève. Elle est déjà réalisée pour 9 % des répondants et elle est prévue pour 29 % d'entre eux. Avec 36 % de taux de réponse positive, **les ETI apparaissent plus en avance** sur ce sujet.

**Le départ du dirigeant : une causalité multiple de plus en plus difficile à anticiper**

La relève managériale est une notion qui a évolué avec l'accélération du cycle de vie des entreprises et l'entrée d'actionnaires à leur capital.

Si le départ volontaire ou involontaire du dirigeant reste la cause la plus évoquée par les dirigeants eux-mêmes comme pouvant mener à leur remplacement, **pour un tiers d'entre eux (33%) il peut venir d'un événement extérieur : fusion/acquisition (17%) ou arrivée d'un nouvel actionnaire (16%).**

Cette notion de départ, volontaire ou non, recouvre plusieurs réalités et le turn over s'accélère à la tête des exécutifs et des CA par l'effet conjugué de plusieurs phénomènes : l'arrivée à la retraite de la génération du baby-boom, la détention de tout ou partie du capital par des investisseurs financiers,

<sup>1</sup> « Perception des ressources de management dans les PME-ETI », OpinionWay pour Eurosearch & Associés. Étude quantitative réalisée par téléphone entre le 22 février et 4 mars 2016 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 chiffre d'affaires.



mais surtout l'accélération du rythme du business liée à la mondialisation et à la transformation digitale.

### **Une relève managériale également mal préparée au niveau de la gouvernance non exécutive (conseil d'administration, conseil de surveillance)**

Globalement 74 % des dirigeants interrogés disent ne rien avoir mis en place ou prévoir dans les 3 ans. Le taux de réponse est proche tant pour les ETI que pour les entreprises détenues par des investisseurs. **Mais avec 46 % de réponses positives, les entreprises dites patrimoniales sont celles qui ont le plus avancé dans cette préparation.** 31% d'entre elles (contre 13 % en général) ont mis en place un pacte d'actionnaires et 21 % (contre 8 % en général) ont mis en place un comité de rémunérations et de nomination.

*« Le taux d'équipement en matière de pacte d'actionnaires reste faible pour les entreprises familiales ou patrimoniales leur faisant courir un risque élevé au moment du changement des générations. Outre les aspects fiscaux naturellement, c'est probablement une des raisons de la difficulté d'avoir en France des ETI familiales et de constater leurs cessions à des groupes plus importants ou des investisseurs financiers » analyse Marc Pagezy*

### **Les dirigeants encore réticents à faire venir des profils nouveaux**

Pour les dirigeants de PME-ETI, **leur successeur gagnerait à être issu du même secteur d'activité (35%), voire de leur entreprise (33%).** Ils envisagent moins une personne ayant fait ses preuves dans la fonction (24%). Ceci démontre que les entreprises réussissent mieux la plupart du temps en recrutant des personnes ayant une forte proximité avec leurs enjeux. Cependant, **les dirigeants des ETI sont 31% à envisager de se tourner vers des profils managériaux ayant fait leurs preuves dans des fonctions similaires** et pas forcément dans l'entreprise ou le secteur d'activité, pour seulement 22 % dans les PME. Ce peut être le cas par exemple d'entreprises en changement de phase où la qualité managériale, l'expérience du business et parfois la capacité de penser « out of the box » prendront le pas.

*« Privilégier la connaissance du secteur voir un parcours initial réussi dans l'entreprise n'est pas surprenant. Et d'ailleurs ce type de parcours vers les responsabilités exécutives réussit bien aux ETI allemandes particulièrement performantes. Cela n'enlève pas la question de savoir parfois rechercher ailleurs des dirigeants aguerris à des enjeux nouveaux que l'entreprise doit traiter, en terme de transformation digitale, d'organisation managériale matricielle ou d'expansion géographique » commente Marc Pagezy.*

### **A propos d'Eurosearch & Associés :**

Depuis plus de 40 ans, Eurosearch & Associés s'est imposé comme l'un des acteurs majeurs du conseil en Ressources de Management grâce à un partenariat fidèle et étroit avec ses clients souvent leaders sur leur marché, notamment dans les secteurs du luxe, du retail, de l'agroalimentaire, de la banque-assurance, de la santé ou du digital. Son approche par types d'enjeux, Accompagner la croissance, Transformer l'entreprise, Préparer la relève managériale, Surmonter une crise fait intervenir ses 3 lignes de service (Recrutement de Dirigeants, Management de Transition, Leadership Consulting).

**Contact : I-Media Conseil & Communication – 01 43 38 75 35 / 06 27 70 71 60**

Isabelle Mauriac

[imauriac@imedia-conseil.fr](mailto:imauriac@imedia-conseil.fr)

Elodie Jamet

[ejamet@imedia-conseil.fr](mailto:ejamet@imedia-conseil.fr)



152, avenue de Malakoff 75116 Paris - Tél. : 33 (0)1 47 03 15 75 - Fax : 33 (0)1 42 60 02 27

e-mail : [mail@eci-eurosearchassociés.com](mailto:mail@eci-eurosearchassociés.com) - site : [www.eurosearch-associés.com](http://www.eurosearch-associés.com)

European Economic Interest Grouping (EEIG) - RCS Paris B 402 036 643 - Cédex 116 70337

