



I.F.G.E.

Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises

Avril
2013

LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ENQUÊTE 2013

L'Association pour le Progrès du Management (APM) et l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE) se sont associés pour réaliser un état des lieux du gouvernement des PME et PMI françaises non cotées. La présente étude a été menée au cours de l'année 2012 et, après celle de 2007, permet de dresser une nouvelle cartographie de la gouvernance des entreprises qui échappe au prisme des très grandes sociétés cotées.

L'enquête APM/IFGE est unique parce qu'elle se focalise sur les petites et moyennes entreprises, contrairement à la plupart des recherches sur le thème de la gouvernance qui privilégient les grandes sociétés cotées. L'objectif est de mieux connaître les pratiques et les structures propres à ces entreprises, leur réalité sociale et économique.

Sébastien DERIEUX

Chercheur IFGE

Pierre-Yves GOMEZ

Professeur EMLYON Business School

Directeur de l'Institut Français de

Gouvernement des Entreprises (IFGE)

LES ÉTUDES DE L'IFGE

A PROPOS DE L'I.F.G.E

Institut Français de Gouvernement des Entreprises
EMLYON Business School

Fondé sur des travaux engagés à EMLYON Business School depuis 1996, l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (I.F.G.E) a pour vocation de développer la recherche sur le gouvernement d'entreprise dans le cadre européen et de la mettre au service de la société.

L'I.F.G.E s'inscrit dans la recherche fondamentale organisée dans un Centre de Recherche accueillant 21 chercheurs français et internationaux qui produisent régulièrement des ouvrages, des thèses et des articles sur le sujet. Cette recherche s'appuie en particulier sur la base de données GEF/IFGE[®]. L'I.F.G.E est aussi un acteur du débat public sur la gouvernance dans les médias et les lieux d'échange d'opinion. Le savoir accumulé est diffusé dans des programmes de formation de haut niveau, notamment le certificat « administrateur de société » créé en 2004.

Membre fondateur du European Corporate Governance Group, l'Institut est promoteur d'un gouvernement des entreprises fondé sur le sens des responsabilités partagées et la recherche du bien commun.

www.ifge-online.org

Contact : Catherine Perrier - perrier@em-lyon.com

A PROPOS DE L'ASSOCIATION POUR LE PROGRÈS DU MANAGEMENT

Depuis 25 ans, l'Association Progrès du Management se veut créatrice et génératrice d'envie pour ses 5 600 adhérents. Tous dirigeants, ils s'y ressource et partagent ensemble l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour nourrir toutes les parties prenantes de leur entreprise : collaborateurs, clients et partenaires.

Organisée en réseau depuis sa conception, l'APM s'est développée par propagation autour de clubs au sein desquels chacun peut ainsi s'exercer à voir plus loin pour faire avancer son entreprise, dans le respect des valeurs humanistes et entrepreneuriales qui ont guidé sa création.

www.apm.fr

Contact : Fleurke Combier - fleurke.combier@apm.fr

LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ENQUÊTE 2013



DÉMONTRER

Le cadre de l'étude et la méthode de l'enquête

L'objectif

Conformément à la première étude de 2007, un questionnaire a été soumis aux dirigeants d'entreprises membres du réseau APM.

Il comprenait 6 dimensions : l'identité de l'entreprise, l'existence de filiales, la structure de son actionnariat, l'organisation de sa gouvernance, le fonctionnement de ses conseils et les perspectives de l'entreprise à 5 ans. Ces questions ont été élaborées pour comprendre les spécificités de la gouvernance en fonction de la composition du capital de l'entreprise, de sa taille, de son histoire et de ses caractéristiques principales.

Un échantillon significatif

Alors qu'il y avait 261 entreprises répondantes en 2007, nous avons récolté 563 témoignages en 2012. Après avoir écarté les réponses incomplètes, 519 questionnaires ont pu être utilisés. Nous avons effectué un tri sévère pour obtenir une population homogène significative. Nous avons conservé les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 1 et 50 millions d'euros et l'effectif entre 10 et 250 personnes. Nous sommes donc allés au-delà de la définition courante des PME qui suppose un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros. Ainsi nous avons pu intégrer des très petites entreprises (TPE), qui sont rarement l'objet d'études en matière de gouvernance.

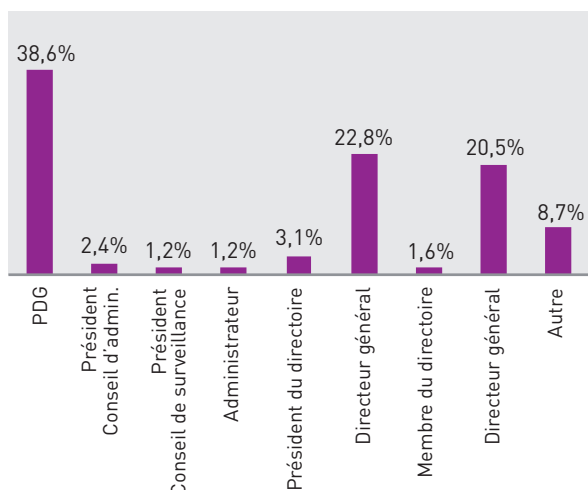
Au final, 254 entreprises, soit 57% de la population totale, correspondaient à nos critères. La plupart des réponses écartées l'ont été en raison d'un effectif et/ou d'un chiffre d'affaires trop élevés par rapport aux critères retenus. En 2007, ce même tri n'avait écarté que 30% de la population totale, pour retenir 170 sociétés.

Sur le plan de la méthode d'administration des questionnaires, ceux-ci ont été remplis librement suite à une campagne de communication de l'APM. En 2007, les animateurs régionaux avaient sélectionné les dirigeants puis leur avaient demandé leur participation. Cette année, la composition des répondants a été plus aléatoire et a permis de collecter des informations d'une plus grande quantité et diversité. La présente étude améliore donc la qualité de l'échantillon et permet de préciser l'étude de 2007.

Qui sont les répondants ?

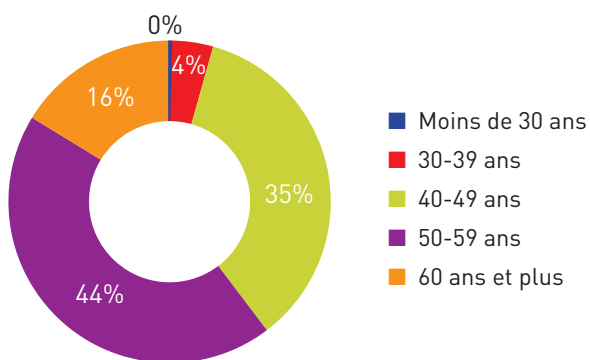
La proportion d'hommes dans l'échantillon s'est élevée à 88,5% contre 92,2% en 2007. Tout en restant dans le même ordre de grandeur, il y a un léger progrès de représentation des femmes. Les fonctions les plus représentées sont celles de PDG (38,6%) et de DG (22,8%). Les présidents de SAS représentent 1/5ème des répondants. Il y a moins de PDG, plus de DG et plus de président de SAS qu'en 2007.

Graphique 1 : Répartition des fonctions des répondants



La population étudiée est âgée de 52 ans en moyenne (52,1) ⁽¹⁾, soit près de 4 ans de plus qu'en 2007, ce que l'on pourrait logiquement expliquer par le vieillissement de la population APM. Selon cette hypothèse, celle-ci s'est peu renouvelée. L'âge minimum des sondés est de 34 ans et l'âge maximum de 77 ans. L'écart type est de 6,12 contre 7,5 auparavant, ce qui montre une plus grande concentration.

Graphique 2 : Age des répondants



En moyenne, les répondants occupent leur fonction depuis 12 ans (12,5). Ils travaillent depuis 17 ans (16,6) dans l'entreprise. Auparavant, ils ont occupé des postes dans un peu moins de 3 autres entreprises (2,6) et 2 secteurs différents (2,2).

⁽¹⁾ NB : lorsque nous arrondissons un résultat par souci de clarté, nous précisons entre parenthèses le chiffre exact.

85,8% des personnes interrogées possèdent des parts de leur entreprise. Ils détiennent en moyenne 57,9% du capital de la société dans laquelle ils travaillent. Ce sont donc assez souvent des entrepreneurs dirigeants.

Quelles sont les entreprises étudiées ?

Tableau 1 : Répartition des PME par effectifs et chiffre d'affaires

Effectifs hors filiales	Chiffre d'affaires 2009 hors filiales			Total
	Entre 1 et 4,9M€	Entre 5 et 9,9M€	Entre 10 et 49,9M€	
<i>entre 10 et 49 salariés</i>				
Effectif	85	36	15	136
% du total	33,5%	14,2%	5,9%	53,5%
<i>entre 50 et 99 salariés</i>				
Effectif	10	29	25	64
% du total	3,9%	11,4%	9,8%	25,2%
<i>entre 100 et 249 salariés</i>				
Effectif	1	12	41	54
% du total	0,4%	4,7%	16,1%	21,3%
Total	96	77	81	254
	37,8%	30,3	31,9	100%

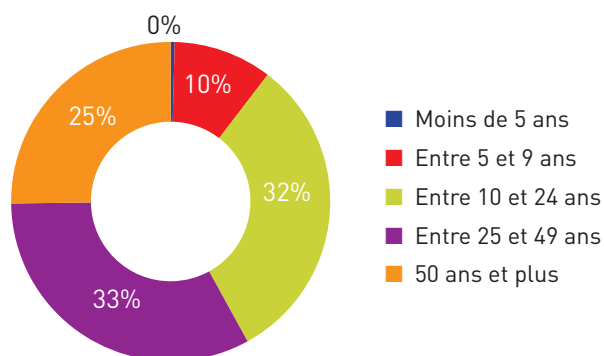
L'effectif salarié moyen des entreprises est de 65 personnes (médiane 49). Le CA moyen est 9,6 millions d'euros (médiane 6 millions). Il est intéressant de constater que plus de la moitié (53,5%) des PME de l'échantillon emploient moins de 50 salariés et les 2/3 réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros. En 2007, cette proportion était respectivement de 48% et 60%. La proportion d'entreprises moyennes dans la population de PME a donc augmenté, ce qui est positif puisqu'en général cette catégorie est mal repérée dans les études statistiques.

Pour 84,6% des entreprises, le chiffre d'affaires est intégralement réalisé en France. Seuls 3,9% réalisent au moins la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

Concernant l'âge des entreprises, la répartition de l'échantillon est très proche de celle de notre dernière étude. L'âge minimum est de 2 ans et

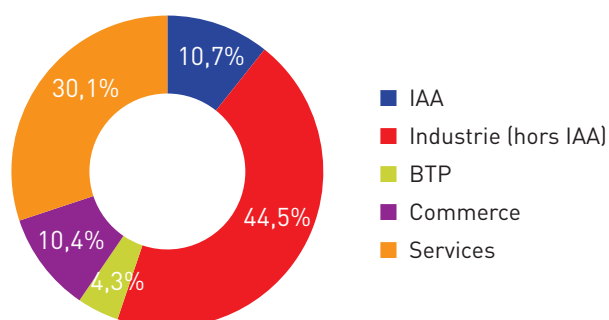
l'âge maximum de 228 ans. L'âge moyen des PME sondées est 39,3 ans. Les proportions sont similaires à l'étude précédente : un tiers d'entre elles ont franchi le seuil théorique de la deuxième génération de dirigeants (25 années) et 25% en sont à la troisième génération. Les entreprises s'inscrivent donc dans la durée car elles dépassent la génération du fondateur ; elles ne sont pas le fait de serial entrepreneurs.

Graphique 3 : Age de l'entreprise



Les entreprises étudiées appartiennent à tous les secteurs économiques mais principalement aux activités industrielles (44%). Cependant, nous constatons en 2012 une plus grande proportion de services qu'en 2007 (30% contre 20%) et de manière moins marquée une moindre représentation du secteur du BTP (4% contre 8%).

Graphique 4 : Activité principale de l'entreprise



Plus du tiers (36,2%) des entreprises interrogées sont organisées en groupes : 14,6% des entreprises détiennent une filiale et 21,7% en détiennent

deux. En croisant ces chiffres avec les effectifs et le chiffre d'affaires, on remarque sans surprise que la propension à détenir une filiale est plus faible pour les entreprises de taille modeste. Par exemple, alors que les entreprises employant de 10 à 49 salariés représentent 53% de l'échantillon, elles représentent seulement 44% de celles détenant au moins une filiale. En revanche, 34,8% des entreprises de 100 à 249 salariés contrôlent au moins une filiale alors qu'elles ne constituent que 21,3% de la population totale.

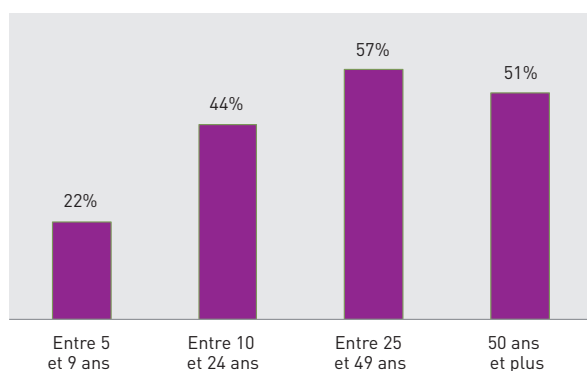
Tableau 2 : PME contrôlant au moins une filiale par effectifs et chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires 2009 hors filiales

Effectifs hors filiales	Entre 1 et 4,9M€	Entre 5 et 9,9M€	Entre 10 et 49,9M€	Total
<i>entre 10 et 49 salariés</i>				
Effectif	20	14	7	41
% du total	21,7%	15,2%	7,6%	44,6%
<i>entre 50 et 99 salariés</i>				
Effectif	2	8	9	19
% du total	2,2%	8,7%	9,8%	20,7%
<i>entre 100 et 249 salariés</i>				
Effectif	0	7	25	32
% du total	0%	7,6%	27,2%	34,8%
Total	22	29	41	92
	23,9%	31,5	44,6	100%

47,8% des répondants perçoivent leur entreprise comme familiale. Lorsque l'entreprise est familiale, elle est en moyenne contrôlée par la deuxième génération et 2 membres de la famille actionnaire y travaillent. C'est donc près de la moitié des PME qui affirment l'importance de la famille, prouvant la résistance de cette organisation dans l'économie actuelle. Si on regarde de plus près en fonction de l'âge de l'entreprise, on s'aperçoit que cette perception augmente avec les années d'existence. Mais au bout de la troisième génération, le sentiment de faire partie d'une entreprise familiale décline, comme cela avait déjà été souligné dans l'étude de 2007. Avec les décennies, l'arrivée de financeurs extérieurs et l'élargissement des familles peuvent expliquer le délitement du lien familial.

Graphique 5 : Entreprises perçues comme familiales selon l'âge de l'entreprise



Nous distinguons les actionnaires majoritaires quand leurs parts représentent plus de 50% du capital, les actionnaires dominants qui ont plus de 30% du capital, et les actionnaires de référence entre 5 et 30%. Le capital est dilué si aucun actionnaire ne possède plus de 5%.

178 personnes (soit 70% de notre échantillon) déclarent que l'entreprise est détenue par un actionnaire majoritaire, c'est-à-dire possédant plus de 50% du capital. Cet actionnaire majoritaire est le fondateur direct dans 48% des cas. Dans 27% des cas il s'agit d'une famille ou d'une holding familiale, et dans 18% des cas, des membres du top management.

Dans les autres cas, il existe des actionnaires dominants, c'est-à-dire dont la part de capital dépasse 30%. Ces actionnaires dominants sont dans 44% des cas les fondateurs de l'entreprise, dans 25% des cas une ou plusieurs familles ou holdings familiales et dans 20% des cas des membres du top management.

En résumé, le capital des entreprises étudiées est très concentré avec soit un actionnaire majoritaire, soit un dominant. Les fondateurs représentent plus de 40% de ces actionnaires.

Tableau 3 : Origine de l'actionnariat

Une partie du capital de la société appartient :	
- à ses fondateurs directs	52,4%
- à une ou plusieurs familles (ou holdings familiaux), en dehors des fondateurs	28,9%
- au top management (hors membres fondateurs)	41,4%
- à ses salariés	12,4%
- à un fond d'investissement	10,0%
- à une banque	1,9%
- à une autre entreprise	11,5%

Tableau 4 : Origine de l'actionnariat dominant et majoritaire

Une partie du capital de la société appartient :	à plus de 30%	à plus de 50%
- à ses fondateurs directs	44,3%	48,9%
- à une ou plusieurs familles (ou holdings familiaux), en dehors des fondateurs	25,0%	27,5%
- au top management (hors membres fondateurs)	20,3%	18,0%
- à ses salariés	1,4%	0,6%
- à un fond d'investissement	2,8%	0,0%
- à une banque	0,5%	0,0%
- à une autre entreprise	5,7%	5,1%
Total	100%	100%

Quelle est la structure type de la gouvernance des PME ?

Les formes juridiques

Les chiffres reflètent la montée des SAS (société par actions simplifiée). Elles représentent 58% des entreprises contre 52% en 2007. Parallèlement, on assiste à un net recul du nombre des SA (22% contre 33%). La proportion de SARL est légèrement plus

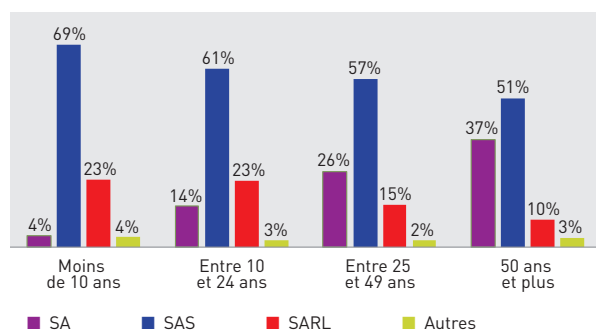
élevée 17% contre 14% du fait d'une plus grande représentation des petites entreprises dans notre population de 2012.

Tableau 5 : Forme juridique de la société

	Effectifs	Pourcentage
SA	56	22,0%
SAS	147	57,9%
SARL	43	16,9%
Autre	8	3,1%
Total	254	100%

On constate néanmoins que dans le temps, la proportion des SAS diminue au fur et à mesure que la proportion de SA augmente. Les entreprises les plus anciennes restent sous forme SA ou les SAS se transforment en SA avec le temps. De même, le nombre la forme la proportion de SARL diminue avec l'âge de l'entreprise.

Graphique 6 : Forme juridique selon l'âge de l'entreprise

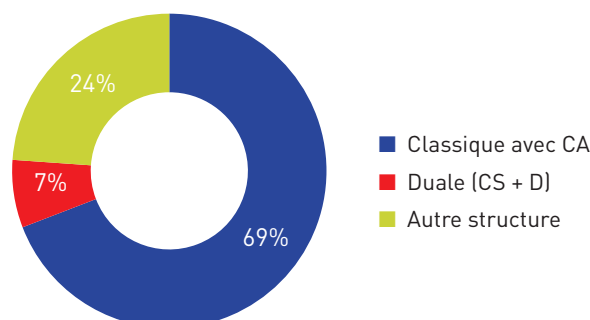


Prépondérance de l'organisation en conseil d'administration

Malgré l'augmentation des SAS dans l'échantillon de 2012, on retrouve une prépondérance de la forme classique de gouvernance avec conseil d'administration. Elle représente 69% des cas. Les structures plus atypiques représentent près de 24% mais progressent seulement de 4 points, c'est-à-

dire moins que la structure de SAS (6 points). Il n'y a pas autant de créativité nouvelle en termes de gouvernance, bien que la forme SAS le permette. La forme duale avec comité de surveillance et directoire reste très faiblement représentée (7%, des cas contre 9% en 2007).

Graphique 7 : Organisation du contrôle sur la direction



Séparation des fonctions

En outre, parmi les entreprises étudiées sous la forme classique avec conseil d'administration, 68% ne séparent pas les fonctions de direction et de président du conseil d'administration. Malgré tout, on remarque une diminution du cumul de ces fonctions qui passe de 76% des PME en 2007 à 68% en 2012. A l'inverse, la séparation des fonctions s'accroît de 8 points, de 24% à 32%. La tendance à la séparation des fonctions est donc claire en 2012 même si le capital reste contrôlé, dans la plupart des cas, par une seule personne qui est souvent comme on l'a vu, l'actionnaire principal.

Composition des conseils

Le conseil est composé en moyenne de 4,3 membres. Les fondateurs sont les plus représentés (35% des administrateurs), puis les familles et le top management.

Tableau 6 : Composition type du Comité d'administration

Administrateurs représentant les fondateurs directs	1,5
Représentant une ou des familles actionnaires (ou holding familial)	0,9
Représentant un ou des membres du top management	1
Représentant des salariés actionnaires (hors représentants CE)	0,2
Représentant des fonds d'investissement	0,1
Représentant des banques	0
Représentent d'autres entreprises actionnaires	0,2
Administrateurs indépendants	0,3
Total	4,3

Seules 2,6% des entreprises de notre échantillon ont un comité de nomination, 4,6% ont un comité d'audit, 7% ont un comité de rémunération. La mise en place de comités entourant le dirigeant reste très marginale dans les PME. Dans les entreprises familiales dont le dirigeant est actionnaire, il n'y a pas de raison de s'encombrer de tels comités. De même, la taille faible des conseils rend assez illusoire la composition et l'utilité de tels comités. En revanche, 28% des entreprises interrogées ont un comité stratégique, ce qui est supérieur à la moyenne des entreprises cotées (12%). Ce dernier concerne essentiellement les entreprises sous forme de SAS et remplace le conseil d'administration.

A la vue des points précédents, nous pouvons qualifier la gouvernance de la plupart des PME et TPE d'autocratie entrepreneuriale fermée ⁽¹⁾. Cette forme de gouvernance se caractérise par la concentration du pouvoir exécutif et du pouvoir actionnarial dans les mêmes mains. Ce système de gouvernance est typique des entreprises patrimoniales dirigées par un entrepreneur, dont l'actionnariat est souvent concentré et fermé. Les risques classiques liés à ce type de gouvernance concernent principalement l'évolution des compétences du dirigeant, sa solitude et sa succession. C'est pourquoi nous avons cherché à comprendre s'il existait des contre-pouvoirs aux dirigeants.

Comment fonctionne la gouvernance des PME ?

Au-delà de l'aspect formel de la gouvernance, nous nous sommes intéressés aux influences et aux pratiques formelles ou informelles permettant d'équilibrer le pouvoir des dirigeants.

Comment fonctionnent les conseils ?

Les conseils d'administration durent en moyenne un peu plus de 2 heures (2h12). Ils sont réunis en moyenne 6 fois par an (5,8 réunions formelles et informelles par an).

Pour la majorité des répondants (52%), les décisions en conseil sont prises sans vote formel. Pour 66% d'entre eux, le procès-verbal est une simple formalité et pour le reste, soit seulement 34%, il est un outil de bon gouvernement du conseil. De fait, 93% ne recourent pas souvent aux procès-verbaux des années précédentes. Le procès-verbal n'est donc toujours pas un outil de gouvernance utilisé par le conseil. Cependant, cela évolue avec l'expérience : le PV est une simple formalité pour 68% des entreprises de moins de 40 ans mais « seulement » pour 53% de celles de plus de 60 ans.

A quoi sert un administrateur ?

Pour comprendre la perception des dirigeants du rôle des administrateurs, nous avons demandé de hiérarchiser les fonctions qu'ils attendaient d'eux. Les rôles de conseiller (22%) et, à la même hauteur, la fidélité aux valeurs de l'entreprise et la capacité à critiquer et à challenger (18%) sont privilégiés. L'apport de réseaux ou l'expertise technique ne sont pas des critères déterminants. Le rôle de mémoire vive sur l'identité de l'entreprise et l'aide qu'il peut obtenir dans sa pratique de la gouvernance sont finalement considérés comme plus importants pour un administrateur de PME et de TPE que son réseau social ou ses compétences techniques.

(1) voir P.-Y. GOMEZ, Référentiel pour une gouvernance raisonnable», www.ifge-online.org

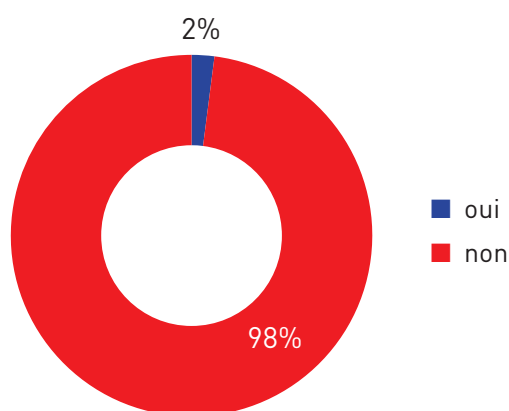
Tableau 7 : Le rôle des administrateurs selon les dirigeants de PME

Caractère «Prioritaire» du rôle de :	Effectifs	%
Conseil au dirigeant	164	22,5%
Une capacité à critiquer et à challenger	137	18,8%
Une bonne expertise technique	51	7,0%
Un réseau d'affaire mis à la disposition de l'entreprise	67	9,2%
Une bonne connaissance du métier de l'entreprise	82	11,2%
La fidélité aux valeurs de l'entreprise	138	18,9%
Une forte capacité à prendre des décisions	91	12,5%
Total	730	100,0%

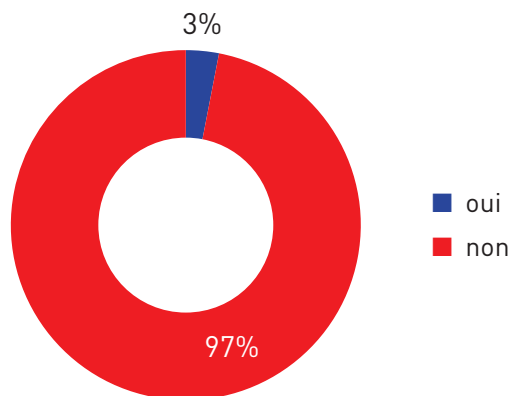
Comment est évalué un administrateur ?

La formation et l'évaluation des administrateurs restent très faibles dans notre population d'entreprises. Seuls 2% des administrateurs sont évalués (4% en 2007) et à peine 3% reçoivent une formation (2% en 2007).

Graphique 8 : L'évaluation des administrateurs



Graphique 9 : La formation des administrateurs



Les contre-pouvoirs informels

L'influence informelle de la famille dans le gouvernement de l'entreprise ressort dans 22% des réponses de notre échantillon. Cela montre qu'au-delà de la séparation des pouvoirs formels, la famille peut être un contre-pouvoir à prendre en considération. Néanmoins en 2007, 40% des dirigeants pensaient que la famille jouait un rôle informel important. Deux raisons peuvent expliquer ce déclin : première hypothèse, une forte représentation d'entrepreneurs fondateurs de la première génération voire deuxième génération pour lesquels la famille n'est pas encore structurée pour assurer un tel contre-pouvoir. Deuxième hypothèse, avec la vogue de la gouvernance, les répondants tiennent à présenter des structures formelles de gouvernance. Ils avouent alors moins facilement l'aspect informel car le thème de la gouvernance prend de l'ampleur, peut-être particulièrement au sein des membres de l'association APM.

Une autocratie entrepreneuriale sans contre-pouvoirs

Au total, à la question qui est le décideur réel pour une réorganisation de l'entreprise, 79% répondent que c'est le dirigeant seul et 21% répondent que c'est le conseil d'administration. La même question pour le recrutement donne un résultat de 81% pour les dirigeants. Au sujet de l'ouverture du capital, 52% des répondants pensent que c'est le rôle du conseil d'administration, ce qui reste un taux assez faible. La proportion est la même concernant la cession d'actifs. La comparaison des réponses de 2012 par rapport à celles de 2007 nous fait percevoir dans toutes ces catégories un léger

renforcement du rôle du dirigeant, sans doute dû à la part plus importante de TPE. Cependant, les proportions sont très similaires, ce qui confirme la validité des résultats de l'étude précédente. Les problèmes de gouvernance de ce type d'entreprises se pensent nécessairement autour du dirigeant souvent propriétaire, ce qui explique que, même pour la cession d'actifs, le conseil n'est pas considéré comme décisif.

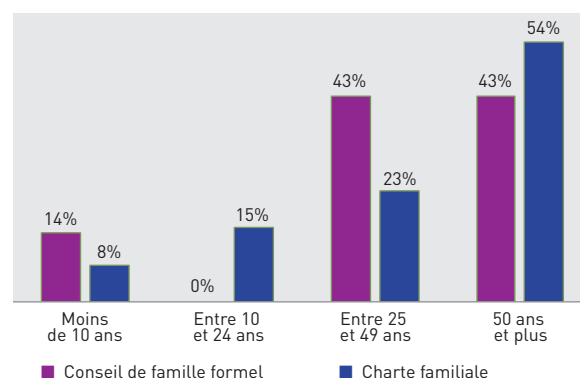
Tableau 8 : Les décideurs réels selon les dirigeants de PME

	CS/CA	Dirigeant/ Directoire
Distribution des dividendes	46%	54%
Investissement majeur	37%	63%
Croissance externe	49%	51%
Réorganisation importante	21%	79%
Cession d'actifs	52%	48%
Recrutement dirigeant	19%	81%
Rémunération dirigeants	47%	53%
Augmentation ou ouverture de capital	52%	48%

Comment envisage-t-on les évolutions de la gouvernance

Avec autant de surprise qu'en 2007, nous constatons que les entreprises qui se définissent comme familiales ne mettent pas en place de structure de gestion formelle de l'actionnariat familial. Seulement 8,3% de celles-ci ont une charte familiale et 5,8% réunissent un conseil de famille formel. En revanche, on observe distinctement qu'avec le temps les structures de gouvernance familiale s'installent. On peut supposer que l'histoire de l'entreprise et la succession des générations produit un apprentissage qui explique la forte progression de ces structures à travers le temps. Le conseil de famille devient de plus en plus nécessaire au fur et à mesure que la famille des actionnaires s'élargit. Il permet de résoudre les conflits potentiels en amont et d'éviter de troubler la gestion opérationnelle de l'entreprise familiale.

Graphique 10 : L'existence de structure de gouvernance familiale selon l'âge de l'entreprise

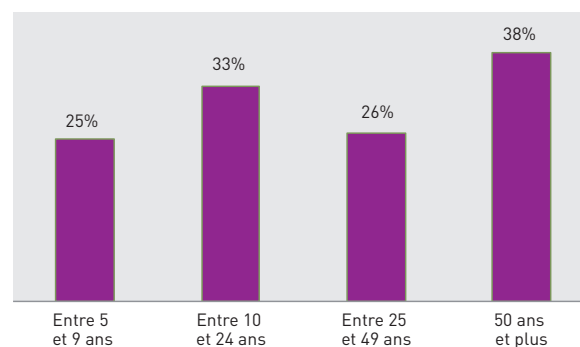


Stabilité du pouvoir

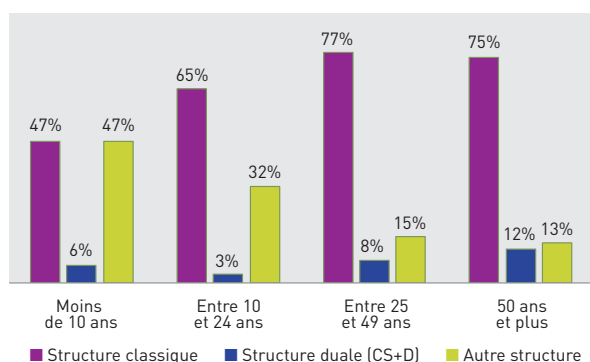
61% des entreprises interrogées n'ont pas connu de changement de dirigeant dans les 10 dernières années. L'ancien dirigeant, dont le départ est souvent lié à la retraite, rejoint fréquemment le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, ce qui explique aussi l'accroissement de leur taille au fur et à mesure qu'augmente l'âge de l'entreprise.

On constate que la séparation des fonctions de direction et de contrôle augmente avec l'âge, de 25% (5-9 ans), à 33% (10-24 ans), à 26% (25-49 ans) et jusqu'à 38% (50 ans et plus). L'évolution est ici plus nette qu'en 2007.

Graphique 11 : La séparation des fonctions de direction et de présidence du conseil selon l'âge de l'entreprise



Graphique 12 : L'évolution du contrôle sur la direction selon l'âge de l'entreprise



Conclusion

L'enquête APM/IFGE de 2012 permet dans une large mesure de confirmer les résultats obtenus en 2007 mais aussi de constater quelques évolutions. L'échantillon national de PME et de TPE qui a été utilisé s'est diversifié et sa taille a grandi. Les analyses sont donc de plus en plus précises et plus représentatives de l'ensemble des PME. Avec cette source supplémentaire d'informations, nous avons une confirmation statistique robuste de nos résultats.

Nous sommes bien dans des structures essentiellement centrées sur l'entrepreneur et qui correspondent à la notion d'autocratie entrepreneuriale fermée que nous avons définie plus haut. Ces entreprises sont intimement liées aux personnes des dirigeants. Les conseillers du dirigeant sont plus des adjouvants que des challengers directs.

Il faut donc appréhender ce type d'entreprise à partir des personnes qui les dirigent. Cela ne signifie pas que des questions de gouvernance ne soient pas posées. Car en concentrant fortement le pouvoir, ces entreprises accroissent leur efficacité mais aussi se fragilisent. Classiquement, on peut repérer des points de vigilance à observer :

1 - La solitude du dirigeant, qui peut s'avérer pesante dans le temps. Soit parce qu'une personne exerçant trop de responsabilité finit par en pâtir, soit parce le dirigeant peut développer des « biais cognitifs », c'est-à-dire des façons de raisonner et de conduire sa stratégie qui fonctionnent, mais qui l'empêchent de voir les évolutions où les nouveaux défis auxquels il n'est pas habitué.

2 - Sa succession. Lorsque le pouvoir est très concentré se pose tôt ou tard la question de l'organisation de la succession et du passage de flambeau. Or, plus la personnalisation est forte, plus se jouent des problèmes tant psychologiques que strictement économiques au moment de la succession.

3 - Les ouvertures du capital. Le risque de « plafond de verre » est proportionnel à la concentration du pouvoir. L'ouverture du capital conduit peu ou prou à une perte d'une partie de ce pouvoir, ne serait-ce que du fait de la nécessité d'informer les nouveaux actionnaires. Il en résulte souvent une autolimitation des stratégies pour éviter un accroissement de la taille de l'entreprise qui nécessiterait l'ouverture du capital.

Ces risques dépendent évidemment des contextes et des personnalités. Néanmoins il importe de les prendre en considération. Si les PME de notre étude doivent être considérées comme des unités avec une forte capacité d'action autonome des dirigeants, la dynamique qui en résulte peut aussi générer des fragilités.

En permettant de mieux connaître la réalité de ces entreprises, l'étude IFGE/APM espère permettre aussi le progrès de leur gouvernance adapté à leurs caractéristiques propres.

ENQUÊTE IFGE/APM SUR LA GOUVERNANCE DES PME 2013

QUATRE IDÉES À RETENIR



RETENIR

Un pouvoir personnalisé par le dirigeant

Les entreprises sont le plus souvent de type « autocratie entrepreneuriale fermée » avec un dirigeant-actionnaire concentrant les pouvoirs.

Progression des SAS

La forme juridique SAS est en croissance mais elle ne donne pas lieu à des transformations radicales par rapport à la gouvernance des entreprises de type SA.

Rôle du conseil

Le rôle des conseils d'administration reste limité. Les administrateurs sont plutôt des garants de la conservation des valeurs de l'entreprise et du dirigeant que des apporteurs de compétences techniques et de réseaux.

Gestion des familles

Si les PME se considèrent très largement comme étant de type « familial », la gestion de l'actionnariat familial reste peu développée.

EMLYON Business School

CAMPUS EUROPE
23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Ecully cedex - FRANCE
www.em-lyon.com

CAMPUS ASIE
East China Normal University
Global Education Center
3663, Zhongshan Rd North
Shanghai 200062 - CHINE
www.em-lyon.com.cn