

Enquête APM sur le Gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires

Pierre-Yves GOMEZ

Professeur EMLYON

Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE)

Christophe Coche

Chercheur IFGE

La gouvernance d'entreprise n'est pas réservée aux seules sociétés cotées. Elle concerne aussi des milliers d'entreprises moyennes et petites qui entendent améliorer leurs modes de gouvernance pour préparer une succession, ouvrir leur capital, accompagner leur croissance ou simplement rendre plus efficace la façon dont les décisions sont prises et éviter une trop grande solitude du chef d'entreprise. Il faut prendre en compte cette réalité pour éviter que des « règles de bonnes conduites » soient imposées à partir des expériences des grandes entreprises cotées, sans tenir compte des spécificités et des besoins réels des PME. Pour devenir force de proposition dans ce domaine, l'Association Progrès du Management s'est associée à l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE)¹ afin de réaliser une enquête sur la gouvernance d'entreprise dans les PME et PMI françaises non cotées. Nous présentons ici quelques résultats de cette enquête, qui est une première en France à l'échelon national.

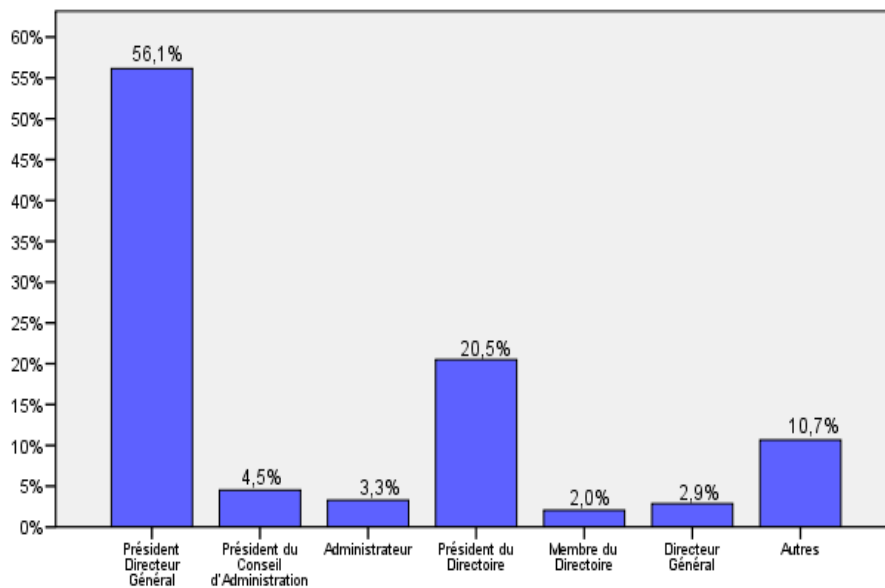
Le cadre de l'étude et la méthode de l'enquête

Le travail réalisé avec l'APM est destiné à mieux comprendre les spécificités des PME-PMI non cotées en matière de Gouvernement d'Entreprise. Il a débuté en mars 2007 par la réalisation d'un questionnaire soumis à des dirigeants d'entreprises membres du réseau.

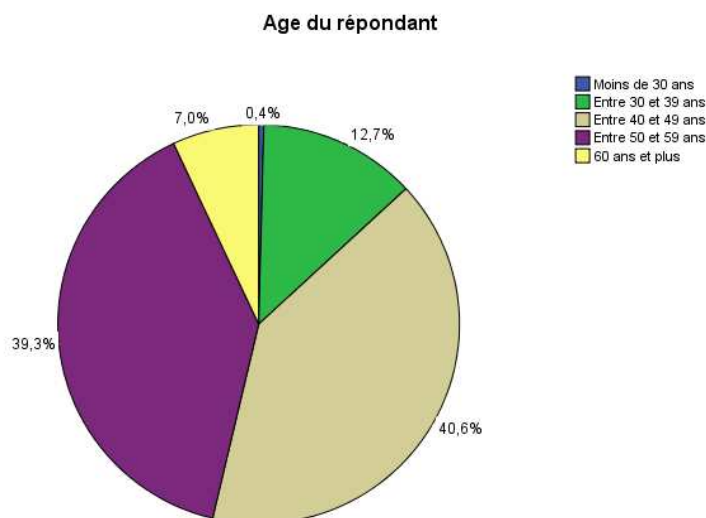
Le questionnaire comprenait 7 catégories de questions : l'identité du répondant, l'identité de l'entreprise, la stratégie, l'actionnariat, la composition du Gouvernement d'Entreprise, le fonctionnement du Gouvernement d'Entreprise et les perspectives à 5 ans. Ces sept items permettent de comprendre l'histoire, le fonctionnement actuel du gouvernement des entreprises et les attentes et évolutions possibles pour les 5 prochaines années. Après validation par le comité « gouvernance » de l'APM, le questionnaire a été mis en ligne sur le site internet de l'IFGE de manière à ce que les répondants puissent le remplir directement. Grâce à un travail de sélection et de suivi très efficace des animateurs de clubs APM dans toute la France, la collecte des données a eu lieu entre avril et octobre 2007. 261

¹ L'Institut Français de Gouvernement des Entreprises est un centre de recherche de l'EM Lyon. Pour plus d'informations, consulter le site web : www.ifge.eu .

entreprises se sont prêtées au jeu mais, compte tenu de défauts d'informations pour 17 d'entre elles, nous n'avons retenu que 244 entreprises dans notre base. Un tri a ensuite été opéré pour définir la taille des entreprises de manière à avoir un échantillon homogène. Au final, 170 entreprises - soit près de 70% (69,7%) de l'ensemble des organisations ayant participé à notre enquête - peuvent être qualifiées de Petites et Moyennes Entreprises conformément aux caractéristiques couramment mises en avant de ces structures : des effectifs salariés allant de 10 à 250 personnes et un chiffre d'affaires compris entre 2 et 50 millions d'euros (nous avons retenu 1 million d'euros comme limite inférieure dans notre étude). Les personnes qui ont répondu à notre enquête sont à 92,2% des hommes. Plus de la moitié d'entre eux sont des PDG (56,1%), devant des présidents de directoire (20,5%) et des présidents du conseil d'administration (4,5%).



L'âge moyen des personnes interrogées est de 48 ans et demi, avec un minimum à 28 ans et un maximum à 66 ans, l'écart type étant de 7 ans et demi.



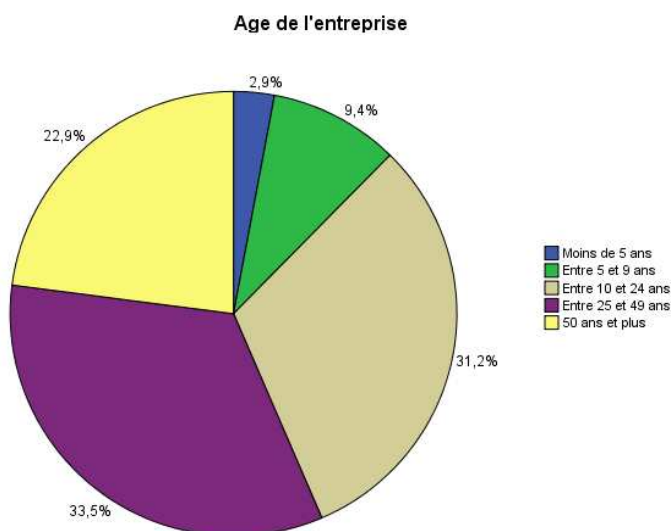
Cette base d'échantillon est robuste pour pouvoir établir une cartographie des caractéristiques des PME en matière de gouvernance. Les données ont été analysées par des logiciels de traitement statistique par des chercheurs de l'IFGE.

Photographie de la population étudiée

Répartition des PME par effectifs et chiffre d'affaires

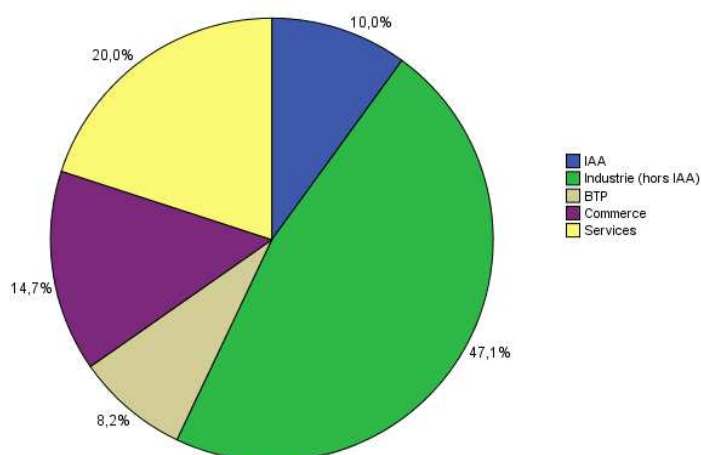
			Chiffre d'affaires 2005 hors filiales (K€)			Total
			Entre 1 et 4,9M€	Entre 5 et 9,9M€	Entre 10 et 49,9M€	
Effectifs hors filiales	Entre 10 et 49 salariés	Effectif	53	18	11	82
		% du total	31,2%	10,6%	6,5%	48,2%
	Entre 50 et 99 salariés	Effectif	8	18	22	48
		% du total	4,7%	10,6%	12,9%	28,2%
	Entre 100 et 249 salariés	Effectif	2	3	35	40
		% du total	1,2%	1,8%	20,6%	23,5%
Total	Effectif	63	39	68	170	
	% du total	37,1%	22,9%	40,0%	100,0%	

La répartition entre les différents seuils d'effectifs est conforme à la moyenne nationale. Les PME-PMI interrogées ont en moyenne 38 ans avec un maximum à 211 ans et un minimum à 1 an. Plus du tiers d'entre elles ont donc franchi le seuil théorique de la 2^{ème} génération de dirigeants (une génération correspondant à une période d'environ 25 années), et 23% en sont à la 3^{ème} génération.



Pour ce qui concerne le secteur d'activité, l'industrie arrive en tête avec près de la moitié (47,1%) des entreprises intervenant dans la fabrication de produits manufacturés, devant les entreprises de services qui représentent 20% de l'échantillon.

Activité principale de l'entreprise



Plus du tiers des entreprises interrogées sont organisées en groupe : 15,3% des PME contrôlent une filiale et 21,2% en contrôlent deux ou plus. Dans presque tous les cas, il s'agit de filiales dans la même activité, ce qui traduit une propension à la diversification par saisies d'opportunités et rachat d'entreprises dans le même secteur.

Enfin la majorité des entreprises de notre échantillon sont des entreprises familiales, c'est-à-dire des entreprises dont le principal actionnaire - indépendamment de tout seuil de détention du capital - est une ou plusieurs familles et où la perception des dirigeants quant au caractère familial de l'entreprise est apparue dans les réponses à certaines questions posées dans le questionnaire. Ce résultat est important car contrairement à une idée reçue, la notion de famille résiste bien dans le domaine économique. Pour deux-tiers d'entre elles, les entreprises ne sont pas des projets individuels ou des moyens de faire rapidement fortune, mais des projets qui s'inscrivent dans la durée, c'est-à-dire qui dépasse la génération du fondateur. A l'heure où la financiarisation de l'économie semble condamner les projets entrepreneuriaux à des calculs de rendements sur les cinq à dix prochaines années, il y a là une donnée du terrain qu'il faut prendre en considération.

Principal actionnaire

	Effectifs	Pourcentage
Famille(s)	112	65,9
Fondateur(s)	27	15,9
Manager(s)	15	8,8
Autre(s) entreprise(s)	8	4,7
Autre(s)	8	4,7
Total	170	100,0

Comment est organisée la gouvernance de ces entreprises ?

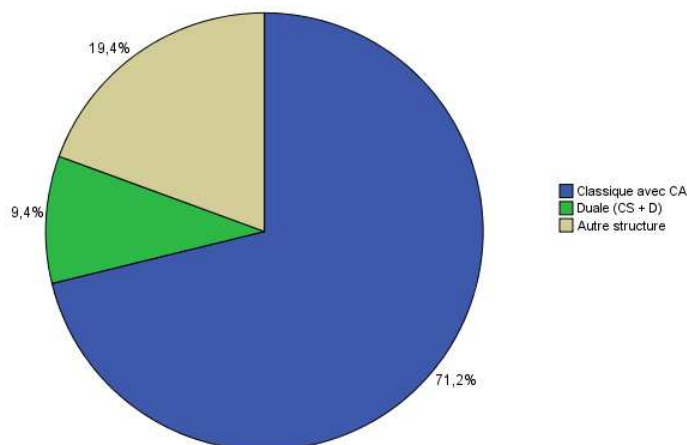
Plus de la moitié des PME-PMI de l'enquête ont adopté le statut de Société par Actions Simplifiée. Les Sociétés Anonymes arrivent en seconde position avec 33,5% des entreprises. Les chiffres montrent clairement la progression de la forme SAS, qui permet une adaptation souple des organes de gouvernance aux besoins réels de l'entreprise. Ils rendent d'autant plus intéressant la manière concrète dont les entreprises organisent leur gouvernance.

Forme juridique de la société

	Effectifs	Pourcentage
Valide SA	57	33,5
SAS	88	51,8
SARL	22	12,9
Autre	3	1,8
Total	170	100,0

La grande majorité (71,2%) reste sous forme classique, c'est-à-dire avec un conseil d'administration. Les entreprises sous forme forme duale (Conseil de Surveillance + Directoire) ne représentent que 9,4% de l'échantillon, les 19,4% restant étant des structures atypiques (EURL, coopératives et associations notamment). Il n'est pas étonnant de constater que les PME non cotées sont peu nombreuses à s'être organisées sous forme duale, contrairement aux entreprises du SBF 250 (31,7% d'entre elles étaient sous forme duale en 2005). En effet, la concentration du pouvoir et la confusion des rôles sont relativement fortes dans une PME. C'est aussi pourquoi, sur les 121 entreprises organisées sous forme classique, 76% d'entre elles ne séparent pas les fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction. Ce résultat est compatible avec le pouvoir du dirigeant de PME généralement concentré entre les mains d'une seule personne. Il souligne le caractère fortement entrepreneurial de la gouvernance de PME.

Organisation du contrôle sur la direction

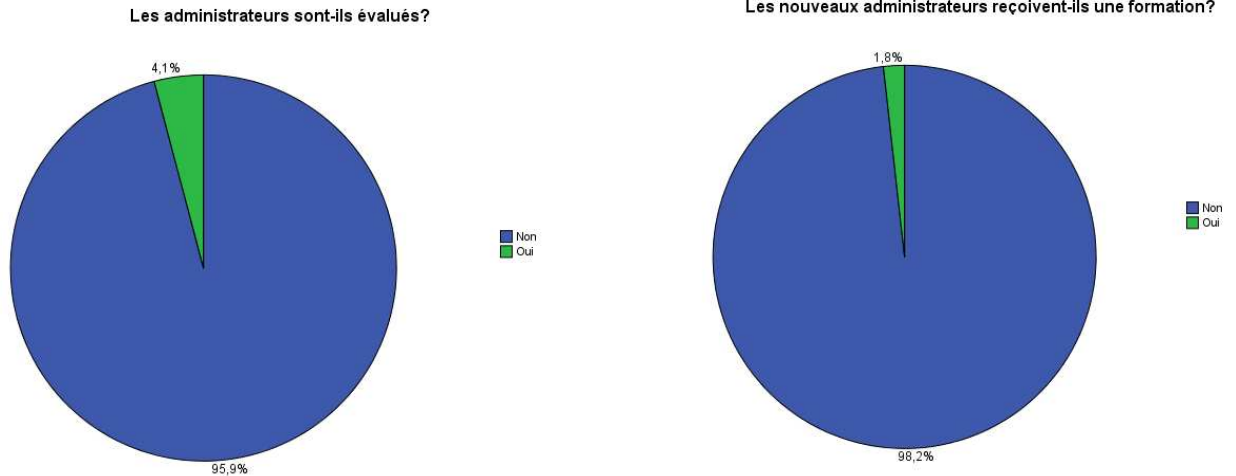


Les comités autour du conseil ou du dirigeant sont relativement peu développés pour les PME. Ainsi 4,7% des entreprises de l'échantillon ont un comité de nomination (contre 46,5% pour les entreprises du SBF 250 en 2005), 7,6% ont un comité d'audit, 14,1% ont mis en place un comité de rémunération et 30,6% ont un comité stratégique, ce qui est, en revanche supérieur à la moyenne des entreprises cotées (12%). Ici encore, la concentration du pouvoir de direction dans des entreprises de taille humaine est clairement expliquée même si l'usage de comité pour aider le décideur tend à se développer, notamment dans les SAS.

Comment fonctionnent les conseils ?

Mais la gouvernance des entreprises ne se résume pas aux institutions. La manière de les utiliser et de les faire fonctionner est essentielle. L'enquête « Gouvernance APM » a permis de collecter des informations uniques sur les pratiques concrètes et les représentations des dirigeants en matière de prises de décisions et de gouvernement d'entreprise. Premier résultat, notre étude révèle que 40% des répondants considère que la famille exerce une influence informelle mais effective dans le gouvernement de l'entreprise. Ainsi, même s'il n'y a pas de structure formelle comme un conseil de famille ou une séparation des pouvoirs dans le conseil d'administration, la famille exerce une influence non négligeable sur l'évolution de l'entreprise familiale. Cet élément est important quand on prétend appliquer les « bonnes pratiques » issues des entreprises cotées sans tenir compte de la spécificité et du pouvoir de contrôle de l'actionnaire familial dans les PME. Le pouvoir du dirigeant de PMI est moins sans contrepouvoir qu'on ne le dit parfois, et il faut tenir compte le rôle régulateur spécifique que peut jouer la famille du dirigeant, même si ce rôle est ignoré par les modèles dominants de gouvernance.

Une question de l'enquête portait sur le rôle des administrateurs dans les PME tels que les dirigeants le perçoivent. Les répondants avaient le choix entre plusieurs propositions et pouvaient les classer par ordre : prioritaire ou secondaire. Les réponses fournies laissent entrevoir que le principal rôle attribué aux administrateurs dans les PME non cotées est celui de conseil au dirigeant (prioritaire pour près de 60% des répondants), très loin devant la prise de décisions (24,7%), l'apport de réseau (13,5%) et l'expert technique (12,9%). Les dirigeants interrogés jugent également que le rôle d'un administrateur est de les critiquer et les challenger (48,8% des répondants jugent ce rôle prioritaire). Cette étude montre ainsi que les dimensions « réseau » et « expertise » ne sont pas être une priorité pour les dirigeants. Par ailleurs, l'étude montre qu'aucune formation n'est mise en place pour les administrateurs et aucune évaluation de leur implication effective dans la vie de l'entreprise n'est effectuée, contrairement à une pratique qui se répand pour les entreprises cotées. Faiblesse du modèle PME : les administrateurs, bien qu'invités à être des conseillers, ne sont pas intégrés dans la performance de l'entreprise.



Comment se déroulent les conseils ? Les décisions sont prises dans près de 6 cas sur 10 sans vote formel : seules 0,6% des entreprises de l'enquête font voter à bulletin secret lors des conseils ou des assemblées générales. Pour 67,6% des personnes interrogées les procès verbaux des assemblées générales sont de simples formalités : seuls 32,4% des dirigeants les considèrent comme des outils de « bon gouvernement ». Par ailleurs seuls 13 % des administrateurs ont recours de façon régulière aux procès verbaux des assemblées générales précédentes.

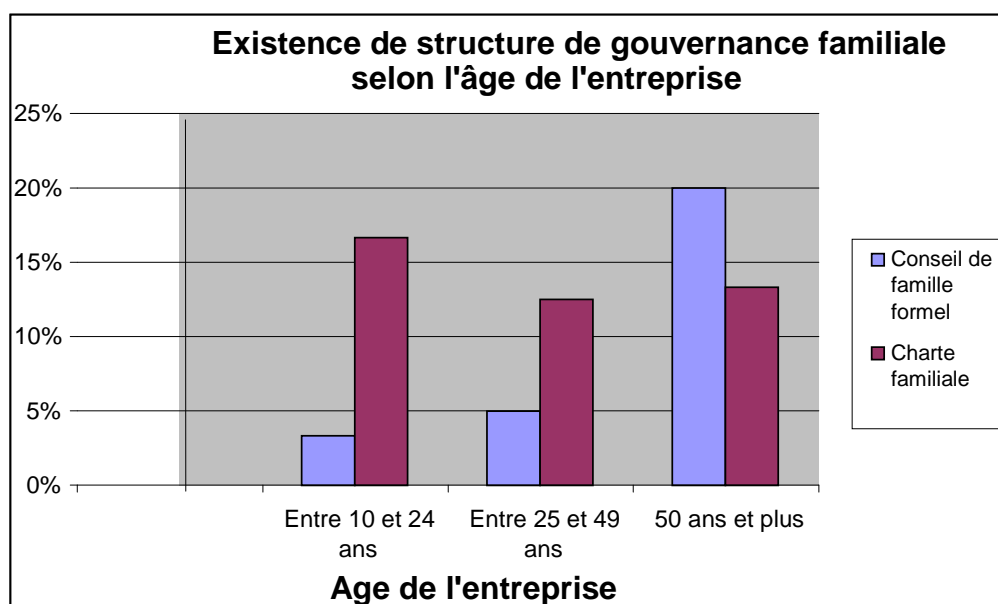
Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ? 76,5% des répondants jugent que le décideur réel pour une réorganisation de l'entreprise est le dirigeant seul ou le comité de direction (et non le conseil). Cette proportion est la même en ce qui concerne le recrutement d'un membre de l'équipe dirigeante : dans 79% des cas le dirigeant seul est en charge de cette décision. Le domaine de la stratégie « opérationnelle » apparaît être la chasse gardée du dirigeant ou du directoire. En revanche, les opérations « structurelles » sont plus balancées entre les décisions des dirigeants et des conseils. 57,5% des chefs d'entreprise interrogés jugent ainsi que le décideur réel pour une décision d'ouverture du capital est le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, et près de la moitié (48,2%) considèrent qu'une décision de cession d'actifs relève des conseils. Ces chiffres confirment clairement que le pouvoir de décision opérationnelle est concentré dans les PME sans que la nécessité d'un contrôle se fasse sentir. En revanche, le conseil est supposé intervenir dans les moments décisifs de l'entreprise. Les PME semblent distinguer très (trop ?) fortement ces deux dimensions.

Comment le gouvernement d'entreprise évolue-t-il dans le temps ?

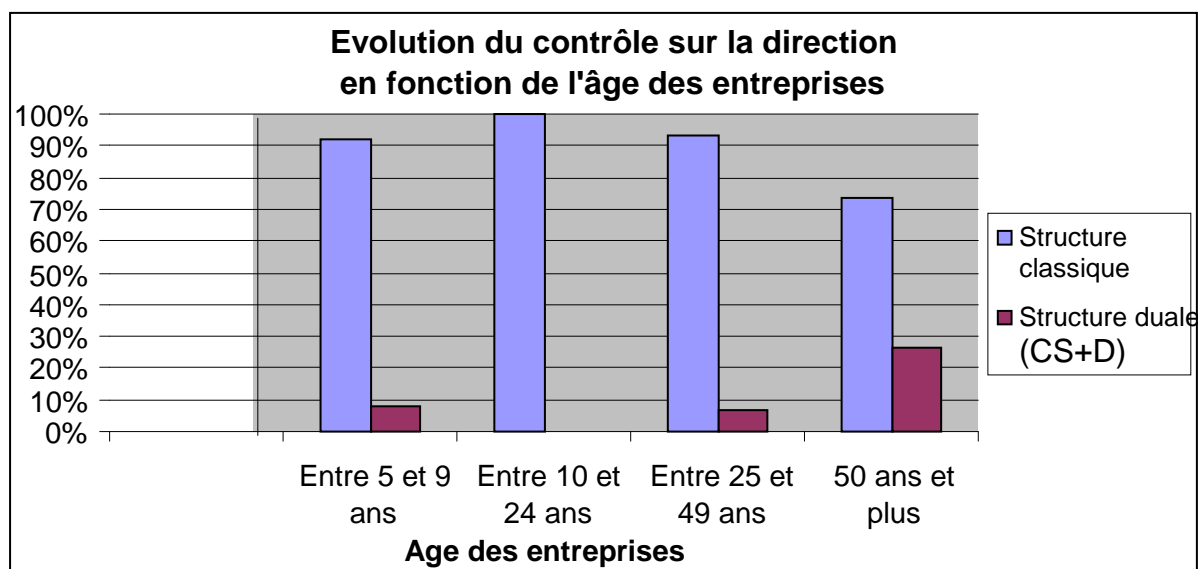
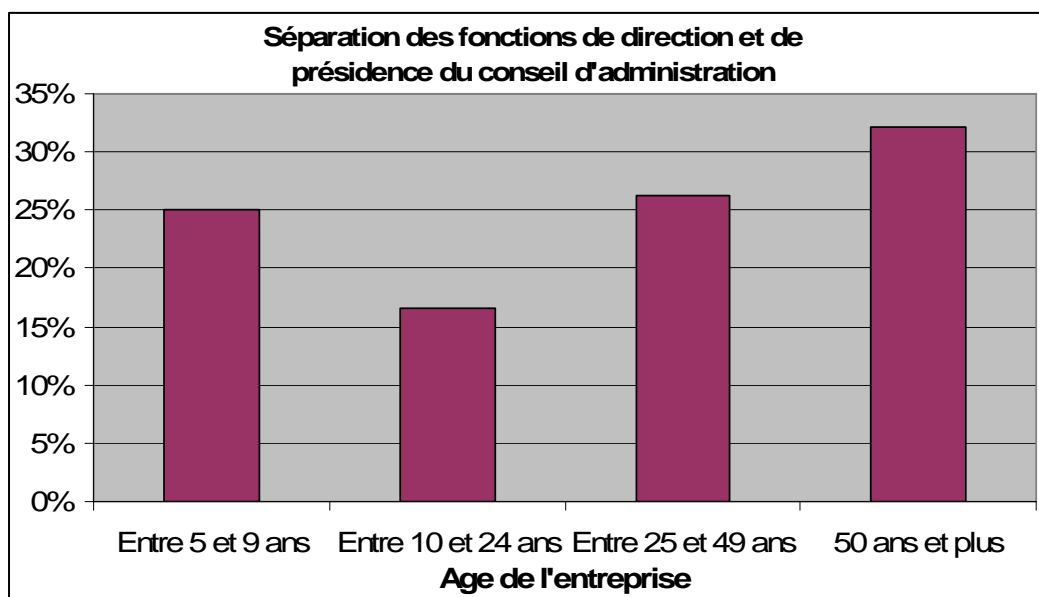
Surprise de l'enquête, la gouvernance strictement familiale n'est pas aussi développée qu'on pourrait s'y attendre compte tenu du nombre d'entreprises qui se déclarent familiales. 86,6% des PME définies comme « familiales » n'ont pas mis en place de charte de famille et seules dix d'entre elles (soit 9%) possèdent un conseil de famille formel. La gouvernance de la famille, qui traite de structure et du devenir de son patrimoine n'est donc pas dissociée de la gouvernance de l'entreprise, dont

l'organe principal est le conseil d'administration. Cette confusion des genres est sans doute une caractéristique sur laquelle il faudra porter l'attention.

Lorsqu'il existe, la mise en place d'un conseil de famille formel semble par ailleurs être fonction de l'âge de l'entreprise : plus l'entreprise est ancienne, plus la famille propriétaire s'élargit et devient elle-même complexe et donc plus le besoin de structures où peuvent s'exprimer les attentes familiales est grand. Le conseil de famille apparaît donc comme un mécanisme de gestion de la complexité familiale et des attentes vis-à-vis de l'entreprise. De plus, ce conseil est un outil de prévention des crises : c'est l'organe où doivent apparaître et se résoudre les conflits familiaux, avant que ceux-ci ne viennent perturber le fonctionnement - la gestion opérationnelle - de l'entreprise.



En ce qui concerne les changements de dirigeants à la tête des entreprises, 60% d'entre elles n'ont pas connu de bouleversement au cours des dix dernières années, et 31,8% des PME de notre enquête ont effectué au moins 1 changement de personne à leur tête, essentiellement en raison d'un départ à la retraite. Ces résultats peuvent être mis en parallèle avec l'évolution de la dualité des fonctions en fonction de l'âge des entreprises : les dirigeants - la plupart du temps les fondateurs - laissant les commandes à la génération suivante demeurent bien souvent actifs dans la vie de l'entreprise pendant leur « retraite ». Cette activité peut se matérialiser dans la présidence du conseil de surveillance ou d'administration, ce qui explique en partie la progression de la séparation des fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration au fil du temps.



Quelques conclusions

En organisant cette vaste enquête et en assurant, grâce à l'IFGE, sa dimension scientifique, l'APM ouvre une voie. C'est en effet la première fois que l'on cherche à comprendre sur un échantillon national représentatif, les spécificités des PME en matière de gouvernance. Il est possible désormais d'avoir une photographie des besoins et des pratiques réelles de ces entreprises.

La principale conclusion est que la concentration du pouvoir dans les PME donne au dirigeant entrepreneur une capacité d'action opérationnelle qui est précisément le propre des petites et moyennes entreprises. Vouloir appliquer les règles de contrôle d'entreprise de grandes tailles est donc un contresens. Seconde conclusion, des contre-pouvoirs réels existent, essentiellement par la famille. Même

si elle n'apparaît pas directement dans les organes officiels de gouvernance, son rôle de contrepoids n'est pas négligeable. Ici encore, il s'agit d'une spécificité à partir de laquelle il faut bâtir une meilleure gouvernance. Troisième conclusion, l'enquête montre que la gouvernance évolue avec le temps, elle s'adapte aux nécessités de l'entreprise au moment de son développement : accroissement de la famille, ouverture nécessaire du capital, succession, etc. Il faut donc penser une gouvernance dynamique des PME, non figée, qui s'adapte à ces évolutions. Cela nécessite un nouveau regard, moins formaliste, sur la question qui doit rester essentielle : comment rendre la gouvernance efficace pour l'entreprise à chaque moment de son histoire ?

En ce sens, l'enquête montre aussi que la gouvernance des PME peut progresser et n'est pas condamnée à l'immobilisme. D'une part, une mauvaise organisation du contrôle informel par la famille peut conduire à des situations de blocage lorsque des intérêts divergents apparaissent entre ses membres. Il faut donc organiser ce contre-pouvoir pour anticiper de telles situations plutôt que de les subir. L'enquête montre que dans la plupart des cas, beaucoup reste encore à faire. D'autre part, le rôle du conseil d'administration est encore mal établi. S'il est considéré comme un lieu d'échange d'idées et de recommandations, il pourrait devenir plus efficace si les administrateurs sont choisis de manière à apporter des compétences ou une vision élargie au chef d'entreprise. Notre enquête laisse percevoir que le conseil est encore plutôt considéré comme un moyen de conforter l'action du chef d'entreprise que comme un moyen de le faire progresser en le challengeant ou en apportant des compétences qu'il n'a pas. Plus que l'application de « codes » et de règles, c'est là une voie véritable de progrès à laquelle l'APM ne peut être insensible.