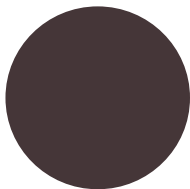
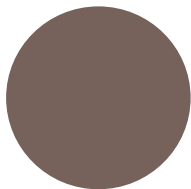




**LA GOUVERNANCE
DES PME-ETI
LEVIER DE CONFIANCE
ET DE PERFORMANCE**



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est décisif de combler.

Bpifrance Le Lab est le laboratoire d'idées des PME-ETI.

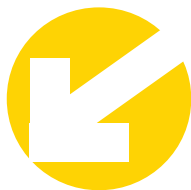
Sa mission : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

Bpifrance Le Lab fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI.

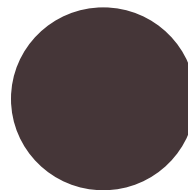
Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.



ÉDITO

La gouvernance n'a pas toujours été un concept populaire, loin de là. Associé à une grande complexité administrative, à de sombres luttes de pouvoirs ou encore à des remaniements fragilisant les grands groupes, ce terme flou a même longtemps souffert des connotations négatives qu'il inspirait. Toutefois, la donne a changé et la gouvernance jouit aujourd'hui d'une nouvelle renommée. L'imaginaire qu'il évoque n'est plus le même. À titre d'exemple, le Médef lançait en avril 2019 un comité « Gouvernance des entreprises » afin de communiquer sur l'importance de ce « formidable moteur de performance globale et de pérennité ».

Dans ce contexte, **Bpifrance Le Lab** a souhaité travailler sur ce sujet en se concentrant sur l'univers des PME et ETI, pour comprendre ce que recouvrait ce concept et formuler des recommandations pertinentes pour les dirigeants. Qu'est-ce qu'une gouvernance ? Existe-il une bonne gouvernance ? Si oui, quelle forme adopte-elle ? Comment la mettre en œuvre ? Les dirigeants ne se posent pas toujours ces questions en ces termes mais ils sont déjà sensibilisés aux grands enjeux qu'elles abordent. En effet, leurs interrogations de chefs d'entreprise font déjà écho à plusieurs thèmes clés de gouvernance : comment être performant à court et long terme ? Comment prendre les meilleures décisions, encore plus quand elles engagent l'ensemble de l'entreprise ? Comment impliquer les collaborateurs (et pas seulement les membres de la direction) ? Comment créer de la transversalité ? Etc.



Pour répondre à ces questions, nous avons interrogé près de 1 500 dirigeants de PME et ETI et nous en avons rencontré une vingtaine, ainsi que des chercheurs et des experts. Nous avons ainsi pu dresser un tour d'horizon de la réalité de la gouvernance dans ces entreprises.

La gouvernance n'est pas un sujet nouveau, mais il devient incontournable pour les PME et les ETI. Il ne concerne pas seulement le contrôle de l'actionnaire sur le dirigeant, mais porte plus largement sur l'accompagnement du dirigeant vers des prises de décision éclairées et implique toutes les parties prenantes de l'entreprise, du collaborateur à l'actionnaire, sans oublier ses clients ou fournisseurs.

Dans la première partie de cette étude, les contours de la gouvernance dans une PME-ETI sont précisés. Nous donnons alors notre définition de la gouvernance à partir de l'analyse de notre enquête et de nos entretiens. La seconde partie développe les cinq piliers indispensables à la mise en place d'un système de gouvernance efficace, avec en pendant, les chiffres décrivant la réalité des entreprises vis-à-vis de chacune de ces thématiques. Enfin, pour permettre à tous les dirigeants de se saisir des enjeux de la gouvernance, nous proposons dans la troisième partie un profilage et des conseils spécifiques, selon trois degrés de maturité.

Puisque la gouvernance est un sujet qui concerne tous les dirigeants, gageons que cette étude puisse servir à l'ensemble des chefs d'entreprise !

CE QU'IL FAUT RETENIR



1 88 % DES DIRIGEANTS DE PME-ETI ESTIMENT QUE LA GOUVERNANCE EST UN LEVIER DÉCISIF POUR LA PERFORMANCE DE LEUR ENTREPRISE

La notion de gouvernance jouit donc d'une image très positive auprès des dirigeants de PME-ETI. Malgré la complexité du terme et ses connotations parfois négatives, 84 % des dirigeants de PME-ETI sont intéressés, voire très intéressés par le sujet de la gouvernance.

2 LES RÉFLEXIONS ET PRISES DE DÉCISIONS COLLÉGIALES ASSURENT DES DÉBATS D'IDÉES FRUCTUEUX ET UN PARTAGE BÉNÉFIQUE DES POUVOIRS

72 % des dirigeants de PME-ETI affirment chercher à ouvrir systématiquement un débat d'idées pour bousculer leurs certitudes, au moment de prendre des décisions stratégiques. En parallèle, seules 66 % des PME-ETI sont dotées d'un comité de direction et 30 % d'un conseil d'administration. La question de la collégialité et la mise en place d'instances apparaît dès lors décisive pour améliorer la pertinence des prises de décisions stratégiques et opérationnelles ainsi que pour limiter les effets pervers de la concentration des pouvoirs.

3 LA GOUVERNANCE, CE N'EST PAS QUE DES INSTANCES

La gouvernance peut prendre corps dans des conseils, des comités et des organigrammes, mais elle dépasse largement ce seul cadre formalisé. Si le sujet est souvent rattaché aux instances dirigeantes et au contrôle des actionnaires, ce raccourci ne doit pas masquer les multiples facettes et les différentes parties prenantes de la gouvernance qui méritent d'être analysées par l'ensemble des dirigeants.

4 DIRIGEANTS DE PME-ETI : TOUS CONCERNÉS PAR LE SUJET DE LA GOUVERNANCE !

Aucune taille critique n'est nécessaire pour s'intéresser à la gouvernance puisque ce sujet concerne tous les dirigeants d'entreprise tenus de prendre des décisions. Même ceux qui n'ont jamais réfléchi à leur gouvernance évoluent dans un système sommaire sans le savoir. Le rôle de chaque dirigeant est alors d'interroger les enjeux propres à son organisation pour établir un système de gouvernance adapté, performant et équilibré. Il n'existe pas un modèle unique de gouvernance mais nous estimons que cinq piliers sont toutefois indispensables à une gouvernance équilibrée pour toutes les entreprises.

Source : tous les chiffres sont issus de **Bpifrance Le Lab**.
Enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019,
1 452 réponses exploitées.



5 LA GOUVERNANCE EST AVANT TOUT UNE QUESTION D'ÉTAT D'ESPRIT DU DIRIGEANT

Les systèmes de gouvernance équilibrés trouvent leur origine dans un travail sur soi et une ouverture d'esprit du dirigeant. Sans meilleure connaissance de soi et sans écoute attentive des avis contraires aux siens, le dirigeant de PME-ETI peut nuire à sa gouvernance et à la pérennité de son entreprise. Dans le pire des cas, il peut ainsi vouloir décider de tout, ne jamais prendre en considération ses contradicteurs, et prendre le risque de vivre dans l'« auto-illusion » d'une gouvernance déjà optimisée.



6 LA PARTICIPATION ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS : LEVIERS INDISPENSABLES D'UNE GOUVERNANCE ÉQUILBRÉE

57 % des dirigeants de PME-ETI estiment que leur entreprise appartient autant à ses actionnaires qu'à ses collaborateurs. Dans ce contexte, ces chefs d'entreprise organisent entre managers et managés la co-construction des prises de décisions opérationnelles dans 61 % des cas et la participation des collaborateurs aux décisions stratégiques dans 56 % des cas.

4 idées reçues

sur la gouvernance des PME-ETI

Idée reçue 1

Les dirigeants de PME et d'ETI concentrent tous les pouvoirs au sein de leur entreprise

VRAI **FAUX**

52 % des dirigeants de PME-ETI détiennent les pouvoirs exécutifs et actionnariaux, en tant que détenteurs de la majorité des parts au capital de leur société. Les 48 % restants sont actionnaires minoritaires (20 %) ou non actionnaires (28 %) des entreprises qu'ils dirigent et doivent rendre des comptes à des associés et/ou actionnaires. Près de la moitié des dirigeants sont donc contraints, de fait, de ne pas être les seuls maîtres à bord de leur entreprise.

Idée reçue 2

Plus les entreprises grandissent et meilleures sont leurs pratiques de gouvernance

VRAI **FAUX**

Aux deux extrêmes de la large catégorie des PME-ETI, nous trouvons des entreprises de 10 personnes et d'autres de 5 000 collaborateurs. La lecture de nos résultats doit souvent être passée au filtre de la taille des entreprises considérées. En règle générale, nous observons que plus les entreprises grandissent, plus les pratiques de gouvernance se formalisent et gagnent en sophistication. Les dirigeants de petites sociétés, davantage aux prises avec l'opérationnel, ont moins de temps pour aborder un tel sujet, qui suscite par ailleurs moins leur intérêt.

Idée reçue 3

La nouvelle génération de dirigeants accorde davantage d'importance à la construction partagée de décisions

VRAI **FAUX**

Les jeunes dirigeants peuvent être plus ouverts aux prises de décisions collégiales, sans pour autant solliciter les instances formalisées de direction. Les dirigeants de moins de 40 ans accordent plus de poids que leurs aînés à leurs associés exécutifs, à leurs actionnaires, à leurs conseils et à leurs pairs au moment de prendre des décisions stratégiques. En revanche, ils perçoivent davantage le conseil d'administration comme un frein à leur pouvoir et comme une source de lourdeurs et de dépenses. Le « codir » leur semble aussi moins indispensable qu'aux dirigeants plus âgés.

Idée reçue 4

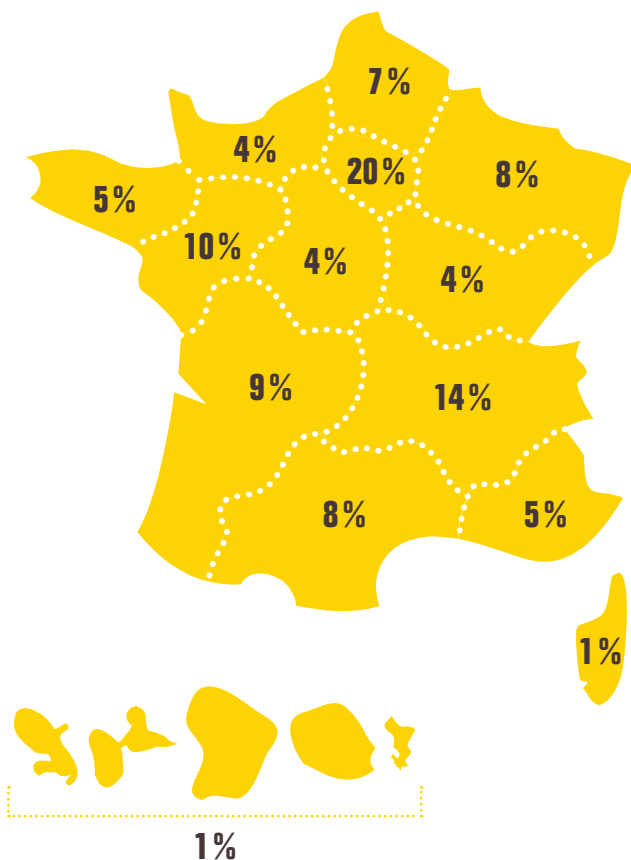
Les dirigeants de PME-ETI estiment que sans eux, leur entreprise coulerait à pic

VRAI **FAUX**

En cas de longue indisponibilité de la part des dirigeants, ces derniers estiment à une très large majorité que leur entreprise ne serait pas en danger (77 % des répondants), et même qu'elle continuerait à générer de la croissance (80 % des répondants). Même si les plans de continuité ne sont pas toujours formalisés, l'organisation des PME-ETI semblent être assez solides et résilientes, aux yeux de leur dirigeant, pour leur survivre.

Les principales caractéristiques de l'échantillon de l'enquête

La ventilation des 1 452 répondants par aire géographique



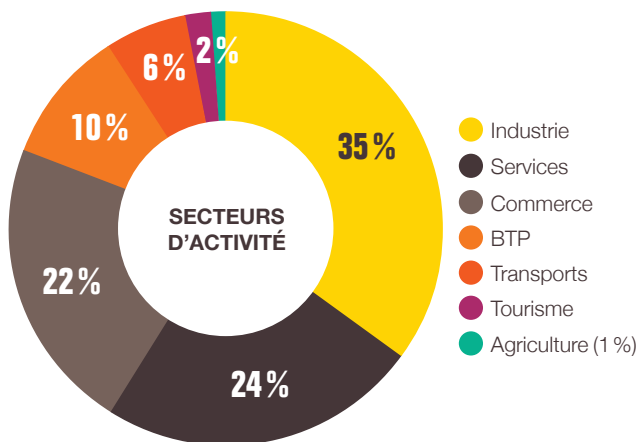
Les caractéristiques de l'échantillon de notre étude :

- Âge moyen des répondants : **53 ans**
- Répartition genrée : **89%** d'hommes, **11%** de femmes
- **25%** des répondants sont les fondateurs de leur entreprise
- **41%** des répondants n'ont pas cumulé d'expérience de plus de 10 ans dans d'autres entreprises
- **51%** des interrogés occupent leur poste de dirigeant depuis plus de 10 ans (dont 21% depuis plus de 20 ans)
- **90%** des interrogés ont pour titre «PDG», «président» ou «directeur général – gérant» (6% sont directeurs de succursales ou gérants franchisés, 4% sont directeurs financiers, chefs d'usine ou responsables d'agences)
- **72%** des répondants estiment que leur entreprise a enregistré une surperformance sur les trois dernières années, en comparaison de ses concurrents du même secteur
- **8%** des PME-ETI de notre échantillon sont des filiales de grands groupes

Source : les entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires compris entre 2 M€ et 1,5 Md€. Tous les résultats de l'enquête sont disponibles sur le site de **Bpifrance Le Lab** : www.bpifrance-lelab.fr

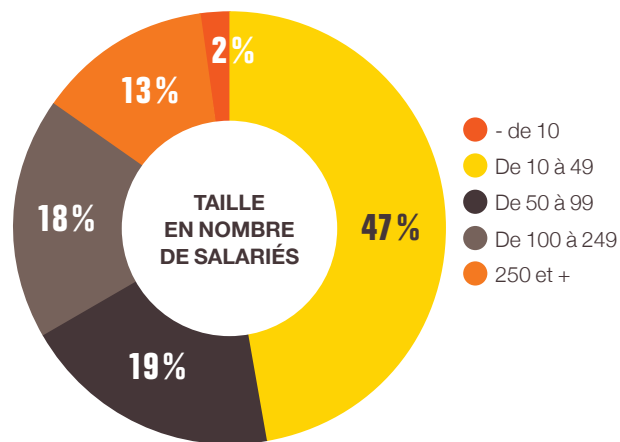
Les principales caractéristiques de l'échantillon de l'enquête

La ventilation des 1 452 répondants par secteur d'activité et taille



À retenir

1. Les sociétés industrielles sont sur-représentées dans notre échantillon (35 % des répondants) par rapport à leur poids dans la population mère (22 %). Les entreprises de ce secteur gourmand en capital sont généralement plus grandes que la moyenne.
2. En conséquence, on note une sous-représentation des sociétés de services (24 % vs 28 %) et des sociétés commerciales (22 % vs 29 %) dans l'échantillon des répondants.



À retenir

1. Les entreprises de 10 à 49 salariés sont largement sous-représentées dans notre échantillon (47 % des répondants) par rapport à leur poids dans la population mère (83 %). La gouvernance moins formalisée de ces entreprises aux moyens réduits n'est pas aussi visible qu'elle devrait l'être.
2. La large sur-représentation des entreprises de plus de 50 salariés (19% vs 9%; 18% vs 5%; 13% vs 3%) peut expliquer en partie certains scores, excellents, observés chez l'ensemble de nos répondants interrogés sur les fondamentaux de leur gouvernance.

**LA GOUVERNANCE
DES PME-ETI
LEVIER DE CONFIANCE
ET DE PERFORMANCE**

01. **INTRODUCTION**
LA GOUVERNANCE :
UN SUJET DE CURIOSITÉ À DÉFINIR 17 - 48
—

02. **LES PILIERS DE LA GOUVERNANCE**
À L'ÉPREUVE DE LA RÉALITÉ
DES PME-ETI 49 - 112
—

03. **DES ATTENTISTES AUX PRÉCURSEURS :**
LES DIRIGEANTS FACE AU DÉFI
DE LA GOUVERNANCE 113 - 150
—

**INTRO
DUCTION...**

01.

**...
LA GOUVER-
NANCE :
UN SUJET
DE CURIOSITÉ
À DÉFINIR**

La notion de gouvernance pour les dirigeants ?

Des interprétations multiples...

1 Le contrôle des actionnaires sur les dirigeants

Paroles de dirigeants

“ La gouvernance a beaucoup moins de sens aujourd’hui à l’échelle du dirigeant. Le mot est lourd par rapport au nouveau fonctionnement transversal des entreprises. La gouvernance renvoie donc plutôt à la vision globale, issue de l’actionariat. ”

François Sabatino, Président du directoire, Appart’city

“ La gouvernance, à mon sens, correspond au mode de direction et aux rapports entre l’actionariat et l’entreprise. C’est même le mode de direction mis en place par l’actionnaire au sein de l’entreprise. ”

Delphine Inesta, Associée, Directrice générale, Arcole Industries

2 Les moyens pour garder le cap de l’entreprise

Paroles de dirigeants

“ La gouvernance, ça m’évoque le mot gouverner. Et gouverner, c’est prévoir. Une société bien gouvernée fonctionne comme un bateau bien gouverné, grâce à un gouvernail. Sans personne pour tenir le gouvernail, le manque de cap peut être préjudiciable. L’entreprise comme le bateau doit avancer dans une direction précise pour ne pas se perdre en chemin. ”

Aline Doyen, Présidente, Somepic

“ La gouvernance est un moyen d’inscrire la mégalomanie du dirigeant dans un cadre raisonnable. Il faut être animé d’un rêve au départ, et se fixer des jalons stricts sur le chemin. La vision donne le cap et les petites avancées quotidiennes permettent d’atteindre les succès imaginés. ”

Daniel Cohen-Zardi, Président, SoftFluent

3 L'organisation globale des équipes

Paroles de dirigeants

“ La gouvernance est la manière dont on prend les décisions, à tous les étages de l'entreprise. On réduit trop vite ce concept au seul niveau actionnarial, mais pour moi, il y a un continuum de gouvernance décisif à tous les niveaux de décision de l'entreprise. Lorsque je parle de « prise de décision », c'est l'intégralité du processus que je prends en compte : la façon dont on a recueilli des éléments de contexte et de compréhension, la manière de les filtrer et de les hiérarchiser, la manière de prendre la décision et enfin la manière de la communiquer. ”

Olivier Baud, Président, Energy Pool

“ La gouvernance m'évoque l'ensemble des pratiques de management et de structuration de l'entreprise. Souvent, les questions autour de la bonne gouvernance se limitent au conseil d'administration, sa composition, son fonctionnement... Or, dans notre cas, la gouvernance renvoie à la description du fonctionnement global de l'entreprise, à travers les responsabilités de chacun, la façon dont les décisions sont prises, ainsi que les délégations d'autorité. ”

Matthieu Kimmel-Brunet, Président du directoire, Arcadie

4 L'entourage bienveillant du dirigeant

Paroles de dirigeants

“ Chez nous, le mot gouvernance évoque la coopération. Notre modèle est unique car nous sommes parvenus à rassembler l'intégralité de notre chaîne de valeur au sein de notre gouvernance. On ne prend pas les mêmes décisions lorsqu'on a l'ensemble de la chaîne de valeurs autour de la table. ”

Orion Porta, Directeur général, Biocoop SA

“ La bonne gouvernance représente un moyen de questionner ses certitudes et de lutter contre la solitude, dans l'intérêt de l'entreprise. ”

Laurent Lafarge, Directeur général, Annevia



Retrouvez notre définition de Bpifrance Le Lab en pages 37 et 38.

L'impact de l'actionnariat sur le système de gouvernance

200M SUR LES RELATIONS ENTRE LES DIRIGEANTS ET LES ACTIONNAIRES

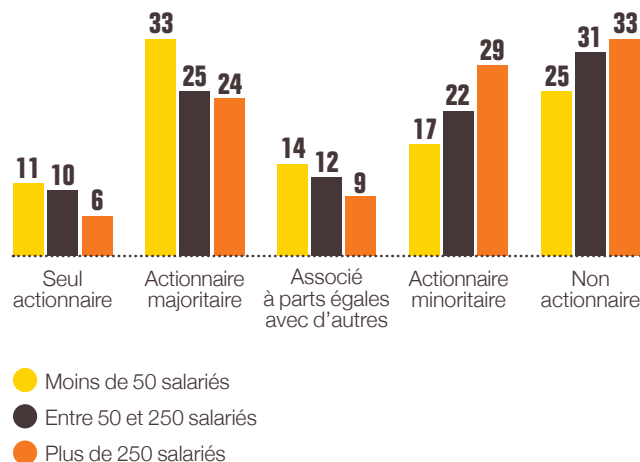
La répartition du capital des entreprises, ainsi que leur forme juridique, bornent les champs d'action de la gouvernance selon la situation particulière de chaque PME ou ETI.

Si le dirigeant de PME-ETI semble tout indiqué pour organiser son propre système de gouvernance, il convient de rappeler que les actionnaires de l'entreprise ont eux-aussi leur mot à dire. À travers la rédaction des statuts de l'entreprise ou de pactes d'actionnaires, ils influencent la gouvernance. Ils peuvent par exemple imposer une instance consultative ou un organe de contrôle. Et même les actionnaires minoritaires ont voix au chapitre à travers l'assemblée générale des actionnaires ou associés qui peut approuver les comptes sociaux ou l'affectation du résultat. Différents cas de figure émergent alors et nous invitent à mieux considérer les rapports existants entre actionnariat et dirigeants.

Les dirigeants seuls actionnaires et les dirigeants actionnaires majoritaires ont toute latitude pour formaliser à leur convenance leur système de gouvernance. Dans notre échantillon, seuls 39% des dirigeants de PME-ETI sont aujourd'hui dans cette situation de liberté quasi absolue. Ajoutons que l'autonomie des 13% de dirigeants actionnaires à parts égales avec d'autres associés reste aussi forte. Toutefois, notre échantillon est aussi composé de 20% de dirigeants actionnaires minoritaires et de 28% non actionnaires de leur entreprise. Ceux-là doivent alors composer avec les volontés d'autres actionnaires majoritaires et n'ont pas de pouvoirs décisionnels pour les seuls champs d'action juridiques de la gouvernance.

• ÊTES-VOUS ACTIONNAIRE DE L'ENTREPRISE QUE VOUS DIRIGEZ ?

(En % du nombre de répondants et selon la taille des entreprises)



Taux de réponse 99,4 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 452 réponses exploitées.

Parole de dirigeant

“ L'indépendance des dirigeants est un leurre ! [...] Si les chefs d'entreprise veulent bien faire leur boulot, ils doivent accepter d'avoir tout un tas d'obligations sur les épaules. Le dirigeant n'est donc pas indépendant mais il est décisionnaire, et ça, ça reste assez jouissif. ”

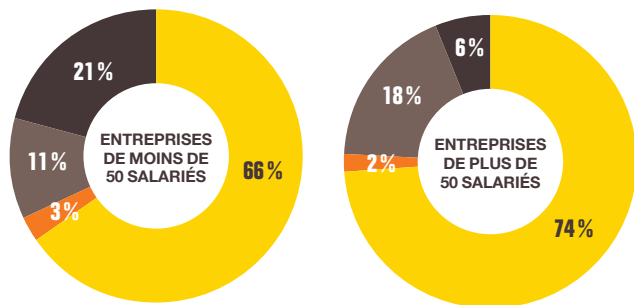
Aline Doyen, Présidente, Somepic

L'impact de la forme juridique sur le système de gouvernance

Le dirigeant de PME-ETI, pour imaginer les contours de sa gouvernance, n'évolue pas en vase clos. Au-delà des intérêts des actionnaires, le dirigeant est aussi tenu de jongler avec des obligations issues d'environnements variés. Le cadre légal des SAS et SARL offre ainsi une liberté d'organisation quasi-parfaite, notamment dans la mise en place d'organes de direction et de contrôle. Cela explique en partie la popularité de ces formes dans notre échantillon (70 % de SAS et 14 % de SARL toutes tailles confondues).

En revanche, le champ dans lequel évolue les dirigeants de SA est bien plus contraint. Et ce, d'autant plus lorsque l'entreprise est cotée et soumise à la publication de documents complexes, à l'instar du rapport sur le gouvernement d'entreprise. Enfin, la loi peut également contraindre la composition des instances de gouvernance, comme la Loi Copé-Zimmermann sur la mixité dans les conseils d'administration.

• QUELLE EST LA FORME JURIDIQUE DE VOTRE SOCIÉTÉ ? (En % du nombre de répondants)



● SAS ● SARL ● SA ● Autre forme juridique

FORME JURIDIQUE ATTRIBUT DE GOUVERNANCE	SARL / EURL	SAS / SASU	SA
Organe de contrôle	Aucune obligation	Aucune obligation	Conseil d'administration ou conseil de surveillance
Nombre minimum d'actionnaires ou d'associés requis	1	1	7
Principaux preneurs de décisions	Pouvoirs répartis entre les dirigeants et l'assemblée des associés	Pouvoirs répartis entre les dirigeants et l'assemblée des associés	Pouvoirs répartis entre les organes de direction, de contrôle et l'assemblée des actionnaires
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Aucune obligation	Aucune obligation	Rédaction et publication obligatoire

Taux de réponse 99,8 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 452 réponses exploitées.

L'évolution du concept de gouvernance

Du contrôle à l'accompagnement des dirigeants

Un concept imaginé outre-Atlantique pour protéger les actionnaires

Dans le courant des années 1970, la *corporate governance* devient un sujet central de réflexion dans les pays anglo-saxons. Selon Blanche Segrestin et Armand Hatchuel⁽¹⁾, la popularité de ce concept trouve ses origines dans les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979 qui ont entraîné un fort endettement des entreprises américaines et la massification de l'actionariat. **La *corporate governance* devient alors le référentiel du bon management dans l'optique de maximiser la valeur actionnariale et d'attirer des capitaux.**

La théorie de l'agence et la hantise de l'asymétrie d'informations

L'intérêt collectif de l'entreprise est alors assimilé à l'intérêt des actionnaires. Dans ce contexte, la théorie de l'agence, imaginée en 1972 par Armen Alchian et Harold Demsetz, puis reprise par Michael Jensen et William Meckling, constitue le socle de la *corporate governance*. Celle-ci repose sur une délégation de pouvoir et de représentation engendrant des préjugés de méfiance entre actionnaires suspicieux de dérives et dirigeants aux manettes de l'entreprise, sur fond d'asymétrie d'informations entre ces deux groupes. **L'actionnaire est alors perçu comme le propriétaire légitime de l'entreprise** et le plus intéressé à l'idée d'en optimiser la stratégie, puisqu'il est le dernier rétribué sur les résultats, après notamment les salariés et l'État. Selon Pierre-Yves Gomez⁽²⁾, à partir de la fin des années 1980, plus de 400 codes de bonne gouvernance mettant l'accent sur des dispositifs de contrôle des dirigeants par les actionnaires sont ainsi élaborés à travers le monde. La figure de l'administrateur émerge pour surveiller les prises de décision stratégique, contrôler les prises de risque pouvant menacer la responsabilité des actionnaires et orienter l'action du dirigeant.

Dès 1970, Milton Friedman affirme que le dirigeant n'a qu'une seule responsabilité sociale vis-à-vis de son actionnaire : « utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits ». Les actionnaires ont donc toute légitimité pour nommer, contrôler et sanctionner les dirigeants. Ces derniers ne deviennent alors plus que des commis, dévoués à la rentabilité des capitaux.

Un retournement après la crise de 2008

Selon Antoine Rebérioux⁽³⁾, la crise des *subprimes* à la fin des années 2000 a marqué un basculement significatif en matière de gouvernance d'entreprise. À partir de cette date, l'objectif de création de valeur soutenu par la gouvernance ne concernerait plus seulement les actionnaires (approche actionnariale) mais bien plutôt toutes les parties prenantes de l'entreprise, et ce à long terme (approche partenariale).

Dans ce cadre, la logique du contrôle de la gouvernance cède peu à peu la place à une logique d'accompagnement pour tirer le meilleur du potentiel des dirigeants et des collaborateurs. Ce mouvement peut expliquer la nouvelle popularité de ce mot parmi les PME-ETI, alors qu'il était autrefois appliqué aux seuls grands groupes.

Roland Pérez, président du conseil scientifique de la Revue française de gouvernance d'entreprise, définit la gouvernance comme le « management du management », une notion hybride entre contrôle et accompagnement du dirigeant.

⁽¹⁾ Tous les 2 enseignants-chercheurs aux Mines ParisTech.

⁽²⁾ Enseignant-chercheur à l'EM Lyon Business School.

⁽³⁾ Enseignant-chercheur à l'Université Paris 7.

L'évolution du concept de gouvernance

La loi PACTE : la promotion d'un modèle de gouvernance « plus juste » ?

La loi Pacte, promulguée en mai 2019, bouleverse le paysage juridique des PME-ETI. Après des débats animés, ce sont les fondements d'une gouvernance « plus juste » qui sont désormais inscrits dans le droit :

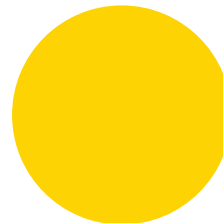
1. La modification du Code Civil consacre ainsi **la notion d'intérêt social élargi** pour toutes les entreprises. Au-delà des seuls intérêts des associés, la société doit désormais être gérée en prenant en considération « les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (Art. 1 833).
2. Les statuts d'une société peuvent désormais préciser « **la raison d'être** dont la société entend se doter dans la réalisation de son activité ». Elle devra être prise en considération par les organes de contrôle des entreprises. La raison d'être est « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».
3. Enfin, un statut optionnel de « **société à mission** » est introduit. Il est soumis au respect de certaines conditions : définition d'une raison d'être et d'une mission, mise en place d'un organe social spécifique, vérification annuelle par un organisme tiers indépendant du respect des objectifs prônés.

Le but affiché par la Loi Pacte est d'inciter les entreprises à repenser leur place au sein de la société. Pour ce faire, ce sont bien des principes de gouvernance qui sont au cœur de la loi puisque les décisions des PME-ETI doivent désormais répondre de leur intérêt social élargi, voire de leur raison d'être.

Dans ce nouveau cadre législatif, les dirigeants doivent davantage prendre en compte les intérêts sociaux et environnementaux. Ils voient aussi évoluer leurs responsabilités personnelles.

En ce qui concerne l'intérêt social élargi, c'est une obligation de moyens et non de résultats qui est attendue. En revanche, le non respect de la raison d'être peut-il représenter un nouveau juste motif de révocation du dirigeant ? Difficile à dire aujourd'hui, et l'évolution de la jurisprudence apportera des réponses au fil de l'eau.

Enfin, lorsque le non-respect de la mission de l'entreprise est constaté par un organisme indépendant, alors la mention « société à mission » devra être supprimée de tous les documents émanant de la société, avec à la clé un déficit d'image certain.



QUES- TIONS À ...



Laurent Julienne

Avocat associé, Cabinet Lerins & BCW

“**Les dirigeants autocratiques peuvent se tirer une balle dans le pied en ayant confiance qu'en eux-mêmes.**”

Quel est votre regard sur la gouvernance des PME-ETI ?

La gouvernance est un sujet d'état d'esprit avant d'être juridique, et est fonction de paramètres variés, dont la combinaison peut donner lieu à de multiples situations. Le dirigeant est-il seul actionnaire ? Est-il associé ? Quels sont ses liens avec ses associés ? Quelle est la taille de sa société ? Est-elle cotée ? La question de la gouvernance doit être examinée en fonction du contexte dans lequel elle s'insère, sans viser à des solutions toutes faites.

Selon vous, quel est le niveau moyen de maturité des dirigeants de PME-ETI vis-à-vis de ces questions ?

En France, des lacunes se font encore sentir en matière de gouvernance. Lorsqu'on évoque le faible nombre de licornes tricolores, on parle souvent des difficultés liées à la taille du marché ou au montant des levées de fonds. Mais la gouvernance est également un sujet majeur. Une bonne gouvernance est aussi décisive pour le devenir d'une entreprise que le développement de bons produits ou la conquête de marchés porteurs. Or, il est primordial que les dirigeants constituent des équipes dans le but de compléter leurs compétences et de réduire leurs angles morts. Les dirigeants doivent d'abord avoir un recul réflexif sur leurs propres forces et faiblesses pour ensuite renforcer la direction de leur entreprise avec d'autres profils. Par exemple, un duo de dirigeants qui fonctionne bien fera souvent la différence par rapport à un dirigeant isolé. L'un des défis posés aux PME et ETI est de consacrer du temps et des moyens à cette question et de considérer que c'est un passage obligé des entreprises en développement. De nombreux discours encouragent encore les dirigeants à être majoritaires au capital de leurs entreprises pour être les seuls maîtres à bord et évacuer ainsi le sujet de la gouvernance. C'est dommage. Il est toutefois encourageant de noter que les nouvelles générations de dirigeants ont un mode de management plus collectif et ouvert.

À quel point la rédaction d'un pacte d'associés est-elle décisive ?

Grâce à ce document, les associés peuvent, entre eux, apporter des réponses à certaines questions vitales pour décider de la manière dont ils vont diriger leur entreprise : Comment prend-on les décisions ? Comment faisons-nous circuler l'information ? Quelles sont nos relations capitalistiques et comment les voyons-nous évoluer ? Qu'avons-nous l'intention d'accomplir ensemble ? Cette dernière interrogation, essentielle, renvoie à la mission de l'entreprise, concept en pleine émergence.

Lorsque le capital d'une société est réparti entre plusieurs associés, il faut savoir parfaitement aligner ses objectifs et ses priorités pour aller dans la même direction. Une cohabitation fructueuse ne pourra émerger que d'une collaboration transparente et honnête, entre associés d'abord, mais aussi avec l'équipe de direction et les collaborateurs. La raison d'être ensemble, explicitée dans ce pacte, complète ainsi la mission de l'entreprise.

Quelles sont les bonnes pratiques à diffuser en matière de gouvernance ?

Le dirigeant doit s'éduquer à la gouvernance, faire un travail sur lui et interroger les spécificités de son entreprise. Cette démarche doit être aussi rigoureuse et professionnelle que possible. À cet égard, s'affilier à des réseaux est bénéfique, coûte peu et permet de s'aérer l'esprit. Confronter des idées, et trouver des solutions grâce aux retours d'un écosystème bienveillant : cela peut constituer la base d'une réflexion en vue d'une bonne gouvernance.

Concernant les instances, la mise en place d'un comité consultatif indépendant est une première étape. Le dirigeant actionnaire majoritaire, craignant de voir ses décisions bloquées par des organes indépendants, pourra alors bénéficier d'avis croisés d'experts sans pouvoir être contesté lors de ses prises de décision finale. Un organe collectif de décision est l'étape suivante, pour limiter, le cas échéant, les effets pervers de la concentration des pouvoirs et challenger le dirigeant d'entreprise.

Au-delà de la mise en place d'instances collégiales, il est décisif que le dirigeant adopte le bon comportement pour bénéficier à plein de l'apport de ces experts. Accepter d'être challengé est une condition sine qua none. Les dirigeants autocratiques peuvent se tirer une balle dans le pied en n'ayant confiance qu'en eux-mêmes. A l'inverse, en structurant un système de gouvernance, on se plie à cette discipline salutaire de l'information, de l'explication et de l'argumentation.

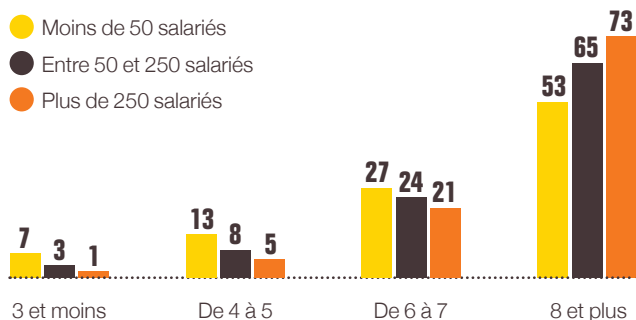
Les dirigeants de PME-ETI manifestent un fort intérêt pour la gouvernance

qu'ils perçoivent comme un levier pour la performance de leur entreprise

Malgré sa complexité et son caractère polysémique, le concept de gouvernance jouit d'une excellente image auprès des dirigeants de PME-ETI. Loin d'être rebutés par ce terme, ils font le lien entre gouvernance et performance de leur entreprise. Notons que plus l'entreprise grandit, et plus l'intérêt des dirigeants s'affirme.

• SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10 (10 MARQUANT UN INTÉRÊT TRÈS PRONONCÉ), À QUEL NIVEAU ÉVALUEZ-VOUS VOTRE INTÉRÊT POUR LE SUJET DE LA GOUVERNANCE ?

(En % du nombre de répondants)



Taux de réponse 96,5 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 452 réponses exploitées.

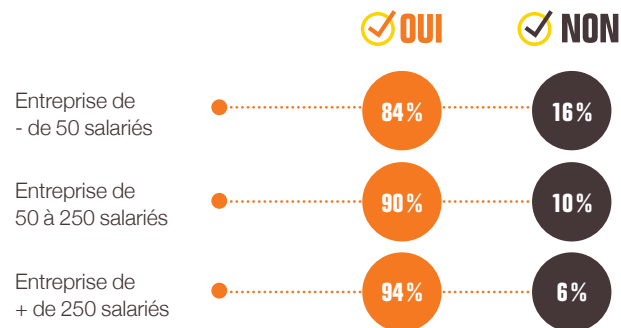
84%

DES DIRIGEANTS ONT UN INTÉRÊT PRONONCÉ POUR LE SUJET DE LA GOUVERNANCE (NOTES >5)



• PERCEVEZ-VOUS LA GOUVERNANCE COMME UN LEVIER DE PERFORMANCE DÉCISIF POUR VOTRE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants)



Taux de réponse 96,5 %. Réponses moyennes : oui, 88 % ; non, 12 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 452 réponses exploitées.

Notre définition de la gouvernance

Pour Bpifrance Le Lab, la gouvernance est un système visant à élaborer, valider et mettre en œuvre des décisions stratégiques, en s'appuyant sur un socle de valeurs, au service de la vision de l'entreprise. Ce système prend corps dans un ensemble de textes, de pratiques, de rituels, de procédures et d'instances, qui organisent entre autres la consultation de parties prenantes variées (actionnaires, collaborateurs, voire clients, fournisseurs...).

- **La vision stratégique de l'entreprise** constitue le cap à suivre pour formaliser et animer un système de gouvernance cohérent, mobilisateur et respectueux des intérêts des parties prenantes.
- **La culture et les valeurs de l'entreprise** servent de socle de référence à tout système de gouvernance et se matérialisent dans des comportements concrets au service des objectifs collectifs de l'entreprise (entraide, dialogues réguliers...).

À noter que les dirigeants peuvent endosser un, plusieurs, voire tous les rôles mentionnés dans ce schéma en fonction de la taille de la société et de la répartition du capital. Toutes ces parties prenantes peuvent aussi jouer des rôles multiples. Par exemple, dans certaines entreprises, les collaborateurs sont invités à participer à la validation des décisions stratégiques, *via* (ou non) des représentants au conseil d'administration.

→ AU SERVICE DE LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

LA GOUVERNANCE



→ S'APPUYANT SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LES VALEURS À INCARNER

À quoi les dirigeants doivent-ils être attentifs au moment d'élaborer leur système de gouvernance ?

Gouverner, c'est décider. D'où l'importance stratégique de considérer l'ensemble des étapes clés lors des prises de décision des entreprises : comment émerge l'idée antérieure à la décision ? Comment est-elle challengée et par qui ? Par qui est-elle prise et comment est-elle communiquée ? Autant de questions qui se rapportent au cycle de vie de la décision. Nous proposons au dirigeant une grille de lecture pour s'interroger sur la façon dont il décide, et donc sur la façon dont son entreprise est gouvernée (cf. pages 41 et 42).

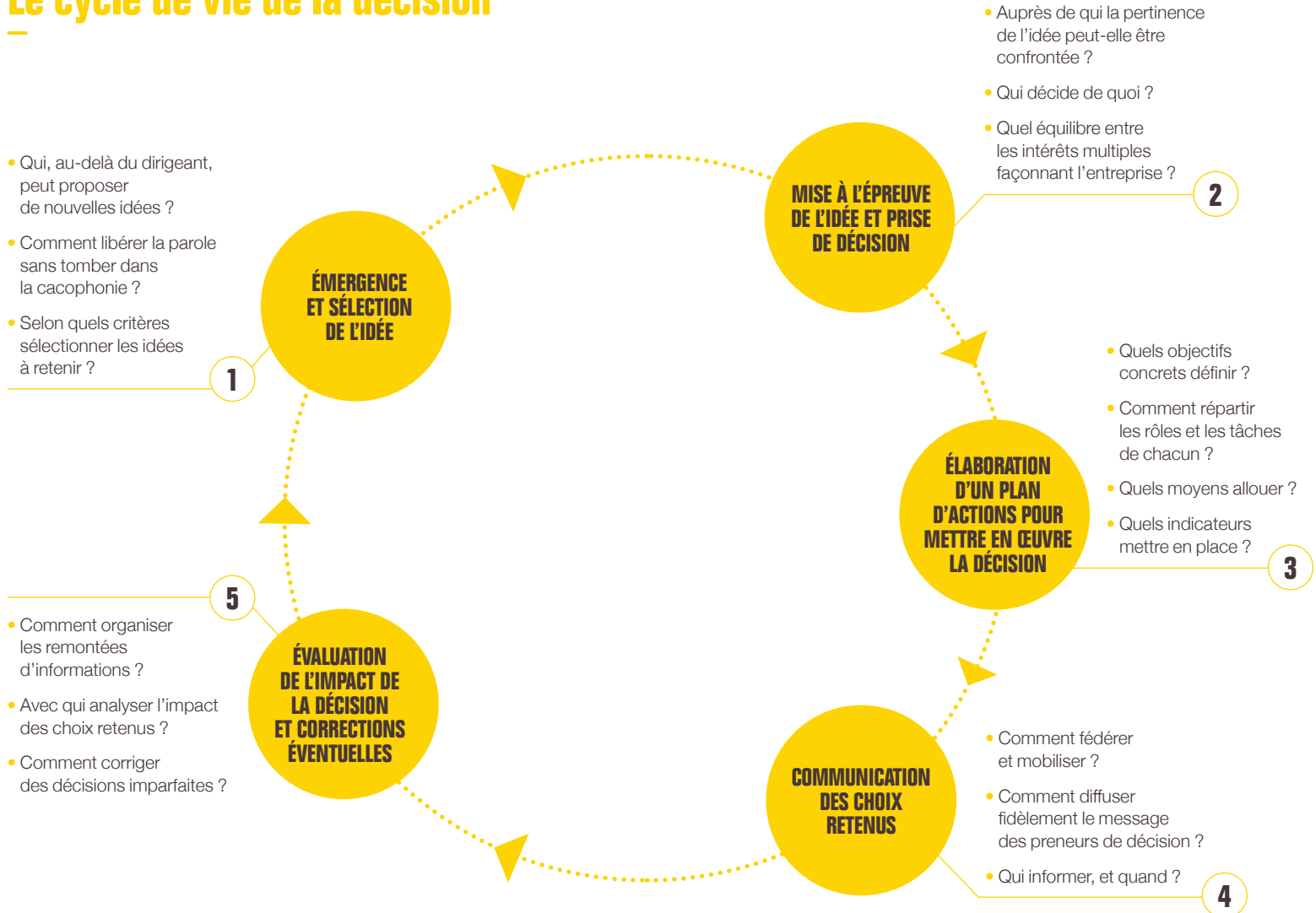
Ce schéma encourage les dirigeants à se poser de nombreuses questions pour éviter l'écueil d'une gestion à l'instinct et les risques inhérents aux habitudes implicites et informelles.

Selon la vision stratégique et les valeurs de chaque entreprise, les dirigeants opteront pour des modalités de réponses variées aux différentes questions listées ci-après et figurant au cœur de la gouvernance. S'il n'existe pas de bonne réponse universelle à dupliquer partout, les dirigeants doivent en revanche être conscients des habitudes de leur organisation pour repérer les pratiques qui peuvent encore être améliorées.

Par ailleurs, le contexte propre à chaque phase de ce cycle de vie de la décision permet d'évaluer sous un jour nouveau la pertinence des idées et les risques liés à la poursuite du processus. C'est pourquoi des allers-retours entre chaque étape sont souvent indispensables avant de prendre, communiquer, appliquer et évaluer la décision la plus adaptée. Des boucles de *feedbacks* peuvent alors contribuer à renforcer la pertinence de ce cycle.



Le cycle de vie de la décision



QUES- TIONS À ...



Sophie Berdoues

Présidente, Groupe Berdoues Parfums et Cosmétiques

- 100 salariés
- CA 2018 : 15,4 M€
- Région : Occitanie
- Secteur : parfumerie et cosmétiques

“**Mon père était le patron, il impressionnait. Il tranchait, il coupait... Je ne souhaitais pas faire comme lui.**”

Comment est constituée votre gouvernance ?

La gouvernance d'une PME de 100 personnes comme la nôtre reste simple. Elle se limite à une petite équipe, avec des hommes et des femmes-clés. J'ai fait le choix d'avoir une équipe de direction qui a beaucoup d'autonomie.

Quels sont vos hommes et femmes-clés ?

Les responsables de la finance, de la R&D, du commerce, du marketing, de la production, de la logistique (qui sont aussi au comité de pilotage et certains au Codir). Le codir constitue le premier niveau décisionnaire. Il se réunit une fois par mois et détermine le plan d'actions pour le mois suivant. Il y a aussi le deuxième niveau, avec le Comité de Pilotage. Au total, mon équipe d'hommes et de femmes-clés compte donc une dizaine de personnes.

Que révélait le diagnostic 360 des forces et faiblesses de l'entreprise, réalisé en 2016 avec Bpifrance ?

Il a conclu que mon management était trop strict. On a donc allégé des procédures, avec moins de validations financières sur les sujets commerciaux, par exemple. Ou encore en responsabilisant plus nos équipes. Je ne pensais pas du tout que mon management était trop rigide à l'époque. À la lecture du diagnostic 360, j'ai tout pris pour moi. Cela m'a beaucoup affectée. Mais, je me suis aperçue que je n'étais pas la seule responsable. Et c'est important. Je pensais, pourtant, ne pas manager l'entreprise comme mon père qui, lui, était très dur. Et, en 2009, j'avais volontairement associé les principaux cadres de l'entreprise à mon management...

Pensez-vous avoir bien digéré ce diagnostic 360 ?

Oui... J'ai l'impression que les salariés pensent que j'ai compris, que j'ai été à leur écoute et qu'il y a eu de réelles avancées. Mais, tous mes proches collaborateurs n'ont pas eu l'air de s'être sentis concernés sur ce qu'a révélé le diagnostic. Je suis, au final, fière d'avoir su rebondir rapidement.

Managez-vous votre entreprise dans l'affectif ?

Je suis une grande affective. On est en lien direct au quotidien avec nos salariés. Parfois, j'aimerais que mes salariés manifestent leur satisfaction quand on fait des efforts pour améliorer leur quotidien. Mon père était le patron, il impressionnait. Il tranchait, il coupait... Je ne souhaitais pas faire comme lui. Entre nos deux générations, cela a beaucoup changé... Et cela continue de changer, aujourd'hui.

Quelle est votre stratégie pour garder vos talents ?

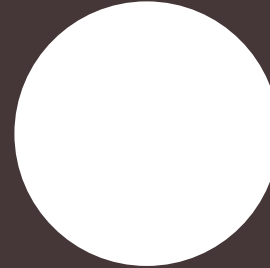
On partage avec eux une vision claire du groupe à cinq ans. C'est fédérateur... Où veut-on aller, comment veut-on y aller ? On essaie de « pousser » nos talents en interne en les motivant au plan salarial, en les faisant évoluer, en essayant de leur donner du confort en interne, des lieux de détente, un cadre de vie... Il y a aussi des objectifs et des primes sur objectifs pour certaines équipes. Nous avons également instauré une participation aux bénéfices, mais ce n'est pas cela qui les fait venir.

Comment se fonde la légitimité d'un bon manager aux yeux des salariés ?

Il est selon moi décisif de savoir faire preuve d'exemplarité (travail, assiduité...), d'avoir une bonne vision stratégique de l'entreprise, mais aussi d'être à l'écoute et respectueux de ses collaborateurs.

Votre conseil pour bien gouverner une entreprise ?

Nous sommes une petite entreprise où tout le monde se connaît. Ce qui est essentiel pour moi, c'est la qualité professionnelle et humaine des équipes. Sans cela, nous ne sommes plus rien ! Cela offre d'importants gains de temps de pouvoir faire confiance, au sens large, à ses collaborateurs. Aujourd'hui, c'est de moins en moins facile de manager ses équipes au quotidien. Je n'avais pas ce souci il y a cinq ou dix ans ! Ma question est désormais la suivante : savons-nous comment nous devons manager nos équipes dans cinq ans ? C'est une vaste question et cela fait partie de nos principaux enjeux.



Toute direction d'entreprise implique une gouvernance

Mais la bonne gouvernance doit être adaptée aux enjeux de l'entreprise

La gouvernance est souvent rattachée dans notre imaginaire aux seuls grands groupes ainsi qu'aux instances et comités guidant ces organisations. Pourtant, loin de cette acceptation bornée, un système élémentaire de gouvernance émerge dès lors qu'un entrepreneur démarre une activité économique. Même un dirigeant seul va avoir une idée des objectifs qu'il poursuit, rechercher de lui-même des informations pour prendre les meilleures décisions possibles, et interroger la pertinence de ses intuitions avant de faire des choix.

La gouvernance apparaît en réalité conjointement au projet d'entreprise, même si ce mouvement peut ne pas être structuré, voire conscient. La différence entre une forme sommaire de gouvernance et une version plus aboutie repose sur l'appropriation du sujet par le dirigeant ainsi que sur la pertinence et la formalisation du système en place. Ce dernier point revient à réduire les effets néfastes de l'implicité et de l'informel au sein d'une organisation collective.

Chaque entreprise incarne ainsi sa propre définition de la gouvernance. De la TPE aux multinationales, on retrouve donc un large nuancier de systèmes de gouvernance, du plus autocratique au plus partagé, du plus désordonné au plus formalisé.

Si toutes les entreprises disposent par défaut d'un système de gouvernance, chacune doit tendre vers celui qui lui correspond le mieux. La difficulté réside dans l'identification des besoins réels de l'entreprise et du modèle de gouvernance le plus adapté pour y répondre.

En outre, les enjeux d'une entreprise évoluent en fonction de ses ambitions, de sa taille, de son actionnariat, de ses valeurs, de sa maturité, du profil de ses salariés, de son positionnement dans la chaîne de valeur, etc. La responsabilité du dirigeant est alors d'accorder sa gouvernance à la situation propre de son entreprise et à sa sensibilité personnelle pour être à l'aise avec les systèmes prônés.

Il est donc absurde de tenter de créer un modèle universel de gouvernance pouvant être adopté par toutes les entreprises. Et puisqu'il est impossible de décrire point par point les caractéristiques d'une telle gouvernance idéale, nous proposons donc dans la seconde partie de l'étude les cinq piliers d'une gouvernance équilibrée, à interroger selon les contextes propres à chaque dirigeant.

02.

**LES PILIERS
DE LA GOUVER-
NANCE...**

**...
À L'ÉPREUVE
DE LA RÉALITÉ
DES PME-ETI**

5 piliers pour une gouvernance au service de la performance de l'entreprise

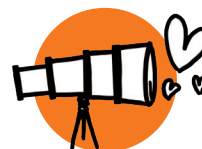
à l'épreuve de la réalité des PME-ETI

Nous présentons ici les cinq piliers de la gouvernance indispensables à tous les dirigeants de PME-ETI.

Nous avons interrogé 1 452⁽¹⁾ dirigeants et mené vingt-cinq entretiens avec des dirigeants et des experts (avocats, banquiers d'affaires, chercheurs, consultants...). Nous en avons tiré cinq piliers essentiels pour une gouvernance efficace. Même s'il n'existe pas de modèle unique applicable à toute entreprise, nous pouvons affirmer que ces cinq piliers constituent, pour nous, la doctrine d'une gouvernance au service de la performance de l'entreprise. Ils concernent à la fois la personne du dirigeant et l'organisation de l'entreprise et doivent être interrogés en fonction de chaque contexte.

À chaque pilier répondent des chiffres issus de notre enquête. Notre volonté est d'afficher ainsi les grandes tendances qui se dégagent dans les pratiques de gouvernance des dirigeants de PME-ETI.

⁽¹⁾ Tous les résultats de l'enquête sont disponibles sur le site de **Bpifrance Le Lab** : www.bpifrance-lelab.fr



1. Élaborer une vision du futur désirable de son entreprise et bâtir une stratégie adaptée.



2. Travailler sur soi pour « combler ses angles morts ».



3. Favoriser des prises de décision collégiales (notamment *via* des instances dédiées).

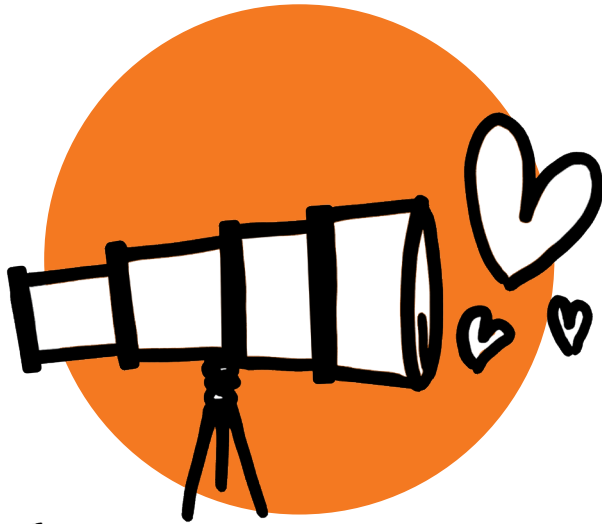


4. Créer une culture de la délégation et fluidifier la circulation de l'information.



5. Impliquer les collaborateurs et faire converger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise.





ÉLABORER UNE VISION DU FUTUR
DÉSIRABLE DE SON ENTREPRISE
ET BÂTIR UNE STRATÉGIE ADAPTÉE

PILIER N°1

2.1

Fixer une direction commune pour mieux mobiliser

La vision de l'entreprise, cap indispensable du dirigeant

Les systèmes de gouvernance doivent être imaginés pour servir les objectifs propres à chaque PME-ETI. C'est pourquoi la définition précise du cap de l'entreprise fait partie des fondamentaux de la gouvernance. « **À quoi devrait ressembler mon entreprise dans 5 ans ? Quelles sont mes ambitions pour mon entreprise dans les prochaines années ?** » Les réponses à ces questions seront décisives pour mettre en place, au cas par cas, le système de gouvernance le plus adapté et le plus utile.

Cette démarche doit donc être menée aussi tôt que possible et ouvrir des chantiers variés. Au-delà des seuls objectifs chiffrés de l'entreprise, la construction d'une vision peut aussi englober des échelles de développement (local, national, mondial), des valeurs à incarner, une raison d'être sociétale, des visées environnementales... Bref, fixer un cap peut ainsi être l'occasion de donner du sens au travail de chacun.

Le principal défi du dirigeant revient ensuite à formaliser cette vision, à la partager, et à s'assurer que les décisions de l'entreprise soient toujours cohérentes avec les objectifs et valeurs de l'entreprise.

Paroles de dirigeants et d'expert

“ La philosophie du management est décisive. Les dirigeants et managers doivent se mettre au service de l'entreprise, et non pas s'en servir pour leurs propres fins. ”

Philippe Delecourt, Associé, Linkers (conseil en M&A)

“ L'entreprise, c'est au départ une vision. La gouvernance est très liée à ce que l'on compte faire, à la direction que l'on souhaite adopter. Vous n'aurez pas la même gouvernance si vous n'avez pas les mêmes projets et objectifs. ”

Jean-Louis Jarry, Président, VLAD

“ Lorsqu'on définit une valeur comme socle fondamental des décisions de l'entreprise, cela va avoir un impact sur sa gouvernance. Je vais être schématique, mais si l'on place l'humain au cœur d'un projet, la gouvernance ne sera pas la même que si c'est le profit qui concentre toute l'attention des dirigeants. ”

Matthieu Kimmel-Brunet, Président du directoire, Arcadie

“ Si un collaborateur trouve du sens dans le travail qui lui est confié, il sera capable de s'engager davantage pour la réussite du projet collectif. C'est dur de donner du sens, mais lorsqu'un salarié partage avec vous une vision et une compréhension de l'utilisation de ses compétences, alors cela ne peut que favoriser son investissement personnel. ”

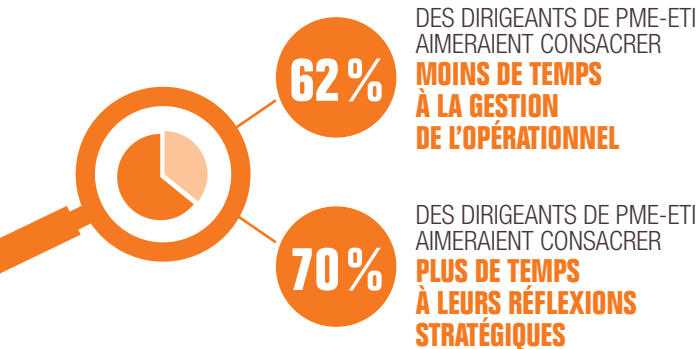
Philippe Jochem, Directeur général, Artur'In



L'agenda surchargé des dirigeants ne favorise pas leurs réflexions stratégiques

Les dirigeants de PME-ETI ont des agendas chargés et ne parviennent pas à consacrer autant de temps qu'ils le souhaiteraient à leurs réflexions stratégiques. Sur-sollicités, ils ne disposent que de très faibles marges de manœuvre pour prendre du recul sur la gestion de l'opérationnel et leurs activités quotidiennes. Pourtant, le propre du dirigeant est de savoir sortir de l'urgence pour préparer l'avenir. Ce pas de côté s'avère indispensable pour définir les contours d'une organisation plus efficace.

Une grande majorité de chefs d'entreprise (70 %) a déjà pris conscience de cet enjeu et souhaiterait consacrer plus de temps à l'exercice stratégique. La volonté d'un dirigeant intimement persuadé des avantages d'une gouvernance réfléchie pour son entreprise peut alors permettre de faire la différence et de dégager des créneaux insoupçonnés !



Paroles de dirigeant et d'expert

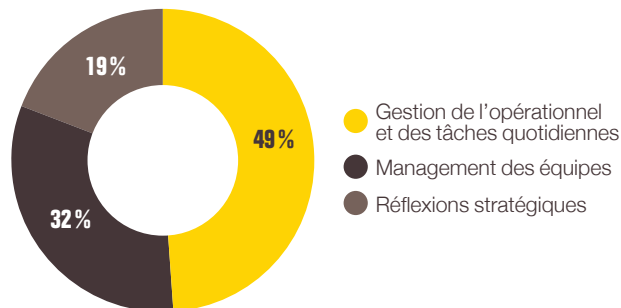
“ Quel est mon rôle en tant que dirigeante ? C'est de réfléchir à la stratégie de conquête, aux valeurs à incarner, aux équilibres financiers... Toutes ces notions sont abordées au conseil de surveillance. Ces équilibres qui font le succès d'une entreprise sont au moins épluchés quatre fois par an. On peut bien y dédier 5 % de notre temps et 1 % du CA...”

Aline Doyen, Présidente, Somepic

“ Dans une petite société, les dirigeants sont au four et au moulin. Sous staffés, ils n'ont bien souvent pas le temps d'organiser leur gouvernance. Au-delà du temps et des moyens, la question de la volonté me semble plus essentielle encore. Certains dirigeants n'ont simplement pas envie de se pencher sur ce sujet complexe qui pourrait les contraindre.”

Philippe Delecourt, Associé, Linkers (conseil en M&A)

• RÉPARTITION MOYENNE DE L'AGENDA DES DIRIGEANTS DE PME-ETI, EN FONCTION DU TEMPS ACCORDÉ AUX ACTIVITÉS SUIVANTES :



Taux de réponse 80,1 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 165 réponses exploitées.

Déterminer un plan stratégique et des valeurs communes à incarner

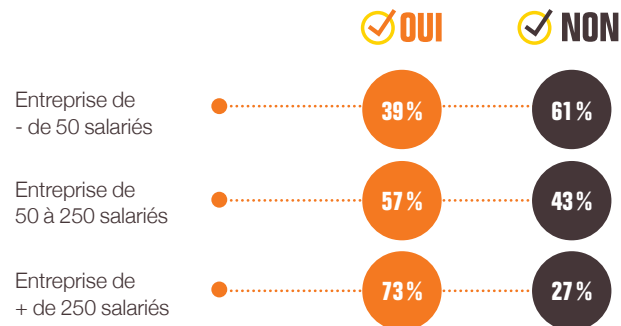
Fixer le cap à suivre n'est pas suffisant. Le dirigeant doit également pouvoir le décliner en plan d'actions et formaliser la feuille de route pour atteindre les ambitions fixées. Au-delà du plan stratégique, le dirigeant doit également expliciter les comportements attendus au sein de l'entreprise et les formaliser dans un système de valeurs partagé en interne.

Notons que moins l'entreprise compte de collaborateurs, et moins ce travail est réalisé. Seuls 39 % des dirigeants d'entreprises de moins de 50 salariés ont ainsi formalisé leur plan stratégique (contre 73 % des ETI). De même, seules 48 % des entreprises de moins de 50 salariés ont déjà réfléchi à leurs valeurs collectives, contre 72 % des ETI.

Certes, ce travail requiert du temps et ne génère pas de bénéfices immédiats, mais il est pourtant décisif pour jalonner l'aventure collective de repères partagés.

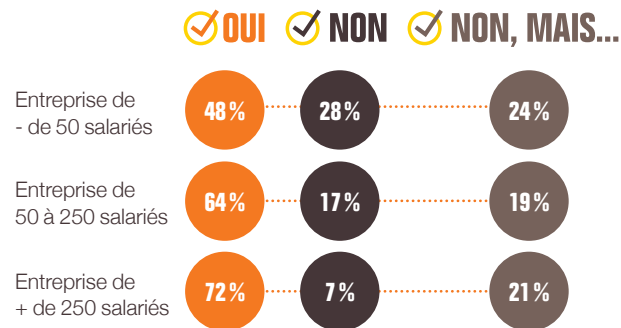
• DANS VOTRE ENTREPRISE, AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UN SUPPORT FORMALISÉ ET PARTAGÉ RÉSUMANT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants)



• AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ SUR UN SOCLE DE VALEURS PARTAGÉES ET / OU UNE RAISON D'ÊTRE DE VOTRE ENTREPRISE AU-DELÀ DE LA RECHERCHE DE CROISSANCE ET DE RENTABILITÉ ?

(En % du nombre de répondants)



... JE COMPTE LE FAIRE

Taux de réponse 98,1 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 426 réponses exploitées.

QUES- TIONS À ...



Daniel Cohen-Zardi

Président, SoftFluent

- 70 collaborateurs
- CA 2018 : 8 M€
- Région : Île-de-France
- Secteur : développement de solutions logicielles

“ La gouvernance doit assurer l'équilibre entre les finances, les affaires et l'humain. ”

Pouvez-vous brosser un rapide portrait historique de l'organisation de votre société ?

En 2005, j'ai créé avec mes deux associés fondateurs SoftFluent. Si je ne doutais pas de mon expertise technique, je n'avais toutefois aucune connaissance en matière de création de société. La gouvernance n'était donc pas pensée à la base. Elle a été réfléchi ensuite, sur le tard. Nous avons vite mis en place un comité de direction, et toute une culture du process venant de nos expériences des entreprises américaines. Si la gouvernance opérationnelle était donc structurée, la gouvernance entre associés se faisait à la bonne franquette, entre trois ex-collègues qui ne cherchaient pas nécessairement à être challengés.

Quels événements vous ont poussé à revoir cette organisation ?

Un mauvais alignement entre associés nous a conduit à développer des solutions logicielles parfaites d'un point de vue technique, mais impossibles à commercialiser, faute d'accord sur la cible. Du fait que nous étions entre nous, notre directeur technique ne cherchait pas à faire de concessions sur le développement des produits, jusqu'à son départ en 2017. Nous nous sommes alors interrogés sur l'opportunité de continuer seuls ou de nous allier avec un fonds. À l'époque, notre manque de travail sur notre gouvernance nous handicapait et une restructuration a été nécessaire.

Quels ont été les leviers financiers de cette restructuration ?

Pour intéresser les membres du codir au succès global de l'entreprise, des parts du capital de la *holding* nouvellement créée leur ont été cédées, tout en créant des filiales avec une détention directe pour leurs directeurs. Tous ont aussi reçu des bons de souscription au capital de la nouvelle filiale dédiée aux logiciels pour fédérer l'ensemble des directeurs derrière cette opportunité à fort effet de levier. Il a enfin été décidé de créer un fonds commun de placement entreprise (FCPE) pour associer les salariés à cette démarche. La moitié de notre conseil de surveillance est d'ailleurs composée de représentants salariés élus.

Quelles ont été vos réflexions en matière de gouvernance au moment de mener cette restructuration ?

La gouvernance était un vrai sujet dans ce cadre. Je m'interrogeais afin de savoir comment piloter au mieux ma boîte, comment rendre viable chaque activité... L'opération était plus stratégique que financière. Une gouvernance spécialisée était ainsi devenue nécessaire pour l'activité *software*. Cette activité devait gagner sa vie par elle-même, sans se reposer sur la partie service. Il fallait qu'elle gagne en indépendance pour aller au bout de son potentiel. Les différentes directions devaient malgré tout rester unies et ne pas se perdre dans des contradictions internes. En résumé, cette opération comportait plusieurs dimensions : une vision globale, une stratégie de marché pour chacune des activités, une gestion intelligente des ressources humaines, une meilleure structuration financière, une nouvelle organisation juridique, une adaptation de nos capacités de production et de nos expertises techniques.

Après tous ces projets, qu'est-ce que la gouvernance vous évoque ?

À mon sens, trois dimensions vitales doivent être équilibrées en permanence dans l'entreprise : les finances, les affaires (l'adéquation entre l'offre proposée et les besoins du marché) et l'humain (recruter les bons profils, assurer la cohésion des équipes, fidéliser...). La gouvernance doit assurer cet équilibre et le financier doit s'y intégrer, sans trop tirer la couverture. La gouvernance, c'est la manière dont on va piloter l'entreprise. Cela permet de structurer ses décisions et de savoir pourquoi on s'oriente vers telle ou telle direction.

Quelles sont les différentes formes qu'adopte la gouvernance ?

Chez SoftFluent, plusieurs niveaux de gouvernance existent. Il y a d'abord la gouvernance formelle et stratégique de haut niveau, notamment avec le codir et le comité de surveillance. Il y a ensuite la gouvernance interne. Par exemple, tous les managers se réunissent chaque mois pendant deux heures pour aligner leurs pratiques de management. On gagne ici en cohérence d'ensemble. Par ailleurs, une enquête est menée chaque année pour laisser les salariés évaluer leurs managers. Nous avons enfin mis en place une autre structure atypique : la *leadership team*. Celle-ci n'est pas une instance décisionnaire mais un organe de réflexion stratégique. Ces réunions d'une quinzaine de personnes permettent de se concentrer sur nos thématiques clés en croisant les regards entre les opérationnels qui savent ce qu'il se passe chez nos clients, les experts métiers, la direction...



TRAVAILLER SUR SOI POUR
"COMBLER SES ANGLES MORTS"

PILIER
N°2

2.2

Bien se connaître pour mieux décider

La gouvernance a pour source un travail sur soi du dirigeant qui apprend à se connaître pour mieux combler ses angles morts.

Ainsi, la gouvernance est indissociable d'une réflexion du dirigeant sur ses propres forces et faiblesses, mais aussi sur ses envies personnelles et ses besoins. Sans ce travail sur soi lucide et critique, il lui serait en effet impossible d'identifier et d'accepter ses propres carences de dirigeant, en vue de les corriger du mieux possible. Cette réflexion exigeante peut représenter un tremplin vers un système collégial où règnent la complémentarité et la compétence.

Au cœur du réacteur, les dirigeants doivent donc rester ouverts aux dialogues, malgré l'autorité que l'on attend d'eux et leur position dans la hiérarchie. En dépit de la forte pression qu'ils subissent et des délais serrés qu'ils doivent respecter, les dirigeants peuvent percevoir le risque inhérent aux choix isolés. Certes, les arbitrages solitaires du dirigeant font gagner du temps à court terme, mais ils peuvent aussi manquer de pertinence sur la durée. La consultation de personnes qualifiées et expérimentées peut alors offrir de nouvelles perspectives et de nouveaux ressorts aux réflexions du dirigeant. Résister à la tentation des décisions solitaires est ainsi le premier pas vers une gouvernance équilibrée.

Paroles de dirigeants et d'expert

“ La gouvernance est indissociable de l'état d'esprit qui domine les rapports entre les individus composant l'entreprise. La manière dont les dirigeants gèrent les hommes et se gèrent eux-mêmes est une composante essentielle de cette culture d'entreprise qu'il est décisif d'affirmer. ”

Jean-Louis Jarry, Président, VLAD

“ Être un bon gouvernant, c'est accepter d'aller contre son instinct. Ce travail personnel sur soi permet de s'apercevoir que parfois, ce qui est bon pour l'entreprise, c'est accepter de se mettre de côté. ”

Matthieu Kimmel-Brunet, Président du directoire, Arcadie

“ Un dirigeant qui fait trembler tout le monde autour de lui et qui refuse qu'on lui adresse le moindre commentaire sur les choix stratégiques qu'il dicte ne peut que difficilement obtenir de bons résultats économiques à long terme. ”

Philippe Delecourt, Associé, Linkers (conseil en M&A)



QUES- TIONS À ...



Sebastian Dieguez

Chercheur en neurosciences,
Université de Fribourg

“**L'excès de confiance en soi augmente les chances de passer à côté d'informations importantes, puisqu'on estime ne pas en avoir besoin.**”

Pouvez-vous définir le concept d'hubris du dirigeant ?

Ce syndrome se définit comme une altération profonde et négative du comportement du dirigeant, à cause de l'accès au pouvoir et de son exercice. Les responsabilités altèrent ici la psychologie ainsi que les postures, et peuvent rendre à la fois mégalomane, arrogant et narcissique. Une question majeure doit alors être posée : est-ce le pouvoir qui modifie les comportements des dirigeants, ou les dirigeants manifestaient-ils les symptômes d'hubris avant même d'accéder au pouvoir ? *A priori*, certains profils cherchent plus à accéder au pouvoir que d'autres... mais le pouvoir lui-même peut aussi avoir son influence.

Quelles limites existe-t-il entre l'autorité positive du dirigeant et l'hubris pathologique ?

Le syndrome d'hubris peut se développer chez un chef de rayon de supermarché ou un vendeur de boîte de nuit. Si on confie un pouvoir, aussi mince soit-il, à certaines personnes qui se laissent facilement griser, elles auront de la peine à le gérer et adopteront des comportements nuisibles. On attend de la part du chef une sorte d'autorité, de fermeté, mais aussi la capacité de trancher, de se tenir à ses décisions et de garder un cap. Il doit bien exercer son pouvoir. S'il ne le fait pas, ce ne sera pas un bon chef. S'il le fait mal, cela peut mettre en évidence un problème vis-à-vis du pouvoir. Un dirigeant voulant tout le temps trancher sous l'unique prétexte que sa position de chef le justifie va, à la longue, s'isoler. Cela peut le pousser à prendre de mauvaises décisions, en créant un environnement néfaste et peu propice aux échanges d'informations. S'il est susceptible et revanchard lorsqu'on s'oppose à lui, alors les débats d'idées deviendront impossibles et les décisions s'appauvriront.

Comment se prémunir du sentiment d'hubris ?

La célèbre maxime de Lord Acton résume la menace : « *Le pouvoir tend à corrompre, le pouvoir absolu corrompt absolument* ». La nuisance possible du pouvoir est clairement reconnue depuis l'Antiquité, et dès lors on s'est toujours efforcé de ne pas laisser un pouvoir sans limite s'instaurer. Dans toutes les organisations, politiques ou non, on met en place des garde-fous pour limiter l'exercice trop étendu du pouvoir. Les normes, les lois mais aussi les instances du type conseil d'administration sont supposés jouer ce rôle. Les dérives autoritaires peuvent a priori être évitées en sortant de la dépendance à un seul individu. Toutefois, le pouvoir le plus corrompu sait comment faire pour contourner les limites imposées au pouvoir. En entreprise, c'est pareil. On nomme des proches dans les conseils d'administration devant contrôler notre action et on baigne dans des conflits d'intérêts. C'est dans la nature du pouvoir de chercher à s'étendre et de contourner les obstacles sur sa route.

Quels dangers planent sur une entreprise dirigée par un individu souffrant d'hubris ?

Lorsqu'on passe en revue la genèse des pires choix stratégiques de l'histoire, on tombe souvent sur un problème dans la chaîne décisionnelle, la transmission d'informations et/ou la personnalité des dirigeants. Le pouvoir pousse ainsi à agir. Parfois mieux vaut ne rien faire, mais lorsqu'on a du pouvoir, on est enclin à toujours vouloir l'utiliser, quitte à prendre des décisions inutiles, nuisibles pour l'entreprise. Le pouvoir semble aussi pousser à l'abstraction. Quand on a du pouvoir, on voit les choses dans leur ensemble et plus du tout dans le détail. En donnant de la hauteur, le pouvoir rend vulnérable aux petits problèmes, qui mènent parfois à la catastrophe.

L'excès de confiance en soi augmente également les chances de passer à côté d'informations importantes et pertinentes pour prendre la bonne décision, puisqu'on estime ne pas en avoir nécessairement besoin.

Si l'hubris n'influçait pas la qualité des décisions, elle ne serait pas tellement un problème. On aurait juste à traiter avec un chef désagréable. Or, la pérennité des organisations dirigées par des individus frappés d'hubris est menacée par le manque d'humilité et d'écoute du dirigeant, souvent d'ailleurs entouré de proches ne lui apportant aucune contradiction.

Savoir se remettre en question et savoir écouter l'autre

À tort, la remise en question des dirigeants d'entreprise n'est pas toujours bien considérée car elle révélerait un manque de confiance en soi ou représenterait un aveu de faiblesse. Pourtant, cette démarche est synonyme d'une véritable assurance du dirigeant, capable de passer en revue ses qualités et ses défauts pour le bien de son entreprise.

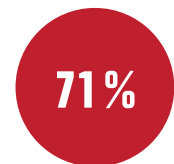
Si une telle démarche est très personnelle et extrêmement compliquée à quantifier, nous pouvons nous concentrer sur certains faisceaux d'indices pour tenter de toucher du doigt ce travail décisif des dirigeants sur eux-mêmes.

Ainsi, notre enquête révèle que 50 % des dirigeants de PME-ETI ont suivi une formation ou assisté à des conférences ces trois dernières années pour étoffer leurs qualifications. Cette démarche sous-tend un travail sur soi pour identifier ses faiblesses, mais aussi une véritable volonté de les corriger. On s'aperçoit que ces dirigeants attentifs à leur formation ont plus largement adopté des outils de gestion formalisés (organigramme, fiches de poste, plan stratégique...), font davantage participer leurs collaborateurs aux prises de décision et ont plus mis en place un comité de direction que les autres. La remise en question personnelle et la volonté de toujours s'améliorer semblent ainsi orienter vers une gouvernance plus élaborée.

La capacité d'aller à l'encontre de ses certitudes initiales au moment de prendre des décisions stratégiques est une autre qualité des dirigeants attentifs à leur gouvernance. Sans cette ouverture et cette remise en question, difficile d'imaginer de véritables débats d'idées ou des décisions optimisées dans la durée. Pourtant, 29 % des dirigeants de PME-ETI n'ont jamais fait de choix allant à l'encontre de leurs intuitions.

- **AU MOMENT DE PRENDRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES, AVEZ-VOUS DÉJÀ FAIT DES CHOIX ALLANT À L'ENCONTRE DE VOS CERTITUDES / INTUITIONS INITIALES ?**

(En % du nombre de répondants)



VS



Taux de réponse 97,4 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

LA POSTURE DU DIRIGEANT

Le travail bénéfique du dirigeant de PME-ETI sur lui-même

La gouvernance est d'abord une affaire d'état d'esprit. Le dirigeant souhaitant améliorer la pertinence et la performance de sa gouvernance doit s'astreindre à un retour sur lui-même mêlant humilité et lucidité. Il doit par exemple trouver des réponses aux questions suivantes : « **De quoi mon entreprise a-t-elle besoin ?** », « **Qu'est-ce que je sais faire ?** », « **Qu'est-ce que je veux faire ?** ». Cet exercice introspectif n'est jamais simple, surtout lorsqu'on tient les rênes d'une organisation, mais il s'avère décisif pour comprendre tout l'intérêt de la délégation de tâches et d'un entourage composé de profils qualifiés, complémentaires et critiques.



Dirigeant : chef d'orchestre plutôt qu'homme-orchestre

Il revient au dirigeant certaines tâches décisives pour mener à bien l'aventure collective de l'entreprise, par exemple :

- l'ébauche et la promotion de la vision du futur de son entreprise ;
- la prise de décision finale lors de débats d'idées divergentes ;
- l'organisation de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs définis (prérogatives des directions, solidarité entre départements...) ;
- le management de l'équipe de direction pour l'aider à bâtir ses décisions, créer de la cohésion entre ses collaborateurs au quotidien et favoriser l'émergence d'une saine émulation transverse...

Dans le contexte des PME-ETI, **le dirigeant peut vouloir jouer le rôle d'homme providentiel, en s'occupant personnellement du maximum de choses et en portant sur ses épaules l'entreprise toute entière.** Expert de son secteur, fin connaisseur de ses clients, il peut aussi jouir de son aura de fondateur ou de propriétaire de l'entreprise pour construire seul ses décisions, gagner du temps et être plus efficace.

Pourtant, il lui revient de prendre à contrepied les tentations de la décision solitaire, de l'excès de confiance en soi et de l'isolement. L'entourage du dirigeant apparaît décisif pour le soutenir, l'accompagner au mieux dans ses prises de décision et limiter la personnalisation de la gestion de l'entreprise. **La gouvernance peut ainsi structurer cette indispensable collégialité pour venir interroger l'évolution des besoins de l'entreprise, compléter les compétences du dirigeant, et instaurer certains contrepouvoirs bienveillants.** La légitimité des décisions prises sera aussi renforcée aux yeux des autres parties prenantes de l'entreprise, grâce à cette confrontation d'opinions.



FAVORISER DES PRISES DE DÉCISION
COLLÉGIALES (NOTAMMENT VIA
DES INSTANCES DÉDIÉES)

PILIER
N°3

2.3

La collégialité, un principe clé d'une gouvernance équilibrée

Les bonnes idées, confrontées aux bonnes critiques, donnent ainsi lieu aux meilleures décisions. Si l'ouverture d'esprit du dirigeant est aussi indispensable à une gouvernance équilibrée, c'est que celle-ci promeut les échanges d'idées et la participation de profils complémentaires à la prise de décision.

La collégialité peut prendre forme dans certaines instances classiques, ou se dessiner sous les traits d'un bras droit ou d'un associé à parts égales au capital. La collégialité peut aussi être synonyme d'une consultation d'avis élargie au sein de l'entreprise ou d'une inscription à une association de dirigeants pour s'aérer l'esprit et s'inspirer des meilleures pratiques de ses pairs. Dans les entreprises familiales, les conseils de famille peuvent aussi offrir un certain cadre dédié aux échanges. Enfin, la collégialité peut s'exprimer à toutes les strates de l'entreprise, notamment sous la forme de comités managériaux ou de comités de pilotage de projet (voire d'une simple boîte à idées...).

Les deux instances les plus notoires parmi les PME et les ETI sont le comité de direction et le conseil d'administration (CA). Si le premier est composé de managers de premier plan de l'entreprise, le second peut aussi accueillir des représentants d'actionnaires ou de collaborateurs mais aussi des administrateurs indépendants. La répartition traditionnelle des tâches entre ces instances évite les doublons : au comité de direction l'élaboration de la stratégie et la déclinaison opérationnelle des orientations choisies, au CA la validation de cette stratégie et le suivi de la mise en œuvre. Chacune de ces instances offre un cadre privilégié à la confrontation d'idées et d'avis, en vue d'optimiser les décisions de l'entreprise. Si la composition de ces instances est une question décisive pour de nombreux dirigeants, la manière de les faire fonctionner est un sujet tout aussi essentiel.



Paroles de dirigeants

“ Notre modèle de gouvernance fait que beaucoup de choses passent par l'assemblée générale mais après, des choses passent par le conseil d'administration, d'autres sujets plus opérationnels passent par le comité de direction, d'autres choses passent par nos assemblées de région qui réunissent un bassin d'une quinzaine de magasins... Mais on essaie d'aller toujours chercher l'inspiration et la validation auprès du groupe le plus large possible. ”

Orion Porta, Directeur général, Biocoop SA

“ Nous avons mis en place un comité d'audit, mais aussi un comité stratégique, un comité de rémunération... Chacun de ces organes a pour but de dynamiser les échanges sur les sujets qui les concernent. Les interactions, les questionnements et les dialogues pertinents s'organisent mieux dans ces cadres dédiés. Les personnes qui participent à ces instances vous apportent du challenge et de l'information à valeur ajoutée. ”

Laurent Lafarge, Directeur général, Annevia

DES DIRIGEANTS DE PME-ETI
CHERCHENT À OUVRIR
SYSTÉMATIQUEMENT
UN DÉBAT D'IDÉES
**POUR BOUSCULER
LEURS CERTITUDES LORS
DE PRISES DE DÉCISIONS
STRATÉGIQUES**

72%

Taux de réponse 97,4 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

1 PME-ETI sur 3 ne dispose pas de comité de direction

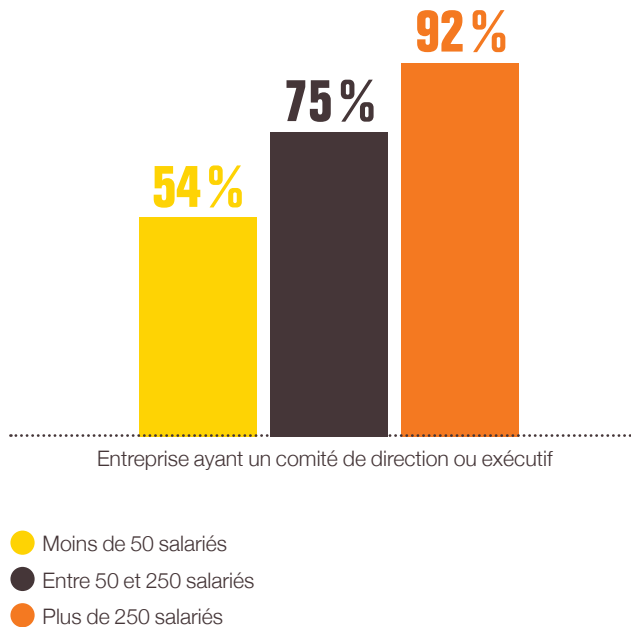
Même si 91 % des dirigeants interrogés considèrent que la présence d'un comité de direction joue un rôle utile ou indispensable au développement de leurs activités, seules 66 % des PME-ETI ont mis en place une telle instance. Cette tendance générale masque une pluralité de situations qu'il convient de noter : plus ces entreprises grandissent, plus elles adoptent fréquemment cette instance.

Parmi les sources de motivation ayant poussé ces dirigeants à mettre en place cet organe, citons la volonté de mieux organiser la réflexion et la prise de décision (pour 70 % des interrogés), l'amélioration de la transversalité et du partage d'informations (56 %) et la délégation de tâches pour autonomiser les équipes (37 %). À l'inverse, 70 % des dirigeants n'ayant pas de codir estime que la taille de leur entreprise ne le requiert simplement pas.

Des échanges informels et des discussions sporadiques peuvent aider les dirigeants à construire et à faire appliquer leurs décisions. Cependant sans cadre dédié pour optimiser ce temps de réflexion collectif, ils risquent de passer à côté de bonnes idées, de faire des choix moins pertinents et de moins bien informer leurs équipes. Les dirigeants cherchant à améliorer leur gouvernance et la concertation de leurs équipes pourront se porter vers cette instance consacrée à l'échange.

• LA PART DE PME-ETI AYANT MIS EN PLACE UN COMITÉ DE DIRECTION (CODIR) OU EXÉCUTIF (COMEX) CLASSÉE PAR TAILLE :

(En % du nombre de répondants)



Taux de réponse 92,1 %. Score moyen d'adoption du codir : 66%.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 338 réponses exploitées.

LE COMITÉ DE DIRECTION (CODIR) : COMMENT EN TIRER LE MEILLEUR ?

Le codir : une composante décisive de la gouvernance

La mise en place d'un comité de direction constitue une étape clé dans la formalisation d'un système de gouvernance. Cette instance permet, entre autres, d'instaurer un rapport collégial aux décisions de l'entreprise. Le codir représente ainsi un cadre favorisant l'échange d'informations et le travail transversal entre les différentes équipes composant l'entreprise. Il permet au dirigeant de :

- décliner ses orientations stratégiques en plans d'actions ;
- d'améliorer ses prises de décision ;
- de déléguer des tâches pour autonomiser ses équipes ;
- d'offrir des perspectives d'évolutions aux collaborateurs.

La fréquence et la longueur des réunions des codirs sont à adapter en fonction des contextes de l'entreprise, mais ces sujets ne sont pas à sous-estimer, à l'instar de l'établissement d'un ordre du jour et de comptes rendus.

Le codir peut parfois se transformer en chambre d'enregistrement des *desiderata* du dirigeant. Un DG autoritaire, une culture d'entreprise n'encourageant pas la prise de parole libérée ou encore le manque de compétences et de diversité des membres du codir peuvent être à l'origine d'un mauvais fonctionnement de l'instance.

De petits réflexes aux grands effets

Dans ce contexte, de nombreux chefs d'entreprise sont convaincus d'instaurer le cadre le plus propice à de riches débats d'idées, à même de les stimuler. Or, il convient de se méfier de « l'auto-illusion des dirigeants qui fait souvent le malheur des entreprises et qu'il est urgent de combattre » selon **Nicole Degbo**, Fondatrice de la Fabrik de gouvernance La Cabrik.

Cette experte conseille de revenir sur certains fondamentaux : « Ce n'est pas parce que l'on dit « Vous êtes d'accord ? » que l'on a organisé un débat d'idées. L'animation du codir ne doit pas être biaisée, sous peine de n'en rien tirer. Mieux vaut demander à chacun « si vous n'étiez pas d'accord avec cette décision, quels seraient les arguments pour la faire évoluer ? ». Dans le même registre, les dirigeants peuvent aussi s'attacher à prendre la parole en dernier afin de ne pas influencer les autres membres du codir par leurs positions personnelles.

Ces petits riens doivent venir alimenter une culture d'entreprise ouverte. Réunir les conditions nécessaires à l'émergence de critiques constructives est nécessaire pour faire progresser l'entreprise. Au contraire, si les membres du codir assimilent des interventions franches à des prises de risques personnelles, les discussions d'une telle instance fantôme ne seront que de faible utilité. Il leur revient d'apporter leur expertise propre tout en comprenant les enjeux globaux de l'entreprise.

Des forces de contradictions à interroger ?

Malgré leur domination hiérarchique et la dépendance salariale des autres cadres de l'entreprise vis-à-vis d'eux, **92 % des dirigeants de PME-ETI estiment être entourés de personnes capables de les contredire dans leur société.** Si cet entourage qui refuse la complaisance apparaît comme une source bénéfique de réflexions, la nature et la véracité de cette force de contradiction est à interroger.

Et cela est d'autant plus vrai lorsqu'on interroge les dirigeants sur le poids respectif des différents acteurs clés de l'entreprise lors des prises de décisions stratégiques. Ainsi, les dirigeants de PME-ETI sont 68 % à se considérer déterminants. Mais seuls 29 % considèrent que leurs associés exécutifs jouissent d'un tel poids, 27 % pour leurs actionnaires/administrateurs et 23 % pour les membres de leur équipe de direction.

Ces écarts peuvent révéler des systèmes de décision concentrés dans les mains du dirigeant. Les autres acteurs peuvent alors apporter des contradictions qui ne seront pas souvent déterminantes. À cause de leur manque de pertinence ? À cause de la sourde oreille du dirigeant ? Dans tous les cas, la qualité des décisions prises et la résilience de l'entreprise peuvent souffrir de ce dirigeant-centrisme.

Notons par ailleurs que **25 % des dirigeants** interrogés estiment être les seuls déterminants au moment de prendre les décisions stratégiques pour leur entreprise. Parmi ces dirigeants, les actionnaires majoritaires de leur entreprise ainsi que les dirigeants en poste depuis plus de 10 ans sont sur-représentés.

• QUEL EST LE POIDS DES ACTEURS SUIVANTS LORS DES PRISES DE DÉCISION STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants)

Vous-même en tant que dirigeant



Vos associés exécutifs



Les membres de votre équipes de direction



Vos actionnaires / administrateurs



Vos collaborateurs et managers intermédiaires



Vos conseils (avocat, expert-comptable, banquier...)



● Sans objet ● Marginal ● Important ● Déterminant

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

Parole d'expert

“ Le comité de direction est un organe de gouvernance important, mais il n'est pas de nature à challenger le dirigeant. Les cadres de l'entreprise peuvent avoir des difficultés à remettre en question les prises de parole parfois péremptoires d'un dirigeant autoritaire, surtout quelques semaines avant la discussion sur les salaires et les primes. ”

Laurent Julienne, Avocat associé, Lerins & BCW

Près de 7 PME-ETI sur 10 ne disposent pas de conseil d'administration

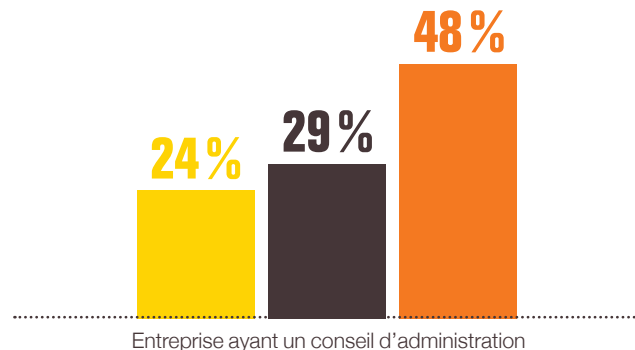
À la différence des cadres de l'entreprise, les membres du conseil d'administration (CA) peuvent se distinguer par leur indépendance et leur liberté de ton au moment d'évoquer des sujets stratégiques. C'est du moins l'un des intérêts de cette instance selon nous. Par ailleurs, précisons ici que certains administrateurs peuvent être nommés par les actionnaires ou les collaborateurs. Il est alors décisif que le dirigeant apprenne à travailler avec des individus, dotés de leurs personnalités et de leurs parcours propres, qu'on lui impose.

Si près de la moitié des ETI disposent d'un CA, seules 24 % des entreprises de moins de 50 salariés ont mis en place une telle instance. La composition optimale de ce conseil, qui peut compter *a minima* trois membres, est au cœur de nombreux travaux de recherche. **Toutefois, la recherche d'indépendance, de compétences et de diversité s'avère aujourd'hui décisive pour former son CA.**

Selon les situations, le conseil d'administration ne s'impose pas à toutes les entreprises. Pourtant, 2 dirigeants de PME-ETI sur 3 considèrent que la présence d'une telle instance peut s'avérer utile, voire indispensable, au développement pérenne de leurs activités. Ainsi, 84 % des interrogés estiment qu'un conseil d'administration permet de mettre à l'épreuve sa vision stratégique et d'optimiser ses décisions et 73 % affirment qu'il établit la crédibilité d'une entreprise.

• LA PART DE PME-ETI AYANT MIS EN PLACE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION CLASSÉE PAR TAILLE :

(En % du nombre de répondants)



- Moins de 50 salariés
- Entre 50 et 250 salariés
- Plus de 250 salariés

Taux de réponse 97,5 %. Toutes tailles confondues, 34 % des PME-ETI disposent d'un CA.
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

• COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LA PRÉSENCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT PÉRENNE DE VOS ACTIVITÉS ?

(En % du nombre de répondants)



Taux de réponse 84,4 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

FOCUS

LA FIGURE DE L'ADMINISTRATEUR : UN ALLIÉ QUI VOUS VEUT DU BIEN

Comment bien composer son conseil d'administration ?

Les dirigeants convaincus du bien fondé de la présence d'un conseil d'administration pour les aider à diriger l'entreprise peuvent rencontrer quelques difficultés pour former une telle instance.

Quatre facteurs sont essentiels pour choisir les personnes devant siéger dans cet organe : **l'expertise, l'expérience, l'indépendance et la diversité.**

Le seuil minimal d'administrateurs a été fixé à trois par le Code du Commerce pour constituer un conseil d'administration. Le dirigeant de l'entreprise peut faire partie de ces trois administrateurs, et il ne s'agit plus alors que de trouver deux personnes aux bons profils pour composer cette instance.

Il est recommandé de poser à plat les principaux enjeux de l'entreprise pour ensuite choisir des administrateurs à même d'apporter une plus-value dans les débats, par leur expérience ou leurs réseaux. Les dirigeants doivent se sentir à l'aise avec eux et leur accorder du crédit.

Le portrait de l'administrateur idéal

L'administrateur n'a pas à faire partie de la famille du dirigeant ou de son cercle de confiance. Il n'a pas non plus l'obligation de venir du même secteur d'activité que l'entreprise concernée.

En revanche, il doit apporter son expertise sur certains enjeux clés de l'entreprise, bâtie à force d'expériences personnelles. D'anciens dirigeants ayant géré la conquête de nouveaux marchés à l'international, l'acquisition d'une société ou une levée de fonds peuvent conseiller habilement des dirigeants s'appêtant à connaître pour la première fois l'une de ces grandes aventures.

Au niveau de la personnalité, l'administrateur doit être suffisamment volontaire pour ne pas se laisser impressionner par le dirigeant, tout en sachant quelle est sa place afin de ne pas tomber dans des considérations opérationnelles ou des combats d'ego.

Des associations comme l'Apia ou l'Ifa facilitent la mise en relation entre dirigeants de PME-ETI et administrateurs professionnels indépendants.



**CRÉER UNE CULTURE
DE LA DÉLÉGATION ET FLUIDIFIER
LA CIRCULATION DE L'INFORMATION**

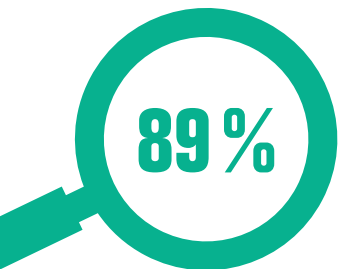
**PILIER
N°4**

2.4

Plus l'entreprise grandit, moins l'information circule bien

Si la direction ne transmet pas d'informations et n'est pas nourrie de données venant des équipes opérationnelles, elle risque d'établir des stratégies hors-sol, sans lien avec la réalité des équipes. Elle doit engager non seulement le dirigeant, mais aussi les autres acteurs de l'entreprise, collaborateurs en tête. Dans ce contexte, les dirigeants de PME-ETI se montrent satisfaits de la transmission de leurs consignes vers les équipes opérationnelles. 87 % des interrogés trouvent ainsi que la circulation de l'information de la direction vers les salariés est satisfaisante ou très satisfaisante.

En revanche, le constat diffère concernant les remontées d'informations en provenance du terrain et la communication entre les équipes. Les dirigeants semblent alors plus mécontents, et plus l'entreprise grandit, plus ce sentiment s'accroît. Si 24 % des dirigeants d'entreprise de moins de 50 salariés sont insatisfaits des remontées d'informations dont ils disposent, ce sont 40 % des dirigeants d'ETI qui partagent ce sentiment. Les dirigeants semblent avoir pris la mesure de ce problème et sont très nombreux à tenter de mettre en place les conditions nécessaires à une meilleure circulation de l'information. Ainsi, près de 9 dirigeants de PME-ETI sur 10 ont mis en place des réunions d'équipe régulières et des entretiens annuels d'évaluation. Pourtant, cela ne semble pas toujours suffisant. La gouvernance peut alors jouer un rôle prépondérant en clarifiant les rôles de chacun et en offrant de bonnes conditions pour libérer la parole. La réduction des ambiguïtés dans la répartition du travail et des responsabilités ainsi que la maîtrise des luttes de pouvoirs jouent ainsi un rôle clé.



DES DIRIGEANTS DE PME-ETI AFFIRMENT AVOIR INSTAURÉ **DES RÉUNIONS D'ÉQUIPE ORGANISÉES À INTERVALLES RÉGULIERS DANS LEURS ENTREPRISES**

• COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS, AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, LA CIRCULATION DE L'INFORMATION :

(En % du nombre de répondants)

ASCENDANTE (DES SALARIÉS VERS LA DIRECTION) ?

Moins de 50 salariés



De 50 à 250 salariés



Plus de 250 salariés



TRANSVERSALE (ENTRE VOS DIFFÉRENTES ÉQUIPES) ?

Moins de 50 salariés



De 50 à 250 salariés



Plus de 250 salariés



- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

Taux de réponse 97,5 %.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

FOCUS

DES ÉCHANGES RITUALISÉS POUR ENCOURAGER L'AUTONOMIE DE TOUS

Récolter les bénéfices des échanges informels et formels

Dans les structures de petite taille, les échanges informels permettent notamment aux dirigeants de conserver un contact direct avec leurs équipes. Or, ces conversations libres ne sont pas toujours synonymes d'une circulation optimisée de l'information.

Si les dirigeants ne se fondent que sur ce type de discussions pour récolter des avis, collecter des renseignements ou diffuser des informations, ils peuvent faillir à leur mission. Le risque est alors de voir reposer ces entretiens sur les humeurs et affinités du dirigeant lui-même. La périodicité de ces échanges mais aussi la pertinence des profils réunis et des sujets abordés devraient pourtant reposer sur des fondements plus solides, dans l'intérêt même de l'entreprise.

En effet, si conserver un contact spontané avec les équipes est décisif pour bâtir un environnement de confiance, **la formalisation et la ritualisation de certains échanges peuvent s'avérer décisives pour transmettre et récolter des informations de premier ordre.** La gouvernance doit viser à instaurer un équilibre entre le formel et l'informel, entre des supports cadrés par des règles explicites et la spontanéité des rapports humains. Les collaborateurs, mieux informés et mieux écoutés, oseront davantage s'exprimer et les dirigeants disposeront en retour de données plus complètes pour piloter leur entreprise.

Des équipes mieux avisées, une organisation plus solide

La gouvernance formalisée s'attache donc aussi bien à l'émergence de nouvelles idées et à la prise de décision qu'à la communication des choix retenus et à l'évaluation de ces résolutions, à la lumière des expériences de terrain.

La formalisation de certains outils (plans d'actions à la suite de prises de décisions, fixation d'objectifs et d'indicateurs clés de performance, fiches de poste et organigramme à jour, etc.) peut faire abaisser le niveau de stress des collaborateurs lié à l'ambiguïté de la répartition des rôles et des responsabilités de chacun. Si le bon sens et l'adaptation aux événements sont aussi toujours à l'œuvre, ces jalons rationnels peuvent s'avérer cruciaux pour offrir des repères stables à tous les membres de l'entreprise.

En filigrane, on devine enfin le caractère crucial de la non-dépendance des organisations aux seules connaissances et à la seule mémoire du dirigeant. Le partage formalisé d'informations mais aussi la délégation d'autorité auprès de managers intermédiaires permet de démultiplier l'action du dirigeant et d'encourager l'autonomie des équipes. En cas de défaillance du dirigeant ou au moment d'anticiper une transmission, l'entreprise résiliente doit continuer d'avancer grâce à des collaborateurs partageant une même vision et correctement informés.

De bons réflexes qui ne suffisent pas toujours à voir ses décisions appliquées

Après avoir arrêté leurs choix stratégiques, les dirigeants de PME-ETI n'estiment pas leur travail terminé, loin de là. La grande majorité d'entre eux semblent d'ailleurs très attentifs au devenir de leurs décisions au sein de l'entreprise. La déclinaison des décisions stratégiques en plan d'actions concrètes mais aussi la communication des choix retenus auprès des collaborateurs paraissent relever de l'évidence pour 9 dirigeants sur 10.

En revanche, ces réflexes bien incorporés n'assurent toujours pas une déclinaison opérationnelle fidèle et efficace. Pour expliquer leurs difficultés à bien faire appliquer leurs décisions, les dirigeants interrogés évoquent le manque de temps et de moyens (67 %), mais aussi le manque de relais managériaux (35 %) et la mauvaise appropriation des équipes (24 %). Certains maillons de la chaîne de circulation de l'information semblent donc, là encore, faire défaut. Dans ce cadre, l'implicite et l'informel peuvent représenter de terribles ennemis pour les dirigeants soucieux d'être entendus avec clarté et sans ambiguïté par tous ceux qui évoluent dans leurs entreprises. Au-delà de ces premières considérations, l'évaluation de la décision dans la durée et ses potentielles corrections figurent moins dans les habitudes des dirigeants, bien qu'elles apparaissent aussi décisives.

• LES DIFFICULTÉS DES DIRIGEANTS POUR FAIRE APPLIQUER LEURS DÉCISIONS :

24%

DES DIRIGEANTS DE PME-ETI CITENT⁽¹⁾ :
LA MAUVAISE APPROPRIATION DES ÉQUIPES

35%

DES DIRIGEANTS DE PME-ETI CITENT⁽¹⁾ :
LE MANQUE DE RELAIS MANAGÉRIAUX

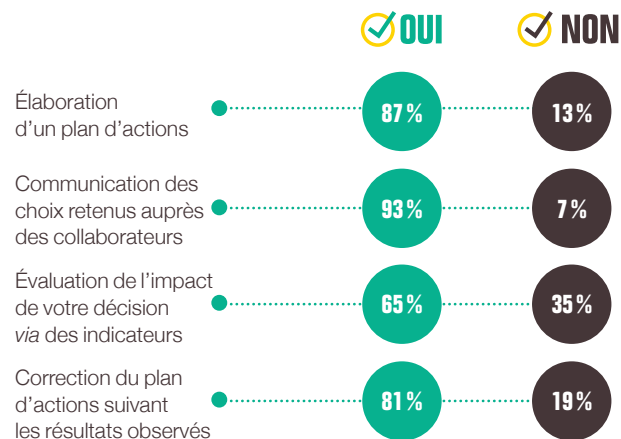
Parole de dirigeant

“ Grâce à un système de gouvernance optimisé, la décision repose sur les meilleurs éléments pour ne pas se tromper. En tant que dirigeant, on bénéficie, en outre, de l'adhésion des personnes qui ont proposé cette décision et de ceux qui doivent l'exécuter. ”

Olivier Baud, Président, Energy Pool

• APRÈS UNE PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE, METTEZ-VOUS EN ŒUVRE LES ACTIONS SUIVANTES ?

(En % du nombre de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES

Selon la chercheuse Léa Wang de Transmission Lab⁽¹⁾, l'**exemplarité managériale** est source d'un fort engagement des salariés et d'une meilleure performance. Dans une PME-ETI, les comportements du dirigeant seront scrutés, et souvent reproduits à tous les niveaux de l'entreprise. L'alignement des comportements personnels avec les consignes transmises et les valeurs affichées à tous les étages de l'entreprise est ainsi décisif pour influencer positivement la mobilisation des équipes. Citons quelques demandes fréquentes des managers, isolées par Léa Wang, où leur exemplarité sera critique :

- faire preuve de courtoisie et de bienveillance envers les autres ;
- faire preuve d'efficacité au travail ;
- vérifier et contrôler attentivement les activités ;
- atteindre les objectifs et les résultats ;
- communiquer et partager les informations aux autres ;
- respecter les procédures et les règlements intérieurs ;
- faire preuve d'esprit d'équipe (entraide, collaboration) ;
- respecter l'organisation des tâches.

53%

DES DIRIGEANTS DE PME-ETI ORGANISENT L'ACCOMPAGNEMENT ET/OU LA FORMATION DE LEURS COLLABORATEURS RÉCEMMENT PROMUS MANAGERS, LORS DE LEUR PRISE DE FONCTION

⁽¹⁾ Entretien avec Bpifrance Le Lab.

Paroles de dirigeants et d'expert

“ Lorsque l'on est dirigeant, on doit communiquer auprès des managers, qui vont eux-mêmes communiquer auprès de leurs équipes... Mon but est qu'il n'y ait pas de trous dans la raquette. Il faut que ma parole soit comprise et entendue, puis relayée dans toute l'entreprise. J'attends des managers intermédiaires qu'ils se chargent de cela et qu'ils m'offrent un retour sur leurs troupes. Ils doivent aussi être eux-mêmes forces de proposition et avoir de nouvelles idées pour l'entreprise. ”

Aline Doyen, Présidente, Somepic

“ Les managers intermédiaires ont un poste qui n'est pas simple dans un système sandwich. Ils doivent faire descendre des informations jusqu'aux salariés et en faire remonter jusqu'à la direction. À nous de ne pas leur mettre trop la pression et de leur donner envie d'assumer leurs responsabilités. Il faut être vigilant afin de ne pas les « by-passer ». En plus d'être des éponges à informations, ils doivent montrer leurs capacités à prendre de bonnes décisions. ”

Jean-Louis Jarry, Président, VLAD

“ Si les pouvoirs au sein de l'entreprise sont bien répartis, avec des délégations d'autorité riches et équilibrées, cela vaut mieux qu'une entreprise sous les ordres d'un homme-orchestre. La gouvernance peut alors avoir une incidence significative dans la valorisation d'une société. ”

Philippe Delecourt, Associé, Linkers (conseil en M&A)

LE POINT DE VUE DE...

Michel Bon

Président du conseil de surveillance
de Devoteam & Président de Fondact

Transformer les entreprises, c'est écouter Archimède. Le mathématicien grec du III^e siècle avant notre ère refusait la fatalité d'une masse immobile. La résistance au changement n'était jamais un obstacle insurmontable pour ce savant, qui balayait d'un revers de manche la force de l'inertie lorsqu'il affirmait crânement : « Donnez-moi un point d'appui, et je soulèverai le monde ». Soulever le monde, faire bouger les lignes grâce à une convergence d'efforts ingénieusement calculée, n'est-ce pas là l'objectif du chef d'entreprise ?

Pour suivre la pensée d'Archimède et parvenir à soulever le monde, il apparaît donc nécessaire de rassembler des points d'appui mais aussi des leviers à même de faire basculer la réalité dans la direction désirée.

Dans l'entreprise d'aujourd'hui, le premier point d'appui est le collaborateur. Si vous accordez votre confiance à vos équipes, elles vous guideront en lieu sûr. Jouez sur la fierté d'entreprise. Jouez sur leur conscience professionnelle. Dans toute organisation, il y a 25 % d'engagés, 65 % de passifs et 15 % de rebelles. L'objectif des dirigeants est simple : si l'on transforme ne serait-ce qu'un passif sur 3 en engagé, on a doublé le nombre de ceux-ci et créé une formidable armée du changement. Par exemple, les salariés savent assez bien ce qui va mal et leur tenir un langage de vérité est indispensable pour générer une véritable confiance entre eux et vous. Leur raconter des salades, c'est trahir leur confiance.

Le second point d'appui majeur, c'est le client qu'il faut savoir toujours écouter. Il guidera votre entreprise vers le futur désirable que vous n'aviez peut-être même pas imaginé.

Enfin, le dernier point d'appui est la croissance du marché qui peut agir comme la pommade du changement. Même le plus banal des produits peut voir ses ventes progresser. Pensez à la salade chez Carrefour qu'il suffisait de présenter déjà lavée pour multiplier les ventes.

Passons à présent aux leviers, qui prennent la forme de verbes d'action :

- **rassurer.** Depuis les années 1990, la majorité de la population craint de voir ses enfants vivre dans de moins bonnes conditions qu'elle. La société dans son ensemble, comme l'entreprise, a besoin de perspectives claires et positives. La stratégie forme ainsi un excellent outil pour rassurer et éclairer l'avenir. L'obscurité et l'incertitude sont à combattre ;
- **crever les abcès et traiter jusqu'aux petits problèmes.** Par exemple, s'il continue de ne pas y avoir de papiers dans les cabinets, cela interpelle sur la réalité du changement promis. Cela associe au changement tous les niveaux de management, à commencer par le manager de base ;
- **vertébrer la hiérarchie.** L'État ne sait pas bâtir des lignes hiérarchiques efficaces, mais les entreprises peuvent très bien y parvenir si elles suivent quelques règles fondamentales :

1. première règle, chacun recrute ses propres collaborateurs en accord avec son supérieur hiérarchique ;

2. deuxième règle, la relation et le mode de fonctionnement entre le collaborateur et son chef doivent être clairs et sans ambiguïté, notamment sur le partage des prises de décisions. De nos jours, le manager doit aussi être le DRH de son collaborateur pour l'accompagner et le rendre meilleur ;

3. troisième règle, il faut pratiquer la discipline de la décision à deux niveaux. Quand on se sent seul face à une décision, on doit la partager avec son supérieur. On ne décide rien d'important seul. Mais on ne décide rien à trois non plus : le chef ne doit pas remonter la décision à son tour, il doit prendre ses responsabilités. Ce système repose sur un partage d'autorité et de missions qui est compris par tous et qui offre une certaine autonomie aux décideurs concernés. Ce système a fait en son temps la force de Carrefour ;

4. quatrième règle, la responsabilisation des équipes doit être encouragée le plus possible. Si le client est le roi, sa cour, comme à Versailles, est faite des salariés avec qui il est en contact direct : idéalement, dans les grandes surfaces, les caissières doivent donc être en mesure de prendre certaines décisions. Cela est d'autant plus nécessaire qu'on évolue dans un monde de services, où la qualité se fabrique dans la relation avec le client ;

5. cinquième règle, la confiance doit être partout instaurée. Cela ne renvoie ni au lâcher prise total, ni à la pauvreté du « démerdez-vous ». Il s'agit d'établir des dialogues nourrissants et une culture d'entreprise positive. Le collaborateur doit savoir ce qu'on attend de lui, en général et dans le détail, par le dialogue avec son supérieur hiérarchique et la compréhension des valeurs de son entreprise. À ce moment-là, la confiance peut s'installer.



**IMPLIQUER LES COLLABORATEURS
ET FAIRE CONVERGER LES INTÉRÊTS
DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE**

PILIER N°5

2.5

La nécessaire identification des intérêts parfois contraires au sein de l'entreprise

La convergence d'intérêts recherchée par les dirigeants :

Les dirigeants cherchent à faire ramer tous les acteurs de l'entreprise dans le même sens, mais il est extrêmement complexe d'y parvenir tant les intérêts des uns et des autres peuvent sembler parfois contradictoires. Si les clients veulent des produits moins chers, si les collaborateurs veulent être mieux payés et si les actionnaires cherchent à augmenter la marge de l'entreprise, en faisant baisser les salaires et augmenter les prix des produits, **alors comment faire pour impliquer et mobiliser tous ces acteurs primordiaux sans en laisser de côté ?** La gouvernance permet de préciser la vision de l'entreprise dans laquelle tous pourront se reconnaître, mais aussi de trouver des terrains d'entente, notamment via l'ouverture de débats francs et la définition d'objectifs respectueux de tous. Réunir au sein de son conseil d'administration des représentants d'actionnaires mais aussi de collaborateurs permet ainsi la consultation et l'écoute d'acteurs variés.

**VISION
STRATÉGIQUE
DE L'ENTREPRISE**

- ← INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES
- ← INTÉRÊTS DU DIRIGEANT
- ← INTÉRÊTS DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION
- ← INTÉRÊTS DES COLLABORATEURS
- ← INTÉRÊTS DES CLIENTS ET PARTENAIRES



Spécificités des dirigeants / actionnaires :

Si le dirigeant de la PME ou de l'ETI en est aussi l'actionnaire majoritaire, il devra être d'autant plus attentif à l'équilibre entre ses intérêts personnels et ceux de l'entreprise au moment de prendre ses décisions.

Pour cela, il doit s'astreindre à un premier effort psychologique de dissociation entre sa personne et son entreprise. Cette étape est décisive pour s'assurer de la pertinence des décisions prises pour le collectif et de la mobilisation des équipes par la suite. Si la défense des intérêts de l'entreprise ne domine pas tous les choix arrêtés, identifier les véritables objectifs poursuivis lors de prises de décisions permet d'en assumer les conséquences et de faire des choix plus réfléchis.

INTÉRÊTS
PATRIMONIAUX →

INTÉRÊTS
FAMILIAUX ⁽¹⁾ →

ENVIES ET GOÛTS
PERSONNELS →

INTÉRÊTS
DE L'ENTREPRISE →

**DÉCISIONS
STRATÉGIQUES
DES DIRIGEANTS**

⁽¹⁾ Les intérêts familiaux ne concernent pas que les entreprises familiales.

Des collaborateurs encore trop peu impliqués

Il est indispensable que ces derniers soient impliqués et engagés dans le projet de l'entreprise afin que la gouvernance fonctionne au mieux. Dans ce cadre, l'importance des collaborateurs apparaît décisive et les dirigeants de PME-ETI ne s'y trompent pas.

58 % d'entre eux estiment d'ailleurs que l'entreprise appartient autant à ses actionnaires qu'à ses collaborateurs... Les dirigeants et managers qui veillent à consulter leurs collaborateurs lors de leurs prises de décision favorisent l'engagement de leurs équipes. De même, les chefs d'entreprise qui alignent les intérêts financiers de leurs salariés et des actionnaires créent une convergence d'intérêts, des objectifs communs et une culture partagée de la gouvernance.

Autre résultat de cette démarche positive, une meilleure résilience de l'entreprise qui apparaît moins dépendante de la seule personne du dirigeant. Autonomes et responsables, les équipes peuvent alors progresser d'elles-mêmes, dans l'intérêt de l'entreprise.

Parole de dirigeant

“ Lorsque mes collaborateurs disent qu'ils sont heureux de travailler dans une entreprise à leur écoute, qu'ils ont tous le droit de s'exprimer pour proposer des choses : pour moi c'est la plus belle des reconnaissances. Toutes les personnes de l'entreprise doivent finir par être plus compétentes que moi dans leur aire d'expertise. Si l'on parvient à ce résultat, alors j'ai gagné. ”

François Sabatino, Président du directoire, Appart'city

• POUR MOTIVER VOS COLLABORATEURS AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, AVEZ-VOUS MIS EN PLACE :

(En % du nombre de répondants)

✓ OUI

✓ NON

L'ouverture du capital de l'entreprise à vos collaborateurs ?

15%

85%

La participation des collaborateurs aux décisions stratégiques ?

55%

45%

La co-construction de décisions opérationnelles, entre collaborateurs et managers ?

62%

38%

Un mécanisme de redistribution des bénéfices vers vos collaborateurs ?

63%

37%

• EN CAS DE LONGUE INDISPONIBILITÉ DE VOTRE PART (AU MOINS PLUSIEURS MOIS), VOTRE ENTREPRISE SERAIT-ELLE EN DANGER ?

(En % du nombre de répondants)

✓ OUI

✓ NON

Entreprise de - de 50 salariés

28%

72%

Entreprise de 50 à 250 salariés

17%

83%

Entreprise de + de 250 salariés

10%

90%

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

FOCUS

DES SALARIÉS ENGAGÉS ET MOTIVÉS POUR UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE

Des pratiques managériales pour embarquer les collaborateurs

Si la gouvernance peut être considérée comme une affaire de dirigeants et d'actionnaires, il est pourtant impossible de faire l'impasse sur les collaborateurs de l'entreprise lorsqu'on évoque ce concept (voir schémas pages 38 et 41-42). **Bien diriger ne peut pas se limiter à faire des choix, si judicieux soient-ils. C'est aussi s'assurer de la bonne exécution des décisions arrêtées et de la motivation des équipes pour y parvenir.** Gardons à l'esprit que le meilleur des stratèges peut s'avérer être un piètre dirigeant s'il se révèle incapable d'aviver l'enthousiasme de ses troupes et de les entraîner avec lui pour transformer sa vision en une réalité palpable.

L'engagement et l'activité des collaborateurs sont essentiels pour atteindre les objectifs collectifs définis. Formaliser son système de gouvernance est ainsi l'occasion de prendre de meilleures décisions, d'aligner des intérêts variés mais aussi de mobiliser davantage ses collaborateurs. Pourtant, selon l'étude Gallup 2018⁽¹⁾, les salariés français seraient parmi les plus désengagés d'Europe au travail.

Véronique de Saint-André, Associée fondateur, Cabinet La Compagnie, nous livre son regard sur les principaux leviers de la motivation en lien avec la gouvernance (cf. page de droite).

⁽¹⁾ Seuls 6 % des salariés sondés en février-mars 2018 affirment être engagés au travail, c'est-à-dire très impliqués à la tâche et enthousiasmés par leurs missions professionnelles, selon la définition de Gallup.

Les 4 leviers de l'engagement à activer

- 1. La vision :** « S'il fait noir quand j'entre dans un tunnel, alors je n'accélère pas ». Les dirigeants capables de communiquer sur une vision stratégique simple puis sur les responsabilités qui incombent à chacun auront plus de chance de mobiliser que les autres. La direction à suivre doit se visualiser, où s'énoncer en une phrase, et chaque membre du codir doit être capable de résumer la contribution des autres membres. Les capacités de communication, voire même de vulgarisation, sont déterminantes.
- 2. La participation :** « Quand je joue le match, je suis plus motivé que lorsque je suis spectateur ». La passivité institutionnalisée face à la stratégie reçue d'en haut est une source de démotivation chronique. Les collaborateurs doivent être en mesure de proposer des idées et de participer à la construction de certaines décisions afin de s'impliquer davantage. Le mode d'animation des réunions est ici clé.
- 3. La reconnaissance :** au-delà de la stricte rémunération, il est décisif de souligner l'apport de chacun dans le projet global de l'entreprise. Le *feedback* est un élément déterminant mais non suffisant. Il est pertinent d'expliquer en amont au collaborateur pourquoi il a été choisi pour mener à bien ce projet spécifiquement.
- 4. Les résultats :** « Lors d'un slalom, quand un skieur sait qu'il passe les portes avec succès, il est galvanisé et accélère de façon naturelle ». Pour optimiser les résultats attendus à long terme, il faut savoir apprécier et mettre en scène l'atteinte de points d'étape intermédiaires.

**DES
ATTENTISTES
AUX
PRÉCURSEURS
...**

03.

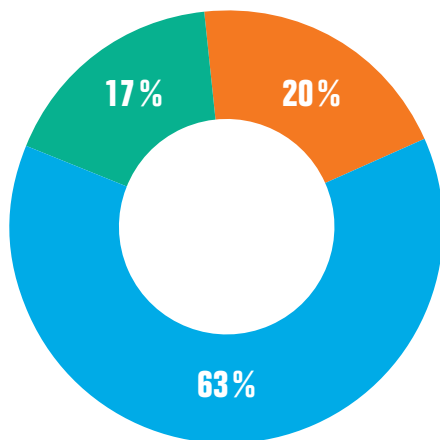
**...
LES DIRIGEANTS
FACE AU DÉFI
DE LA GOUVER-
NANCE**

3 profils de dirigeants faisant face au défi de la gouvernance

Notre enquête auprès de 1 452 dirigeants de PME-ETI nous a permis d'identifier trois profils de répondants, qui correspondent à des degrés de maturité variables en matière de gouvernance.

• RÉPARTITION DES DIRIGEANTS EN 3 PROFILS :

(En % du nombre de répondants)



Les Attentistes



Les Empiriques



Les Précurseurs

Ces profils ont été établis à partir de douze variables issues du questionnaire global adressé aux dirigeants de PME-ETI. Pour constituer cette répartition, nous nous sommes concentrés sur l'intérêt du dirigeant pour la question de la gouvernance, sa propension à ouvrir des débats et à se remettre en question, ainsi que sur les outils de management et de gestion déjà mis en place. Nous avons ainsi tenté de sélectionner des critères limitant autant que possible l'effet taille, maintes fois exposé dans cette étude.

Gardons à l'esprit que les Attentistes ne sont pas les mauvais élèves aux résultats économiques médiocres. À l'inverse, les Précurseurs ne sont pas tous assurés de générer une formidable croissance. Notre typologie est ainsi constituée pour isoler les dirigeants en fonction de leurs comportements et de leurs initiatives en matière de gouvernance, sans autre jugement.

- **20 % des dirigeants de PME-ETI font ainsi partie des « Attentistes » :** ils sont moins intéressés par le sujet de la gouvernance que les autres. Ils passent ainsi beaucoup de temps sur l'opérationnel, remettent moins en question leurs propres compétences et organisent peu de débats d'idées avant de prendre leurs décisions stratégiques.
- **63 % figurent parmi les « Empiriques » :** ils n'ont pas nécessairement formalisé de plan stratégique mais disposent d'autres outils de partage d'informations. Dans leur majorité, ils ont formé un comité de direction. Toutefois, le dirigeant demeure de loin le plus déterminant au moment des prises de décisions. Les collaborateurs commencent à être sollicités lors des prises de décision opérationnelles, mais aussi stratégiques.
- **17 % apparaissent comme des « Précurseurs » :** ces dirigeants ont déjà défini les valeurs de l'entreprise et travaillé sur un plan stratégique. Ils considèrent la présence d'un codir et d'un conseil d'administration comme indispensable au développement de leurs activités. Ils cherchent constamment à interroger leurs intuitions personnelles, à organiser des débats d'idées pertinents et à impliquer leurs collaborateurs lors des prises de décision.

Et vous, avez-vous adopté les piliers d'une gouvernance équilibrée ?

Un autodiagnostic pour vous aider à y voir plus clair

- RÉPONDEZ À CET EXTRAIT DE NOTRE QUESTIONNAIRE ET COMPTABILISEZ VOS POINTS POUR DÉCOUVRIR VOTRE PROFIL

Avez-vous suivi une formation ou vous êtes-vous autoformé (MOOC, conférences) pour étoffer vos compétences de dirigeant ?

- 1 Oui, il y a moins de 3 ans 2 Oui, il y a plus de 3 ans 3 Non

Lorsque vous prenez des décisions stratégiques, cherchez-vous à ouvrir un débat d'idées pour bousculer vos certitudes ?

- 1 Toujours 2 Souvent 3 Parfois 4 Jamais

Après une prise de décision stratégique, élaborez-vous un plan d'actions ?

- 1 Toujours 2 Souvent 3 Parfois 4 Jamais

Avez-vous déjà identifié et partagé le socle de valeurs de votre entreprise, au-delà de la croissance et de la rentabilité ?

- 1 Oui 2 Non, mais je compte le faire 3 Non

En cas de longue indisponibilité de votre part, votre entreprise pourrait-elle continuer de générer de la croissance ?

- 1 Tout à fait 2 Peut-être 3 Non

Percevez-vous la gouvernance comme un levier de performance décisif pour votre entreprise ?

- 1 Oui 2 Non

D'un profil à l'autre : chacun ses chantiers prioritaires

Si vous avez obtenu entre 15 et 19 points : vous faites partie des **Attentistes**



Vous estimez être en mesure de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise, notamment grâce à votre intuition. Vous n'avez pas le temps ou les moyens de réfléchir aux valeurs clés de votre entreprise et vous ne percevez pas l'intérêt de dédier du temps à votre gouvernance. Vous êtes aujourd'hui le rouage essentiel de l'entreprise et, sans vous, celle-ci ne parviendrait pas à croître.

Si vous avez obtenu entre 10 et 14 points : vous faites partie des **Empiriques**



La gouvernance est un sujet qui suscite votre curiosité, et vous faites votre possible pour ne pas apparaître comme un autocrate au sein de votre entreprise. Votre organisation serait capable de résister à votre départ et vous accordez de l'importance à la définition de valeurs communes ou encore à l'élaboration d'un plan stratégique partagé.

Si vous avez obtenu entre 6 et 9 points : vous faites partie des **Précurseurs**



Vous êtes convaincu qu'une gouvernance adaptée aux enjeux de votre entreprise est un levier de performance décisif à long terme. Vos décisions sont toutes précédées de débats d'idées et, si vous vous remettez en question en tant que dirigeant, vous estimez que les fondements de votre entreprise sont assez solides pour que l'organisation se développe même sans vous.

Coup de projecteur sur les caractéristiques de chaque profil

Plus d'entreprises familiales et d'actionnaires uniques chez les Attentistes

• QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES SAILLANTES DE CES PROFILS DE DIRIGEANTS ?

	Attentistes	Empiriques	Précurseurs
Part des entreprises de moins de 50 salariés	72%	49%	28%
Part des dirigeants actionnaires uniques et/ou majoritaires	53%	38%	27%
Part des dirigeants fondateurs de leur entreprise	28%	26%	20%
Part des dirigeants ayant des associés de leur propre famille	45%	32%	18%
Part des dirigeants sans expérience de plus de 10 ans avant d'occuper leur poste	47%	42%	32%
Part des dirigeants occupant leur poste depuis plus de 10 ans	59%	50%	46%
Secteurs d'activité sur-représentés	BTP, commerce, transports	-	Industrie, services

Clé de lecture : 72 % des Attentistes sont des entreprises de moins de 50 salariés

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019.

Ces trois profils de dirigeants, construits à partir des actions menées en matière de gouvernance, font ressortir des caractéristiques à nuancer.

Par exemple, les entreprises de moins de 50 salariés sont majoritairement présentes dans le groupe des Empiriques, mais sont sur-représentées parmi les Attentistes. Pour poursuivre cet exemple, précisons aussi que certaines entreprises de moins de 50 salariés se retrouvent également chez les Précurseurs, mêmes si elles sont largement sous-représentées dans ce groupe.

Plus les dirigeants sont actionnaires uniques ou majoritaires de leur entreprise et plus ils ont de chance d'adopter un comportement attentiste vis-à-vis de la gouvernance. De même, les entreprises où plusieurs membres d'une même famille détiennent des parts au capital semblent avoir des pratiques de gouvernance moins optimisées que les autres. Un effet taille peut aussi intervenir ici puisqu'on trouve plus de petites entreprises familiales que de grandes.

Les Attentistes

Interroger sa gouvernance
pour s'améliorer en tant que dirigeant



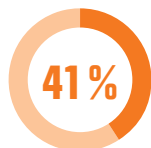
Des dirigeants Attentistes n'ont pas suivi de formation ces trois dernières années pour étoffer leurs compétences (contre 27 % des Précurseurs).



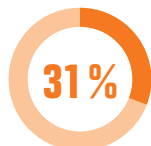
La part de l'emploi du temps accordée à l'opérationnel par les Attentistes (contre 42% pour les Précurseurs).



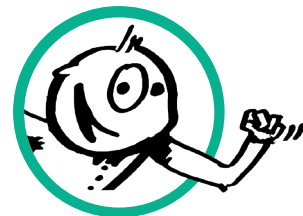
Des Attentistes font reposer leurs décisions stratégiques plutôt sur leur intuition que sur l'analyse d'indicateurs clés (contre 27 % des Précurseurs).



Des Attentistes ont mis en place un comité de direction au sein de leur entreprise (contre 85 % des Précurseurs).



Des Attentistes font participer les collaborateurs de leur entreprise aux prises de décision opérationnelles (contre 91 % des Précurseurs).



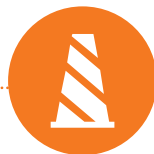
Les 4 chantiers prioritaires

des Attentistes



CHANTIER N°1

S'approprier le sujet de la gouvernance



Les dirigeants sous pression et sous le poids de l'habitude ne perçoivent peut-être pas pourquoi ils devraient consacrer du temps au sujet de la gouvernance. Ils peuvent aussi penser que ce thème ne les concerne pas ou qu'ils ne pourraient rien en tirer pour leurs affaires.



Les leviers à actionner :

- s'inscrire à des associations de dirigeants, lire des revues, articles et études traitant du sujet de la gouvernance des PME-ETI ;
- échanger avec ses pairs sur les meilleures pratiques en la matière et interroger leur pertinence quant à son propre contexte ;
- comprendre l'intérêt du sujet pour ses propres problématiques, opérationnelles, managériales ou stratégiques.

Paroles d'experts



Quand on est à la tête d'une PME de 100 ou 200 personnes, sans incitation à mettre en place une gouvernance équilibrée, cette démarche peut vous sembler être une contrainte, un poids administratif, une lenteur supplémentaire. Il est vrai que cela implique des réunions, une consultation ritualisée d'avis variés, et une bonne tenue même après avoir écouté des avis à côté de la plaque. On peut comprendre pourquoi certains tiennent à leur indépendance. Pourtant, statistiquement, les sociétés dotées d'une bonne gouvernance doivent avoir de meilleurs résultats que les autres. ”

Philippe Delecourt, Associé, Linkers (conseil en M&A)

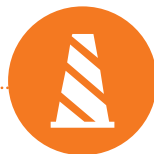


Plus que le temps, c'est la conviction personnelle qui est décisive pour la constitution d'une gouvernance équilibrée. Lorsqu'un dirigeant affirme « je n'ai pas le temps de faire cela », c'est qu'il n'est pas totalement convaincu de son intérêt direct. Si les avantages de la gouvernance ne sont pas clairement exposés, l'utilité même de se structurer disparaît. ”

Jacques Solleau, Directeur de fonds filières, Bpifrance



CHANTIER N°2



Sortir de l'opérationnel

Les dirigeants de PME-ETI, au four et au moulin, et souvent à court de main d'œuvre, doivent eux-mêmes intervenir à tous les étages pour faire vivre leur entreprise. Rappelons que 62 % des dirigeants interrogés aimeraient ainsi consacrer moins de temps à l'opérationnel.



Les leviers à actionner :

- déléguer davantage d'autorité, notamment aux autres membres les plus qualifiés de l'entreprise pour les projets opérationnels ;
- s'astreindre à une discipline stricte pour consacrer du temps à la prise de recul et à la réflexion stratégique ;
- mettre en place la tenue régulière de débats d'idées avec des personnes qualifiées, si possible aux profils variés.

Paroles de dirigeant et d'expert

“ La bonne gouvernance incite à prendre un recul salutaire sur le quotidien et l'opérationnel. ”

Laurent Lafarge, Directeur général, Annevia

“ Les chefs d'entreprise convaincus du bienfondé de la mise en place d'une gouvernance collective peuvent connaître les pires difficultés pour s'extirper de l'opérationnel et avancer sur ces sujets. Il est évident qu'entre la mise en place d'outils, le changement des mentalités et l'adoption des acteurs en place, ces chantiers demandent du temps. ”

Jacques Solleau, Directeur de fonds filières, Bpifrance



CHANTIER N°3

Interroger ses propres compétences de dirigeant



Les dirigeants sont souvent ceux qui connaissent le mieux leurs clients et les rouages de leur entreprise. Ils peuvent aussi s'imaginer experts à la fois au niveau technique, commercial, marketing... Tentés d'agir seuls pour aller plus vite, ils peuvent chercher à s'occuper de tout et se sentir à la hauteur de tous les défis concernant leur organisation.



Les leviers à actionner :

- s'interroger sur les besoins de l'entreprise et les limites de ses propres compétences pour rompre « l'auto-illusion » dans laquelle on peut se trouver ;
- s'entourer de compétences pour remédier aux carences professionnelles détectées. Même si cette démarche peut prendre du temps, elle peut revêtir plusieurs formes plus ou moins complexes : recrutements de managers issus d'autres secteurs d'activité ou champs académiques, nomination d'un numéro deux (ou bras droit) pour assurer la tenue de discussions franches et directes ;
- suivre des formations pour travailler sur ses chantiers personnels prioritaires.

Paroles de dirigeant et d'experts

“ Les dirigeants les plus extrêmes assument leur posture et veulent décider de tout, seuls, jusqu'à la transmission de leur entreprise. ”

Philippe Delecourt, Associé, Linkers (conseil en M&A)

“ Un bon dirigeant doit énormément travailler sur lui-même. Il doit s'appliquer à réaliser ce travail qui lui permettra de connaître ses propres travers et penchants naturels. Par nature, le dirigeant considère qu'il a la meilleure intuition de l'entreprise. Or, être un bon dirigeant, c'est accorder sa confiance à d'autres personnes parfois mieux positionnées pour prendre les meilleures décisions. La remise en cause personnelle, fondamentale selon moi, doit aussi déboucher sur une distinction claire entre la personne physique du dirigeant et l'entreprise en tant que telle. ”

Matthieu Kimmel-Brunet, Président du directoire, Arcadie

“ Les dirigeants doivent tenter de dresser un constat lucide sur leur propre situation, à la tête de l'entreprise. Sont-ils seuls ? Sont-ils en souffrance par rapport à cette situation ? Sont-ils, à cause de cette solitude, en manque de compétences pour mener à bien les projets qu'ils aimeraient développer ? Ce type de remise en question est loin d'être évident. Il est pourtant indispensable. ”

Laurent Julienne, Avocat associé, Lerins & BCW



CHANTIER N°4

Instaurer des prises de décision collégiales



La gouvernance solitaire peut donner lieu à de nombreuses impasses. L'excès de confiance en soi et le manque de contradictions extérieures peuvent fragiliser certaines décisions clés.



Les leviers à actionner :

- créer un comité de direction (codir) ou fédérer *a minima* une équipe de cadres clés autour du dirigeant avec des échanges réguliers pour l'accompagner dans ses prises de décision et favoriser les partages d'informations ;
- encourager la critique bienveillante et savoir se remettre en question pour créer les conditions nécessaires à de réels débats d'idées ;
- suivre un programme régulier de réunions pour échanger des informations à jour et fédérer les différentes personnes clés de l'entreprise. Si la « réunionite aiguë » peut vite s'avérer contreproductive et harassante, les rituels de conversations formalisées sont de précieux atouts pour optimiser la gestion d'entreprise et la circulation de l'information.

Paroles de dirigeants



Le codir assure le pilotage hebdomadaire de l'entreprise et permet aux différents chefs de départements de l'entreprise d'évoquer leurs activités en lien avec celles des autres équipes pour éviter les problèmes et accélérer les collaborations. Ce n'est pas un simple compte-rendu des activités en cours pour chacun, sinon on perd l'intérêt des réunions collectives. Un ordre du jour structuré et des comptes-rendus fidèles aux échanges doivent devenir de véritables réflexes pour les membres de cette instance. Sans codir, tous ces échanges sont impossibles et l'entreprise en pâtit grandement. ”

Delphine Inesta, Associée, Directrice générale, Arcole Industries



Nos comités de pilotage technique et commercial servent à aligner les prises de décision et l'exécution opérationnelle des choix retenus en fonction des objectifs globaux de l'entreprise. ”

Laurent Lafarge, Directeur général, Annevia

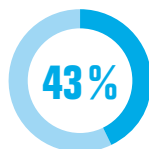


Le binôme forme la meilleure protection face à la mégalomanie du patron de PME. Une fois en place, ce système est une machine de guerre pour la conduite d'une société. Mais pour que cela fonctionne, il faut que ce soit un vrai binôme, sans ego dominant. La complémentarité, la non-complaisance et le partage de visions et valeurs communes sont alors essentiels pour challenger au mieux les idées et les décisions de l'autre. L'un comme l'autre, nous n'aurions pas pu faire seuls ce que nous avons accompli à deux. ”

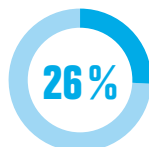
Jean-Louis Jarry, Président, VLAD

Les Empiriques

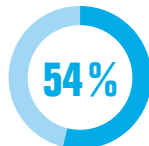
Formaliser et équilibrer sa gouvernance



Des dirigeants Empiriques affirment que leurs instances de décision collégiales sont difficiles à animer sur la durée (contre 24 % des Précurseurs et 53 % des Attentistes).



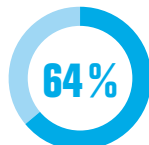
Des Empiriques estiment la présence d'un conseil d'administration indispensable à l'égard du développement de leurs activités (contre 42 % des Précurseurs et 10 % des Attentistes).



Des Empiriques estiment qu'une logique hiérarchique domine les rapports au sein de leur organisation (contre 41 % des Précurseurs et 68 % des Attentistes).



Des Empiriques élaborent un plan d'actions après avoir pris une décision stratégique (contre 63 % des Attentistes et 100 % des Précurseurs).



Des Empiriques ont mis en place un mécanisme de redistribution des bénéfices vers leurs collaborateurs (contre 49 % des Attentistes et 74 % des Précurseurs).



Les 4 chantiers prioritaires des Empiriques



CHANTIER N°1

Ébaucher une vision du futur de l'entreprise



Les dirigeants préoccupés par la gestion du quotidien et de leurs équipes n'ont pas la prise de recul nécessaire pour imaginer le futur de leur entreprise et offrir un cap à l'ensemble de leurs parties prenantes.



Les leviers à actionner :

- prendre du temps pour imaginer les contours de l'entreprise dans plusieurs années : son échelle d'activité, ses résultats, son fonctionnement, son image... ;
- rendre cette vision compréhensible et enthousiasmante pour les autres parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, équipe de direction, actionnaires... ;
- mettre toutes les décisions importantes à l'épreuve du cap fixé pour conserver une cohérence d'ensemble entre le court-terme et le long-terme.

Paroles de dirigeants

“ Depuis le début de notre aventure, nous prenons du temps pour expliquer notre vision. Nous expliquons ce que nous voulons faire et vers quoi nous nous projetons. Dans 3 ou 4 ans, Artur sera le directeur digital des TPE/PME. Cette vision est partagée depuis le départ, tout le monde sait que c'est ce que nous voulons faire et ce que nous voulons devenir. De même, lorsque nous lançons un nouveau produit, nous expliquons les raisons qui nous ont poussés à agir de la sorte. Les gens sont aussi au courant des projets en cours. ”

Philippe Jochem, Directeur général, Artur'In

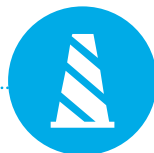
“ Gouverner c'est prévoir. Et prévoir, cela renvoie à la vision. Il faut d'abord définir certaines valeurs et certains objectifs avant de mettre en place le système et l'organisation adéquats pour incarner ces valeurs et atteindre ces objectifs. ”

Jean-Louis Jarry, Président, VLAD



CHANTIER N°2

Une stratégie à formaliser et à communiquer



Un dirigeant ayant une vision pour le futur de son entreprise peut estimer que cela est suffisant. Or, un plan stratégique peut aider un dirigeant à expliciter ses intentions et à fixer les points d'étape nécessaires pour maintenir le cap défini.



Les leviers à actionner :

- définir les valeurs de l'entreprise et les incarner au quotidien ;
- formaliser un plan stratégique à 3-5 ans pour permettre à toutes les parties prenantes de se projeter dans l'avenir de l'entreprise et d'offrir un cap aux prises de décision à tous les niveaux ;
- décliner chaque prise de décision stratégique en plans d'actions opérationnelles et mettre en place des indicateurs de réussite afin de corriger si besoin les choix retenus.

Paroles de dirigeants

“ Si les forces vives ne comprennent pas le plan établi, on peut imaginer toutes les stratégies du monde, elles ne fonctionneront pas. Que ce soit une stratégie, un ordre, un objectif ou autre chose venant de l'exécutif, tout cela n'a aucune valeur si les managers intermédiaires ne le comprennent pas, s'ils n'y adhèrent pas et s'ils ne le diffusent pas au quotidien. ”

François Sabatino, Président du directoire, Appart'city

“ Un plan d'exécution ne marche pas quand vous n'avez pas formalisé votre projet ou votre stratégie. Pour moi, c'est devenu une évidence : formaliser pour faciliter le partage, la compréhension et l'appropriation. ”

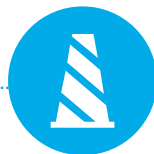
Aline Doyen, Présidente, Somepic

“ La vision, l'organisation, les valeurs, le motto : si on définit ces éléments avec précision et que l'on communique dessus sans faux semblant, alors personne ne pourra se cacher ensuite derrière un « je ne savais pas ». On se doit la vérité avec les collaborateurs et entre nous. ”

Jean-Louis Jarry, Président, VLAD



CHANTIER N°3



Veiller à l'engagement des salariés

Les dirigeants Empiriques ont déjà exprimé de l'intérêt pour le sujet de la gouvernance mais n'ont peut être pas perçu l'ensemble des avantages qu'ils pouvaient en tirer, notamment en matière de mobilisation des collaborateurs.



Les leviers à actionner :

- aligner les intérêts des collaborateurs avec ceux des dirigeants et des actionnaires, notamment grâce à la redistribution des bénéfices (participation, intéressement...);
- faire participer les collaborateurs aux prises de décisions opérationnelles en tant qu'experts techniques ;
- répartir avec clarté les responsabilités et rôles de chacun pour favoriser l'engagement de tous.

Paroles de dirigeants

“ Dans des entreprises d'une certaine taille, on a la capacité à chercher des experts dans leur domaine. Tout le défi ensuite consiste à les faire travailler ensemble du mieux possible. Je ne peux tirer le meilleur des collaborateurs que s'ils travaillent en équipe et qu'ils adhèrent à la transversalité de notre organisation. S'ils se contentent d'obéir à une norme et de suivre docilement une stratégie, nous n'obtiendrons pas les mêmes résultats. ”

François Sabatino, Président du directoire, Appart'city

“ Les bonnes idées viennent souvent d'en bas. Dans l'entreprise, il faut un système qui permette de s'appuyer sur la base. Le *top-down*, pour moi, c'est fini. L'entreprise moderne qui réussit est celle offrant la possibilité aux collaborateurs de définir leurs propres objectifs. Un objectif doit être accepté par le collaborateur et donc qui mieux que le collaborateur pour définir les objectifs qu'il va devoir s'approprier et poursuivre par la suite ? ”

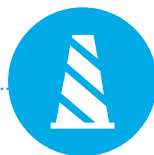
Jean-Louis Jarry, Président, VLAD

“ On travaille au quotidien pour que nos salariés sachent pourquoi ils sont chez Biocoop, pourquoi ils adhèrent autant au projet de l'entreprise... Ils savent qu'ici, c'est différent, qu'ils peuvent s'épanouir en portant un projet. ”

Orion Porta, Directeur général, Biocoop SA

CHANTIER N°4

Ouvrir la gouvernance à des experts indépendants



La gouvernance n'est pas qu'une « tambouille interne ». Elle doit aussi savoir s'appuyer sur les expertises et retours d'expériences externes pour renforcer les décisions et engendrer des débats d'idées francs et sans faux semblants.



Les leviers à actionner :

- mettre en place des instances consultatives, composées, entre autres, d'experts extérieurs (comité stratégique, « board », etc.) pour renforcer la légitimité et la finesse des décisions ;
- fixer les conditions de réunion et les prérogatives de ces instances (consultation obligatoire pour quels sujets ? Droit de veto ?) pour en tirer le meilleur.



Paroles de dirigeant et d'experts

“ Mon comité de direction ose moins s'exprimer sur certains sujets stratégiques que mon conseil de surveillance. Les membres du codir peuvent craindre d'être chahutés par leurs collègues, concernés de près ou de loin par leurs décisions. Si par exemple, j'arrête une branche d'activité, pour eux, c'est une décision trop lourde à porter et ils ne peuvent s'exprimer librement. D'où l'importance de s'entourer d'experts plus extérieurs. ”

Aline Doyen, Présidente, Somepic

“ Les dirigeants riches d'expériences accumulées dans d'autres groupes bien établis peuvent s'approprier des process et des pratiques qui leur sont déjà connus. En revanche, les dirigeants sans expérience significative apprennent en marchant et ne font que vivre des premières fois. C'est très grisant mais aussi risqué. Même s'ils ne veulent pas être contrôlés, ces dirigeants ont besoin d'être accompagnés pour gagner en sérénité. Avec une gouvernance organisée, ils profitent d'éclairages et de retours d'expérience pour éclairer leurs prises de décisions. ”

Dominique Druon, Administratrice et fondatrice du cabinet de conseil, Aliath

“ Lorsqu'ils sont actionnaires de leur entreprise, les dirigeants de TPE et PME sont constamment exposés à des situations de conflit d'intérêts. La nomination d'administrateurs indépendants apporte à la direction de l'entreprise une expertise externe, un regard objectif et une force de contradiction nouvelle. ”

Aurélie Ballot-Léna, Enseignante chercheuse en droit privé à l'Université de Nanterre

Les Précurseurs

Une gouvernance toujours plus pertinente, résiliente et formalisée



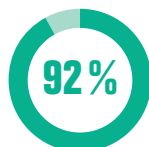
Des dirigeants Précurseurs ont formalisé et partagé les orientations stratégiques de l'entreprise (contre 50 % des Empiriques et 19 % des Attentistes).



Des Précurseurs cherchent systématiquement à ouvrir un débat d'idées avant de prendre une décision stratégique (contre 75 % des Empiriques et 44 % des Attentistes).



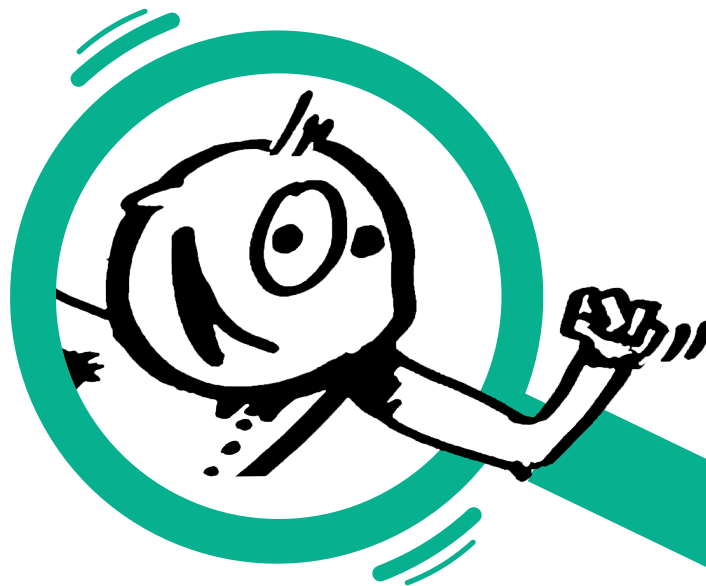
Des Précurseurs évaluent *via* des indicateurs l'impact de leurs décisions stratégiques après les avoir entérinées (contre 65 % des Empiriques et 35 % des Attentistes).



Des Précurseurs ont défini les valeurs partagées de leur entreprise, au-delà de la croissance et de la rentabilité (contre 59 % des Empiriques et 19 % des Attentistes).



Des Précurseurs estiment qu'en cas de longue indisponibilité de leur part, leur entreprise pourrait continuer de générer de la croissance (contre 84 % des Empiriques et 57 % des Attentistes).



Les 4 chantiers prioritaires

des Précurseurs

CHANTIER N°1

Organiser le partage des pouvoirs

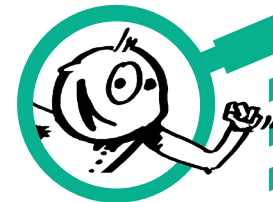


Les dirigeants peuvent voir la gouvernance d'un bon œil tant que celle-ci n'empiète pas sur leur liberté de chef d'entreprise. Or, la gouvernance apporte aussi un équilibre à l'entreprise en introduisant des contrepouvoirs bénéfiques.



Les leviers à actionner :

- mettre en place des instances décisionnelles ou des organes de contrôle (conseil d'administration ou de surveillance) pour limiter la concentration des pouvoirs dans les mains du seul dirigeant ;
- préparer les sujets à traiter, animer les débats et rédiger des comptes rendus pour que les réunions de ces instances soient synonymes de véritable prise de décision et de plus value sur la durée ;
- veiller à s'éloigner des sujets opérationnels et à se concentrer sur un ordre du jour pertinent.



Paroles de dirigeants et d'expert

“ Le comité de surveillance peut apporter une forme de recul et de sagesse. Les apports de cette instance sont intéressants mais ne relèvent pas du pilotage. Elle permet toutefois de déterminer les orientations à prendre et de donner une impulsion nouvelle à une stratégie. Elle peut aussi définir certains axes inédits de développement. ”

Delphine Inesta, Associée, Directrice générale, Arcole Industries

“ Le conseil d'administration ne doit pas représenter un calvaire pour le dirigeant d'entreprise mais bien plutôt un espace propice à l'apprentissage et au partage pour construire des décisions solides. On peut y poser des questions, y exprimer ses interrogations vis-à-vis de certains sujets clés et récolter des retours d'expérience éclairants... ”

Laurent Lafarge, Directeur général, Annevia

“ Dans certains cas, le dirigeant est le fondateur, le sachant de l'entreprise. Il est difficile dans ce contexte de trouver de réelles sources de contrepouvoir dans le codir. L'organigramme peut aussi faire illusion dans certaines entreprises où un dirigeant tient, dans les faits, les responsabilités de la direction générale, et même de la DAF, alors qu'il n'est officiellement que président. La gestion des contrepouvoirs s'avère décisive pour limiter la concentration des prises de décision et ainsi optimiser la gestion des risques et la multiplicité des opportunités. ”

Véronique de Saint-André, Associée fondateur,
Cabinet La Compagnie

CHANTIER N°2

Unir salariés et actionnaires



Les dirigeants Précurseurs cherchent déjà à créer une convergence d'intérêts entre les parties prenantes de leur entreprise mais peuvent encore la renforcer grâce à d'autres actions pérennes.



Les leviers à actionner :

- aligner les intérêts des collaborateurs avec ceux des dirigeants et des actionnaires, notamment avec l'ouverture du capital aux salariés ;
- faire participer les collaborateurs aux prises de décisions stratégiques, *via* des représentants aux instances qualifiées, type conseil d'administration ;
- élaborer une vision du futur de l'entreprise qui prend en considération les sensibilités et intérêts des collaborateurs et des actionnaires.



Paroles de dirigeants et d'expert

“ Une bonne gouvernance, ce n'est pas seulement la recherche de rentabilité ; c'est à la fois la performance et le bien-être. Il faut pour cela arriver à aligner les objectifs de l'entreprise et l'intérêt des collaborateurs. Le cercle vertueux d'une performance durable. ”

Pascal Grémiaux, Président, Eurécia

“ Il est très intéressant d'aligner les intérêts des salariés et de l'entreprise. Cela permet notamment de dépasser cette vieille image de lutte des classes qui reste prégnante en France, où le méchant patron s'opposerait aux candides salariés. Si les salariés et les dirigeants s'accordent sur leurs priorités et leurs objectifs en définissant des intérêts communs, alors tout peut avancer plus vite. L'actionnariat salarié dans ce cadre est un levier très factuel qui fonctionne bien. ”

Daniel Cohen-Zardi, Président, SoftFluent

“ Je pense que le principal défi d'une entreprise, c'est de faire en sorte que tout le monde rame dans la même direction. La synchronicité des rameurs fait que la barque avance bien, et vite. Plus on est nombreux, plus c'est compliqué d'instaurer cette cohérence d'ensemble. Le taylorisme a inventé un système de contraintes pour atteindre cet objectif, avec des contremaîtres ne laissant aucune marge de liberté aux salariés. Pour s'opposer à cette vision taylorienne de l'entreprise, on peut s'orienter vers l'entreprise libérée. Alors, on se repose sur l'alignement des gens autour d'objectifs bien assimilés. Tout le monde doit être aligné sur l'objectif, ce qui signifie que tout le monde doit être enthousiasmé de prendre part à un projet avec une telle finalité. ”

Matthieu Kimmel-Brunet, Président du directoire, Arcadie

CHANTIER N°3

Tirer le meilleur de la collégialité, sans sacrifier l'agilité



La mise en place d'instances collectives permet de formaliser les échanges d'informations clés et d'offrir un cadre aux débats d'idées rationnels. Toutefois, ces points de passage obligés ne doivent pas se transformer en contraintes contreproductives.



Les leviers à actionner :

- vérifier que les membres des instances collectives de l'entreprise ne sont pas convoqués à trop de réunions par semaine ;
- analyser l'utilité des instances déjà en place et supprimer celles qui n'apportent aucune plus value évidente au fonctionnement de l'entreprise.

Paroles de dirigeants



“ J'ai appris dans les entreprises dans lesquelles je suis passé qu'il ne fallait jamais sacrifier la souplesse des PME-ETI. Les réunions et les réflexions en comité ne doivent pas me faire perdre de l'agilité. Il y a des figures imposées mais il faut faire attention aux belles strates sur le papier, qui induisent un nombre trop important de réunions, que nous ne parvenons pas toujours à tenir. ”

François Sabatino, Président du directoire, Appart'city

“ Lorsqu'il faut expliquer et mettre en œuvre les délégations de l'assemblée générale, je regrette parfois la progression laborieuse des projets au sein d'un cadre de gouvernance normatif strict duquel on ne peut pas dévier. Les instances de gouvernance doivent demeurer des outils au service des dirigeants. ”

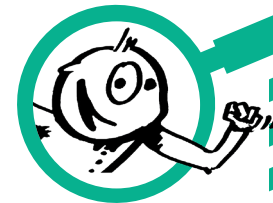
Laurent Lafarge, Directeur général, Annevia

“ L'hyper-démocratie contre-productive représente la limite de la consultation. Si l'on veut paralyser un système, on demande son avis à tout le monde sur tous les sujets et cela ne mènera nulle part. Nous avons tout de même la responsabilité de diriger les choses. On peut donc quand même donner la ligne à suivre et la partager, la vendre et la faire comprendre. ”

Jean-Louis Jarry, Président, VLAD

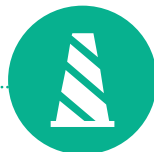
“ On s'inscrit dans une gouvernance collective d'entreprise. Je ne voudrais pas reproduire dans mon organisation des modèles hiérarchiques que j'ai pu rencontrer par le passé. Mais nous ne sommes pas pour autant dans le monde des bisounours ; tous les postes et toutes les fonctions sont définis et chacun sait ce qu'on attend de lui. ”

Philippe Jochem, Directeur général, Artur'In



CHANTIER N°4

Faire évoluer sa gouvernance en fonction des besoins fluctuants de sa PME-ETI



Les Précurseurs sont déjà outillés en matière de gouvernance et font preuve de volontarisme pour tirer le meilleur de leurs équipes. Toutefois, dans l'environnement mouvant des affaires, les recettes des succès d'hier ne peuvent assurer les réussites de demain. La gouvernance, loin d'être une notion figée, doit être réinterrogée dès que le contexte de l'entreprise évolue pour rester pertinente.



Les leviers à actionner :

- interroger régulièrement les besoins de l'entreprise et la vision commune des parties prenantes pour distinguer les potentielles pierres d'achoppement ;
- identifier et lister les inconvénients du système de gouvernance actuel, seul ou avec une aide extérieure, pour tenter de les corriger ;
- établir différents plans d'actions, à court, moyen et long terme pour parvenir à aligner la gouvernance aux projets et exigences de l'entreprise.

Paroles de dirigeants et d'expert

“ La vie d'une entreprise est une succession d'étapes. La gouvernance est avant tout agile et évolutive, pour s'adapter en fonction des enjeux rencontrés par les membres de l'organisation. Ce n'est pas lourd et figé comme les dirigeants l'imaginent en se référant à des cadres juridiques stricts. La gouvernance doit être utile à chaque stade de l'existence de l'entreprise. ”

Dominique Druon, Administratrice et fondatrice du cabinet de conseil, Aliath

“ Le cap ne change pas mais les modalités peuvent très souvent évoluer. Nous n'avons pas peur d'ajouter de nouvelles contraintes pour rester le plus cohérent possible avec nos idéaux. ”

Orion Porta, Directeur général, Biocoop SA

“ La gouvernance peut renvoyer à la capacité d'adaptation de l'entreprise pour évoluer au gré des différentes situations qu'elle va rencontrer, en n'oubliant jamais là où elle veut aller. L'organisation est liée à l'intelligence de la situation et des gens qui doivent comprendre ce qu'il faut faire au bon moment. Je crois très fort au darwinisme de l'entreprise, notamment à l'échelle des PME. ”

Jean-Louis Jarry, Président, VLAD



**REMER-
CIEMENTS . . .**

. . .

**ET
BIBLIOGRAPHIE**

Les auteurs remercient vivement les experts interviewés pour leurs conseils éclairés et leurs analyses toujours pertinentes dans le cadre de la rédaction de cette étude :

- **l'APIA** (et notamment **Richard Burton, Juliette Collin, Isabelle Delarbre, Ghislain du Jeu, Gerald Farrenc, Jean-Louis Flamand, Françoise Michel, Jean-Pierre Michel et Jacques Sebag**) ;
- **Aurélié Ballot-Léna** (enseignante chercheuse en droit privé à l'Université de Nanterre) ;
- **Frank Bénédic** (consultant fondateur d'ID Strat) ;
- **Salima Benhamou** (économiste à France Stratégie) ;
- **Nicole Degbo** (consultante fondatrice de la Cabrik) ;
- **Philippe Delecourt** (associé gérant de la banque d'affaires Linkers) ;
- **Véronique de Saint-André** (associée fondateur, Cabinet La Compagnie) ;
- **Sebastian Dieguez** (chercheur en neurosciences à l'Université de Fribourg) ;
- **Dominique Druon** (administratrice et consultante fondatrice d'Aliath) ;
- **Delphine Inesta** (associée, Directrice générale, Arcole Industries) ;
- **Laurent Julienne** (associé du cabinet d'avocats Lerins & BCW) ;
- **Antoine Reberieux** (chercheur en gestion, professeur à LADYSS) ;
- **Léa Wang** (chercheuse en gestion à Transmission Lab).

Bpifrance Le Lab remercie également les 1 452 dirigeants de PME et ETI qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et qui ont permis la réalisation de cette étude.

Les auteurs tiennent aussi à remercier tout particulièrement les 11 dirigeants qui ont accepté d'échanger avec nos équipes sur leurs propres pratiques de gouvernance :

Olivier Baud (Energy Pool), **Sophie Berdoues-Coudouy** (Parfums Berdoues), **Matthieu Kimmel-Brunet** (Arcadie), **Daniel Cohen-Zardi** (SoftFluent), **Aline Doyen** (Somepic), **Pascal Grémiaux** (Eurécia), **Jean-Louis Jarry** (VLAD), **Philippe Jochem** (Artur'In), **Laurent Lafarge** (Anevia), **Orion Porta** (Biocoop SA), **François Sabatino** (Appart'city).

Les auteurs remercient aussi chaleureusement **Blanche Segrestin**, professeur en gestion aux Mines ParisTech et membre du conseil d'orientation de **Bpifrance Le Lab** pour ses précieuses relectures et ses conseils avisés. Les auteurs remercient également **Michel Bon**, Président du conseil de surveillance de Devoteam et président de Fondact, pour sa tribune.

Enfin, les auteurs remercient :

- **Fanny Chereau, Julie Giovannetti, Reynald Marchal et Pierre Seguineau**, membres d'Initiative Conseils (**Bpifrance**) pour leurs critiques bienveillantes ;
- **Jacques Solleau**, directeur des fonds filières, pour son regard d'expert sur ses questions ;
- **Alexandre Lekina**, pour ses modélisations statistiques ;
- **Eve Barré**, pour ses interviews et ses réflexions ;
- toute l'équipe de **Bpifrance Le Lab** pour leur participation active à ce projet ;
- **Thibault Lebastard et Victor Bertho** pour leur aide décisive dans la saisie des données du questionnaire.

Bibliographie

ALCHIAN A. & H. DEMSETZ « *Production, Information costs and Economic Organization* », *American Economic Review*, Vol 62 (1972)

APPIA « *Gouvernance pour des PME-ETI performantes* », Guide pratique (2015)

BENHAMOUS. « *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés* », Rapport, Centre d'analyse stratégique (2010)

BRUNNINGE O., M. NORDQVIST & J. WIKLUND « *Corporate Governance and Strategic Change in SMES: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams* » (2007)

CABANNE P. « *Manuel de gouvernance d'entreprise, les meilleures pratiques pour créer de la valeur* », Eyrolles (2018)

CHARREAUX G. « *Le gouvernement de l'entreprise : Théories et faits* », Paris, Édition Economica (1996)

CRIFO F. & A. REBERIOUX « *Le gouvernement d'entreprise – Nouveaux enjeux* », *La revue d'économie financière* (2019)

FELTHAM et al. « *The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker* » (2005)

FRIEDMAN M. « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* », *The New York Times Magazine* (1970)

GOMEZ P.-Y. « *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises : Rapport au conseil d'administration de MiddleNext* », IFGE (2009)

GOMEZ P.-Y. « *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion* », InterEditions(1996)

GUILLEBERT B. « *Décliner les règles de gouvernance aux PME-ETI* », RF Comptable (2013)

IFA « *La gouvernance des SAS, facteur de compétitivité pour les ETI. Approche et meilleures pratiques* », Guide pratique (2016)

JENSEN M. & W. MECKLING « *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure* », *Journal of Financial Economics*, Vol 3 (1976)

LEVILLAIN K. « *Les entreprises à mission, un modèle de gouvernance pour l'innovation* », Paris : Vuibert (2017)

NAPF / Audencia École de Management « *Vous avez dit gouvernance ?* » Rapport d'étude (2015)

NOTAT N. & J.-D. SENARD, Rapport aux Ministres de la transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail « *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* », Paris (2018)

PÉREZ R. « *La gouvernance de l'entreprise* », Broché (2009)

Réseau Entreprendre « *Référentiel pour des gouvernances efficaces en PME* » (2018)

SEGRESTIN B. & A. HATCHUEL « *Refonder l'entreprise* », Paris : Seuil (2012)

SEGRESTIN B. & S. VERNAC « *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise* », Paris : Hermann (2018)

TOMSS., M. WRIGHT & I. FILATOTCHEV « *The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle* » (2006)

UHLANER L., M. WRIGHT & M. HUSE « *Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective* », *Small Business Economics* (2007)

VAN DEN HEUVEL J. et al. « *Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: Performance and Importance* » (2005)

VAN EES H, J. GABRIELSSON & M. HUSE « *Toward a behavioral theory of boards and corporate governance* » (2009)

 bpifrancelelab@bpifrance.fr

 www.bpifrance-lelab.fr

 www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Élise TISSIER,
Directrice de Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Thomas BASTIN,
Responsable d'études,
chef de projet de l'étude
thomas.bastin@bpifrance.fr

Barbara LÉVY-ORTEGA,
Responsable des interviews
avec les dirigeants
barbara.levyortega@bpifrance.fr

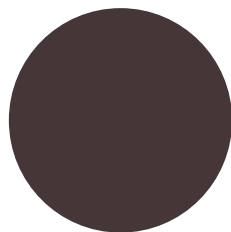
Clément Billon, Eurl Facilitation graphique.

Pour contacter Bpifrance de votre région

—
[bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



**SERVIR
L'AVENIR**

