

ENQUETE SUR LA GOUVERNANCE ET LA RESPONSABILITE DANS LES PME SUISSES : COMMENT REPOUDRE AUX BESOINS DE LEURS DIRIGEANTS

LA GOUVERNANCE ET LA RESPONSABILITE D'ENTREPRISE, UN MIX GAGNANT POUR LES PME

Chaque entreprise obéit à des règles plus ou moins formelles qui régissent sa gouvernance, c'est-à-dire à l'aide desquelles elle organise, gère et contrôle l'ensemble de ses activités. Initialement, les questions liées à la gouvernance d'entreprise se sont principalement focalisées sur le cas des entreprises cotées, afin d'offrir la transparence nécessaire et d'analyser notamment l'influence d'une bonne gouvernance sur la performance des entreprises ou encore sur les paramètres pouvant favoriser la qualité de la gouvernance dans les entreprises.

Bien que les PME représentent plus de 99 % des entreprises helvétiques et deux tiers de l'ensemble des emplois, de **nombreux outils** en lien avec une bonne gouvernance **doivent encore être adaptés** à leurs besoins spécifiques. Cette situation provient non seulement du besoin d'adapter la problématique des entreprises cotées aux PME, mais également de la difficulté d'obtenir des informations adéquates sur les PME qui, contrairement aux entreprises cotées, ne sont pas contraintes à communiquer sur leur gouvernance.

N'étant pas des miniatures de grandes entreprises, elles ont ainsi besoin de leurs propres outils de gestion, lesquels doivent être adaptés notamment à leur taille, à leurs systèmes d'information et de gestion ou encore à leur formalisation de la stratégie.

Ils doivent en outre emporter l'adhésion des dirigeants de l'entreprise, puisque ce sont notamment les propriétaires, via le conseil d'administration, qui donneront le ton et s'assureront que les bonnes pratiques mises en œuvre sont adaptées à la taille, à la complexité, au profil de risque et à la culture de l'entreprise. L'engagement des dirigeants et de tous les collaborateurs garantira ainsi l'amélioration continue de la gouvernance, en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cette intégration globale des différents acteurs internes et externes correspond à la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou plus simplement de responsabilité d'entreprise (RE).

La bonne gouvernance poursuit donc le but d'une meilleure mise en œuvre de la stratégie entrepreneuriale en vue de la **pérennité de l'entreprise** ainsi qu'une adéquation accrue entre performance et durabilité, alors que les principes de RSE permettent à l'entreprise de mieux maîtriser ses relations avec ses parties prenantes, de **renforcer son positionnement stratégique et d'augmenter la confiance qui lui est accordée**. Combinées, la Gouvernance et la Responsabilité d'Entreprise (GeRE) doivent permettre, au moyen d'une approche systématique et structurée, de renforcer la pertinence et l'efficacité de la démarche.

LES RESULTATS D'UNE ENQUETE NATIONALE SUR UN SUJET ENCORE PEU EXPLORÉ

En vue d'apporter aux dirigeants de PME des solutions concrètes adaptées à leurs besoins spécifiques, l'Institut IDE de la HEIG-VD a mené une vaste enquête par voie électronique en 2016, à laquelle ont participé **643 sociétés anonymes non cotées, réparties de façon homogène entre les différentes régions linguistiques** : les germanophones représentent 42 % de l'échantillon, les francophones 33 %, les bilingues 23 % et les italophones 2 %.

Près de la moitié des répondants sont des entreprises comptant entre 10 et 49 salariés en équivalent plein temps (EPT) [Fig. 1]. Au niveau du chiffre d'affaires, 42 % des PME interrogées réalisent un chiffre d'affaires annuel compris entre CHF 3'000'000 et 15'000'000.

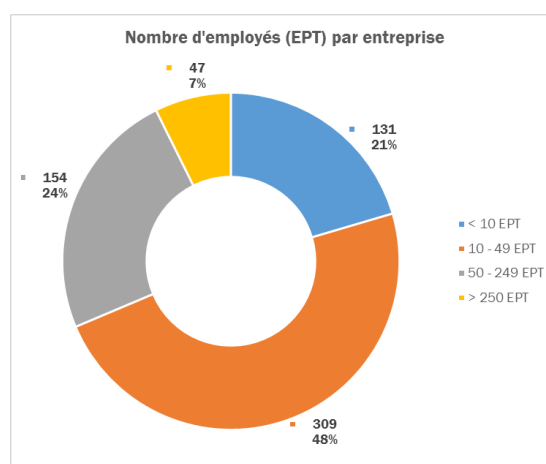


Fig. 1 - Nombre d'employés (EPT) par entreprise répondante

20 % des entreprises sondées ont été fondées au cours des 16 dernières années et 30 % entre 1980 et 1999 ; l'âge médian des entreprises de l'échantillon est de 36 ans.

A noter encore que 41 % des répondants évoluent dans l'industrie manufacturière et extractive ou dans la construction.

Des conseils d'administration plus particulièrement attentifs aux chiffres financiers

Les conseils d'administration jouent un rôle déterminant dans la stratégie de l'entreprise, la gestion opérationnelle étant laissée aux dirigeants.

Sur cette thématique du conseil d'administration, il ressort de l'enquête que ce dernier se réunit **plus de 4 fois par an**, soit au moins une fois par trimestre [Fig. 2].

En matière de reporting, ce sont **les chiffres financiers qui sont les éléments les plus souvent discutés** lors de ces rencontres (7.2 fois par an, en moyenne), alors que les rapports d'audit et les éléments extra-financiers ferment la marche (communiqués moins de 2 fois l'an) [Fig. 3].

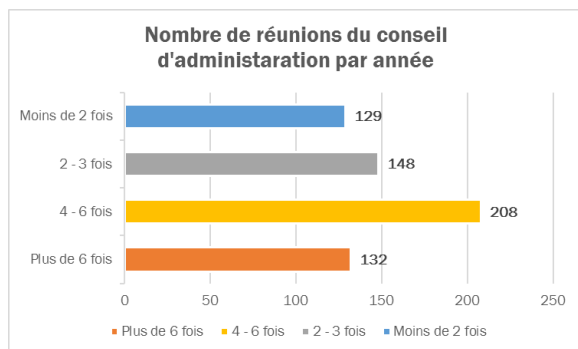


Fig. 2 - Nombre de rencontres du conseil d'administration par année

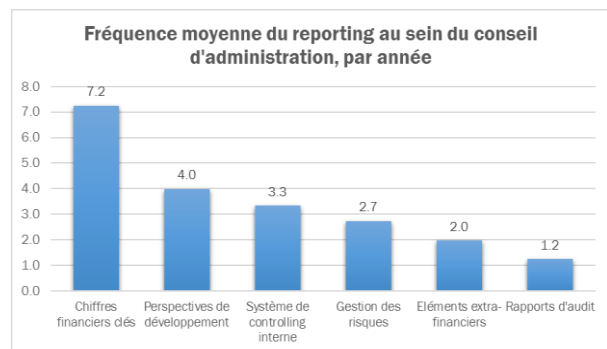


Fig. 3 - Fréquence moyenne du reporting au sein du conseil d'administration, par année

Des domaines de compétences bien représentés...

Pour pouvoir exercer ses trois principales fonctions (stratégique, surveillance et organisationnelle), le conseil d'administration doit avoir une vision claire de ses besoins en compétences clés, ainsi que des responsabilités attribuées à chacun de ses membres. Cette vue d'ensemble lui permet non seulement de mieux définir la stratégie de l'entreprise, mais aussi de se prémunir contre certains risques.

En s'intéressant aux compétences représentées directement au sein de leur conseil d'administration, il n'est pas surprenant de constater qu'**indépendamment de la taille de l'entreprise, les compétences spécifiques au domaine d'activité sont les plus couramment représentées**. Pour les quatre autres compétences clés évaluées (financières, juridiques, stratégiques ou en développement d'affaires), leur présence au sein du conseil d'administration dépend fortement de la taille de l'entreprise [Fig. 4].

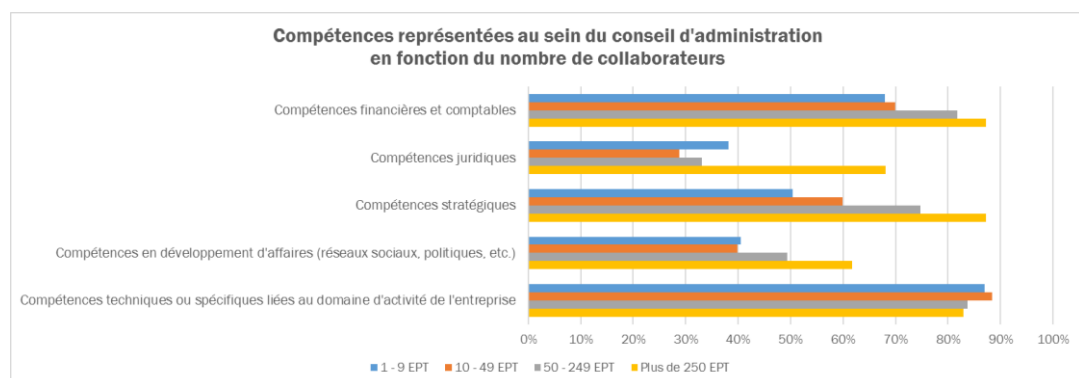


Fig. 4 - Compétences représentées au sein du conseil d'administration, en fonction du nombre de collaborateurs

... mais peu de femmes au sein des conseils d'administration

Par rapport à la question de la répartition hommes - femmes au sein des conseils d'administration, l'enquête met en évidence que les femmes demeurent peu présentes au sein des organes dirigeants des PME suisses : **59 % des entreprises ont en effet indiqué ne compter aucune femme parmi les membres de leur conseil d'administration** [Fig. 5]. Et lorsqu'il y a au moins une femme dans le conseil d'administration, **les hommes restent majoritaires dans plus 95 % des cas.**

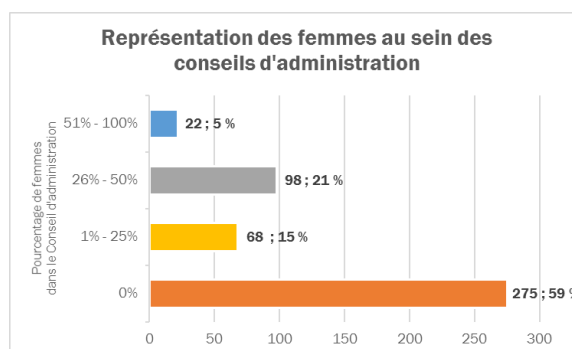


Fig. 5 - Pourcentage de femmes dans les conseils d'administration

Une utilisation variable des outils à disposition

Pour pérenniser une entreprise, il est nécessaire de concilier au mieux les attentes entre les parties prenantes en lien avec les activités de l'entreprise, notamment entre actionnaires et dirigeants. L'importance de l'assemblée générale a ainsi été soulignée, puisque 62 % des PME répondantes indiquent avoir déjà mis en place une assemblée générale favorisant les discussions entre les actionnaires et la direction de l'entreprise.

Au niveau des éléments pouvant être améliorés ou mis en place, le cas de la **charte familiale** peut être mis en évidence. En effet, ce document peut s'avérer très utile dans les entreprises familiales, car il permet notamment de définir et regrouper les objectifs et valeurs de la famille par rapport à l'entreprise, ainsi que de s'accorder sur la rémunération des membres actifs ou les règles de succession. Il est ainsi intéressant de constater que si la majorité des entreprises sondées peuvent être considérées comme des entreprises familiales (pour 45 % des entreprises sondées le capital est détenu directement par le fondateur et à 26 %, par une famille), **seulement 15 % des entreprises répondantes ont indiqué qu'elles disposaient d'une telle charte.**

En matière de bonne gouvernance, l'élaboration d'un **règlement d'organisation** adapté à la situation de l'entreprise permet une définition claire des rôles et responsabilités, ainsi qu'une organisation efficace des processus de l'entreprise. Concrètement, le règlement d'organisation permet de formaliser les droits et devoirs des membres du conseil d'administration, ainsi que ses modalités de fonctionnement (p. ex. : composition, tâches et compétences, principes de la délégation de la gestion à la direction). Dans ce cas de figure, les résultats indiquent que **la mise en application de cet outil dépend fortement de la taille de l'entreprise.** Si de manière générale, 50 % des PME indiquent avoir élaboré un règlement d'organisation (ou en avoir connaissance), cette valeur passe de 35 % pour les entreprises de moins de 10 employés à 90 % pour les entités de plus de 250 salariés.

Des actions concrètes de gouvernance et responsabilité

Au-delà de l'organisation de l'entreprise et notamment de leur conseil d'administration, les entreprises ont également été interrogées sur les actions concrètes mises en place dans les 4 domaines suivants : environnemental, sociétal, économique et managérial.

Avant de s'intéresser plus spécifiquement à chacun d'eux, la figure 6 permet de synthétiser le nombre moyen d'actions mise en place et de

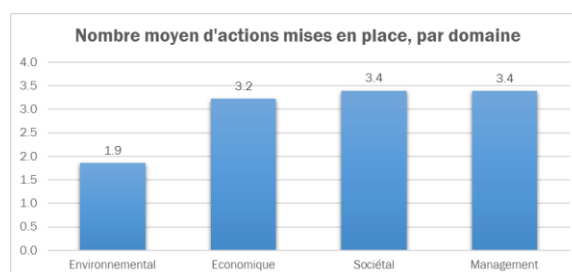


Fig. 6 - Nombre moyen d'actions mises en place, par domaine

mettre en évidence que les entreprises ont moins souvent appliqué les actions proposées pour le domaine environnemental que pour les autres domaines [Fig. 6].

En matière environnementale, les PME ont ainsi indiqué avoir agi en moyenne sur 2 actions spécifiques. Dans ce domaine, et sans segmentation par secteur d'activité, **le tri et le recyclage**, ainsi que le respect des normes figurent parmi les démarches les plus couramment retenues (respectivement 86 % et 74 % des entreprises répondantes), loin devant la gestion active de l'énergie (44 %), la réduction des émissions de CO2 liées aux transports (29 %) et l'analyse du cycle de vie des produits/prestations (22 %) [Fig. 7].

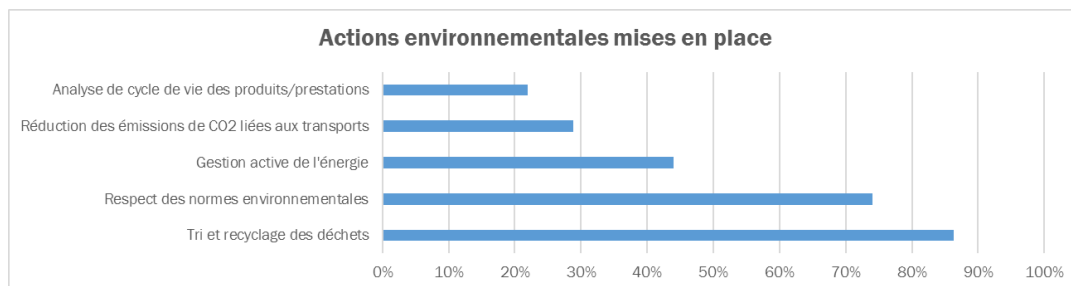


Fig. 7 - Pourcentage des entreprises ayant mis en place des actions environnementales

Sur le plan économique, les entreprises ont majoritairement déclaré avoir mis en œuvre 3 à 4 actions concrètes. **Le contrôle qualité des produits/services** (79 %), l'évaluation de la satisfaction des clients (69 %) et l'amélioration continue de l'efficacité des processus de production (64 %) sont les trois actions les plus couramment mises en œuvre [Fig. 8].

A l'inverse, il ressort qu'une faible part des entreprises divulgue des informations de manière volontaire et transparente sur leur offre de produits ou services (56 %).

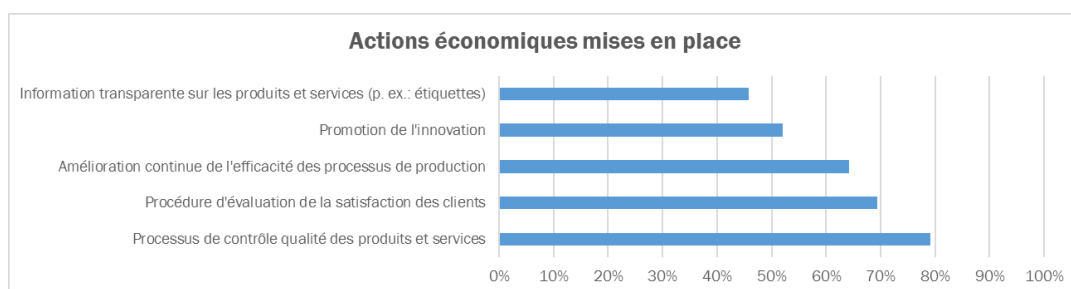


Fig. 8 - Pourcentages des entreprises ayant mis en place des actions économiques

Pour le domaine sociétal, les PME ont annoncé agir sur également 3 à 4 actions concrètes. En tête de classement figurent **le respect des normes de santé et de sécurité** (87 %) et l'égalité salariale selon les fonctions sans discrimination (79 %). En bonne position également, viennent ensuite l'aménagement du temps de travail (67 %), puis l'engagement en tant qu'entreprise formatrice (61 %). L'adhésion à une CCT (n.d.l.r. : Convention Collective de Travail) ferme la marche en tant qu'action concrète adoptée par seulement 41 % des entreprises sondées [Fig. 9].

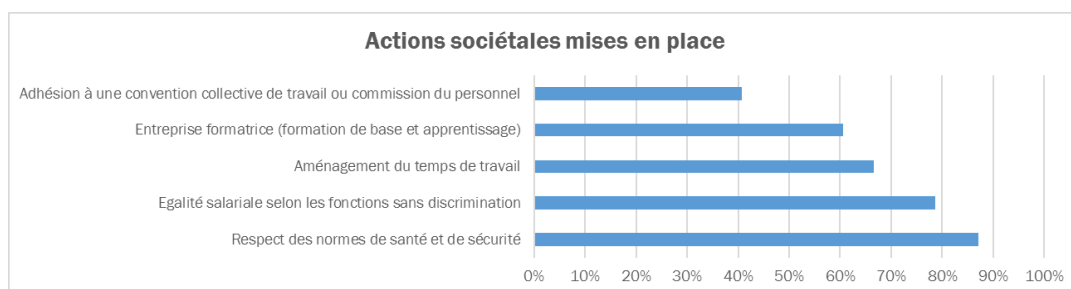


Fig. 9 - Pourcentages des entreprises ayant mis en place des actions sociétales

Finalement, dans le domaine du management, les PME répondantes ont majoritairement indiqué avoir pris 3 à 4 actions concrètes. Ici, ce sont **le respect du principe d'honnêteté dans les affaires** (89 %) et la définition claire des tâches et responsabilités (87 %) qui sont les actions les plus couramment mises en œuvre [Fig. 10].

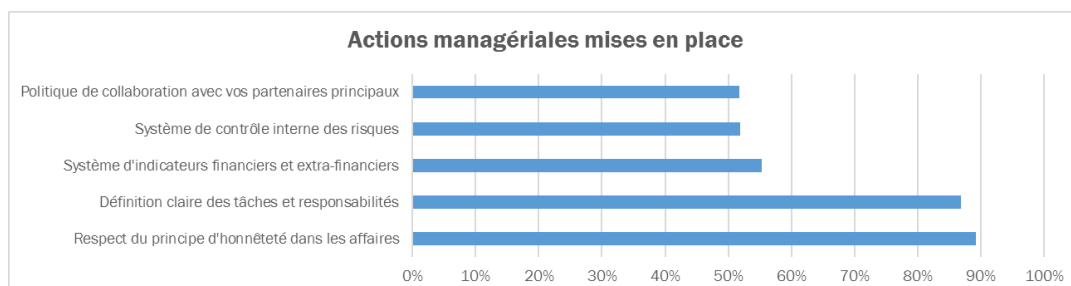


Fig. 10 - Pourcentages des entreprises ayant mis en place des actions managériales

La gouvernance et la RSE pour améliorer sa compétitivité face aux concurrents

Interrogés sur leurs freins et motivations à intégrer ces différents éléments de gouvernance et de RSE au sein de leur entreprise, les dirigeants ont mis en évidence les éléments suivants.

Au chapitre des motivations tout d'abord, c'est **l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par rapport aux concurrents** qui figure globalement en tête des motivations évoquées par les dirigeants. En léger retrait viennent ensuite le souhait de répondre à une attente de la clientèle, puis la volonté de mobiliser les salariés autour d'un projet commun. En fin de classement se trouvent la possibilité d'attirer de nouveaux investisseurs ainsi que la possibilité de nouer des partenariats locaux [fig. 11].

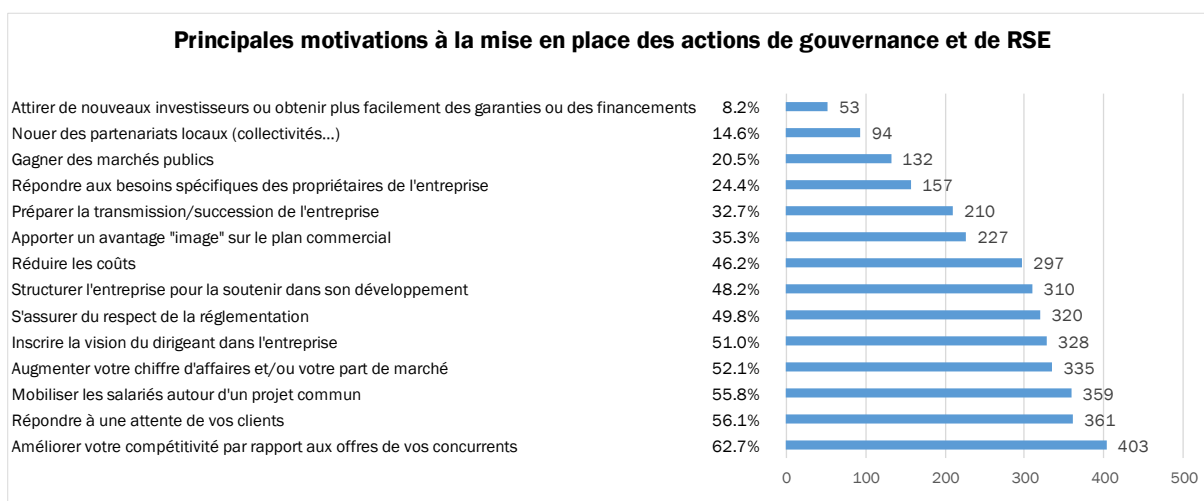


Fig. 11 - Principales motivations à la mise en place des actions de gouvernance et de RSE

En prenant en compte la taille de l'entreprise, évaluée par le nombre d'employés, il ressort que l'amélioration de la compétitivité par rapport aux offres des concurrents est le facteur principal justifiant la mise en œuvre d'actions concrètes pour la majorité des entreprises de moins de 250 employés [Tab. 1]. **Quant aux plus grandes entreprises, il s'agit davantage d'une mise en conformité nécessaire par rapport à la réglementation en vigueur.**

**Principales motivations à la mise en place des actions de gouvernance et de RSE,
en fonction du nombre d'employés (EPT)**

	< 10 EPT	10 - 49 EPT	50 - 249 EPT	> 249 EPT
Motivation n° 1	Améliorer la compétitivité par rapport aux concurrents			Respecter la réglementation
Motivation n° 2	Augmenter le chiffre d'affaires/part de marché	Mobiliser les salariés autour d'un projet commun	Inscrire la vision du dirigeant dans l'entreprise	Améliorer la compétitivité par rapport aux concurrents
Motivation n° 3	Répondre à une attente des clients		Mobiliser les salariés autour d'un projet commun Respecter la réglementation	Répondre à une attente des clients

Tab. 1 - Principales motivations à mettre en place des actions de gouvernance et de RSE, en fonction du nombre d'employés (EPT)

Par rapport aux freins et indépendamment de la taille de l'entreprise, les principaux obstacles relevés par les dirigeants sont **le manque de temps et la petite taille de l'entreprise**, loin devant les autres éléments proposés, tels que le manque de budget [fig. 12].



Fig. 12 - Principaux freins à la mise en place des actions de gouvernance et de RSE

Lorsque le nombre d'employés est pris en compte, l'enquête révèle une séparation claire entre les entreprises de petite taille (moins de 50 employés EPT) et les plus grandes entités. Pour les premières, les freins principaux sont clairement la taille de l'entreprise, ainsi que le manque de temps et de budget [Tab. 2].

**Principaux freins à la mise en place des actions de gouvernance et de RSE,
en fonction du nombre d'employés (EPT)**

	< 10 EPT	10 - 49 EPT	50 - 249 EPT	> 249 EPT
Frein n° 1	Petite taille de l'entreprise		Manque de temps	
Frein n° 2	Manque de temps		Petite taille de l'entreprise	Manque de compétences en interne Manque de soutien ou d'incitation
Frein n° 3	Manque de budget		Pas d'utilité/besoin à l'heure actuelle	Les clients et le marché n'ont pas exprimé de demande particulière

Tab. 2 - Principaux freins à mettre en place des actions de gouvernance et de RSE, en fonction du nombre d'employés (EPT)

DES FICHES PRATIQUES EN REPONSE AUX BESOINS CONCRETS DES DIRIGEANTS

Les résultats de cette enquête mettent ainsi en évidence l'existence et la mise en place d'un certain nombre d'outils et de principes de bonne gouvernance et de responsabilité d'entreprise. Bien que les PME soient déjà sensibilisées à certaines de ces notions, **elles ne tirent pas encore la pleine utilité ou complémentarité de ces actions.**

Sur la base des résultats de cette enquête, une série d'entretiens avec des dirigeants d'entreprise ont été conduits. D'une part, ils ont permis de vérifier l'existence d'un besoin de cohérence et de hiérarchisation entre les différentes actions pouvant être conduites. D'autre part, ils ont confirmé que **ces actions doivent apporter des réponses concrètes à des problématiques opérationnelles, avec le minimum de contraintes supplémentaires** (argent, coût administratif, temps de formation et de mise en place, etc.). Enfin, si les besoins des entreprises varient fortement en fonction de leur taille (tant en termes de nombre d'EPT que de chiffre d'affaires), il n'en demeure pas moins qu'une tendance claire se dessine : les PME manquent de temps, de budget et de compétences en interne pour agir sur ces aspects.

Fort de ce constat, l'Institut IDE de la HEIG-VD a développé l'Approche GeRE, afin de proposer des solutions concrètes pour améliorer la performance et la pérennité des entreprises. Sous la forme de fiches pratiques (en annexe et à télécharger sur iide.heig-vd.ch/gere, cette démarche vise à apporter des réponses aux 6 problématiques principales auxquelles les dirigeants d'une PME sont confrontés, grâce aux principes et outils de la Gouvernance et de la Responsabilité d'Entreprise (GeRE).

Prof. Florent Ledentu

florent.ledentu@heig-vd.ch
Tél. : +41 (0)24 557 23 18

HEIG-VD - Institut IDE
Avenue des Sports 20
Case postale
1401 Yverdon-les-Bains
www.heig-vd.ch
iide.heig-vd.ch

