



M&BD

# PME : Stratégie et Gouvernance

Rapport de l'étude Stratégie et Gouvernance  
des PME romandes

novembre 2015

## Table des matières

<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PRINCIPALES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS/BEST PRACTICES</b>	<b>4</b>
2.1	Stratégie	4
2.1.1	Observations	4
2.1.2	Recommandations	5
2.2	Gouvernance	5
2.2.1	Observations	5
2.2.2	Recommandations	6
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES PARTICIPANTS</b>	<b>6</b>
3.1	Informations statistiques des entreprises ayant participé à l'étude	6
		6
3.2	Répartition par secteur d'activité	7
<b>4</b>	<b>STRATÉGIE</b>	<b>7</b>
4.1	Principales observations	7
4.2	Type de Stratégie	8
4.3	Stratégie et type d'entreprise	10
4.4	Stratégies et régions	11
4.5	Stratégie d'entreprise et chiffre d'affaires	12
4.6	Documentation, communication et formes de communication de la stratégie	13
4.7	Stratégie commerciale	14
4.8	Raisons évoquées pour l'absence de stratégie	15
4.9	Gouvernance et Stratégie	16
4.10	Efficacité et correction de la stratégie	17
4.11	Perception de la Stratégie	19
<b>5</b>	<b>GOVERNANCE</b>	<b>20</b>

5.1	Principales observations	20
5.2	Formalisation	21
5.3	Rôle et responsabilité des organes	22
5.4	Qualité de la gouvernance	24
5.5	Problèmes de gouvernance et axes d'amélioration	28
5.6	Pérennisation de l'entreprise	30
<b>6</b>	<b>TABLE DES FIGURES</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>PARTENAIRES DE L'ÉTUDE</b>	<b>33</b>
7.1	M&BD Consulting	33
7.2	Elyos Etudes de marché	34
7.3	Bilan	34
<b>8</b>	<b>DISCLAIMER</b>	<b>35</b>

## 1. Présentation générale

La présente étude, initiée conjointement par M&BD Consulting et Elyos Etudes de Marché, a été réalisée dans le but de mettre en lumière la situation des PME romandes sous l'angle de la stratégie et de la gouvernance d'entreprise. L'objectif principal était de mieux comprendre la manière dont les PME<sup>1</sup> définissent, formalisent et déploient leur stratégie ainsi que leurs principes et règles en matière de gouvernance. Ces sujets de première importance ne sont que peu documentés et quantifiés en Suisse romande et il s'agit, à notre connaissance, de l'une des premières études de cette envergure sur le sujet.

Au final, 143 dirigeants de PME établies en Suisse romande et de tous secteurs confondus ont répondu à un questionnaire online d'une trentaine de questions entre le 20 octobre et le 14 décembre 2014. La marge d'erreur pour un échantillon de cette taille est de +/- 8.2%. Les caractéristiques des sociétés interrogées sont globalement représentatives de l'ensemble des PME romandes : une grande majorité de SA et SARL de moins de 50 collaborateurs, principalement actives dans les secteurs des services, et dont les deux tiers ont été créées dans les 10 dernières années. Cette forte représentativité permet de présenter des données fiables et des conclusions solides.

## 2. Principales observations et recommandations / best practices

### 2.1 Stratégie

#### 2.1.1 Observations

Les PME romandes reconnaissent le rôle essentiel de la stratégie pour le bon fonctionnement et pour le développement de l'entreprise. Celle-ci a d'ailleurs une incidence positive sur le développement du chiffre d'affaires. Peu ne disposent pas du tout de stratégie, qu'elle soit globale ou fonctionnelle. Néanmoins, le niveau de transposition de la stratégie en un plan d'actions est faible. Il en va de même pour la documentation et la communication de la stratégie. Cela a une incidence directe négative sur l'implémentation (mise en œuvre), laquelle ne peut se faire de manière appropriée.

Au chapitre des axes d'amélioration, les PME concèdent ne pas consacrer suffisamment de temps à la réflexion stratégique. Elles considèrent également manquer de compétences et de ressources dans ce domaine. Il convient dès lors pour les entreprises d'adopter une démarche plus organisée pour accompagner son développement.

---

[1] Par PME nous avons retenu les entreprises allant jusqu'à 500 employés et 25 mois de chiffres d'affaires.



En conclusion, si bon nombre de PME romandes considèrent de prime abord disposer d'une stratégie d'entreprise, on constate en entrant dans le détail, que ces déclarations relèvent davantage de l'intention que d'un véritable processus organisé.

## 2.1.2 Recommandations

Au vu des observations, nous formulons 5 recommandations pouvant être mises en œuvre sans difficulté et à moindre frais :

1. Consacrer une à deux heures par semaine à la réflexion stratégique ;
2. renforcer les compétences en matière de stratégie (conseil externe ou Conseil d'administration) ;
3. transposer les stratégies en plans d'actions ;
4. fixer des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des mesures ;
5. suivre les résultats de la stratégie.

## 2.2 Gouvernance

### 2.2.1 Observations

Dans la grande majorité des cas, les PME disposent de règles de gouvernance et ne rencontrent pas de dysfonctionnement particulier en matière de gouvernance.

L'expérience, plus précisément les années d'existence d'une entreprise, constitue un facteur important dans la maîtrise des principes de gouvernance. Plus la durée d'activité de l'entreprise est longue, meilleure sera sa maîtrise de gouvernance.

Néanmoins, l'étude révèle un besoin de compétences au sein de l'organe en charge de la haute direction. Parmi les mesures utiles plébiscitées, la sélection d'administrateurs en fonction de compétences spécifiques et l'introduction d'une auto-évaluation des organes constitueraient des atouts. Ainsi renforcer la gouvernance des PME, par exemple en s'entourant d'administrateur(s) indépendant(s) compétent(s) dès le départ de l'aventure entrepreneuriale, pourrait influencer positivement la gouvernance et les chances de survie de l'entreprise. Or, les petites entreprises recourent moins à des administrateurs indépendants alors que ce sont elles qui en auraient le plus besoin. Il s'agit d'une piste intéressante à explorer pour gagner en expérience, affiner sa stratégie et limiter les erreurs de jeunesse.

Nous pouvons conclure en soulignant la connexité qui existe souvent au sein des différents organes des PME. Le cumul des fonctions y est en général la règle, de sorte à limiter les coûts et accroître la rapidité de prise de décision. Cette pratique permet également de disposer d'une vision uniforme orientée vers l'intérêt général de l'entreprise, puisque celui-ci entretient un rapport de connexité étroit avec ceux de ses animateurs. Il n'en demeure pas moins que les organes dirigeants ne sont pas omniscients et peinent parfois à couvrir tout le spectre des compétences requises. En outre, la succession en matière de gouvernance

constitue un véritable défi dont l'échec peut nuire gravement à la pérennité de l'entreprise. Si la gouvernance ne semble pas être un sujet de préoccupation majeur, en particulier pour les nouveaux business, elle peut rapidement devenir un enjeu crucial qu'il convient d'anticiper.

### 2.2.2 Recommandations

Des enseignements tirés de l'enquête, nous proposons 3 mesures pouvant être rapidement exécutables :

1. Nommer un à deux administrateurs indépendants expérimentés dont les compétences seraient complémentaires à celle de l'équipe dirigeante ;
2. évaluer régulièrement les compétences et les résultats des organes dirigeants (Direction et Conseil d'administration) ;
3. anticiper la succession de l'entreprise de sorte à en assurer sa pérennité.

## 3. Informations générales sur les participants

### 3.1 Informations statistiques des entreprises ayant participé à l'étude

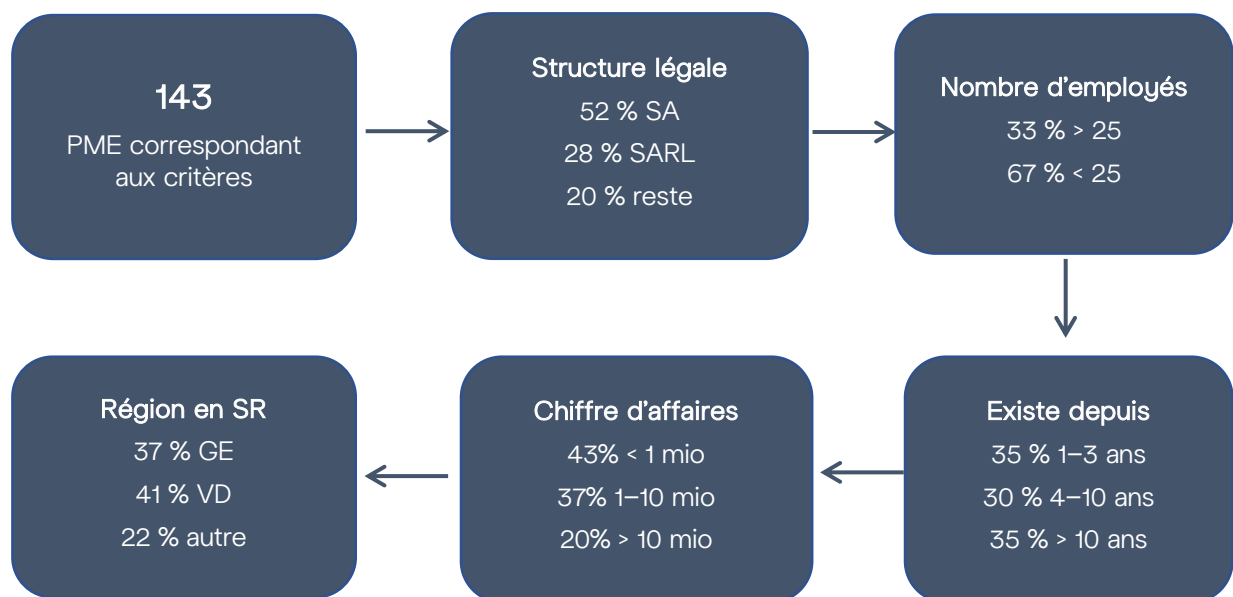


Figure 1 : Informations sur l'ensemble des participants

## 3.2 Répartition par secteur d'activité

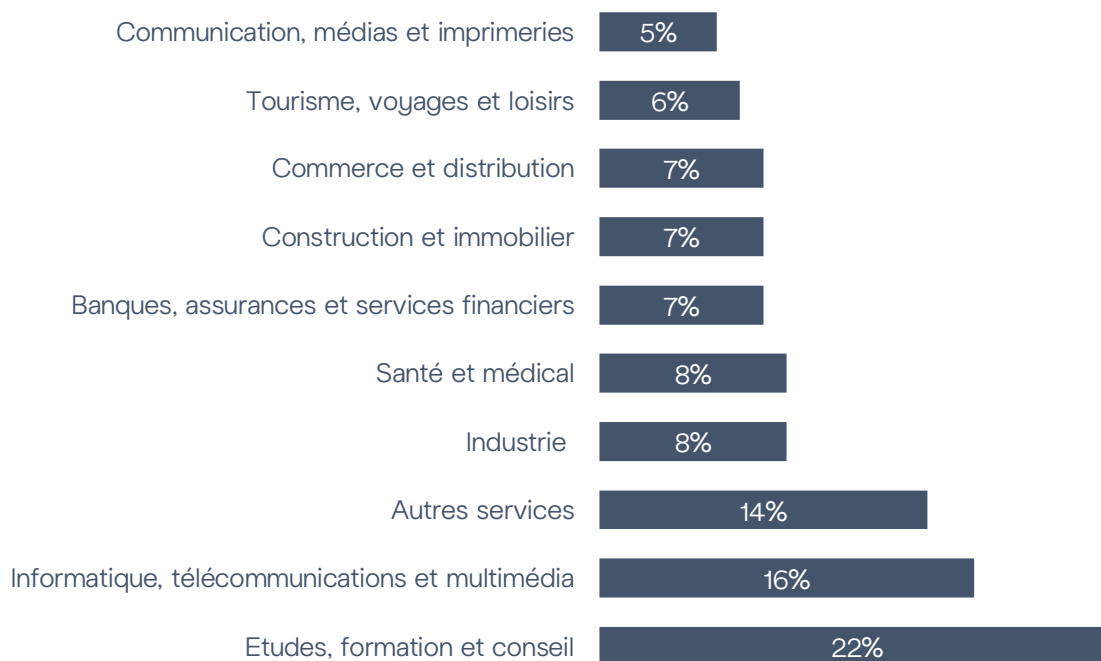


Figure 2 : Répartition par secteur d'activité

## 4. Stratégie

### 4.1 Principales observations

Les PME romandes reconnaissent le rôle essentiel de la stratégie pour le bon fonctionnement et développement de l'entreprise. Peu ne disposent pas du tout de stratégie, qu'elle soit globale ou fonctionnelle. Il n'en demeure pas moins que près d'un quart des entreprises admettent ne pas disposer de stratégie globale.

Par ailleurs, le niveau de transposition de la stratégie en un plan d'actions est faible. Il en va de même pour la documentation et la communication de la stratégie. Cela a une incidence directe négative sur l'implémentation (mise en œuvre), laquelle ne peut se faire de manière appropriée. En outre, une majorité des PME concèdent ne pas disposer d'indicateurs clés de performance permettant le suivi de la stratégie. Il s'agit là en général d'une conséquence de l'absence de plan d'actions.

Au chapitre des axes d'amélioration, les PME concèdent ne pas consacrer suffisamment de temps à la réflexion stratégique. Elles considèrent également manquer de compétences et de ressources dans ce domaine.

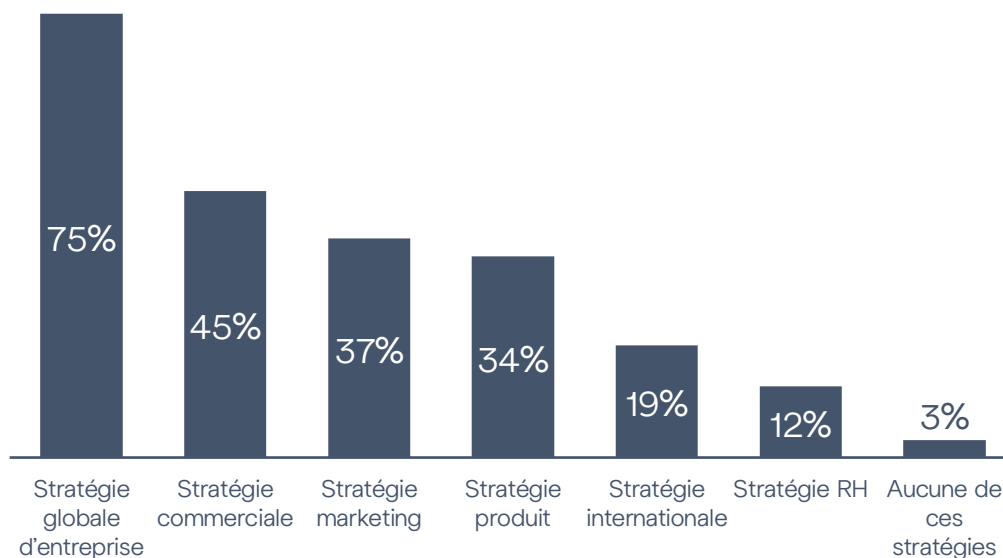
Enfin, la compréhension et le but de la stratégie ne sont pas toujours bien compris. Or la maîtrise des enjeux stratégiques a une incidence sur le chiffre d'affaires. Il convient dès lors pour les entreprises d'adopter une démarche plus organisée pour accompagner son développement.

En conclusion, si bon nombre de PME romandes considèrent de prime abord disposer d'une stratégie d'entreprise, on constate en entrant dans le détail, que ces déclarations relèvent davantage de l'intention que d'un véritable processus organisé.

## 4.2 Type de Stratégie

*De quel type de stratégie les PME romandes disposent-elles ?*

### Types de Stratégies



**Figure 3** : Types de stratégie

Dans leur grande majorité, les PME romandes disposent d'une stratégie globale. Elles sont tout de même 25% à ne pas en disposer. Néanmoins, une proportion intéressante d'entreprises dispose de stratégies « fonctionnelles », en particulier celles liées au développement commercial et au marketing. Celles-ci ont en général pour objectif de





compléter la stratégie globale. Ainsi seuls 3% des entreprises n'auraient pas de stratégie du tout.

En revanche, nous constatons que pour des stratégies fonctionnelles, à savoir celles liées à l'activité quotidienne, telles que les stratégies commerciales ou produits, les pourcentages tombent respectivement à 45% et à 34%.

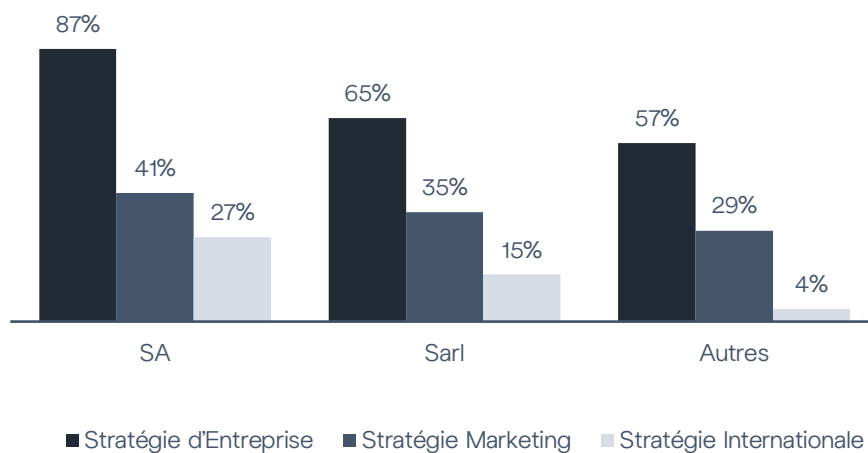
### *Conclusion*

Très peu d'entreprises n'ont selon leur propre conception, ni de stratégie globale, ni de stratégie fonctionnelle. On peut donc globalement penser que ces PME savent où elles vont ! Néanmoins, l'appréciation de la notion de stratégie varie selon les entreprises comme le relèvera le reste de l'enquête.

### 4.3 Stratégie et type d'entreprise

*Existe-t-il un lien entre la forme juridique de l'entreprise et l'approche stratégique ?*

Les résultats de trois types de stratégie sont suffisamment représentatifs pour répondre à cette question. Il s'agit de la stratégie d'entreprise, de la stratégie marketing et de la stratégie internationale.



**Figure 4 :** Les types de structure d'entreprise

Les sociétés anonymes déclarent avoir une stratégie d'entreprise dans 87% des cas. Cette proportion diminue de plus de 20 points pour les sociétés à responsabilité limitée et de 30 points pour les autres formes juridiques. Une tendance claire se dégage et la forme juridique et l'utilisation d'une stratégie semblent fortement corrélées.

#### *Conclusion*

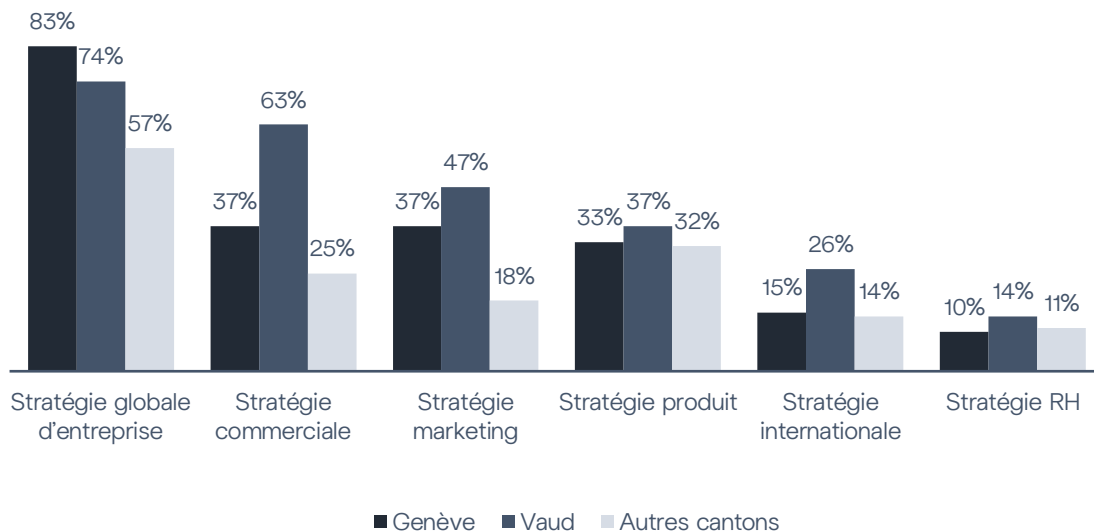
La réflexion stratégique implique organisation et structure. De par sa nature, la société anonyme (SA) dispose de règles organisationnelles plus strictes. En outre, la SA dispose d'un organe qui est traditionnellement sensé s'occuper de la stratégie de l'entreprise : le Conseil d'administration. La corrélation plus forte entre la forme juridique et la stratégie s'explique probablement par le fait que cette attribution est dévolue à un organe spécifique et que les SA sont généralement mieux structurées.

## 4.4 Stratégies et régions

*Y a-t-il des différences entre les différentes régions romandes ?*

Trois régions principales ont été divisées entre le canton de Genève, le canton de Vaud et le reste de cantons romands.

### Stratégies par région



**Figure 5** : Les stratégies par région

Les entreprises installées dans les cantons de Genève et Vaud semblent plus au fait des questions stratégiques que celles des autres cantons romands. L'écart relatif à la stratégie globale est particulièrement significatif avec près de 43% des entreprises des autres cantons qui considèrent ne pas avoir de stratégie globale. Il en va de même pour les autres stratégies fonctionnelles.

### Conclusion

A priori, les PME des cantons de Genève et Vaud sont mieux dotées que celles des autres cantons. Nous voyons trois explications possibles : (1) la proximité à des centres de formations de niveau supérieur (par ex. Universités) ; (2) l'accès facilité à des ressources formées et (3) l'offre pléthorique de cabinets de conseil spécialisés dans ces deux cantons.



## 4.5 Stratégie d'entreprise et chiffre d'affaires

*Quel lien entre la stratégie et le chiffre d'affaires ?*

Nous constatons une claire corrélation entre le fait de disposer d'une stratégie d'entreprise et le chiffre d'affaires. En effet, 88% des entreprises générant un chiffre d'affaires de plus de CHF 10 mio déclarent avoir une stratégie d'entreprise. Ce pourcentage s'élève à 62% pour celles générant un chiffre d'affaires de moins de CHF 1 mio.

### *Conclusion*

La corrélation entre le chiffre d'affaires et l'existence d'une stratégie est indéniable. Lequel influence l'autre ? S'agit-il de plus l'entreprise est grande, mieux elle sait y faire face à des défis stratégiques ou plutôt plus elle est rompue aux exercices stratégiques, plus son chiffre d'affaires devient important ? Nous plaidons plutôt pour cette seconde thèse en ce sens, que sans réflexion stratégique la croissance du chiffre d'affaires ne serait que le fruit du hasard.

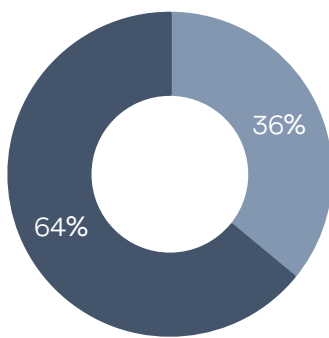
**Figure 6** : Lien entre stratégie et chiffre d'affaires

## 4.6 Documentation, communication et formes de communication de la stratégie

*Les stratégies sont-elles documentées et communiquées ?*

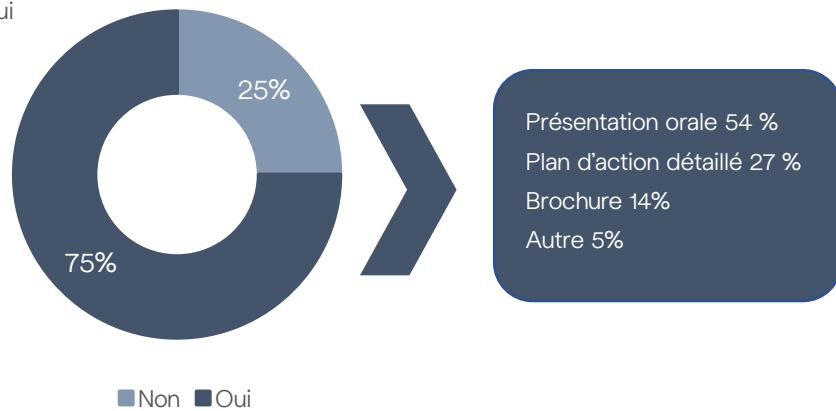
### Documentation de la Stratégie

64% des entreprises documentent leur(s) stratégie(s). Pour le solde, qui représente somme toute plus du tiers, le ou les considère(nt) disposer d'une stratégie mais ne la couche ni sur le papier ni ne la transpose dans un plan d'actions.



■ Non ■ Oui

### Communication de la Stratégie



■ Non ■ Oui

**Figure 7 :** Documentation et communication de la stratégie

Parmi les 75% des entreprises ayant choisi une approche complète et transparente de leur stratégie, il y'a 54% qui la communiquent au travers d'une simple présentation orale, soit une formalisation très sommaire. Le solde, exerce un travail plus approfondi. Il y'a 14% qui la communique au travers de l'édition d'une brochure et 27% qui établissent un plan d'actions détaillé.

### Conclusion

La pertinence de la stratégie, si celle-ci n'est pas traduite en plan d'actions, communiquée et implémentée, s'en trouve fortement amoindrie puisque son suivi devient impossible. Arrêter

de grands principes stratégiques se révèle en général insuffisant. Il convient en effet d'établir la liste des actions opérationnelles à réaliser pour mener à bien la stratégie et les implémenter au sein de l'entreprise.

## 4.7 Stratégie commerciale

*Combien d'entreprises appliquent les premières étapes de l'implémentation stratégique (exemple pour la stratégie commerciale) ?*



**Figure 8** : Premières étapes de l'implémentation stratégique (stratégie commerciale)

On remarque que 45% des entreprises disposent d'une stratégie commerciale<sup>2</sup>. Si 64%<sup>3</sup> des entreprises déclarent documenter leur stratégie d'entreprise, elles n'accordent visiblement pas la même importance à la documentation et à la communication de la stratégie commerciale.

En extrapolant ces résultats, cela signifie que seules 22% des entreprises disposent d'une stratégie commerciale documentée et la communiquée. On peut s'interroger ce qu'il advient des 78% restants.

### *Conclusion*

Cet exemple relatif à la stratégie commerciale, illustre la difficulté des PME romandes à implémenter et suivre leur stratégie commerciale. En effet, comment suivre sa stratégie commerciale sans la documenter et/ou la communiquer ? Cela relève de la gageure.

[2] Cf. 4.2

[3] Cf. 4.6



## 4.8 Raisons évoquées pour l'absence de stratégie

*Pour quelles raisons certaines PME n'ont-elles pas de stratégie ?*

98% des entreprises consultées reconnaissent l'utilité, même faible, et l'importance d'une stratégie.

Pour celles qui n'en disposent pas, 63% évoquent un manque de ressources financières ou humaines. Or, la stratégie ne devrait-elle pas constituer le socle sur lequel l'entreprise se construit ?

Autre frein souligné, les compétences internes pour mener la réflexion stratégique. En ajoutant ce facteur, le taux cumulé des entreprises manquant de ressources et de compétences s'élève à 78%.

### *Conclusion*

De manière antinomique, si la grande majorité des PME romandes s'accordent sur l'importance de la stratégie, elles choisissent de ne pas y consacrer les moyens requis, fussent-ils temporels et/ou pécuniaires. Attribuer des ressources financières et/ou humaines à la stratégie, aussi modestes soient elles devraient figurer au rang des priorités. Ce d'autant que la stratégie contribue au succès et au développement de l'entreprise<sup>4</sup> et que les coûts sont souvent moindres. Investir dans sa stratégie devrait rapidement s'autofinancer, pour autant bien entendu de faire les bons choix stratégiques. En conséquence, les excuses évoquées sont donc irrecevables.

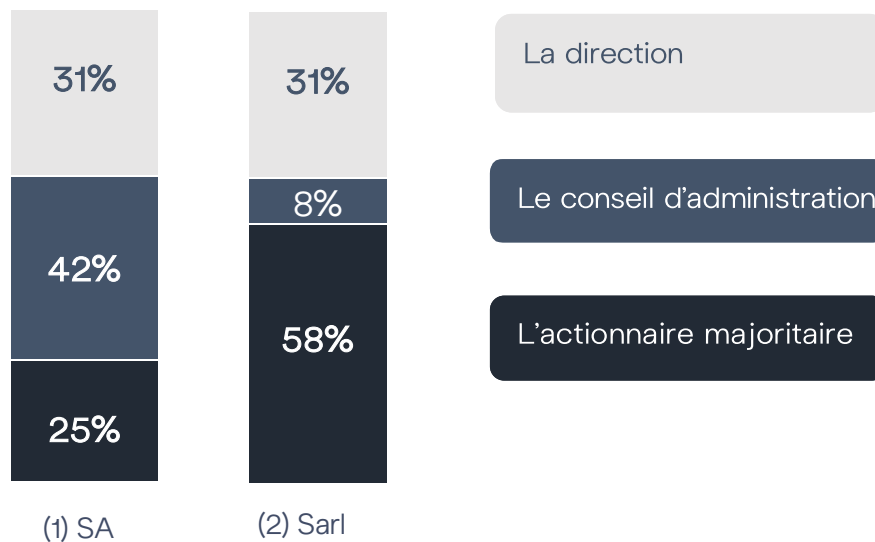
---

[4] Cf. 4.5 où une corrélation entre stratégie et chiffre d'affaires est établie

## 4.9 Gouvernance et Stratégie

*Quels sont les organes en charge de définir la stratégie au sein des PME ?*

Qui définit la Stratégie ?



**Figure 9 : Qui définit la stratégie**

La représentation des organes définissant la stratégie est relativement équilibrée pour les sociétés anonymes. Ce résultat semble être nuancé par de possibles cumuls de fonctions (actionnaire-administrateur délégué par exemple).

Du côté des sociétés à responsabilité limitée, on constate que le ou les associés sont majoritairement en charge de définir la stratégie. A nouveau, le cumul (associé gérant) est fréquent.

### *Conclusion*

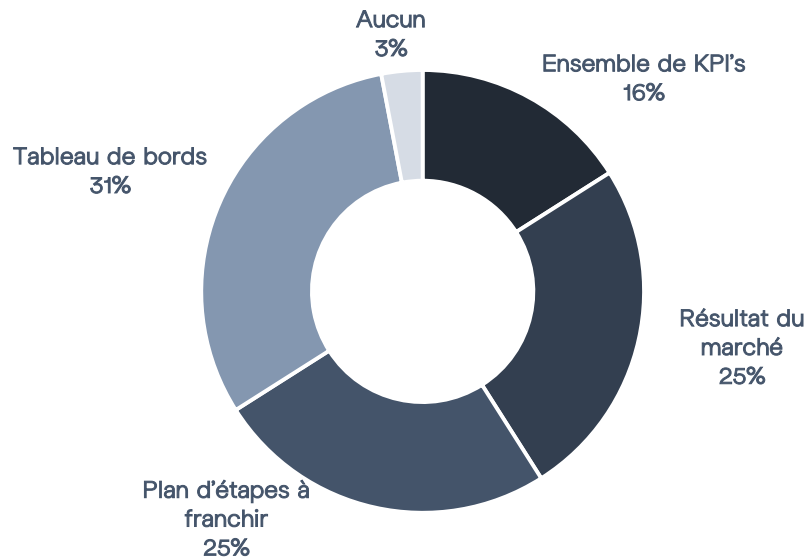
Au sein des PME, il n'est pas rare que l'actionnaire/associé majoritaire cumule les fonctions, que ce soit au niveau du Conseil d'administration et/ou au sein de la Direction. Du point de vue de la gouvernance, il ne s'agit pas toujours d'une pratique très heureuse. Il conviendrait de répartir d'avantage les rôles entre celui ou ceux qui définissent les choix stratégiques et ceux qui les applique.



## 4.10 Efficacité et correction de la stratégie

*De quelle manière les entreprises mesurent-elles l'efficacité de la stratégie ?*

### Système de mesure de l'efficacité



**Figure 10** : Système de mesure de l'efficacité de la stratégie

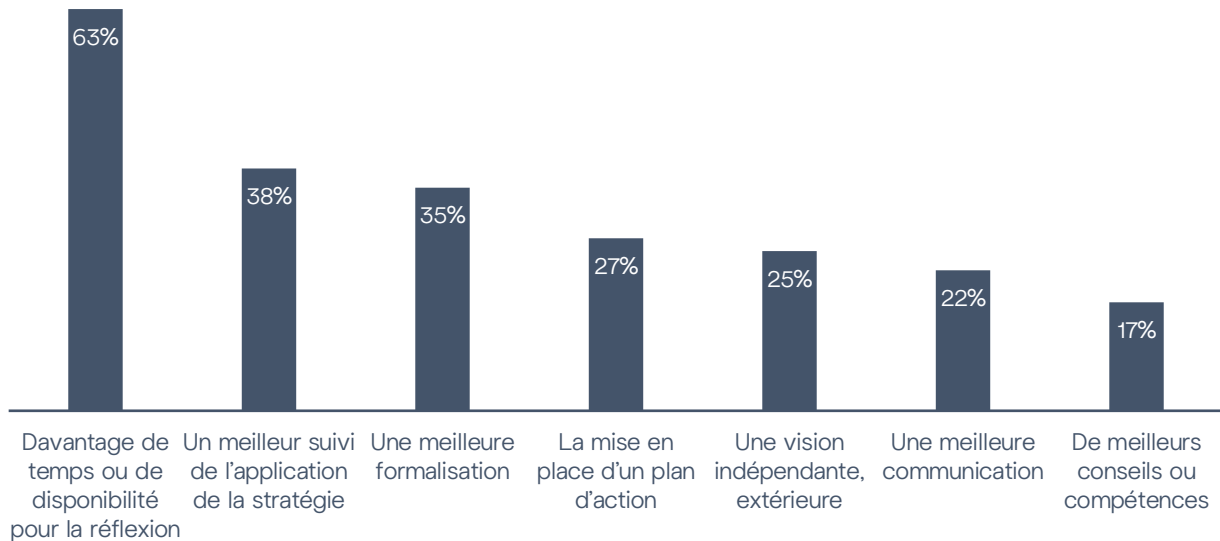
97% des entreprises disposant d'une stratégie ont mis en place des outils permettant de mesurer l'efficacité de celle-ci. Les différents outils de mesure sont à peu de choses près, équitablement représentés et parfaitement adaptés. En revanche, on constate que le principe de fixer des indicateurs de performance est moins répandu.

### *Conclusion*

Si disposer d'une stratégie est primordial, il est également essentiel d'être en situation d'en mesurer son efficacité. Fixer un plan d'actions, des objectifs, des indicateurs de performance et de les suivre sont autant de mesures indispensables à la réussite de la stratégie. A défaut, l'intention stratégique ne se limitera qu'à de simples déclarations d'intentions.

*De quelle manière peut-on améliorer la stratégie ?*

### Actions pouvant améliorer la Stratégie d'Entreprise



**Figure 11 :** Actions pouvant améliorer la stratégie d'entreprise

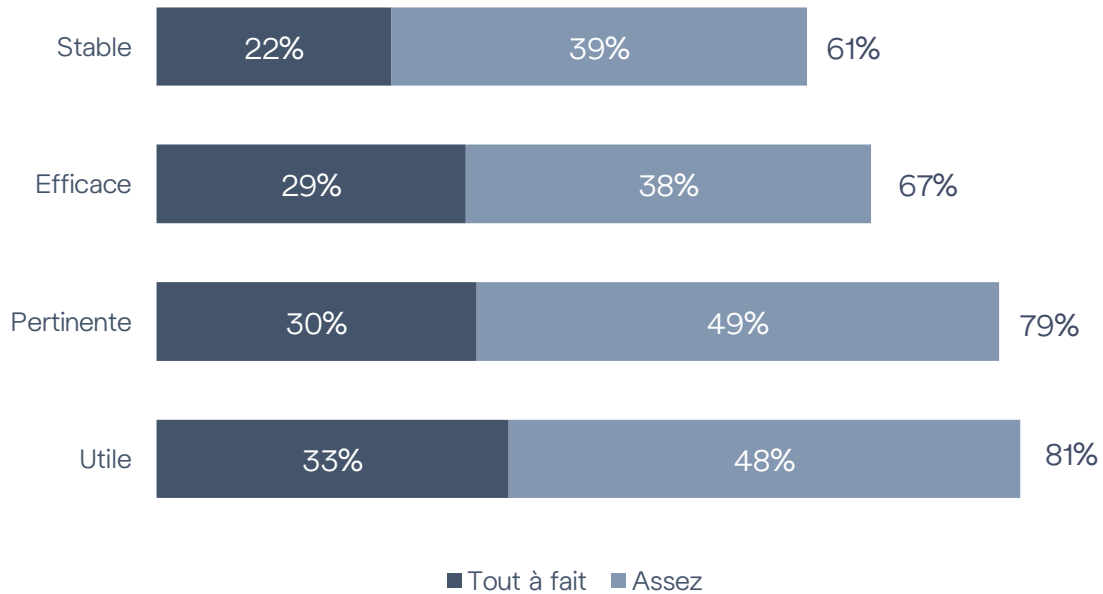
Plus de 63% des sondés s'entendent sur le temps à consacrer à la stratégie comme étant un facteur d'amélioration matériellement significatif. En outre, près de 40% pensent qu'un meilleur suivi de l'application de celle-ci en améliorerait son efficacité. Dans un même esprit, la mise en place d'un plan d'action ou la formalisation de la stratégie semble également une mesure intéressante bien que moins nettement plébiscitée.

#### **Conclusion**

Les PME sont conscientes de leurs principales sources d'amélioration de leur stratégie d'entreprise. Consacrer le temps nécessaire à la réflexion stratégique est fondamental, au même titre que d'améliorer le suivi de son application.

## 4.11 Perception de la Stratégie

*Quelle est la perception de la stratégie par les principaux concernés ?*



**Figure 12** : Perception de la stratégie

Près de 80% des sondés perçoivent la stratégie de leur entreprise comme utile et pertinente. En revanche, le résultat passe sous les 70% lorsqu'il s'agit d'évaluer son efficacité et celui-ci diminue encore lorsqu'il s'agit d'évaluer la stabilité de la stratégie.

### **Conclusion**

L'une des raisons, pourrait être le faible niveau de transposition en plan d'actions détaillé

## 5. Gouvernance

### 5.1 Principales observations

Au travers des réponses obtenues, nous avons dressé un panorama de l'application au sein de PME de principes élémentaires en matière de gouvernance. Dans la grande majorité des cas, les PME consultées disposent de règles de gouvernance et d'une bonne compréhension des rôles et compétences de chacun des organes (questions 19 à 21). Néanmoins, une analyse plus fine révèle notamment que la frontière entre les attributions du Conseil d'administration et celles la Direction exécutive est parfois tenue pour bon nombre de sondés.

Autre enseignement d'intérêt, les participants considèrent, dans leur grande majorité, ne pas rencontrer de dysfonctionnement particulier en matière de gouvernance (questions 24 et 25). La perception de la qualité de la gouvernance semble varier selon la position occupée dans l'entreprise : si les écarts demeurent modestes, les Administrateurs ont en général une vision plus avantageuse de la gouvernance que celle de la Direction (cf. question 21).

En outre, l'expérience mais plus précisément les années d'existence d'une entreprise, constitue un facteur important dans la maîtrise des principes de gouvernance. Plus la durée d'activité de l'entreprise est longue, meilleure sera la maîtrise de gouvernance. Il n'est toutefois pas possible de montrer le lien entre la gouvernance et le taux de survie des entreprises au-delà de cinq années<sup>5</sup>. La disparition d'une entreprise peut effectivement avoir multiples motifs : un business model dépassé, une absence de stratégie, une organisation déficiente, des liquidités insuffisantes, etc... Un déficit en matière de gouvernance est un facteur parmi d'autres.

L'étude a également révélé un besoin de compétences au sein de l'organe en charge de la haute direction. Parmi les mesures utiles plébiscitées, la sélection d'administrateurs en fonction de compétences spécifiques et l'introduction d'une auto-évaluation des organes constitueraient des atouts (question 26). Ainsi renforcer la gouvernance des PME, par exemple en s'entourant d'administrateur(s) indépendant(s) compétent(s) dès le départ de l'aventure entrepreneuriale, pourrait influencer positivement la gouvernance et augmenter les chances de survie de l'entreprise.

Il a été confirmé que les petites entreprises recourent moins à des administrateurs indépendants (cf. question 22). Il s'agit d'une piste intéressante à explorer pour que ces mêmes entreprises gagnent en expérience, affinent leur(s) stratégie(s) ou tout du moins limitent certaines erreurs de jeunesse.

Finalement, les entreprises consultées estiment que leur pérennité est assurée. Néanmoins, la succession des organes dirigeants est peu anticipée. Cela semble plutôt contradictoire.

---

[5] Selon l'OFS, le taux de survie des entreprises après 5 années s'élève à 50%

Nous pouvons conclure en soulignant la connexité qui existe souvent au sein des différents organes des PME. Le cumul des fonctions y est en général la règle, elle limite les couts et accroît la rapidité de prise de décision. Cette pratique permet également de disposer d'une vision uniforme orientée vers l'intérêt général de l'entreprise, puisque celle-ci entretient un rapport de connexité étroit avec ceux de ses animateurs. Il n'en demeure pas moins que les organes dirigeants ne sont pas omniscients et peinent parfois à couvrir tout le spectre de compétences requises. En outre, la succession en matière de gouvernance constitue un véritable défi dont l'échec peut nuire gravement à la pérennité de l'entreprise. Si la gouvernance ne semble pas être un sujet de préoccupation majeur, en particulier pour les nouveaux business, elle peut rapidement devenir un enjeu crucial qu'il convient d'anticiper.

## 5.2 Formalisation

*Dans quelle mesure votre entreprise dispose-t-elle de règles de gouvernance ?*

### Règles de gouvernance

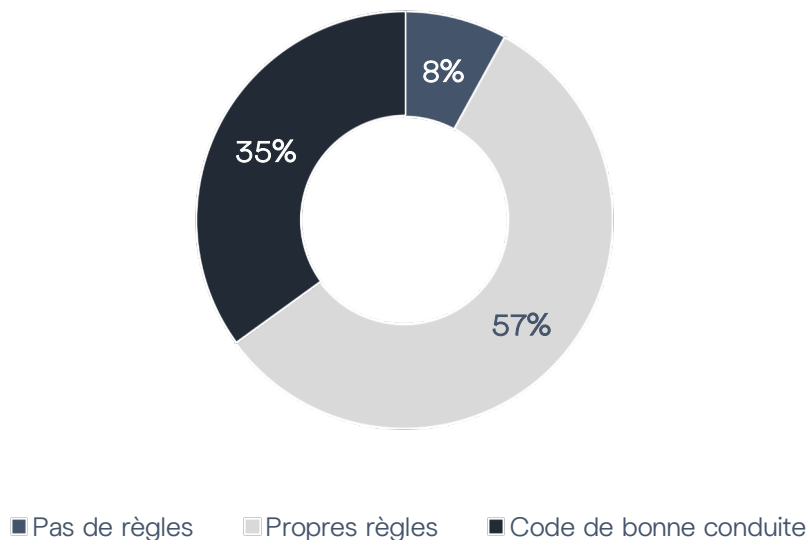


Figure 13 : Règles de gouvernance

La grande majorité des sondés disposent de règles de gouvernance, qu'il s'agisse de règles propres – de règles internes édictées dans le cadre d'un règlement d'organisation par

exemple – ou de règles qui s’inspirent d’un code de bonne conduite<sup>6</sup> directement transposées. Selon les réponses obtenues, les entreprises qui ne disposent d’aucune règle de gouvernance sont en général celles qui existent depuis moins de dix ans, cela indépendamment de leur taille ou leur volume d’affaires.

### Conclusion

Il est possible que la bonne gouvernance soit un sujet de préoccupation intervenant à un stade avancé du développement des activités. Néanmoins, considérant que 50% des entreprises ne survivent pas à leurs cinq premières années d’existence<sup>7</sup>, on peut s’interroger si la question de la gouvernance ne devrait pas également être un sujet de préoccupation premier.

## 5.3 Rôle et responsabilité des organes

*Dans quelle mesure les rôles des différents organes de votre société sont-ils clairs pour vous ?*

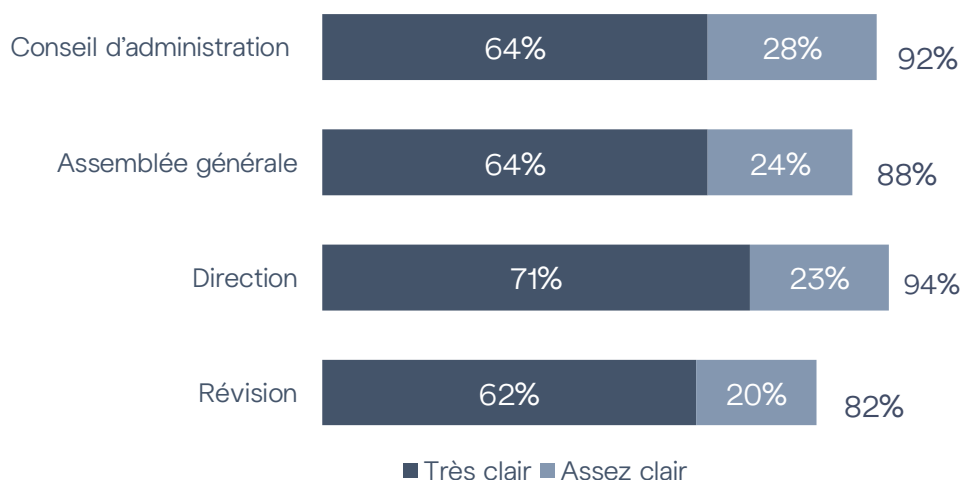


Figure 14 : Rôle des organes

Le rôle et les attributions de chaque organe de l’entreprise sont bien compris. À l’exception de la révision, à laquelle tous les participants ne sont pas nécessairement soumis conformément aux règles de l’opting out prévues par le code des obligations, les taux étant supérieurs à 90%. Les entreprises d’une certaine taille et/ou d’ancienneté (plus de dix ans d’existence) jouissent en général d’une meilleure compréhension du fonctionnement des différents organes.

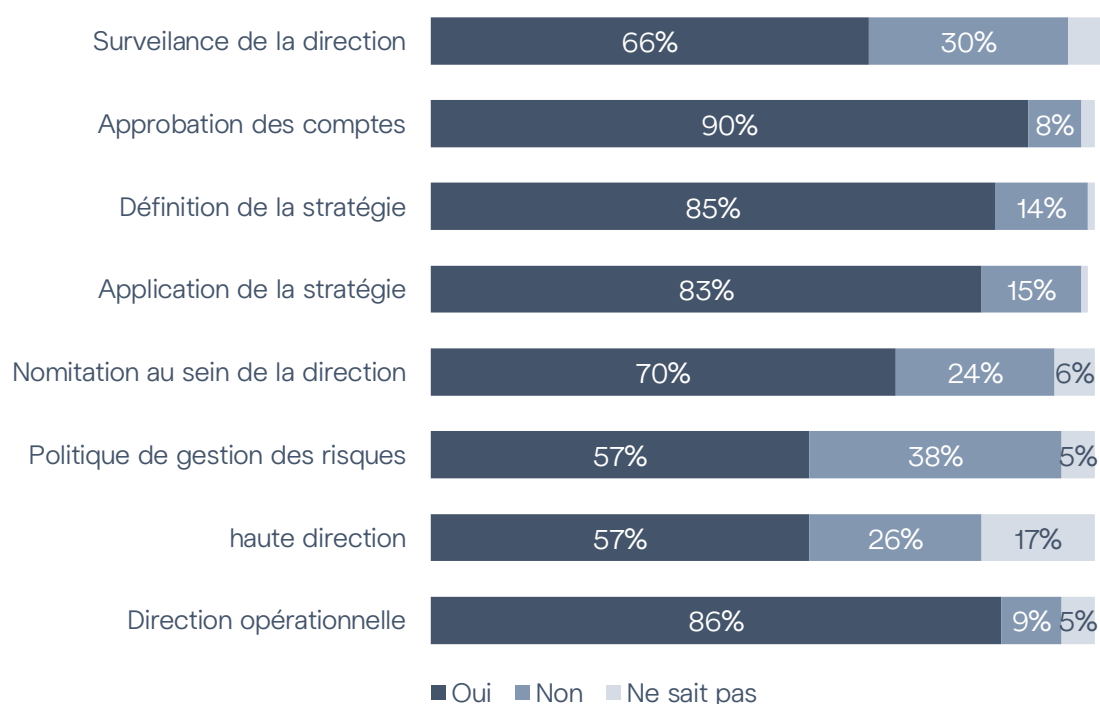
[6] À l’instar par exemple de celui publié par Economie Suisse

[7] Cf. OFS

### Conclusion

L'expérience apparaît donc comme un facteur déterminant dans la compréhension du fonctionnement d'une entreprise et des principes qui sont sensés la régir.

*Les responsabilités suivantes ont-elles été clairement attribuées à l'un des organes de la société ?*



**Figure 15 : Attribution des compétences**

Une majorité écrasante des PME estime maîtriser l'attribution des compétences des différents organes qui régissent une entreprise. Pour une société anonyme, qu'il s'agisse de l'approbation des comptes (AG), la définition de la stratégie (CA), de sa mise en œuvre (Direction) ou de la direction opérationnelle (Direction), les participants ont une vision limpide du sujet.

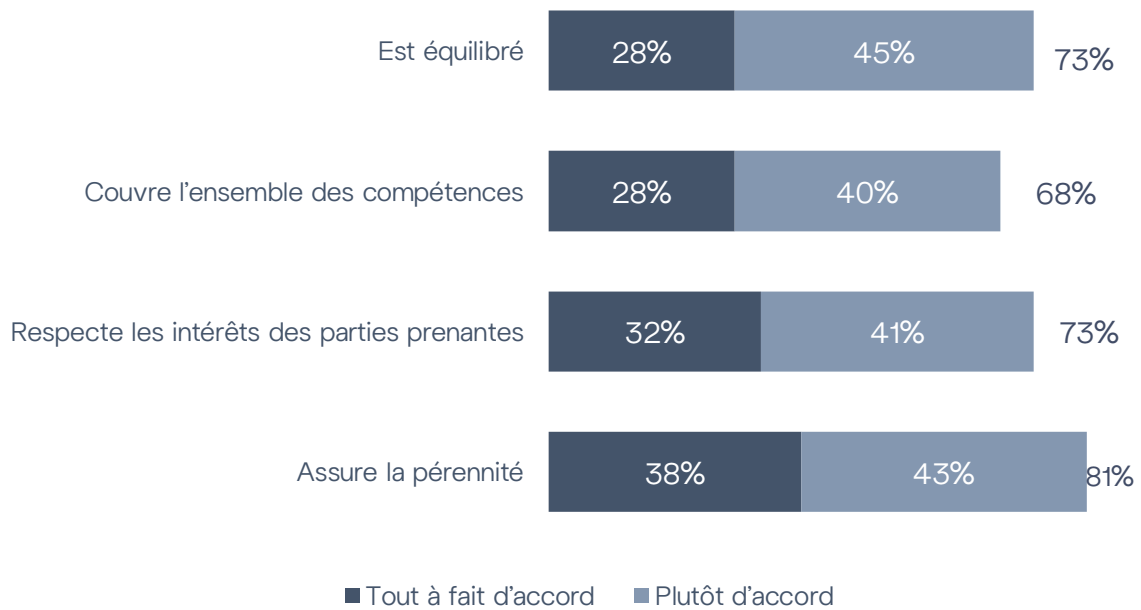
En revanche, les réponses qui se rapportent au rapport Direction–Conseil d'administration semblent moins limpides. Il s'agit notamment de savoir qui fixe les règles et qui les exécute. En général, le Conseil d'administration est compétent pour déterminer le cadre et la Direction pour les exécuter à l'intérieur de ce dernier.

**Conclusion**

Cette confusion devrait amener les entreprises à s'interroger sur le rôle réel que joue le Conseil d'administration vis-à-vis de la Direction. À l'exception de certains secteurs d'activité (p. ex. les banques), il n'existe pas d'obligation formelle de séparation des fonctions entre le Conseil d'administration et la Direction. Il est fréquent de constater que la direction opérationnelle soit assurée par un Administrateur délégué cumulant cette double casquette. Il est néanmoins essentiel que le Conseil puisse pleinement jouer son rôle de haute direction de manière indépendante. À défaut, la Direction risque d'être à la fois juge et partie, et manquer de recul quant à ses réalisations.

**5.4 Qualité de la gouvernance**

*L'organe qui exerce la haute direction de votre entreprise...*



**Figure 16** : Haute direction

Dans l'ensemble, les entreprises considèrent que la composition de l'organe qui exerce la responsabilité de la haute direction est équilibrée, assure la pérennité de l'entreprise et respecte les intérêts des parties prenantes.



Cette appréciation varie selon la fonction occupée au sein de l'entreprise par le participant, les membres du Conseil d'administration ayant une vision plus favorable de la situation que ceux de la Direction :

	CONSEIL D'ADMINISTRATION	DIRECTION
Assure la pérennité de l'entreprise	45%	34%
Respecte les intérêts des parties prenantes	41%	26%
Couvre l'ensemble des parties prenantes	35%	23%
Est équilibré	44%	18%

Figure 17 : Haute direction/Résultats en % de "Tout à fait d'accord"

### Conclusion

La disparité pourrait s'expliquer par la position et le rôle respectif des deux organes : un Conseil d'administration jugé parfois trop éloigné de la gestion opérationnelle de l'entreprise et une Direction à l'inverse, peu préoccupée par les questions stratégiques dont la responsabilité incombe au CA.

Ces écarts d'appréciations peuvent faire naître des tensions ou des problèmes de communication et conduire à des problèmes de gouvernance. Afin de les nuancer, il est primordial de composer un Conseil d'administration au sein duquel bon nombre de compétences sont réunies. Celles-ci devraient idéalement compléter celles de la Direction. Si la politique de nommer des proches ou des personnes sans rapport avec l'activité ou encore ne disposant pas des compétences requises pour gérer une entreprise semble avoir encore parfois cours, cette pratique semble à terme condamnée.

*Dans quelle mesure les membres de votre Conseil d'administration (ou équivalent) de votre société sont-ils indépendants ?*



Figure 18 : Indépendance des membres du Conseil

Deux tiers des entreprises disposent d'au moins une minorité de membres indépendants tandis qu'un tiers des PME reconnaissent ne pas avoir de membres indépendants.

### Indépendance des membres du CA

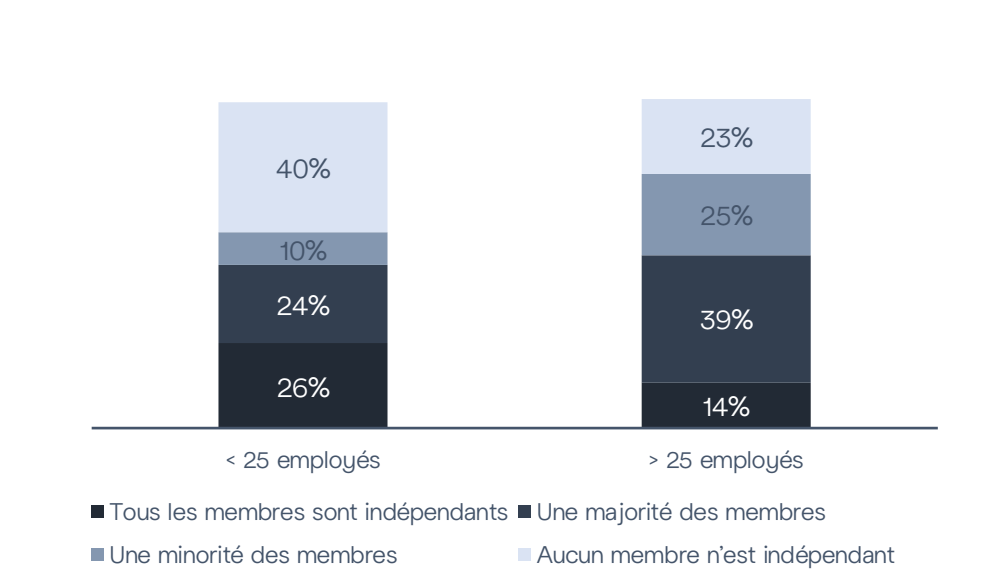


Figure 19 : Indépendance des membres du Conseil – par nombre d'employés

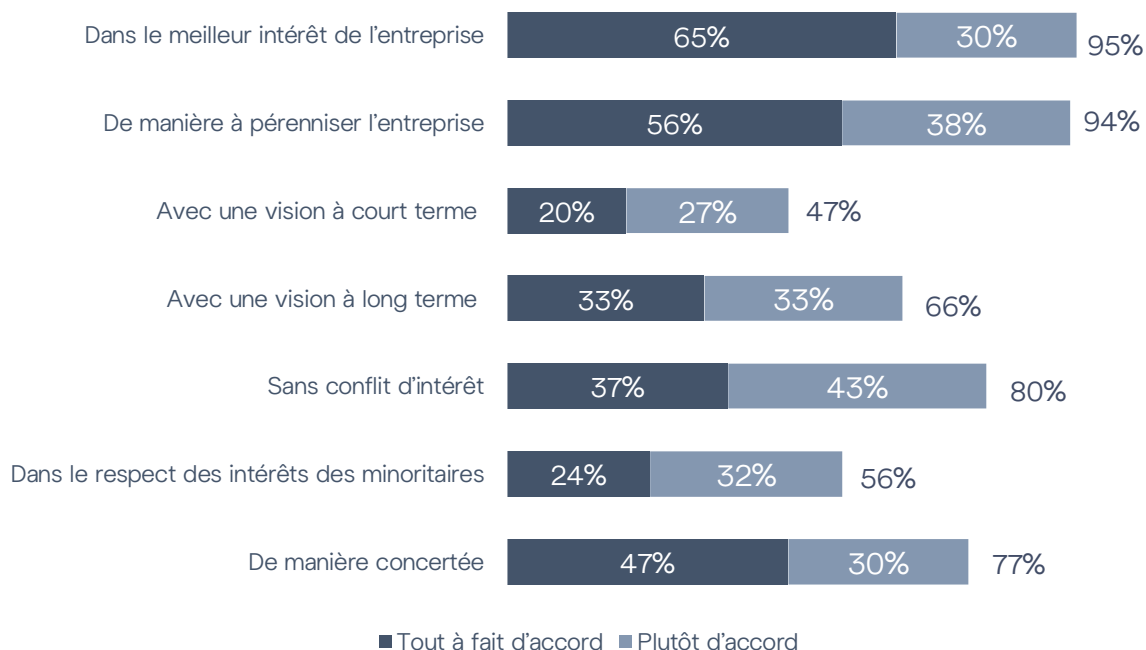
Cette proportion augmente dans les entreprises de moins de 25 employés dont 40% ne disposeraient d'aucun membre indépendant. D'un autre côté, 23% des entreprises n'auraient que des membres indépendants. Cette composition est tout autant surprenante, ce d'autant qu'elle s'élève à 26% dans les entreprises de moins de 25 employés ce qui paraît antinomique. Que la composition du Conseil d'une grande société cotée soit composée de membres indépendants soit habituel, l'inverse à tout pour surprendre. Il pourrait s'agir d'une mauvaise interprétation de la notion d'indépendance par les participants et ce résultat devrait être mis entre parenthèses.

### Conclusion

La proportion d'un tiers des sociétés ne disposant d'aucun membre indépendant interpelle. Il s'agit là d'une mauvaise nouvelle puisque l'indépendance permet, tout du moins en théorie de limiter les conflits d'intérêts et d'apporter des compétences complémentaires. De plus, l'administrateur indépendant pourra jouer un rôle clé selon les défis auxquels l'entreprise fait face ou de médiateur lors de conflits entre différentes parties prenantes.

Par ailleurs, ce taux augmente pour les entreprises de moins de 25 collaborateurs alors que ce sont elles qui en ont le plus besoin. Tout comme il est rarement envisageable de réunir l'ensemble des compétences nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise. L'apport d'un ou plusieurs administrateurs indépendants leur permettraient de limiter plusieurs facteurs de risques.

*Selon vous, les décisions des organes dirigeants sont-elles prises...*



**Figure 20** : Décisions des organes

Les décisions des organes dirigeants, qu'elles relèvent de la compétence du Conseil d'administration ou de la Direction sont globalement bien évaluées par les personnes consultées. Elles ne seraient pas fonction d'intérêts particuliers indépendants de ceux de l'entreprise, ce qui est rassurant.

De même, les participants considèrent que les décisions prises sont quasiment toujours prises dans une logique de pérennisation. Cela est confirmé par la vision à long terme qui l'emporte sur une vision à court terme.

### **Conclusion**

Dans la pratique, il n'est pas rare par exemple de constater que certaines décisions soient fonction de l'intérêt d'un associé au détriment d'un autre et que les intérêts de l'entreprise soient en conséquence négligés. Or, l'étude démontre que ce ne serait pas le cas. Dans un même esprit, les décisions seraient prises plutôt de manière concertée et dans une moindre mesure, dans le respect des intérêts minoritaires.

## 5.5 Problèmes de gouvernance et axes d'amélioration

*Votre entreprise souffre-t-elle de problèmes de gouvernance particuliers ? Quelles sont selon vous les principales raisons des problèmes rencontrés ?*

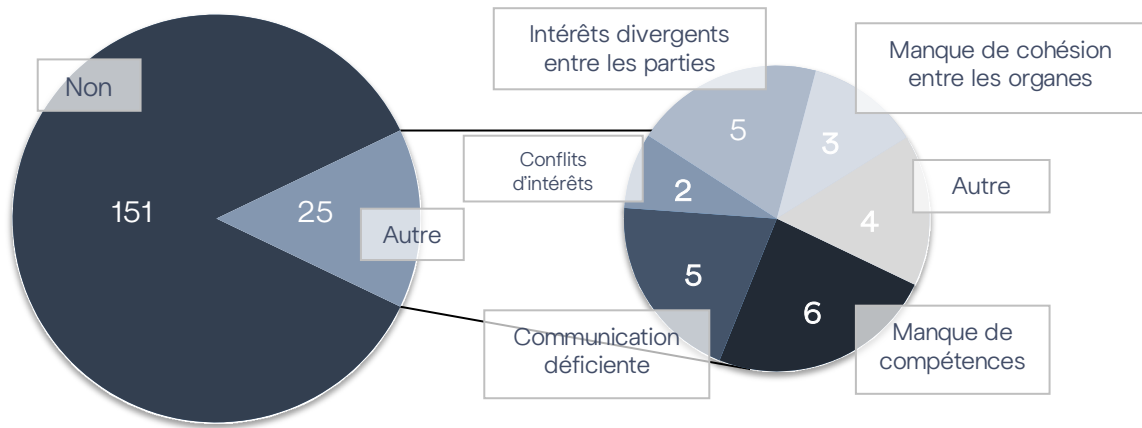


Figure 21 : Problèmes de gouvernance (en nb de dirigeants)

La gouvernance ne semble pas constituer une préoccupation particulière par les entreprises consultées. Ainsi, 86% des entreprises considèrent ne pas souffrir de problématiques de gouvernance particulières. Cette proportion est d'ailleurs supérieure à 90% dans les entreprises de petite taille (moins de 25 employés ou moins de MCHF 1 de chiffre d'affaires).

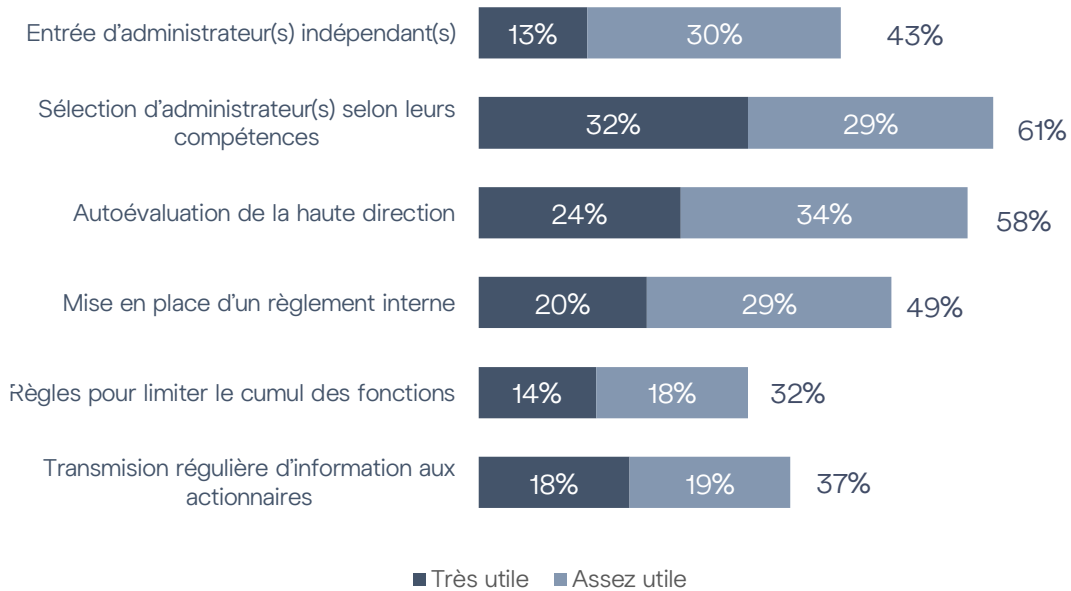
Parmi ceux qui considèrent que leur entreprise rencontre des problèmes de gouvernance, on citera les origines suivantes : une communication déficiente, des conflits d'intérêts, un manque de compétences ou un manque de cohésion entre les organes. La principale cause évoquée est liée à la maturité de l'entreprise et se règlera selon les participants à un stade de développement ultérieur, pour autant que ceux-ci ne soient pas fatals bien entendu.

Néanmoins, cette appréciation n'est pas confirmée par l'étude puisque le taux de réponses négatives est sensiblement identique pour les entreprises de moins de cinq ans d'ancienneté et celle qui ont plus de dix ans d'existence.

### Conclusion

Le fait que les entreprises ne souffrent pas de problèmes de gouvernance constitue une information rassurante. Elle doit toutefois être nuancée par le profil des personnes interrogées. Introduire une évaluation à 360° au sein d'une même entreprise sur la question de la gouvernance permet en général de faire émerger des différences d'appréciation entre les parties prenantes.

*Parmi les règles de gouvernance suivantes, selon vous, lesquelles pourraient être utiles à votre entreprise ?*



**Figure 22 : Mesures de gouvernance utiles**

Plusieurs propositions ont été soumises afin d'améliorer la qualité de la gouvernance de l'entreprise. De manière antinomique, si les entreprises considèrent dans leur grande majorité ne pas rencontrer de problèmes en matière de gouvernance<sup>8</sup>, elles perçoivent néanmoins que certaines de ces propositions constitueraient des mesures utiles. Par exemple, la sélection des administrateurs en fonction de leurs compétences est généralement considérée comme une mesure utile par plus de 60%. Il s'agirait par exemple de procéder à un recrutement d'administrateurs de manière plus professionnelle.

Il en est quasiment de même pour l'introduction d'une auto-évaluation de la haute direction. En l'espèce, l'organe en charge de cette responsabilité autoévaluerait sa performance selon certains indicateurs.

On retrouve aussi dans les entreprises ne disposant pas d'administrateurs indépendants un écho favorable. Idem pour la mise en place d'un règlement d'organisation interne, afin d'apporter davantage de clarté dans la répartition des compétences et d'attributions des organes.

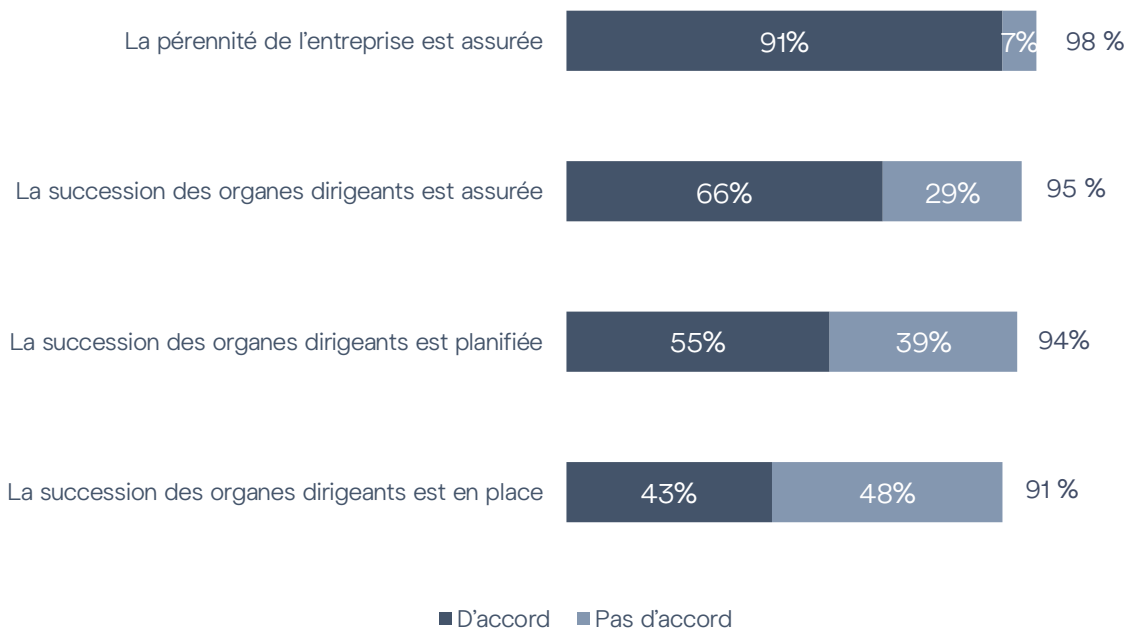
[8] Cf. supra question 25

**Conclusion**

Certaines propositions peuvent être facilement mises en œuvre et apporter rapidement des bénéfices à l'entreprise en limitant les conflits d'intérêts et les risques tandis qu'elle apporterait davantage de clarté et de compétences.

**5.6 Pérennisation de l'entreprise**

*Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?*



**Figure 23 : Pérennité et succession**

Dans l'ensemble, les entreprises interrogées estiment que leur pérennité est assurée. En revanche, lorsqu'il s'agit d'apprécier la succession, les avis sont plus nuancés. Ainsi l'étude met en lumière que près de 25% d'écart sur les avis positifs aux deux premières questions, à savoir si la pérennité et la succession sont assurées. Cet écart se creuse davantage lorsque l'on aborde la question de la planification de la succession.

**Conclusion**

Cette dernière question avait pour objectif d'évaluer si la pérennité de l'entreprise et la succession des organes étaient assurées, respectivement planifiées. Les PME sont généralement associées à leur(s) fondateur(s) et leader(s) et leur destin y est lié. Passé un certain stade, leur pérennité ne saurait être pleinement assurée sans planification correcte de



la succession de sa propriété, soit au travers d'une solution interne (famille, MBO, autre) soit externe (transmission à un tiers).

Dès lors, l'écart entre la première question et les deux suivantes est intéressant puisque la pérennisation d'une entreprise est intimement liée à la succession de ses principaux animateurs. Il est en effet fréquent qu'une entreprise perde une partie de sa valeur lorsqu'elle termine son cycle de maturité dont l'origine peut être liée au double facteur (a) vieillissement des organes et (b) absence de succession. Il s'agit d'ailleurs de l'un des risques que le Conseil d'administration de l'entreprise doit se préoccuper.

Deux facteurs semblent influencer positivement la planification de transmission. Logiquement, le premier est lié à l'ancienneté de l'entreprise. Ainsi, les entreprises qui jouissent de plus d'années d'existence ont un taux supérieur de réponse positive aux questions liées à la succession. Cela semble totalement naturel puisque la question de la succession se pose rarement les premières années. Cependant, si la probabilité d'y être confronté est moindre, le risque garde un taux de gravité important qui mérite d'être anticipé. D'où l'importance d'avoir des organes bien structurés. Second élément, la forme juridique a également une incidence. En effet, les sociétés anonymes sont une forme juridique plus adaptée à la transmission.

## 6. Table des figures

### Stratégies

<b>Figure 1</b> : Informations sur l'ensemble des participants	6
<b>Figure 2</b> : Répartition par secteur d'activité	7
<b>Figure 3</b> : Types de stratégie	8
<b>Figure 4</b> : Les types de structure d'entreprise	10
<b>Figure 5</b> : Les stratégies par région	11
<b>Figure 6</b> : Lien entre stratégie et chiffre d'affaires	12
<b>Figure 7</b> : Documentation et communication de la stratégie	13
<b>Figure 8</b> : Premières étapes de l'implémentation stratégique (stratégie commerciale)	14
<b>Figure 9</b> : Qui définit la stratégie	16
<b>Figure 10</b> : Système de mesure de l'efficacité de la stratégie	17
<b>Figure 11</b> : Actions pouvant améliorer la stratégie d'entreprise	18
<b>Figure 12</b> : Perception de la stratégie	19

### Gouvernance

<b>Figure 13</b> : Règles de gouvernance	21
<b>Figure 14</b> : Rôle des organes	22
<b>Figure 15</b> : Attribution des compétences	23
<b>Figure 16</b> : Haute direction	24
<b>Figure 17</b> : Haute direction/Résultats en % de "Tout à fait d'accord"	25
<b>Figure 18</b> : Indépendance des membres du Conseil	25
<b>Figure 19</b> : Indépendance des membres du Conseil – par nombre d'employés	26
<b>Figure 20</b> : Décisions des organes	27
<b>Figure 21</b> : Problèmes de gouvernance (en nb de dirigeants)	28
<b>Figure 22</b> : Mesures de gouvernance utiles	29
<b>Figure 23</b> : Pérennité et succession	30



## 7. Partenaires de l'étude

### 7.1 M&BD Consulting

M&BD Consulting est un cabinet de conseil motivé par l'excellence, spécialisé dans la Gestion d'Entreprise, la Stratégie et le Développement des Affaires.



M&BD Consulting SA  
Avenue d'Ouchy 4  
1006 Lausanne  
022 575 33 77  
info@mbdconsulting.ch  
www.mbdconsulting.ch



Elvis Gonzalez  
Managing Partner  
Spécialiste en Stratégie  
+41 78 766 33 33  
eg@mbdconsulting.ch



Grégoire Pennone  
Partner  
Spécialiste en Gouvernance

## 7.2 Elyos Etudes de marché

Elyos Etudes de Marché est spécialisée dans les sondages, tests et analyses de marché en proposant des solutions professionnelles et adaptées aux PME en Suisse romande.



Elyos Etudes de Marché  
Route de Cossonay  
1008 Prilly  
078 846 23 00  
[info@elyos.ch](mailto:info@elyos.ch)  
[www.elyos.ch](http://www.elyos.ch)



## 7.3 Bilan



Bilan & Luxe  
Rue des Rois 11  
1204 Genève 11  
022 322 36 36  
[bilan@bilan.ch](mailto:bilan@bilan.ch)  
[www.bilan.ch](http://www.bilan.ch)

## 8. Disclaimer

Ce document a été rédigé par M & BD Consulting et ne doit pas être copié, modifié, offert, vendu ou transmis à un tiers de toute autre manière, sans l'accord de M & BD Consulting. Nonobstant la volonté d'exposer les faits avec exactitude et de garantir l'équilibre et la compréhension des avis figurant, le but de ce document n'est pas de fournir une présentation exhaustive. Il sert simplement à présenter les résultats obtenus lors de l'étude « Stratégies et Gouvernance d'entreprise ». Lorsque le document indique que les informations et statistiques proviennent d'une source externe, on ne saurait considérer que M & BD Consulting a contrôlé l'exactitude de ces informations et statistiques ni qu'elle les a approuvées. Ni M & BD Consulting ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et consultants, ni aucune autre personne, ne répondent d'un éventuel dommage, direct ou indirect, qui résulterait de l'utilisation des informations précitées. Les faits et informations contenus dans le présent document qui se rapportent à des services, des tendances ou à des situations de marchés correspondent à l'état actuel des données disponibles sans recherche déraisonnable. À l'avenir des modifications sont possibles. Ni M & BD Consulting, ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et consultants, ni aucune autre personne, ne fournissent de garantie, expresse ou tacite, quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans le présent document. Ni M & BD Consulting, ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et conseillers, ni aucune autre personne, ne répondent d'un éventuel dommage, direct ou indirect, qui résulterait de l'utilisation du présent document. Le présent document contient des déclarations concernant M & BD Consulting qui sont orientées vers l'avenir et qui comportent certains risques et incertitudes. Le lecteur doit être conscient du fait que de telles déclarations constituent des pronostics qui peuvent s'écarter sensiblement de l'évolution et des résultats réels. Toutes les déclarations orientées vers l'avenir se fondent sur les données dont M & BD Consulting dispose au moment de la rédaction du présent document. Tous les commentaires et informations figurant dans le présent document (y compris dans d'éventuelles annexes) n'ont pas pour but de contourner des inconvénients et/ou sanctions qui résulteraient de lois nationales et/ou d'une convention internationale ; ils ne doivent pas non plus être utilisés à cette fin. Les données figurant dans le présent document ne sont pas assimilables à une offre de M & BD Consulting. Une relation contractuelle ne saurait se nouer que sur la base d'une offre juridiquement contraignante conformément aux documents d'un contrat de mandat ou de conseil valable et aux conditions stipulées dans celui-ci.



M&BD

M&BD CONSULTING SA  
AVENUE D'OUCHY 4  
1006 LAUSANNE

TÉL. +41 22 575 33 77  
INFO@MBDCONSULTING.CH  
WWW.MBDCONSULTING.CH