



ASTORG PARTNERS AYACHE, SALAMA & ASSOCIÉS

"La gouvernance d'entreprise dans les PME/PMI"

14 juin 2005

**ASTORG PARTNERS / AYACHE, SALAMA & ASSOCIÉS /
PUBLICIS CONSULTANTS**

Xavier MORENO- Thierry TIMSIT / Olivier TORDJMAN /
Stéphanie TABOUIS – Charlotte BOURGOIS-CLEARY

■
Contacts TNS Sofres

Frédéric CHASSAGNE / Fabienne CADENAT / Véronique NOIVILLE

☎ 01.40.92.45.37 / 01.40.92.31.17 / 47.93

frederic.chassagne@tns-sofres.com / fabienne.cadenat@tns-sofres.com

42GL10



Département Finance

Fiche technique de l'étude

- **Dates d'enquête : 24 mai au 3 juin 2005**
- **Méthodologie :**
enquête téléphonique auprès de 270 dirigeants de PME / PMI
de 30 à 300 millions d'euros de chiffres d'affaires

Echantillon construit selon la méthode des quotas :

chiffre d'affaires et secteur d'activité (Industrie / BTP, Commerce, Transports / Services)

Remarque préalable

Nous avons signalé des résultats par profil de PME/PMI uniquement dans le cas où ces résultats sont significativement différents de ceux de l'ensemble (ex. page 5 : Chiffre d'affaires 100 à 300 M€ : 65% contre 47% sur l'ensemble ; PME / PMI 10 à 49 salariés : 34% contre 19%).

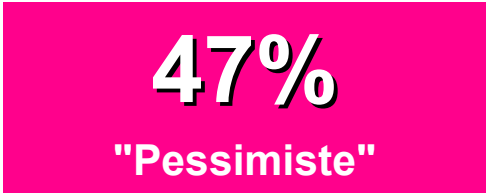
Les questions auxquelles nous allons répondre...

- Qui détient le **capital des PME/PMI** aujourd'hui ?
- Comment sont constitués leur **Conseil d'Administration** ?
- Quelles règles d'or pour les composer et les faire bien fonctionner ?
- Avec quel formalisme et sur quels indicateurs **pilotent-elles l'activité** ?
- Le **capital des PME/PMI** est-il appelé à évoluer et s'ouvrir à de nouveaux partenaires dans les 5 ans à venir ?
- Quelle sont la place et le rôle des **actionnaires financiers** ?
- **LBO, cotation en Bourse...** quel impact sur le pilotage de l'activité ?

CONTEXTE, CLIMAT GENERAL

Des perspectives mitigées, les inquiétudes se cristallisant sur la concurrence étrangère et la guerre des prix

« En ce qui concerne les perspectives économiques sur le ou les secteurs de votre entreprise, diriez-vous que vous êtes globalement... ? »
 (Base : ensemble)

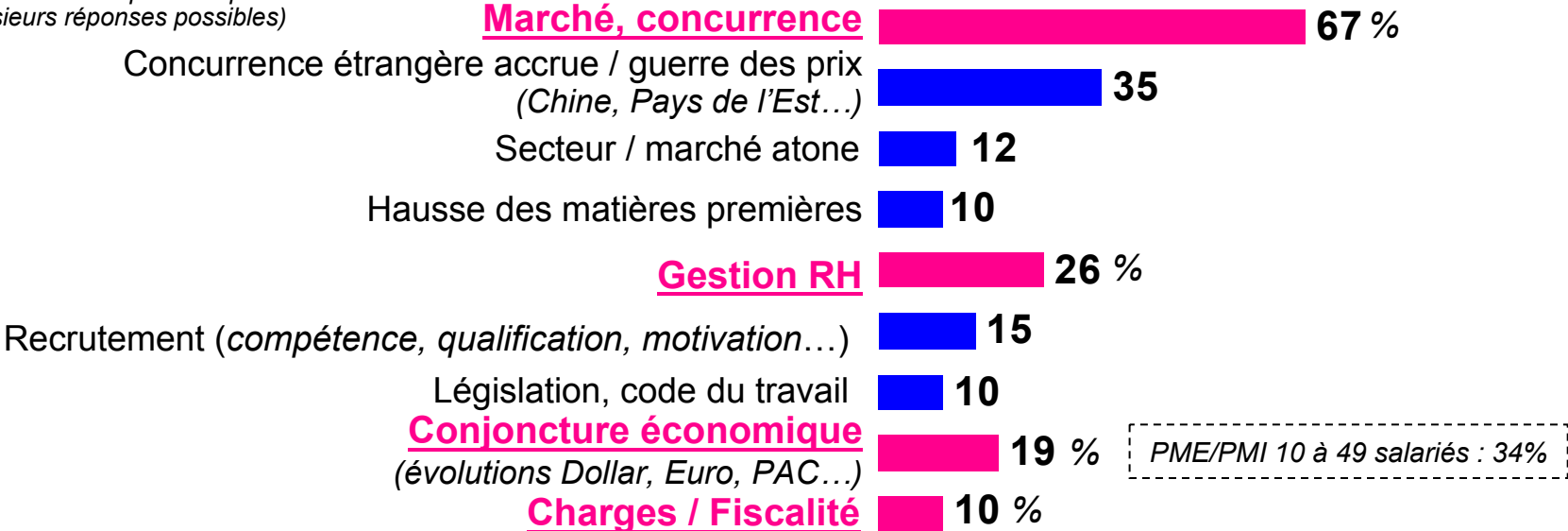


(CA 100 à 300 millions € : 65%)

« Aujourd'hui, quels sont les principaux problèmes ou difficultés auxquels vous êtes confronté actuellement, en tant que dirigeant de PME / PMI ? »

(Base : ensemble - Réponses spontanées – Plusieurs réponses possibles)

Principaux problèmes rencontrés...

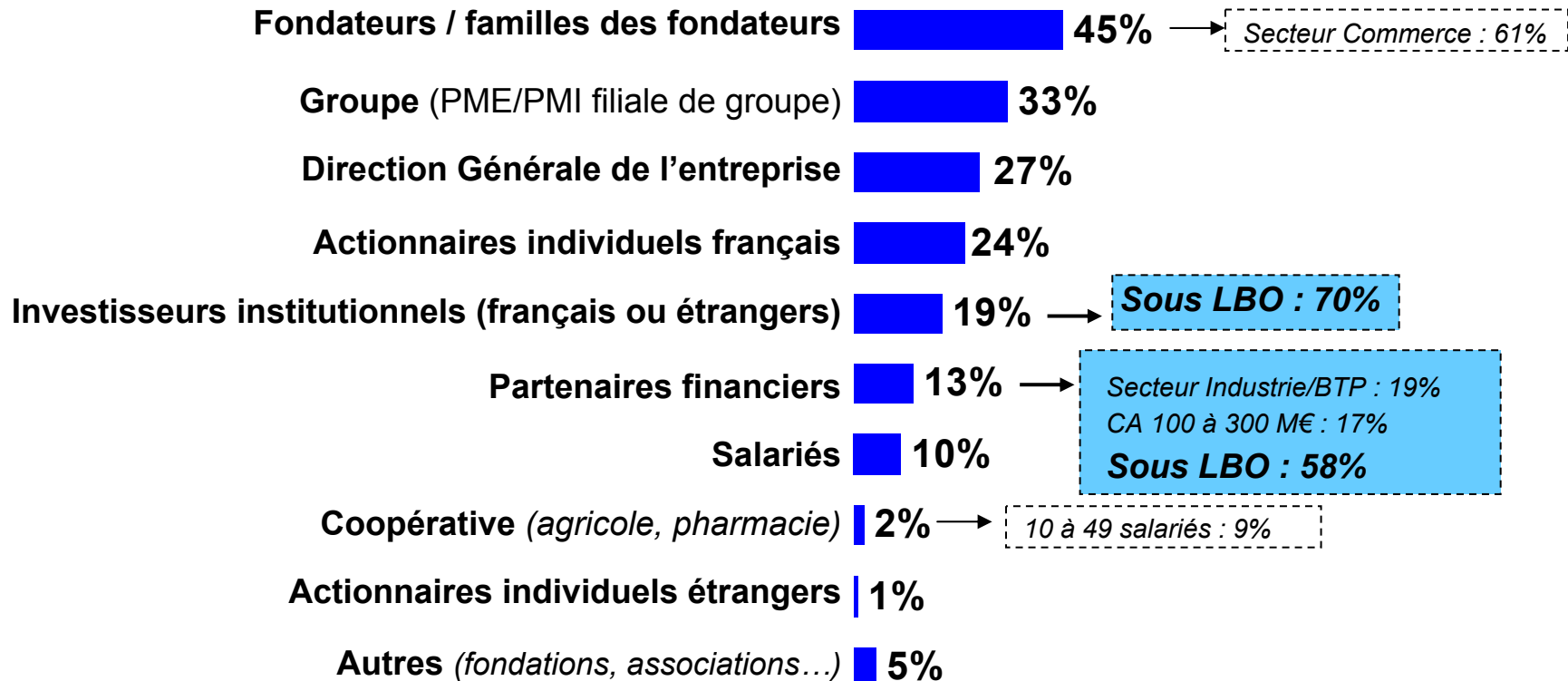


CAPITAL DE L'ENTREPRISE ET GOUVERNANCE

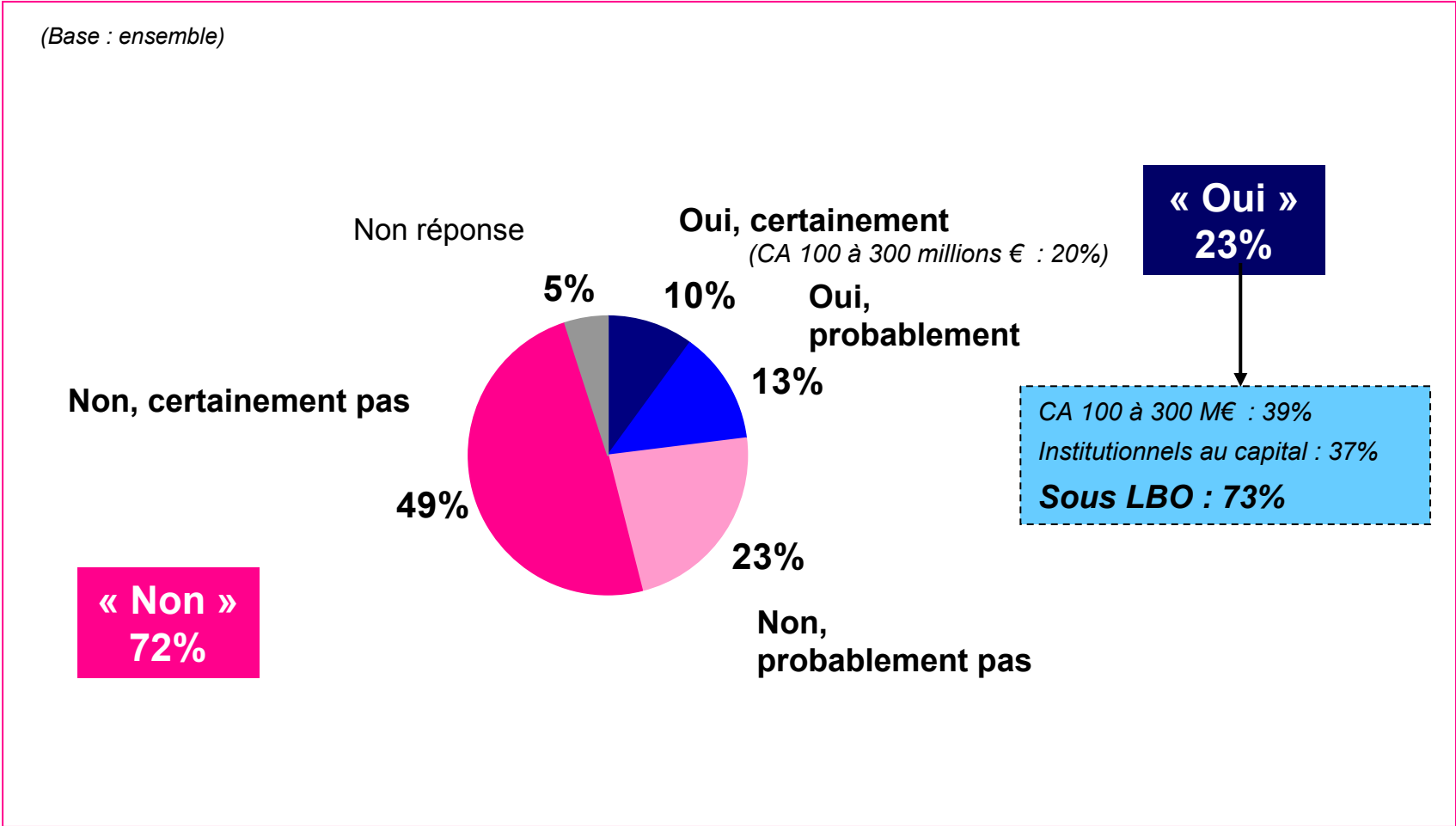
Les PME/PMI sont souvent détenues par leurs fondateurs « historiques », avec des partenaires financiers dans 1 cas sur 10 (1 sur 5 dans les « plus grosses entreprises » / CA de 100 à 300 millions d'euros)

(Base : ensemble)
Plusieurs réponses possibles

Nombre moyen de types de détenteurs : 2



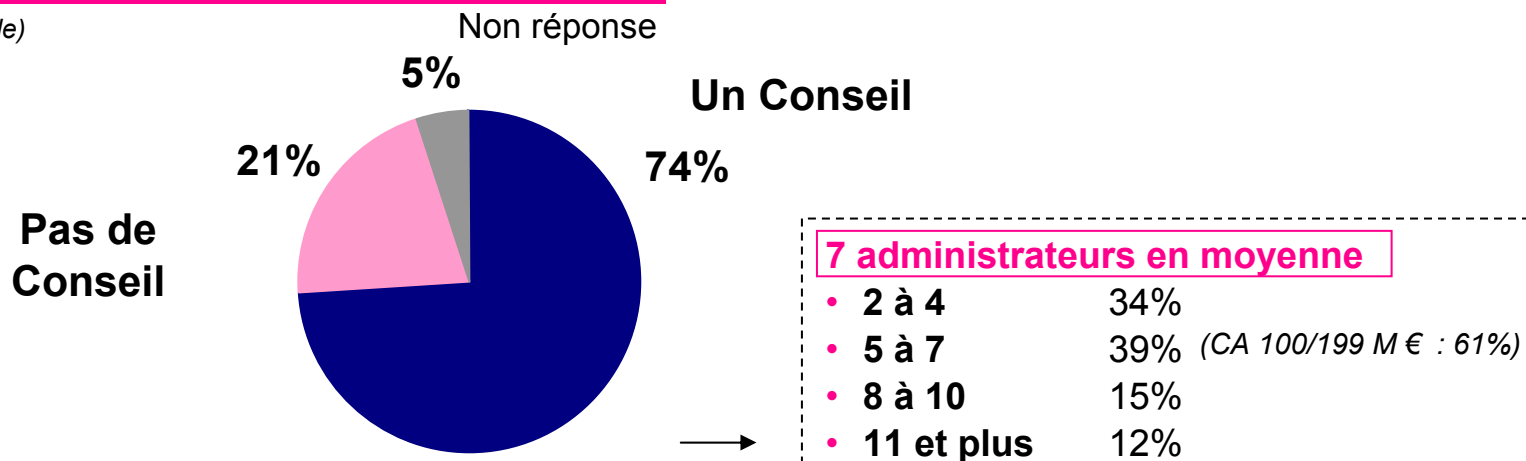
Environ 1 PME/PMI sur 4 projette d'ouvrir son capital dans les 5 années à venir (2 sur 5 pour les entreprises de 100 à 300 millions €)



3 PME/PMI sur 4 ont un Conseil d'Administration, le plus souvent composé de la DG et des « familles » Seule 1 sur 2 ouvre son Conseil à des personnalités extérieures

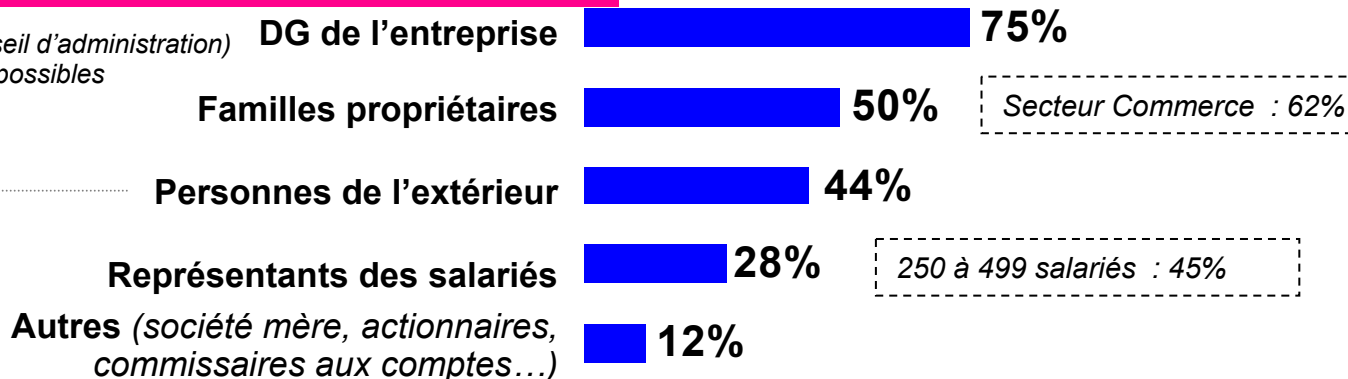
Nombre d'administrateurs

(Base : ensemble)



Composition du Conseil

(Base : Ont un conseil d'administration)
Plusieurs réponses possibles



51% détiennent des actions de l'entreprise

Les « Règles d'or » pour composer son Conseil : expertise « métier », indépendance... et ouverture à des regards extérieurs

« Quelles sont selon vous les « règles d'or » à respecter pour composer un Conseil d'Administration efficace ? »

(Base : ensemble) - Réponses spontanées - Plusieurs réponses possibles

COMPETENCE / QUALITE / PERSONNALITE DES ADMINISTRATEURS 47%

- Bonne connaissance de l'activité / du métier 15%
- Compétents / qualifiés (*finance, commercial...*) 11%
- Impliquées dans l'entreprise / impliquées financièrement
(*il faut qu'ils détiennent suffisamment de parts dans la société pour se sentir concernées...*) 10%
- Transparence / franchise / honnêteté 7%
- Ecoute / Echange / Ouverture 7%

Autres (moins de 7%) : cohésion, motivation...

COMPOSITION / PROFIL DES ADMINISTRATEURS 36%

- Personnes indépendantes de la société (*"avoir des membres extérieurs qui critiquent le fonctionnement et nous obligent à améliorer notre activité"...*) 10%
- Profil diversifié / complémentarité : financiers, commerciaux, production 9%
- Equilibre entre interne et externe (*un tiers d'actionnaires, un tiers de salariés, un tiers d'extérieurs au marché...*) 6%

Autres : limiter le nombre, diversifier / mélanger (âges)...

AUTRES « Information » (fournir chiffres clés, bonne analyse financière / compte-rendu clair et précis...) 12%

AUTRES « Organisation » (réunions régulières / ordre du jour / présence) 8%

Les « Règles d'or » pour bien faire fonctionner son Conseil : transparence, régularité, préparation... et confrontation

« Et quelles sont selon vous les règles de fonctionnement à mettre en place ou à faire respecter, pour qu'un Conseil d'Administration joue pleinement son rôle ? »

(Base : ensemble) - Réponses spontanées - Plusieurs réponses possibles

INFORMATION / REPORTING

37%

- **Transparence / fournir toutes les informations** (*dire la vérité, des dossiers honnêtes...*) 14% →
 - **Reporting régulier** 7%
 - **Diffuser les dossiers et l'ordre du jour à l'avance** (*qu'ils s'imprègnent des documents fournis à l'avance pour avoir des discussions utiles...*) 6%
 - **Information claire et précise** 6%
- Autres (moins de 4%) : relayer les décisions du Conseil à tous les membres de l'entreprise, infos fiables...*

Sous LBO
20%

ORGANISATION / TIMING DES CONSEILS

29%

- **Réunions plus régulières** (*tous les mois, 1 fois par trimestre...*) 22%
 - **Ordre du jour bien défini / élaboré** 7%
- Autres (moins de 4%) : formalisme, que les réunions se tiennent effectivement...*

FONCTIONNEMENT DES ADMINISTRATEURS

17%

- **Respect des avis / véritable échange / discussion franche** 9%
- **Présence obligatoire de tous** (*inciter à être présents par jetons de présence...*) 6%
- **Respect du rôle de chacun** (*la hiérarchie du Conseil est établie, il faut respecter cet ordre là..*) 3%

PILOTAGE ET SUIVI COLLECTIFS DES DECISIONS

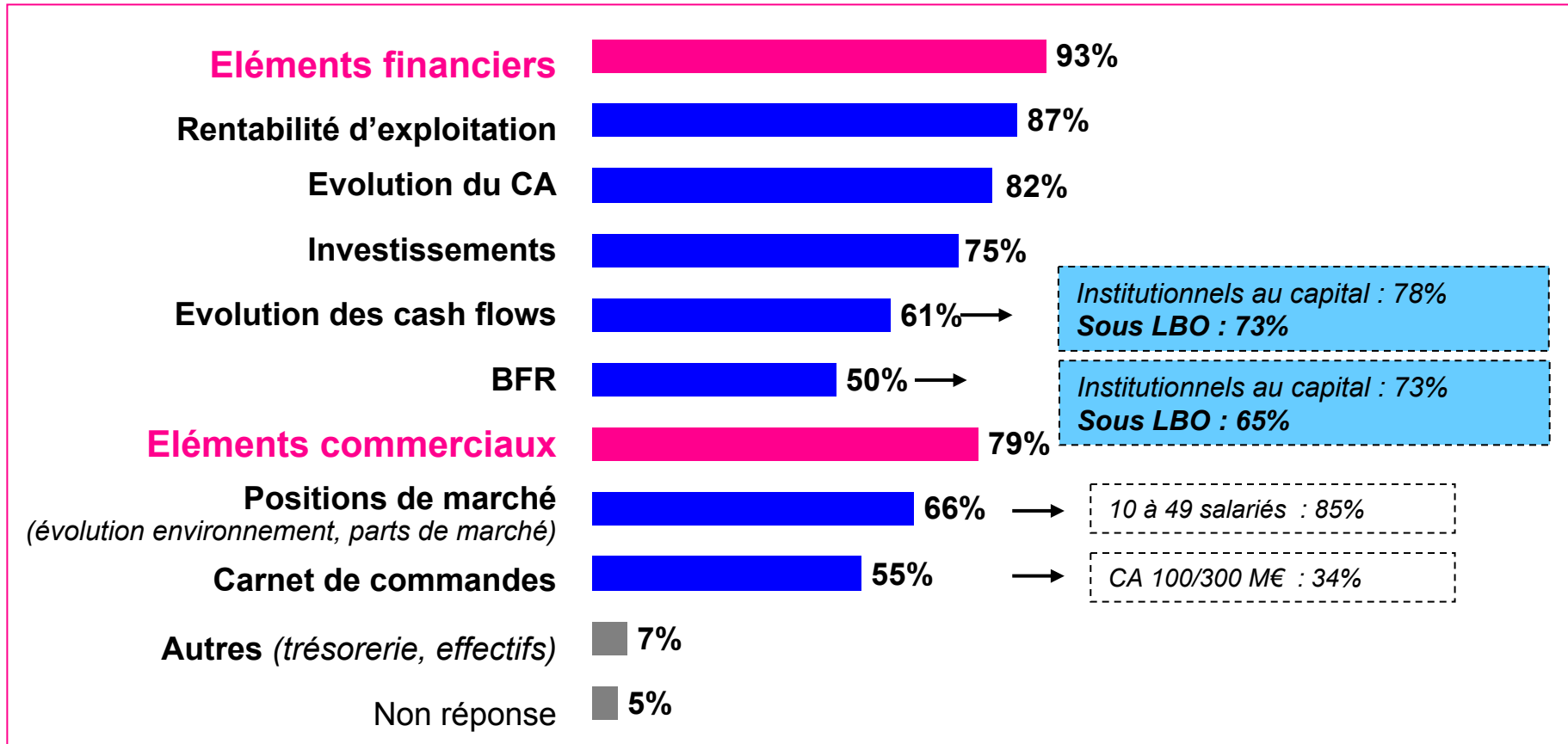
8%

Les indicateurs débattus en Conseil d'Administration sont financiers, bien sûr... mais aussi commerciaux

- **Sous LBO ou institutionnels au capital** : forte sensibilité aux cash flows et BFR
- **« Plus petites » entreprises** : plus attentives aux positions de marché et aux commandes

« Quels indicateurs-clés sont débattus lors des réunions du Conseil ? Est-ce... »

(Base : Ont un conseil d'administration - Plusieurs réponses possibles)



La Loi de Sécurité Financière est jugée plutôt utile...

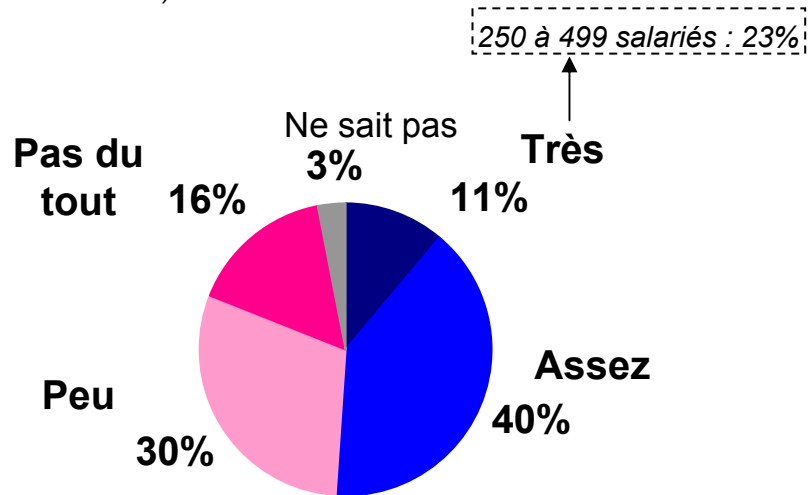
... mais pour les autres

Plus adaptée aux « plus grosses » entreprises (100/300 M€), aux sociétés cotées ou ayant des institutionnels au capital

« En 2003, la France a adopté la Loi de Sécurité Financière. Cette loi prévoit notamment que les entreprises publient chaque année un rapport sur les risques et les procédures de contrôle interne. Diriez-vous que cette loi est très, assez, peu ou pas du tout... »

Utile en général ?

(Base : ensemble)



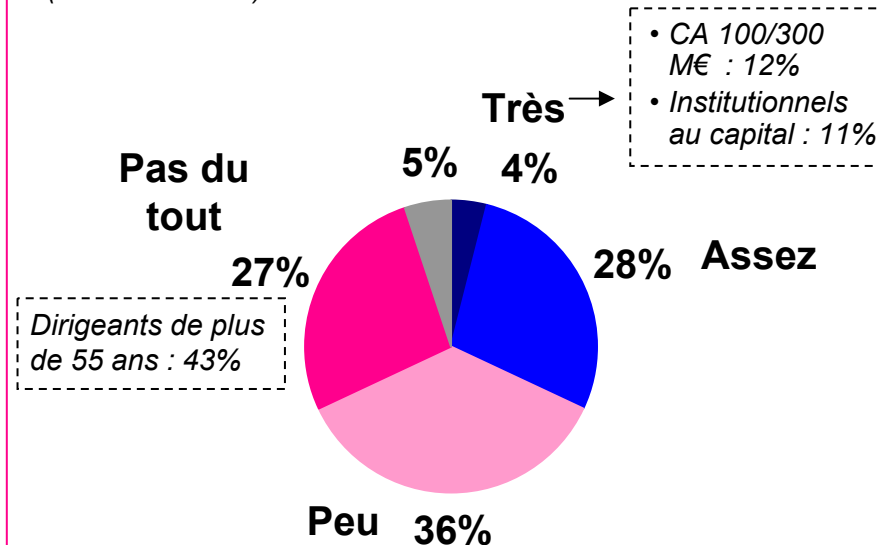
« Pas utile »
46%

« Utile »
51%

Cotée en Bourse : 79%*

Adaptée à votre entreprise ?

(Base : ensemble)



« Pas adaptée »
63%

« Adaptée »
32%

Cotée en Bourse : 62%*

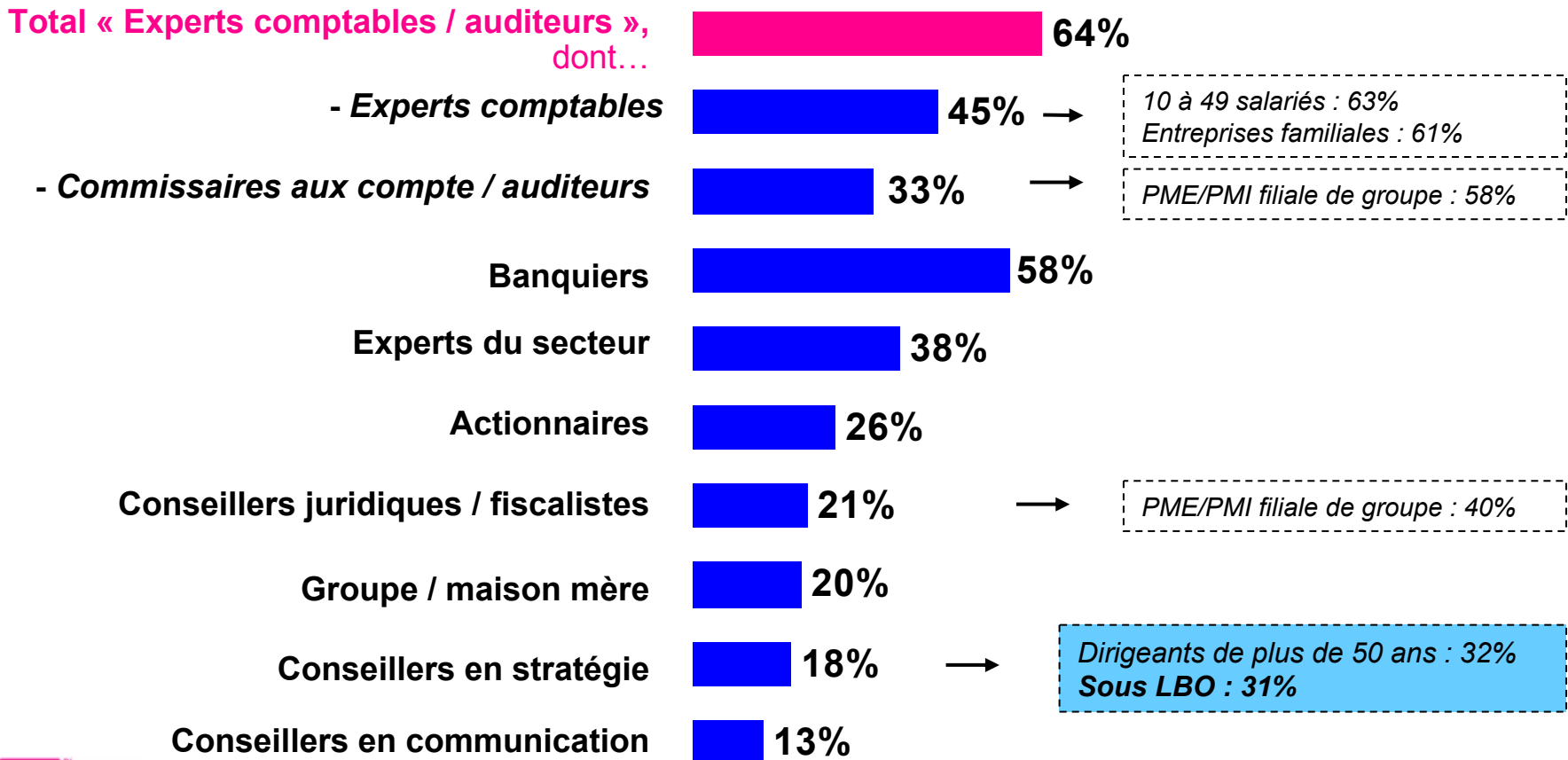
DEVELOPPEMENT / PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Une réflexion stratégique le plus souvent partagée avec les interlocuteurs « traditionnels » ; les conseillers spécialisés étant plus présents auprès des grands groupes et dans les entreprises sous LBO

Discussion des questions stratégiques

« En dehors de votre entreprise, avec quelles personnes ou quelles entités (actionnaires compris) discutez-vous des questions stratégiques concernant votre entreprise ? Est-ce... »

(Base : ensemble - Plusieurs réponses possibles)

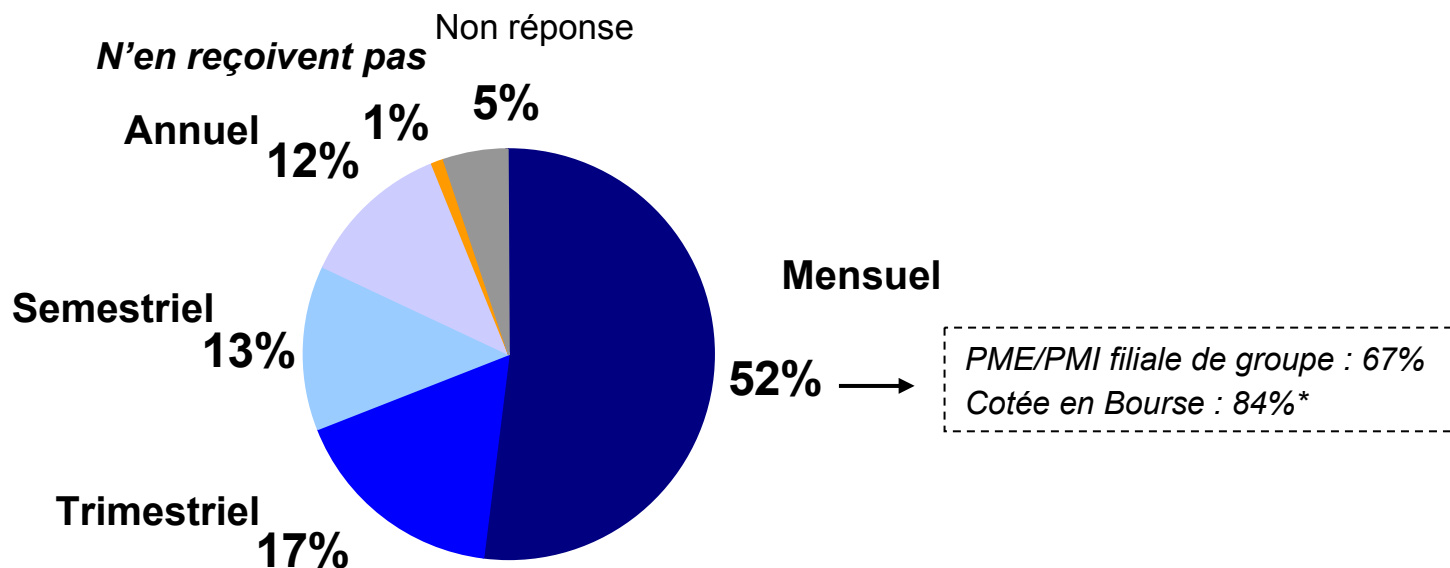


Un reporting d'activité au Conseil d'Administration régulier, très intégré (en moyenne 8 par an) et lié à la structure du capital

A quelle fréquence le Conseil d'Administration reçoit-il un reporting ?

(Base : ensemble)

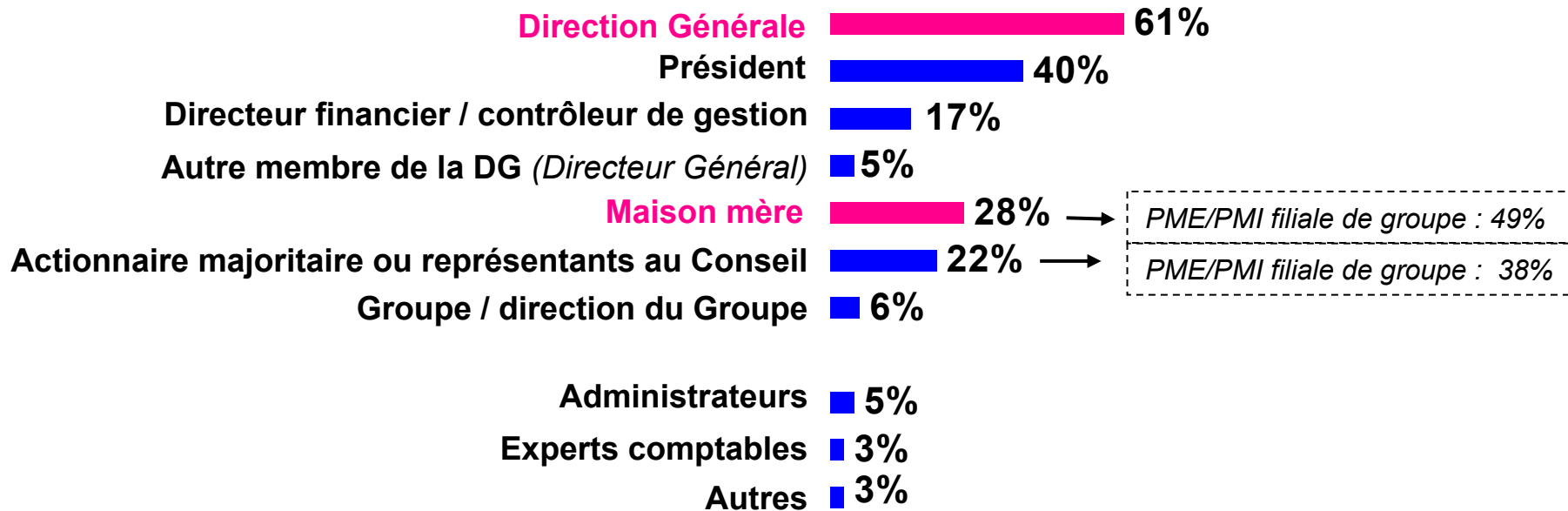
**En moyenne, 8 reportings par an
(Sous LBO = 8,5 / Non LBO = 7,5)**



Un reporting le plus souvent défini par le Président et la DG... et la maison mère (le cas échéant)

Qui définit ce reporting ?

(Base : reçoivent un reporting - Plusieurs réponses possibles)

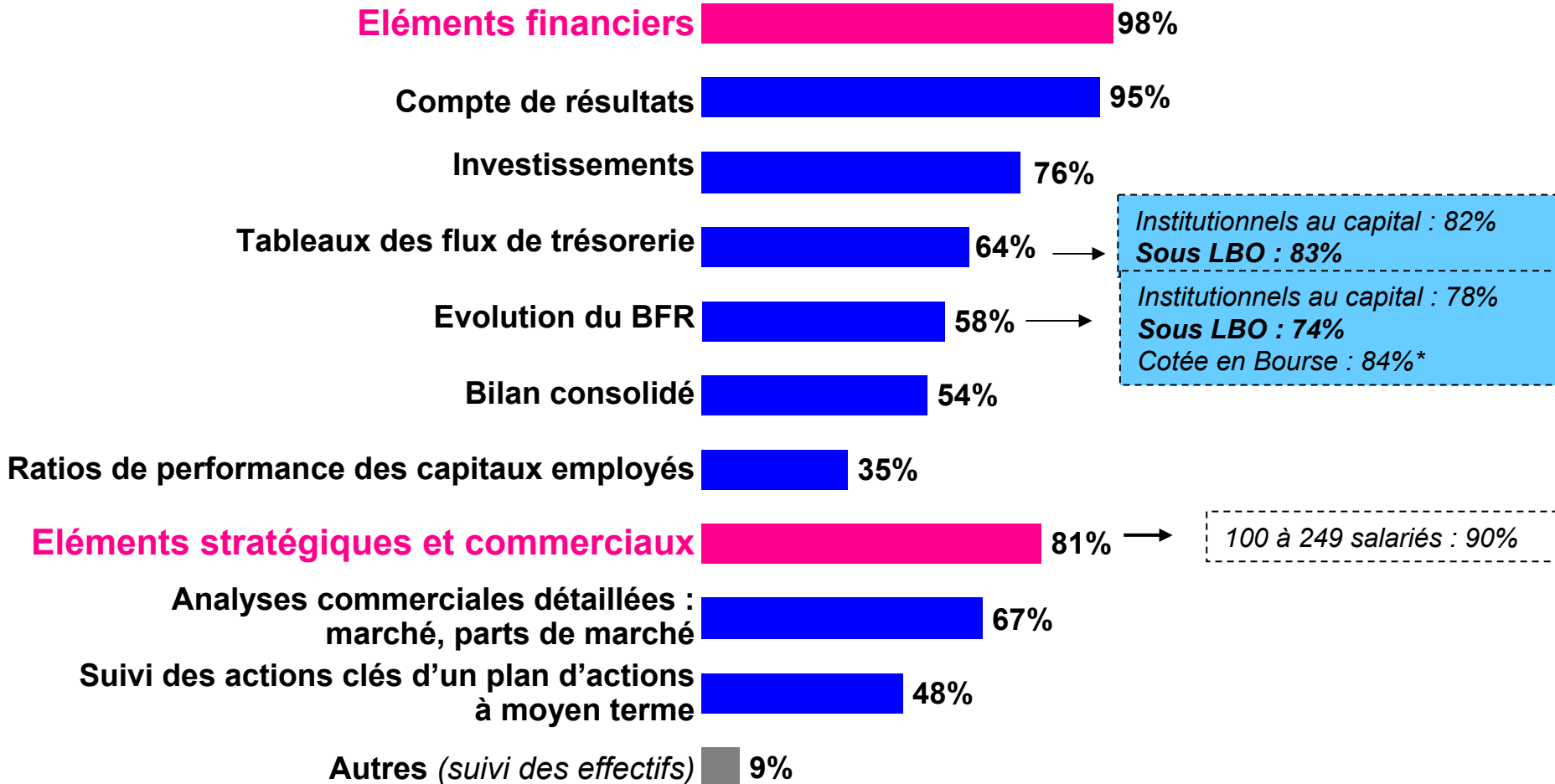


Un reporting à la fois financier et commercial

Sociétés cotées, ayant des institutionnels au capital ou sous LBO

« hyper » sensibles à la trésorerie et au BFR

(Base : reçoivent un reporting)
Plusieurs réponses possibles



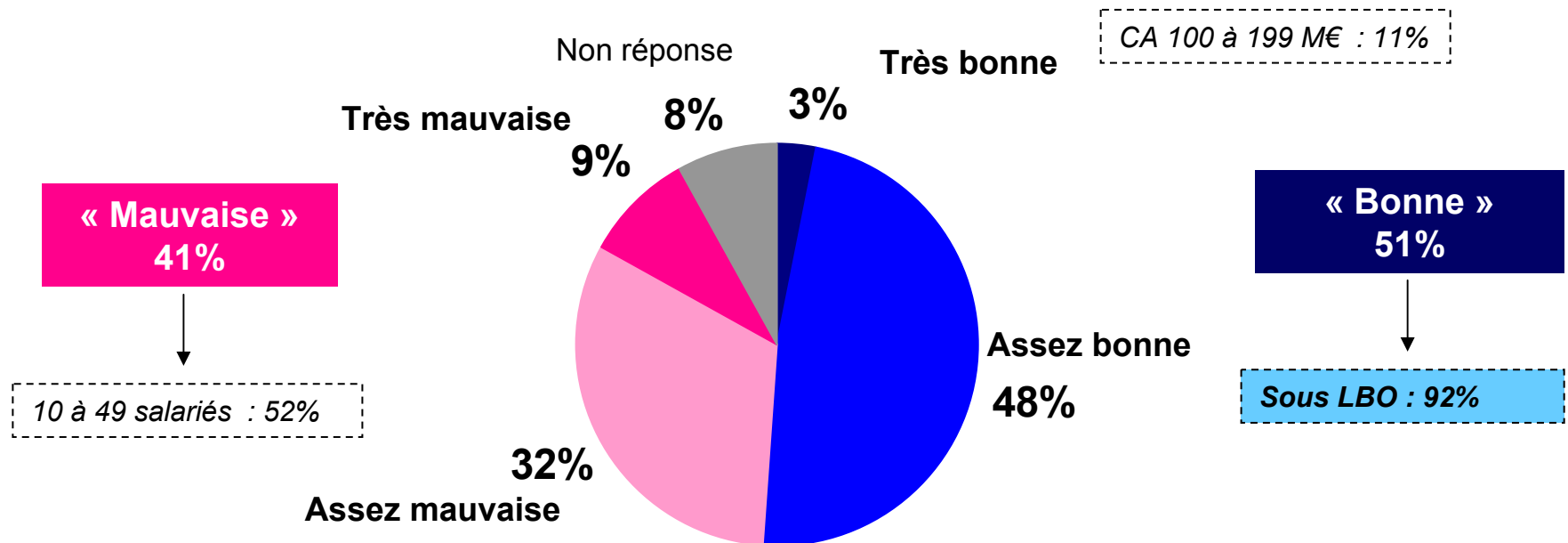
ACTIONNAIRES FINANCIERS

Sentiments face aux actionnaires financiers :

- Un avis favorable, renforcé auprès des plus grosses entreprises
- Un rôle très positif, pour ne pas dire déterminant de l'expérience concrète

« Personnellement, diriez-vous que vous avez une très bonne, assez bonne, assez mauvaise ou très mauvaise opinion de l'actionnariat financier, des fonds d'investissement ? »

(Base : ensemble)



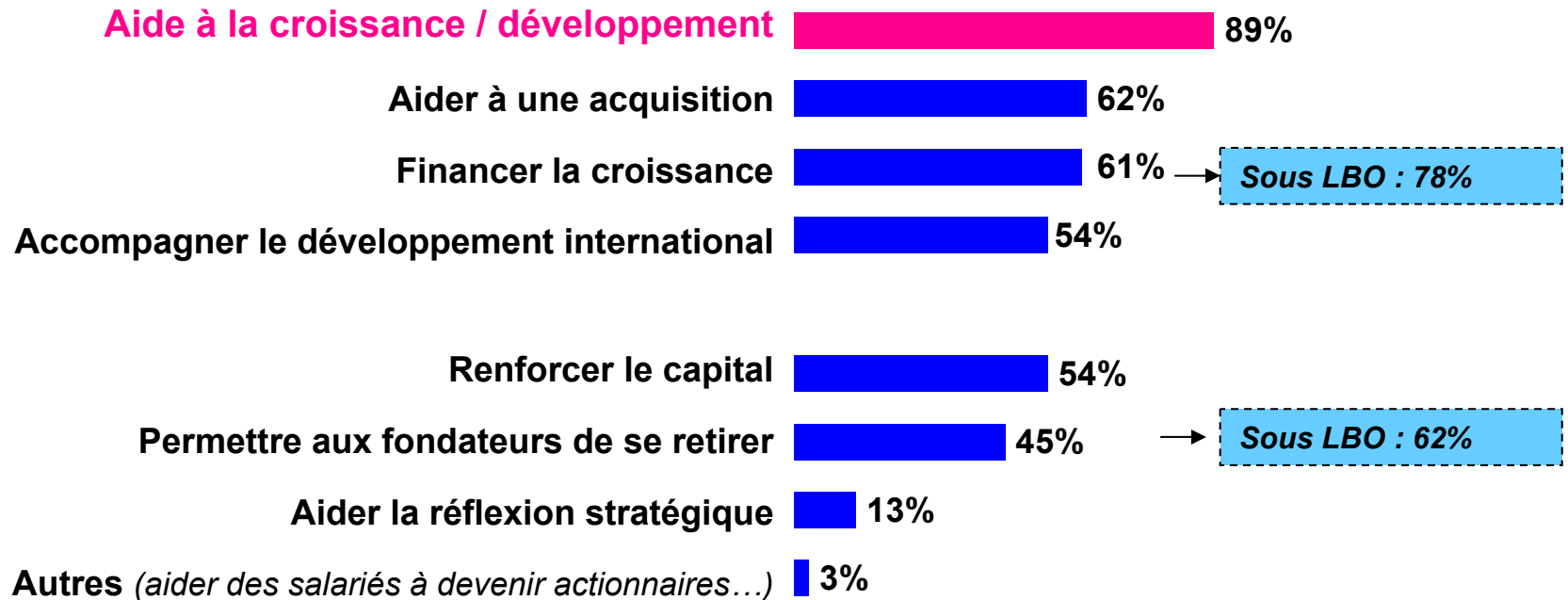
Des actionnaires financiers hyper légitimes pour financer la croissance, renforcer le capital et accompagner la succession

Dans quelles circonstances intégrer des actionnaires financiers ?

« Dans quelles circonstances, pour quels besoins, vous paraît-il le plus intéressant de faire rentrer des actionnaires financiers dans le capital ? »

(Base : ensemble - Plusieurs réponses possibles)

En moyenne, 3 circonstances citées

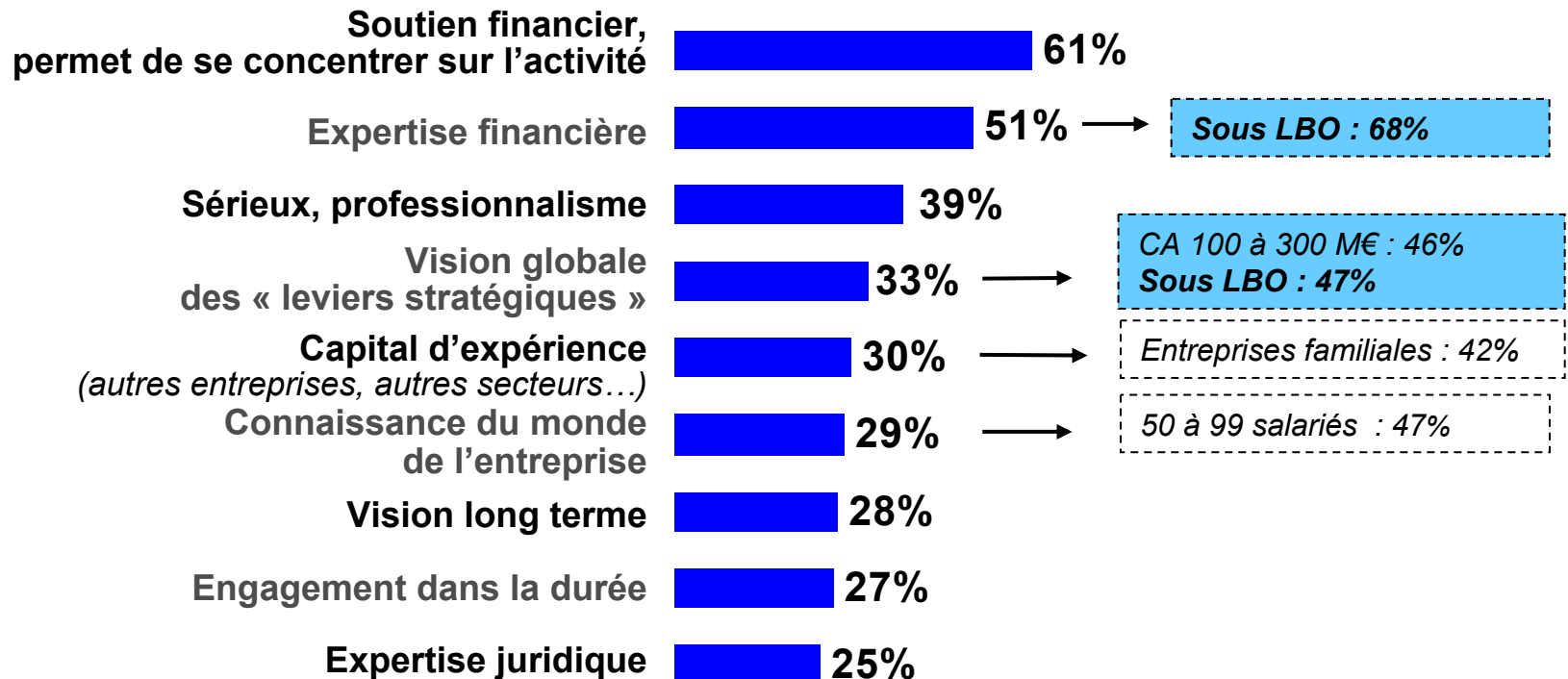


Des actionnaires financiers apportant soutien et expertise financière, vision et expérience globale

- **Grosses PME/PMI et entreprises sous LBO : valorisent la vision stratégique**
- **Entreprises « familiales » et plus petites structures : sensibles à l'expérience et à la compréhension de l'entreprise**

(Base : ensemble - Plusieurs réponses possibles)

En moyenne, 3 atouts cités



Faire rentrer des actionnaires financiers dans le capital ?

- Environ 1 PME/PMI sur 5 pourrait faire rentrer des actionnaires financiers dans son capital dans les 2 à 5 ans
- Hypothèse d'autant plus envisagée que l'on a l'expérience de fonds d'investissements dans le capital

➔ **11%** des dirigeants **l'ont déjà envisagé et envisagent toujours** de le faire dans les 2 à 5 ans

Institutionnels au capital : 28%
Sous LBO : 61%

➔ **6%** des dirigeants **ne l'ont pas encore envisagé, mais y songent**



Au total 17% envisagent de le faire dans les 2 à 5 ans

(10% parmi les PME/PMI qui ne sont pas sous LBO et qui n'ont pas d'investisseurs institutionnels ou de partenaires financiers dans le capital)

Quelques idées clés pour conclure...

- **Capital** : prédominance des fondateurs et des familles dans les PME/PMI françaises. Les « plus grosses » ayant dans 1 cas sur 5, des partenaires financiers
1 PME/PMI sur 4 ouvrirait son capital à de nouveaux partenaires dans les 5 ans ; proportion qui passe à 3 sur 4 pour celles sous LBO
- **Règles d'or pour les Conseils d'Administration** : au-delà de l'expertise « métier » et de la transparence, un besoin d'ouverture sur l'extérieur et de confrontation des avis
- **Pilotage de l'activité** : un reporting régulier; l'expérience des LBO et de l'actionnariat institutionnel renforçant sa périodicité et l'importance accordée à la gestion des flux (*cash flow*, *BFR*)
- **Actionnaires financiers** : un a priori plutôt positif, une légitimité renforcée auprès des plus grosses PME/PMI ou ayant l'expérience d'un LBO... Des partenaires très recherchés pour financer la croissance, enrichir la vision stratégique et accompagner les successions

Structure de l'échantillon

Structure redressée (Chiffres d'affaires et secteur)

Chiffre d'affaires

- 30 à 99 millions d'euros 87%
- 100 à 300 millions d'euros 13%

Secteur d'activité

- Industrie/BTP 41%
- Commerce 41%
- Services/Transports 18%

Nombre de salariés

- 10 à 49 salariés 20%
- 50 à 99 salariés 14%
- *Moins de 100 salariés* 34%
- 100 à 249 salariés 40%
- 250 à 499 salariés 26%
- *100 salariés et plus* 66%

Cotation

- Société cotée 5%
- Société non cotée 95%

LBO

- Oui, LBO 8%
- Non, pas LBO 92%

Date de création de l'entreprise

- Avant 1940 22%
- 1940 à 1969 25%
- 1970 à 1989 30%
- Après 1989 22%
- Non réponse 2%

Région

- Paris/région parisienne 26%
- Ouest 18%
- Nord / Est 30%
- Sud Ouest 8%
- Sud Est 18%

Age de l'interviewé

- Moins de 40 ans 35%
- 41 - 50 ans 35%
- *Moins de 50 ans* 70%
- 51 - 55 ans 16%
- 56 - 60 ans 12%
- Plus de 60 ans 2%
- *Plus de 50 ans* 30%