

NEXT 5

Listen
Understand & Decide

Baromètre de la gouvernance des PME wallonnes

Février 2025

 **Entre
Chefs**^{PME}

 **CBC**



- Next5 a fait appel à Listen pour **approfondir sa compréhension des modes de gouvernance des PME wallonnes, mieux cerner les pratiques des dirigeants et mettre en place un baromètre récurrent.**
- Pour atteindre ces objectifs, Listen et Next5 ont mis en place un partenariat avec le réseau **EntreChefs** et avec **CBC Banque**, qui ont sollicité des échantillons de décideurs actifs dans les PME wallonnes, au même titre que Next5 et Listen.
- Cette première grande enquête sur la gouvernance des PME wallonnes prend la forme d'un **baromètre**. L'ambition est de réitérer cette enquête pour analyser les évolutions des comportements et attitudes dans le futur.

Décideurs de
PME actives en Wallonie

Cible

Type d'étude

Quantitative via Internet
Recrutement via panel externe

Échantillon

Taille d'échantillon : N=237
Marge erreur : +/- 6,3%

Timing

Du 8 octobre au 12
décembre 2025

#1. Les principaux enjeux et défis des décideurs wallons sont principalement d'ordre organisationnel

1

2

Les principaux enjeux sont davantage organisationnels (recrutement, process, compétences) que liés au développement de l'activité (nouveaux produits ou marchés).

→ Surtout dans les moyennes entreprises.

1**2**

1

Pour faire face à ces enjeux, le **défi #1** consiste à développer **la vision stratégique**, et ensuite à digitaliser les processus et à renforcer les compétences des managers.

2

#2. Différentes formes de gouvernance cohabitent

- **60% des PME disposent d'une gouvernance formelle** (CA ou CoDir).
→ Plus encore dans les moyennes entreprises, dans le secteur de l'industrie, des co-décisionnaires et dans les entreprises matures (30 ans ou plus).
- **25% disposent d'une gouvernance informelle** (davantage dans les micro-entreprises, dans les nouvelles structures).
- **40% recourent à des structures informelles** (conseils d'avis, réseau d'entrepreneurs, coach ou mentor..).
- **Néanmoins, 20% des décideurs se sentent seuls dans les prises de décision.**

#3. Des améliorations sont identifiées en termes de gouvernance formelle

1

2

3

4

Les décideurs wallons sont moyennement satisfaits de l'apport du CA

- Les **principaux manquements: vision externe et information sur le marché, manque de plus-value**, de cohésion, de complémentarité, d'esprit critique ou de multidisciplinarité.
- Les CA sont majoritairement composés d'actionnaires, d'administrateurs indépendants ou d'entrepreneurs.
- Les membres de la famille sont davantage présents dans les PME où la gouvernance informelle et les structures externes sont utilisées.

1

2

3

4

Les décideurs wallons sont davantage satisfaits du fonctionnement de leur CoDir.

- Néanmoins, 55% identifient des **opportunités d'amélioration, en termes de vision stratégique, de structure et d'implication**. Ou encore de **manque de prise de décision ou d'expertise externe**.
- Ces CoDir sont généralement composés de 4 à 6 personnes: principalement des fonctions **opérationnelles et financières** (75 %), des **fonctions commerciales ou RH** (50 %) ou des **fonctions marketing ou IT** (20 %), davantage dans les moyennes entreprises.

1

2

3

4

1

2

3

4

- **Les manquements constatés** au niveau des CA et des CoDir **sont directement liés aux principaux enjeux et défis des PME**: vision stratégique et structure (processus internes et compétences).
- En outre, l'implication et la cohésion sont indispensables pour relever ces défis.

1

2

3

- Tant les CA que les CoDir sont **largement composés d'hommes.**
- **La fréquence des réunions est différente:**
principalement trimestrielle pour les CA, mensuelle pour les CoDir.

4

#4. Le conseil d'avis suscite des questions et un réel intérêt existe

1

2

3

Le Conseil d'avis est **complémentaire** du CA et du CoDir

- **Bien que sa notoriété soit limitée et contrastée, il rencontre un intérêt réel**, particulièrement dans les entreprises de taille moyenne, recourant à une gouvernance formelle ou déjà à une structure externe.
- **Le conseil d'avis constitue une opportunité pour combler les manquements liés aux organes formels**: apporter une vision externe, des expertises nouvelles, favoriser une prise de décision meilleure et plus rapide.

1

2

3

Le Conseil d'avis fait l'objet d'un intérêt réel et complémentaire:

- **Les profils les plus appréciés** sont **les experts en stratégie**, les **dirigeants ayant vécu une situation comparable ou encore ayant une expérience dans le secteur d'activité** ou dans une société de taille comparable.
- Vient ensuite **l'expertise métier**, selon les besoins: opérationnel ou transformation, finance, marketing ou IT.
- Les besoins à l'égard de ces profils sont divers et liés à la taille et à la maturité de l'entreprise et au mode de gouvernance actuel.

1

2

3

Néanmoins, 3 freins sont identifiés.

Certains redoutent la **multiplication des organes de gouvernance, le coût et la valeur ajoutée réelle d'un conseil d'avis.**

1**2****3**

#5. Un vivier d'administrateurs et d'experts prêts à s'engager

- Près de 70% des décideurs seraient intéressés par un rôle de gouvernance dans une autre PME.



Jerome Drugeon
+32 478 87 24 34



Gwendoline Hendrick
+32 474 70 07 11



Isabelle Wertz
+32 470 90 64 16



Philippe Geerts
+32 477 61 76 59