



Valérie Denis et Jean Mossoux

Valérie Denis, Directrice adjointe  
d'ICHEC-PME, et Jean Mossoux,  
Promoteur d'ICHEC-PME

[ chronique ]

## Pour croître, il faut savoir jouer avec les chiffres

Avez-vous déjà remarqué que le Bel 20 se compose de quatorze entreprises qui ont des racines familiales ? Les voici : Ackermans & Van Haaren, Bekaert, CMB, CNP, Colruyt, Delhaize, D'leteren, GBL, Inbev, KBC, Omega Pharma, Sofina, Solvay et UCB. Quelles sont les clés de leur croissance ? L'enquête approfondie Croissance des PME 2007\* de l'ICHEC-PME lève un coin du voile. L'enquête, à laquelle a également collaboré Ernst & Young, traite des thèmes tels que les freins de la croissance, l'optimisme des chefs d'entreprise, les valeurs d'une PME et les pratiques qui permettent la croissance durable. 402 dirigeants de PME comptant entre 5 et 500 collaborateurs ont apporté leur collaboration.

L'une des clés du succès est l'art de manier les chiffres. Et qui dit chiffres, dit finances. Selon l'enquête, dans une PME non familiale sur deux, c'est le chef d'entreprise qui assure lui-même la gestion financière. Mais dans les entreprises familiales, 3 chefs d'entreprise sur 4 déclarent être responsables de cette gestion. Ce qui est typique du patron orienté sur les prestations : il a l'art de faire cadrer chaque activité avec les aspects chiffrés de celle-ci.

Qui dit chiffres, dit aussi mesures : il convient d'utiliser les résultats. Toutes les personnes interrogées ont classé dix-neuf indicateurs de gestion selon un ordre de fréquence d'utilisation. Voici le top cinq des indicateurs qu'ils observent au moins une fois par

mois : créances, dettes, liquidités, chiffre d'affaires et respect des délais. Les quatre indicateurs les moins observés sont la fidélité de la clientèle, la satisfaction de la clientèle, la productivité par personne et la rentabilité par poste ou par produit. Cet enthousiasme dérisoire pour le suivi de la satisfaction de la clientèle est surprenant. Car pour 84 % des personnes interrogées, l'augmentation de la satisfaction de la clientèle est le principal objectif à atteindre au cours des prochaines années. Comment cela doit-il alors se dérouler dans la pratique ? Les chefs d'entreprise interrogés qui visent d'ici 2010 une croissance du chiffre d'affaires de plus de 50 % souhaitent observer les indicateurs suivants au moins une fois par mois :

- ▶ les volumes des produits ou le nombre de projets (89 % des entreprises qui affichent une forte croissance suivent leur évolution de près plus d'une fois par mois, contre 75 % des entreprises en général) ;
- ▶ le nombre de prospects (69 % contre 59 %) ;
- ▶ la productivité par produit (72 % contre 59 %), par poste ou département (67 % contre 54 %) et par personne (60 % contre 52 %) ;
- ▶ la fidélité de la clientèle (59 % contre 48 %).

Suffisamment de bonnes intentions donc. L'entrepreneur d'une PME familiale qui les applique dans la pratique de manière systématique est bien parti pour réaliser ses ambitions de croissance d'ici 2010. Et il reçoit d'ores et déjà le soutien de l'ICHEC-PME qui lancera en septembre une Family Business School conjointement avec Ernst & Young. Une école spécialement pensée pour les étudiants de dernière année d'une formation de master qui souhaitent entrer en fonction dans une PME familiale, en créer une ou en reprendre une. L'une des aptitudes clés du programme est le maniement des chiffres.

\* Vous trouverez les résultats détaillés sur les sites [www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be) et [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be).

Avez-vous déjà remarqué que le **Bel 20** se compose de 14 entreprises qui ont des **racines familiales** ?