



Finance Management

01.05.2008
Page: 10-11

Circulation: 3500

ea2e2
597

LE BLOC-NOTES DU FINANCIER

TEXTE : CHRISTOPHE LO GIUDICE

Les clés de la réussite de la PME familiale

Les PME qui visent une croissance de chiffre d'affaires supérieure à 50% d'ici 2010 mettent la priorité sur l'innovation, l'esprit d'entreprise, l'augmentation de leur part de marché et leur présence internationale, et moins sur la satisfaction du client et la qualité. Elles affectent également davantage que la moyenne leurs bénéfices en investissements.

Comment expliquer le maintien de la performance des entreprises familiales sur plusieurs générations? Comment font-elles pour traverser les cycles de croissance? Comment font les familles pour en rester propriétaires? Quelles sont les pratiques des entreprises qui déclarent viser une croissance de chiffre d'affaires supérieure à 50% d'ici 2010? C'est à ces questions que l'étude « Croissance PME » menée par ICHÉC-PME et Ernst & Young s'est attelée à donner réponse, dix ans après une première étude du même genre. Cette fois, 402 dirigeants de PME belges et luxembourgeois de cinq à 500 personnes ont été sondés. Cette analyse servira de base à la « Family Business School » qu'ICHEC-PME ouvrira en septembre 2008. Ce pôle d'excellence universitaire est dédié aux étudiants en dernière année de Maîtrise désireux de rejoindre, créer ou reprendre une PME familiale.

Premier constat: une entreprise reste une entreprise, qu'elle soit familiale ou non. Sur bon nombre de sujets, entrepreneurs familiaux et non familiaux s'accordent. Par exemple sur les atouts et menaces: selon huit dirigeants sur dix, la compétence du personnel est ce qui différencie le plus les entreprises de leurs concurrents et la qualité de l'équipe est également considérée par 70% d'entre eux comme la clé principale pour la croissance de l'entreprise. Inversement, les difficultés à trouver du personnel et la perte de collaborateurs-clés sont considérées comme les deux menaces principales pour la croissance future.

MAIN À LA PÂTE

Que l'on évolue dans une entreprise familiale ou non, les trois premiers objectifs fixés sont la satisfaction du client, la motivation des collaborateurs et l'augmentation du bénéfice. Autre constat: le tabou éventuel du patrimoine privé n'en est pas un. Les 402 dirigeants de PME ont répondu à toutes les questions sur ce sujet. Dis-

poser de moyens importants dans l'entreprise et/ou à titre privé est – avec la rentabilité de l'entreprise elle-même – considéré comme un gage supérieur de pérennité. Former tôt les enfants à la gestion d'un patrimoine est vu comme une pratique intéressante.

Mais des différences notables entre entreprises familiales et non familiales sont par ailleurs constatées. Tout d'abord, le niveau de formation des dirigeants se révèle indicatif de l'esprit d'entreprendre. Deux fois plus de répondants de l'entreprise familiale se sont arrêtés au secondaire (28% contre 13% en entreprise non familiale). Les formations de plus de trois jours en cours de carrière sont aussi plus fréquentées par les dirigeants non familiaux. « *L'état de self-made-men est un gisement qui mérite réflexion quand on pense aux brillants capitaines d'industrie qui ont aimé vite mettre la main à la pâte* », relèvent les auteurs.

En comparant les résultats de cette enquête à celle menée en 1997, on constate un plus grand optimisme aujourd'hui. En effet, en 1997, les répondants qualifiaient de stable à peu favorable l'évolution de leur entreprise, de leurs clients et de leur secteur dans les trois prochaines années. En 2007, ils voient ces évolutions de façon favorable à très favorable. Quelque 72% des dirigeants expriment une confiance pour l'avenir de leur entreprise. Particularité: les sociétés non familiales se déclarent plus optimistes que les entreprises familiales.

Si, dans deux entreprises sur trois, la gestion financière est assurée par le dirigeant lui-même, ce pourcentage monte à 74% dans l'entreprise familiale contre 56% dans l'entreprise non familiale. « *Ce trait calculateur est typique du patron indépendant qui est performant: il a l'art de cadrer tout enjeu dans ses aspects chiffrés*, pointent les auteurs de l'étude. *Si on rapproche ceci du niveau de formation souvent moins poussé en entreprise familiale, il reste vrai qu'un patron aime compter.* » Est-ce cet attrait pour les chiffres qui écarte les patrons d'entreprise familiale des formations en gestion financière? 22% d'entre-

eux ont suivi une formation dans ce domaine durant les 3 dernières années, contre 34% des dirigeants non familiaux.

Toujours d'après cette étude, les bénéficiaires des entreprises passent, en moyenne, pour 39% en réserve et 31% en investissements, devant les dividendes pour 16%. La propension à verser des dividendes croît avec le chiffre d'affaires et, dans ce mouvement, l'entreprise familiale alloue significativement moins de dividendes que son homologue non familiale. « *C'est sans doute la réponse à la crainte du manque de fonds propres et l'engagement dans une stratégie qui privilégie la valeur long terme de l'entreprise plutôt que la rentabilité immédiate.* »

A LONG TERME

Autre champ exploré, celui des pratiques des entreprises qui déclarent viser une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 50% d'ici l'année 2010. Ces dernières vont accorder plus d'importance à l'innovation (24% contre 16% dans les entreprises en général), l'esprit d'entreprise (24% contre 16%) et la vision à long terme (25% contre 16%), et moins à la satisfaction du client (64% contre 78%) et à la qualité (40% au lieu de 48%). Certainement parce qu'à ce stade, ces deux éléments sont maîtrisés. Elles accordent aussi plus d'importance à l'aug-

Les bénéficiaires des entreprises passent, en moyenne, pour 39% en réserve, 31% en investissements et 16% en dividendes.

mentation de la part de marché (65% contre 53%) et de leur présence internationale (40% contre 26%).

Pour suivre cette croissance, elles vont par ailleurs utiliser plus fréquemment les indicateurs, en particulier les suivants: les volumes produits ou nombre de projets (89% de ces entreprises suivent leur évolution 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% dans les entreprises en général) ainsi que la fidélité des clients (59% contre 48%). Enfin, elles affectent davantage leurs bénéfices en investissements: 42% d'entre elles envisagent d'investir plus de € 500.000 euros d'ici 2010, contre 23% des entreprises en général. ●