

## **Les difficultés à trouver du personnel et la perte de collaborateurs-clés : les deux menaces principales pour la croissance future**

**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 ? L'enquête "Croissance PME 2007" d'ICHEC-PME, en collaboration avec Ernst & Young, traite les thèmes liés au développement de la PME. Les difficultés à trouver du personnel et la perte de collaborateurs-clés sont considérés comme les deux menaces principales pour la croissance future. La fidélité et la motivation des collaborateurs-clés sont un des objectifs prioritaires des dirigeants. Déjà en 1997 le tout premier frein à la croissance était la difficulté à recruter des collaborateurs compétents à l'esprit PME. Aujourd'hui le climat est déclaré plus porteur, et les difficultés d'embauche sont plus que jamais un frein à la croissance.**

Les thèmes-clés ressortant de l'étude « Croissance PME 2007 » et extraits du rapport sont :

1. Entreprises familiales et non familiales : avant tout des similitudes car une entreprise reste une entreprise
2. Entreprises familiales et non familiales : quelques différences
3. Les pratiques des entreprises qui déclarent viser une croissance de CA supérieure à 50% d'ici 2010

Ils seront présentés lors du colloque « La Croissance en PME : une affaire de famille ? » de ce jeudi 6 mars à 15h à Wolubilis (1150 Bruxelles). Accès gratuit pour les journalistes. A l'accueil : s'adresser à Anne Noël (0476/861 316). Contenu du colloque et aspects pratiques sur [www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be).

\*\*\*\*\*

### **1. Entreprises familiales et non familiales : avant tout des similitudes car une entreprise reste une entreprise**

Sur l'ensemble des questions, entrepreneurs familiaux et non familiaux s'accordent. Voici entre autres 3 domaines de similitudes.

#### a. Les collaborateurs : atout et menace pour toute entreprise

Selon 8 dirigeants sur 10, 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 considérés comme les deux menaces principales pour la croissance future. Il est donc logique que la fidélité et la motivation des collaborateurs-clés soit un des objectifs prioritaires des dirigeants. Déjà en 1997 le tout premier frein à la croissance était la difficulté à recruter des collaborateurs compétents à l'esprit PME. Aujourd'hui le climat est déclaré plus porteur, et les difficultés d'embauche sont plus que jamais un frein à la croissance.

#### b. Les objectifs fixés

Que l'on soit familial ou non, les trois premiers objectifs fixés sont la satisfaction du client, la motivation des collaborateurs et l'augmentation du bénéfice.

#### c. Le patrimoine

Le tabou éventuel du patrimoine privé n'en est pas un. 402 dirigeants de PME ont répondu à toutes les questions sur ce sujet. Disposer 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.

## 2. Entreprises familiales et non familiales : quelques différences

### a. Le niveau observé de formation des dirigeants

Il est très 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.

*« Ce constat peut vouloir dire beaucoup de choses, notamment qu'entreprendre n'est pas lié au niveau de formation, ... L'on peut se demander si la multiplication de cours perçus comme trop théoriques est un frein à l'entrepreneuriat ? En tous cas, 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 »,* déclare Valérie Denis, Directrice Adjointe ICHEC-PME

### b. La confiance dans l'avenir

72% des dirigeants expriment une confiance pour l'avenir de leur entreprise.

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.

Les entreprises non familiales se déclarent plus optimistes que les entreprises familiales.

Cela veut-il dire qu'effectivement les familiaux ont la vie plus dure ou est-ce le réflexe de prudence propre à ceux qui assument toutes les charges de l'entreprise ? Cette prudence peut être le résultat de l'inexpérience, de la longue expérience dans la durée ou encore d'une charge qui pèse lourdement sur les épaules d'une famille.

### c. Le volume d'heures prestées

Tous les dirigeants travaillent plus de 40 heures, un sur trois plus de 60 heures, alors que le régime de leurs collaborateurs est théoriquement inférieur à 40 heures.

Celui qui connaît le fonctionnement d'une entreprise bien organisée voit tout de suite que cet écart de prestations entre dirigeants et collaborateurs pose celui de la communication et de la délégation entre personnes dont l'implication dans la gestion des affaires est différente – par choix ou par nécessité.

Dans l'entreprise non familiale : 76% travaillent entre 40 heures et 60 heures et 22% entre 60 heures et 80 heures.

Dans l'entreprise familiale : 54% travaillent entre 40 heures et 60 heures et 35% entre 60 heures et 80 heures.

### d. Les valeurs-phares des entreprises

Au sommet du hit parade - et de loin (plus de 75%) - vient la volonté de satisfaire les clients; elle est appuyée par deux traits liés à la satisfaction du client : la qualité et la flexibilité.

Ces trois valeurs-phares expriment la vocation et la charge de « servir » pratiquées par la petite et moyenne entreprise. Au fur et à mesure de la croissance, la vision à long terme et l'innovation prennent le pas sur l'importance de la qualité. Sans doute la qualité est-elle maîtrisée une fois arrivée à un certain niveau de développement. Donc toutes les formes d'aides à la qualité sont aussi un support de croissance.

Il est remarquable de constater que le respect de la parole donnée ou de sa signature est le premier engagement que professent spontanément 28% des patrons familiaux tandis que cet engagement n'est significatif que pour 11 % des entrepreneurs non familiaux. Autre écart intéressant, les femmes accordent au sens des responsabilités plus de trois fois plus d'importance que les hommes !

### e. La gestion des chiffres

Si dans deux entreprises sur trois, la gestion financière est assurée par le dirigeant, 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. Si l'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).

### f. L'affectation des bénéfices

Ils passent 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.

### 3. Les pratiques des entreprises qui déclarent viser une croissance de CA supérieure à 50% d'ici 2010

Elles accordent 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 d'importance 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 également plus d'importance à l'augmentation de la part de marché (65% > 53%) et de leur présence internationale (40% > 26%)

Pour suivre cette croissance, elles utilisent plus fréquemment les indicateurs, et plus particulièrement les suivants :

- 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)
- Nombre de prospects (69% contre 59% dans les entreprises en général)
- Productivité par produit (72% contre 59% dans les entreprises en général), par poste ou département (67% contre 54% dans les entreprises en général) et par personne (60% contre 52% dans les entreprises en général)
- Fidélité des clients (59% contre 48% dans les entreprises en général).

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).

\*\*\*\*\*

#### À propos de l'étude :

ICHEC-PME a organisé en octobre 2007 l'enquête de fond « Croissance PME 2007 » qui actualise, dix ans plus tard, l'étude « Croissance PME 1997 ». Les thèmes traités sont tous liés au développement de la PME : les valeurs en PME, les freins à la croissance, le taux d'optimisme des dirigeants, la gestion financière, les pratiques qui consolident la croissance... 402 dirigeants de PME belges et luxembourgeois de 5 à 500 personnes y ont répondu. Cette analyse sert de base à la « Family Business School » qu'ICHEC-PME ouvre 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. Cette enquête a été réalisée en collaboration avec le bureau d'études XGM ([www.xgm.be](http://www.xgm.be)). L'étude est à télécharger sur le site [www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be).

Pour réaliser cette enquête « Croissance PME 2007 », la Family Business School et le colloque « La croissance en PME : une affaire de famille ? », ICHEC-PME a trouvé en la Banque de Luxembourg et en Ernst & Young Belgique et Luxembourg des partenaires partageant les mêmes valeurs et soucieux de les développer auprès d'un nombre croissant de PME.

- FIN -

#### À propos de ICHEC-PME

ICHEC-PME accompagne depuis 15 ans les dirigeants d'entreprises à toutes les étapes de leur vie d'entrepreneur : création, croissance, transmission, ... Les Programmes PME-START, PME-PLUS et PME-Family ont accompagné 625 dirigeants dans leurs évolutions. ICHEC-PME est aussi à l'origine des actions Cap'Ten (enfants de 10-12 ans) et Dream (jeunes de 16-19 ans). Chaque année, 30.000 jeunes en Belgique participent à ces actions qui révèlent en eux leur graine d'entrepreneur.

« Entreprendre de 7 à 97 ans », telle est la mission d'ICHEC-PME. Plus d'informations sur le site [www.ichec-pme.be](http://www.ichec-pme.be)

#### Contact

Pour plus d'information, veuillez contacter :

Valérie Denis, Directrice Adjointe ICHEC-PME

Tél : 02/739 38 61, e-mail: [valerie.denis@ichec.be](mailto:valerie.denis@ichec.be)

#### A propos de Ernst & Young

Ernst & Young fournit des services aux moyennes et grandes entreprises, aux multinationales, aux services publics et aux associations sans but lucratif. Plus de 130.000 collaborateurs dans 140 pays – dont 1.250 en Belgique – visent des niveaux supérieurs d'intégrité, de qualité et de professionnalisme en fournissant une gamme de services de haute qualité axés sur l'audit, la comptabilité, la fiscalité et les transactions. Vous trouverez de plus amples informations sur le site [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be).

#### Contact

Pour plus d'information, veuillez contacter :

Jacques Vandernoot, Associé Ernst & Young, Tél : 02/774 91 11, e-mail : [jacques.vandernoot@be.ey.com](mailto:jacques.vandernoot@be.ey.com)

Christophe Ballegeer, PR & Communications Manager Ernst & Young Belgique, Tél.: 02/774 90 07, GSM 0475 98 33 10, e-mail: [christophe.ballegeer@be.ey.com](mailto:christophe.ballegeer@be.ey.com)