

Croissance PME 2007

*Clés de croissance en entreprises familiales
et non familiales*



Une réalisation :

En partenariat avec :

Une enquête est une relation objective de faits collectés.

C'est aussi le cas de cette enquête à laquelle 402 patrons ont répondu.

En plus dans cette présentation-ci, les réponses sont complétées de commentaires parfois subjectifs dictés par l'expérience d'ICHEC-PME.

Faits objectifs et subjectifs sont comme autant d'aspérités d'une paroi rocheuse que le grimpeur-lecteur choisira en libre parcours pour réaliser sa quête.

A chacun de tirer ses conclusions.

En partenariat avec :

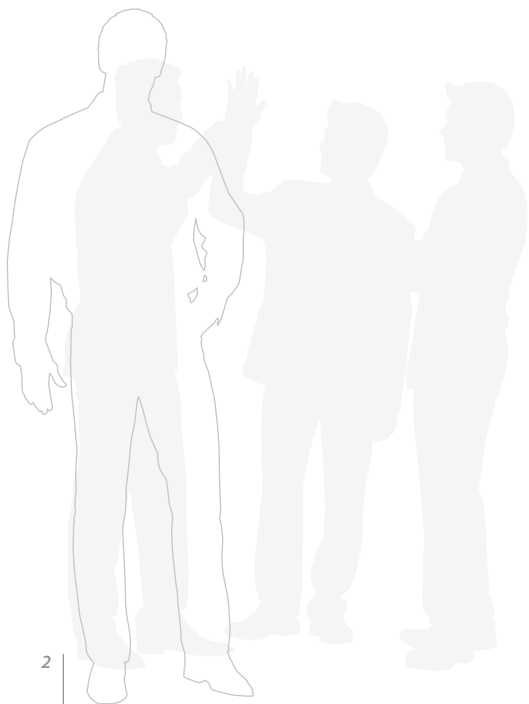
BANQUE
DE LUXEMBOURG

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Table des matières

<i>Contexte et objectifs de l'enquête</i>	<i>p.3</i>
<i>Conclusions</i>	
■ <i>Huit lignes de force des entreprises familiales</i>	<i>p. 4</i>
■ <i>16 thèmes de l'enquête sous la loupe</i>	<i>p. 7</i>
<i>Enquête Croissance PME 2007</i>	<i>p. 16</i>

En partenariat avec :



Contexte et objectifs de l'enquête

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 y ont répondu.

Nouveauté par rapport à 1997 : une comparaison entre les réponses des entreprises familiales et des entreprises non familiales.

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.

Le questionnaire a été envoyé aux **entreprises de 5 à 500 personnes** de Belgique francophone et du Grand-Duché de Luxembourg. D'après les dirigeants qui y ont répondu, les questions leur ont permis d'avoir un regard décalé sur leur entreprise et leur évolution, soit un bel exercice de gestion et de vision.

Cette enquête a été réalisée en collaboration avec le bureau d'études XGM (www.xgm.be).

Les résultats font l'objet de ce rapport public, disponible sur le site 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.



En partenariat avec :

Conclusions

■ Huit lignes de force des entreprises familiales

Il est vain de vouloir identifier des caractéristiques propres aux entreprises familiales que les entreprises non familiales n'auraient pas et inversement. En effet les caractéristiques des entreprises sont d'abord liées aux phases de croissance et au développement personnel du dirigeant, lequel a ou n'a pas de famille. Autant de facteurs qui ne se planifient pas.

Une entreprise ne devient familiale qu'au fil du temps. Sa qualité de familiale résulte de personnes liées par le mariage ou par le sang qui savent entretenir leur bonne intelligence et leur stabilité. C'est tout un art de vivre.

Que pourra-t-on dire des effets de l'éclatement fréquent des ménages sur la constitution d'entreprises familiales ? Constatons que **dans le Bel 20, quatorze entreprises sur vingt ont un ancrage familial** : Ackermans & Van Haaren, Bekaert, CMB, CNP, Colruyt, Delhaize, D'Ieteren, GBL, Inbev, KBC, Omega Pharma, Sofina, Solvay, UCB. A côté du Bel 20, il y a des dizaines d'autres groupes familiaux plus privés.

Ces nombreuses entreprises sont fondamentales pour la prospérité nationale; même si certaines sont grandes actuellement, **elles ont toutes été petites au départ et elles ne sont pas devenues familiales par hasard**. Quelles sont des clés de leur durée ?

Voici ce que l'enquête révèle et que l'on peut plutôt attribuer aux entreprises familiales :

1. Un désir de liberté au coeur d'une équipe

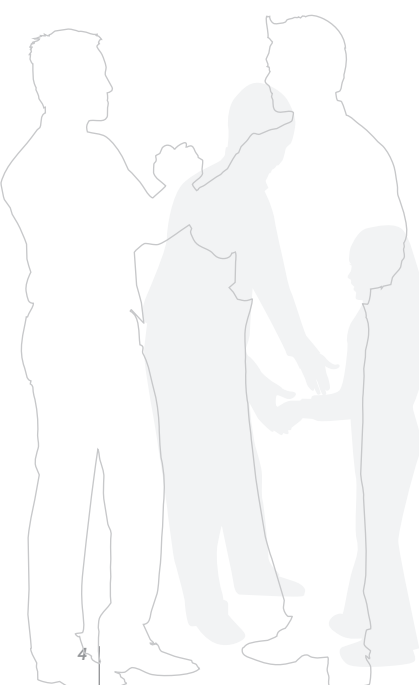
Pour certaines personnes, la volonté d'autonomie est un moteur fort dans la conduite de leur vie professionnelle.

Cette forte affirmation de soi rencontre une autre aspiration dominante de l'entrepreneur : constituer une équipe compétente et enthousiaste.

Qui dit compétence, dit compétence en gestion et aussi compétence en « produit-service » pour laquelle une véritable tradition – voire une passion familiale – se développe; cette passion, voilà la clé de la motivation.

La complémentarité de l'individu fort avec une équipe de qualité forme une « communauté d'intérêts » qui constitue le moteur de l'entreprise.

En partenariat avec :



2. Les fonds propres

Insuffisants, progressifs, mis en garantie, rentables, abondants...; ces qualificatifs hantent les entreprises familiales car ils sont la condition de tout démarrage et de toute croissance. Les fonds propres évoquent un sentiment de précarité ou de puissance, ils poussent aux chiffrages de tout et comme l'argent est le nerf de la guerre, l'entreprise familiale se bâtit sur le renforcement de ses fonds propres qui sous-tend toutes les décisions.

Par comparaison caricaturale, les fonds propres de l'entreprise familiale ne sont jamais un « budget » soumis à un accord venu d'un Q.G. à New York ou à Bombay... qui par ailleurs est en position de force pour en fournir rapidement de nouveaux si nécessaire.

3. La formation

En entreprises familiales, elle aurait tendance à être moindre tant au démarrage qu'en cours d'évolution. Qu'en dire ?

Il y a la réalité des « self made men » comme artisans ou comme capitaines d'industrie. L'intelligence, le bon sens, le désir d'autonomie et le travail seront toujours plus puissants qu'un diplôme qui n'est jamais que la reconnaissance du fait que ces qualités ont été entraînées.

Ce moindre attrait pour la formation pose quatre questions :

- l'école encourage-t-elle l'esprit d'entreprendre, le sens des affaires ? il y a un constat assez partagé pour dire que la méthodologie la plus couramment pratiquée les favorise peu.
- les formations en cours de vie sont-elles suffisamment attirantes et réalistes ? le métier est à remettre 100 fois sur l'ouvrage par les organisateurs de formation.
- les entrepreneurs familiaux sont-ils suffisamment curieux de formations et de regards extérieurs qui sont susceptibles de susciter de réels bonds de croissance ?
- un programme de formations régulières peut-il être une perspective alléchante pour attirer ou garder de bons collaborateurs ?

4. Le travail

L'on travaille beaucoup dans l'entreprise familiale. Par passion, par nécessité ? Sans doute les deux. Que près de la moitié des répondants d'entreprises familiales disent souffrir d'une situation financière difficile et d'un déséquilibre vie privée – vie professionnelle en dit long sur l'implication exigée par ce type d'entreprise.

5. Les atouts : des valeurs fortes et des ambitions

Deux grands ordres d'atouts : tout ce qui tourne autour du service aux clients et tout ce qui a trait à des qualités humaines comme le respect de la parole, l'esprit d'équipe...

En partenariat avec :



Egalement des ambitions qui portent sur le long terme dès que l'entreprise accède à un certain chiffre d'affaires entre autres grâce à l'exportation et l'innovation.

Deux autres atouts exprimés sont d'une part la prudence dans les prévisions et la distribution de dividendes et d'autre part l'implication du dirigeant dans le suivi financier.

6. Des faiblesses

Outre la précarité liée au démarrage ou à la croissance insuffisante, l'entreprise familiale se caractérise aussi par une réticence à la formation ou aux regards extérieurs ainsi qu'un taux d'innovation déclaré moindre que dans l'entreprise non familiale.

Il y a sans doute place pour plus de rigueur dans le suivi d'indicateurs très ciblés concernant la productivité individuelle et la gestion des rebus. Ces faiblesses s'expliquent par la logique même de l'entrepreneuriat familial qui se construit par essai-erreur et est en voie de professionnalisation constante.

Une autre fragilité est la difficulté reconnue de recruter des collaborateurs à l'esprit PME.

7. La transmission

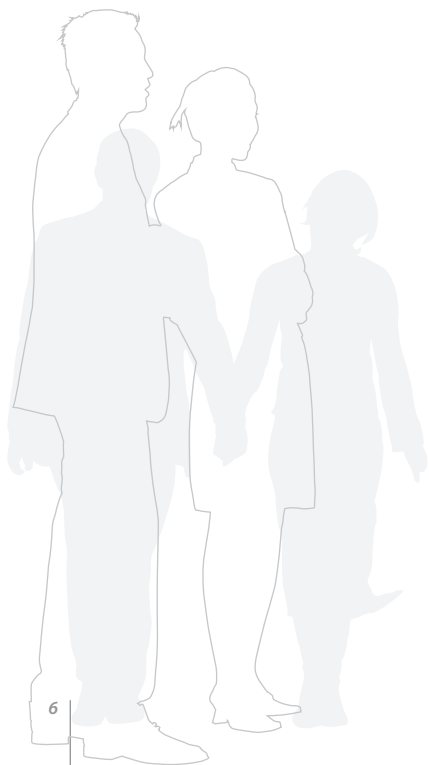
Il faut remarquer que le goût pour la pérennité vient avec les générations. En cours de première génération, la réticence à impliquer à temps le regard de personnes expérimentées et le faible goût pour la formation multiplient les risques d'échec de la transmission qui est par définition une opération exceptionnelle dans la vie de l'entreprise.

8. Le patrimoine.

Le tabou éventuel du patrimoine n'en est pas un. Disposer de moyens importants dans l'entreprise et/ou à titre privé est - avec la rentabilité de l'entreprise elle-même - un gage supérieur de pérennité. En parler tôt en famille est une pratique intéressante. Savoir en parler avec compétence et à travers une bonne communication est un art qui demande de l'exercice.

Dans leurs développements proprement dits, les entreprises familiales et non familiales rencontrent les mêmes obstacles et les mêmes opportunités. L'une et l'autre évoluent dans les turbulences mais sans doute que l'entreprise familiale ajoute un aiguillon dans la vie économique et sociale parce qu'elle est une source renouvelée d'individus qui parient sans réserve sur leur créativité et leur détermination. A ce titre, l'éducation, les grandes entreprises, le politique, les administrations jouent gagnants en favorisant l'émergence et les conditions de développement des entreprises familiales.

En partenariat avec :



■ 16 thèmes de l'enquête sous la loupe

1. Motivations à être entrepreneur

A la question « Pourquoi êtes-vous un entrepreneur (dirigeant de votre entreprise) ? », majoritairement les réponses sont : « être mon propre patron » et « réaliser une de mes passions ». Ces affirmations peuvent être rapprochées de la deuxième enquête nationale DREAM « Les jeunes et leur avenir professionnel » menée en décembre 2005 auprès de 1.100 jeunes de 16 à 19 ans, dans laquelle 30% des jeunes expriment le souhait de « devenir indépendants ». L'attraction de l'auto-économie est donc forte et permanente quand l'on pense travail.

2. 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 entreprises non familiales). **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 ? L'enquête DREAM déjà évoquée relève que la population des jeunes se répartit en deux groupes à peu près égaux quant à la préférence pour un apprentissage plutôt intellectuel ou plutôt pratique.

En partenariat avec :



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.

Dans une même logique de réflexion, insérer des entrepreneurs familiaux dans une formation est plus difficile qu'y recruter des cadres-dirigeants parce que les premiers y sont réticents... alors que leurs besoins objectifs sont sans doute importants !

Quand il y a formation, c'est évidemment le management en général qui vient en tête; **l'attrait pour les finances est manifestement plus significatif dans les entreprises non familiales.**

Ceci ouvre le débat de l'entrepreneur familial plutôt homme-produit ou service versus l'entrepreneur non familial qui serait plutôt expert en rigueur financière ?

L'intérêt pour le marketing est quasi deux fois plus prononcé chez les femmes que chez les hommes.

3. Activités privilégiées des entreprises familiales

L'entrepreneuriat familial se concentre surtout dans les commerces et la construction càd des secteurs qui requièrent peu de capitaux au départ.

Quoique... il est souvent difficile de commencer l'une ou l'autre activité sans mobiliser assez vite au moins 300.000 €.

Ce sont aussi des secteurs où des membres d'une même famille peuvent facilement jouer des rôles complémentaires.

4. Evolution du caractère familial de l'entreprise

Pour les entrepreneurs familiaux, transmettre l'affaire et la voir se poursuivre est une motivation importante de travailler (plus de 20% d'entre eux) et quand l'on arrive à la deuxième génération cette ambition est significative pour 70% des répondants.

Il semble donc que lorsque l'expérience de la transition de la première vers la deuxième génération est une réussite, le goût pour la pérennité est pris.

Assez logiquement le caractère familial diminue avec la taille, ce qui veut dire que la maîtrise du diagnostic « rester familial ou ne plus l'être » est un ingrédient de toute stratégie PME – au moment opportun.

A remarquer que la question de la transmission du pouvoir et du patrimoine est éloignée du fonctionnement quotidien de l'entreprise, c'est le plus souvent une « one life experience » que l'entreprise familiale aborde sans entraînement. Si être et rester entrepreneur familial a un sens pour la qualité de vie des membres d'une famille, si l'existence d'un tissu d'entreprises familiales apporte une plus-value à la société, la formation et l'assistance à la transmission d'entreprise doit être promue.

5. Confiance dans l'avenir

L'enquête s'ouvre par la question « D'un point de vue économique, comment voyez-vous les 3 prochaines années ? ». 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. Pour citer un exemple, l'on peut observer que l'élaboration d'un premier budget crédible dans une entreprise de petite taille est un exercice qui suscite souvent le scepticisme car le patron est très conscient qu'un chiffre écrit dans un tableau n'est pas un chiffre facturé pour autant... Et - comme c'est lui-même qui va devoir y arriver – il est modéré dans ses enthousiasmes !

En partenariat avec :

6. 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 h et 60 h et 22% entre 60 h et 80 h.

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

Cet important écart entre type d'entreprise peut être rapproché du niveau de confiance dans l'avenir qui est différent : l'entrepreneur familial doit plus combattre la précarité. Mais ce peut aussi être le plaisir plus grand que trouve le patron familial à « être dans son entreprise ».

7. Satisfactions et insatisfactions des dirigeants

Gagner plus d'argent est un facteur de motivation pour un cinquième des entrepreneurs et, parmi ceux-ci, cet attrait est 10 fois plus important pour les hommes que pour les femmes.

Les relations favorables entre collègues-collaborateurs, tout comme avec les membres de la famille quand il y en a sont au sommet (75%) des causes de satisfaction.

Il est à noter que **pouvoir s'entourer de collaborateurs compétents** et leur offrir des occasions de promotion sont des sources majeures de plaisir au travail pour l'entrepreneur et en plus 77% d'entre eux considèrent la compétence des équipes comme le point majeur de leur succès.

Tout n'est pas rose pour autant car plus de 44% des répondants se disent concernés par ces trois difficultés :

- **une situation financière personnelle difficile - et qui l'est encore plus pour les femmes,**
- **le déséquilibre vie privée//professionnelle,**
- **la trop faible rentabilité de l'entreprise.**

La perception de la dureté du travail a tendance à se réduire avec l'augmentation du chiffre d'affaires et les entreprises qui détiennent des clés de leur avenir (càd qui envisagent d'augmenter leur CA de plus de 50% d'ici 2010) expriment une haute satisfaction.

Nous avons déjà observé que dans un grand nombre d'entreprises familiales le dirigeant se forme par le travail plutôt que par les études; ceci explique peut-être que « travailler beaucoup » compense une formation arrêtée tôt à l'école.



En partenariat avec :



Si l'on reconnaît que toute grande entreprise a été petite un jour et qu'un pays a besoin de grandes entreprises en puissance afin de régénérer le tissu économique, les trois soucis affirmés par 44% des répondants appellent les grandes entreprises à respecter profondément leurs petits clients et fournisseurs. Pensons que 93% des entreprises européennes comptent moins de 10 personnes, qu'ils représentent quelque 40% de l'emploi privé – soit pour la Belgique 1.200.000 travailleurs – et que tous ces collaborateurs sont conduits par des patrons « qui ont la vie professionnelle dure ».

Ici se trouve certainement une des vocations d'ICHEC-PME : créer les conditions d'une croissance PME plus rapide, plus solide et donc plus harmonieuse pour tous.

8. 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.

Immédiatement après le trio « satisfaction du client - qualité - flexibilité », 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.

Ecart culturel qui tiendrait aux valeurs témoignées dans les familles en affaires ? Il est sans doute vrai que le respect de la parole est une valeur intangible quand elle est proclamée et vécue de père en fils. Autre écart intéressant, les femmes accordent au sens des responsabilités plus de trois fois plus d'importance que les hommes !

9. Clés de succès

Par delà les **équipes compétentes**, le couple « **marché porteur - santé financière de l'entreprise** » est évidemment décisif; vient ensuite le confort de **fonds propres solides** que les entrepreneurs familiaux expriment sous la forme de la crainte de ne pas en disposer suffisamment (40%). La quatrième clé de succès est **l'innovation**.

Il est intéressant de remarquer que pour près de 20% des dirigeants familiaux, leur évolution personnelle est perçue comme un facteur décisif de croissance. *L'évolution personnelle est au coeur de PME-PLUS®, le parcours de croissance pour dirigeants de PME, organisé par ICHÉC-PME depuis 1993.*

En partenariat avec :

La croissance significative du chiffre d'affaires des participants dans les trois ans qui suivent l'année de leur parcours PME-PLUS® atteste que l'évolution personnelle est une clé majeure de succès.

L'on peut aussi lire qu'à **75% les entrepreneurs familiaux sont heureux des relations au travail avec les membres de la famille.**

Or pour beaucoup d'observateurs, travailler en famille est la chose à ne pas faire afin de ne pas envenimer la table familiale. L'enquête indique un haut taux de satisfaction ce qui implique que dans la durée les familiaux savent surmonter les tensions inévitables, voire les conflits.

10. Objectifs fixés

Vu qu'elle est importante, cette question est abordée dans l'enquête sous l'angle des valeurs-phares, des clés de succès ou des objectifs prioritaires.

Et chaque fois le même trio de tête est cité comme objectifs : **la satisfaction du client, la motivation des collaborateurs et l'augmentation du bénéfice.**

La question de la transmission ne semble pas prioritaire (pour 13% des répondants) mais comme elle ne se joue en général que tous les 20 ans, il est normal que son score soit faible.

11. Ambitions pour 2010

L'optimisme déclaré par les répondants quant à l'évolution de leur entreprise s'exprime aussi par le fait que :

- **67% de toutes les entreprises envisagent des croissances de chiffre d'affaires jusqu'à 50% d'ici 2010** (22% vont jusqu'à 100% et au-delà). Et - dans les ambitions en taux de croissance - les entreprises familiales et non familiales sont au coude à coude.
- **55% des entreprises envisagent d'investir jusqu'à 250.000 €** - ce qui correspond à un taux minimal de renouvellement de l'équipement - et si 32% affichent une volonté supérieure, dans ce groupe, 11% dépassent le million € d'investissement prévu.
- **58% prévoient dans les trois ans une embauche équivalente au quart de leur effectif.**

12. Difficulté de recrutement

La compétence du personnel est ce qui différencie le plus des concurrents et la qualité de l'équipe est également considérée comme la clé principale pour la croissance de l'entreprise. Inversement, les difficultés à trouver du personnel et la perte de collaborateurs-clés peuvent menacer considérablement la future croissance.

En partenariat avec :



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, or les difficultés d'embauche sont plus que jamais un frein à la croissance.

13. Exportation

Comme c'est normal, il s'observe que **la part de chiffre d'affaires à l'export croît avec l'importance du chiffre d'affaires global** (55% des sociétés avec un CA inférieur à 1 million d'euros font de l'export, contre 74% des sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 millions d'euros).

Quand on sait combien les premiers pas à l'export sont critiques et lourds financièrement, un encadrement optimal de ces premiers pas est un enjeu pour l'entreprise et pour la Société en tant que création de valeur ajoutée, d'emplois et d'avenir professionnel des collaborateurs. Compte tenu de cet enjeu et de la réalité exportatrice de la Belgique et du Luxembourg, il faut se demander si l'enseignement prépare bien dès le premier âge aux langues et aux aspects culturels de la globalisation.

Dans les sondés, **24% des répondants font plus de 25% de leur chiffre d'affaires à l'étranger**, ce qui peut être considéré comme un seuil à partir duquel un « département export » se justifie.

Il faut observer que **les entreprises familiales ont tendance à être moins exportatrices** (elles sont 61% contre 69% d'entreprises non familiales). *C'est un fait et aussi la base d'un questionnement : trop faible niveau de formation, manque de fonds propres à risquer dans l'aventure, manque d'ambition... ?*

Pour consolider leur présence à l'export, **30% des entreprises ont développé des alliances internationales** avec des pays qui sont dans l'ordre d'importance la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, les USA et Canada, UK et Luxembourg, Chine et Inde. Le plus souvent ces courants d'affaires reposent sur des partenariats stratégiques formalisés. Dans l'enquête de 1997, l'importance d'une plus grande présence internationale était moins considérée qu'aujourd'hui.

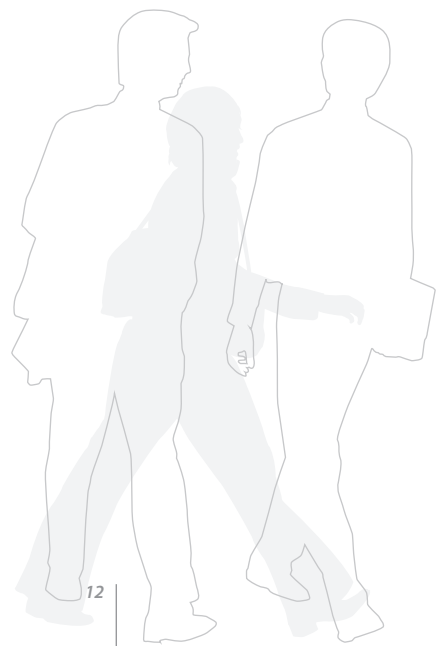
14. Dix-neuf indicateurs de gestion

Le gestionnaire avisé prendra grand intérêt à regarder de près l'utilisation des indicateurs des répondants à l'enquête.

Notons que **les trois indicateurs consultés chaque semaine** par plus du tiers des répondants sont dans l'ordre **le respect des délais** (48%), **la liquidité** (44%) et **les créances clients** (32%).

A l'inverse les indicateurs déclarés comme presque jamais suivis par 15% des répondants sont les ventes par personne, le nombre de prospects, la productivité par personne et le taux de rebut ou de déchet. Il est tentant de comparer les indicateurs qui seraient plus suivis par les entreprises familiales et les entreprises non familiales, mais c'est en fait non relevant. Tout au plus remarque-t-on un écart de plus de 10 points au bénéfice des entreprises non familiales pour le suivi « du respect des délais », « la vente par personne », « la productivité par personne », et « le taux de rebus et déchet ».

En partenariat avec :



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 entreprises familiales, il reste vrai qu'un patron aime compter. Est-ce cet attrait pour les chiffres qui écarte les patrons d'entreprises familiales 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).

Assez logiquement **plus la taille croît, plus un collaborateur s'implique dans la gestion financière.** Il est à noter que **les fournisseurs classiques de services financiers que sont l'expert fiscal, le comptable et le banquier** prennent le premier rôle de conseiller de l'entreprise et que dans moins de 10% des cas un ami compétent, un consultant ou un administrateur externe intervient.

Que faut-il déduire du fait que quand ces dernières personnes sont citées, elles le sont le plus souvent par des entreprises non familiales ? L'entreprise familiale fait-elle trop fort confiance à ses propres forces, n'aime-t-elle pas le regard extérieur... ?

En tous cas il faut observer que le vrai regard extérieur détaché de l'opérationnel n'a pas encore sa place dans les entreprises répondantes alors qu'il est recommandé par la bonne gouvernance et le fonctionnement optimal des conseils d'administration. Dans le cycle de croissance, l'insertion plus tôt du regard extérieur pourrait-il être un accélérateur de croissance ?

15. 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.

En partenariat avec :



16. Existence et gestion d'un patrimoine privé

Nous avons beaucoup hésité à oser poser ces questions mais c'est une composante de la réalité familiale et souvent un garant pour la croissance de l'entreprise.

Les patrons s'y sont reconnus puisque **plus de 80% des dirigeants familiaux affirment qu'un patrimoine familial distinct de l'entreprise est un gage de pérennité et qu'il doit être géré d'une façon professionnelle soit par eux-mêmes, soit par un tiers.** Plus la taille de l'entreprise et/ou l'âge du dirigeant sont élevés, plus le recours à un tiers est pratiqué.

La bonne nouvelle est que **30% des dirigeants (familiaux et non familiaux confondus) estiment pouvoir réunir dans les trois ans des moyens qu'ils qualifient de patrimoine.** Ce taux passe à 47% dans le cas d'entreprises qui déclarent une volonté de croissance de CA de plus de 50%.

Une autre bonne nouvelle est que **les dirigeants veulent aborder en famille le thème de la gestion du patrimoine (avec leurs enfants de 15 à 25 ans)** et cette intention est plus systématique parmi les entrepreneurs familiaux.

17. Pratiques des entreprises qui ont déclaré viser une croissance de chiffre d'affaires 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%),
- **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%),
- de leur présence internationale (40% >< 26%).

En partenariat avec :

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).
- Productivité par poste ou département (67% contre 54% dans les entreprises en général).
- Productivité 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 € d'ici 2010 (contre 23% des entreprises en général).

*Et comme évoqué en ouverture,
à chacun de tirer ses conclusions !*

En partenariat avec :



Enquête Croissance PME 2007

- 402 personnes ont complété l'enquête en ligne entre le 4 octobre 2007 et le 4 novembre 2007.
- Tout répondant devait correspondre aux critères suivants :
 - Faire partie d'une entreprise située à **Bruxelles**, en **Wallonie** ou au **Grand-Duché du Luxembourg**, ayant un effectif entre **5 et 499 salariés**.
 - Occuper le poste d'administrateur délégué, directeur général ou gérant (défini comme « CEO » dans ce rapport), président du conseil d'administration, administrateur ou membre de l'équipe de direction (défini comme « autre » dans ce rapport).
- La population de l'étude a été pondérée au niveau
 - de la région afin d'obtenir une proportion correcte entre Bruxelles (27%), Wallonie (58%) et Luxembourg (19%).
 - de l'effectif afin d'obtenir une proportion correcte entre sociétés ayant entre 5-9 salariés (46%), 10-49 salariés (44%) et 50-499 salariés (10%).
- Le rapport se focalise principalement sur les **différences entre les entreprises familiales et non familiales**.
- Quand des différences importantes apparaissent sur d'autres critères (effectif, âge de la société, localisation...), celles-ci sont également mentionnées.
- Il faut tenir compte dans l'interprétation des résultats d'une marge d'erreur statistique avec un intervalle de confiance de 95% (voir explication en page suivante).

En partenariat avec :



Une réalisation :



Quelques points de repère :

		Marge d'erreur				
		Fréquence				
		5% / 95%	10% / 90%	20% / 80%	40% / 60%	50% / 50%
Echantillon	25	8,5%	11,8%	15,7%	19,2%	19,6%
	50	6,0%	8,3%	11,1%	13,6%	13,9%
	100	4,3%	5,9%	7,8%	9,6%	9,8%
	150	3,5%	4,8%	6,4%	7,8%	8,0%
	200	3,0%	4,2%	5,5%	6,8%	6,9%
	250	2,7%	3,7%	5,0%	6,1%	6,2%
	300	2,5%	3,4%	4,5%	5,5%	5,6%
	350	2,3%	3,1%	4,2%	5,1%	5,2%
	400	2,1%	2,9%	3,9%	4,8%	4,9%

Supposons que la fréquence observée est de 80% pour un échantillon de 350 personnes, la marge d'erreur est alors de $\pm 4,2\%$ avec un intervalle de confiance de 95%. Ceci signifie qu'on peut dire, avec une certitude de 95%, que la fréquence dans la population se situe entre 75,8% et 84,2%.

		Seuil à partir duquel il y a des différences statistiques entre 2 groupes				
		Fréquence				
		5% / 95%	10% / 90%	20% / 80%	40% / 60%	50% / 50%
Echantillon (les deux groupes ont la même taille)	25	12%	12%	15%	21%	23%
	50	7%	8%	12%	16%	17%
	100	4%	6%	9%	11%	12%
	150	4%	5%	8%	10%	10%
	200	4%	5%	7%	8%	9%
	250	3%	4%	6%	8%	8%
	300	3%	4%	6%	7%	7%
	350	3%	4%	5%	6%	7%
	400	3%	4%	5%	6%	6%

Supposons 2 groupes de 100 répondants et que la fréquence observée pour un groupe est de 80%. On peut dire qu'il y a une « différence statistique » entre les 2 groupes si la fréquence observée de l'autre groupe est de 9% supérieure ou inférieure au premier groupe, c'est-à-dire si l'autre groupe a une fréquence observée de 71% ou 89%.

Une réalisation :

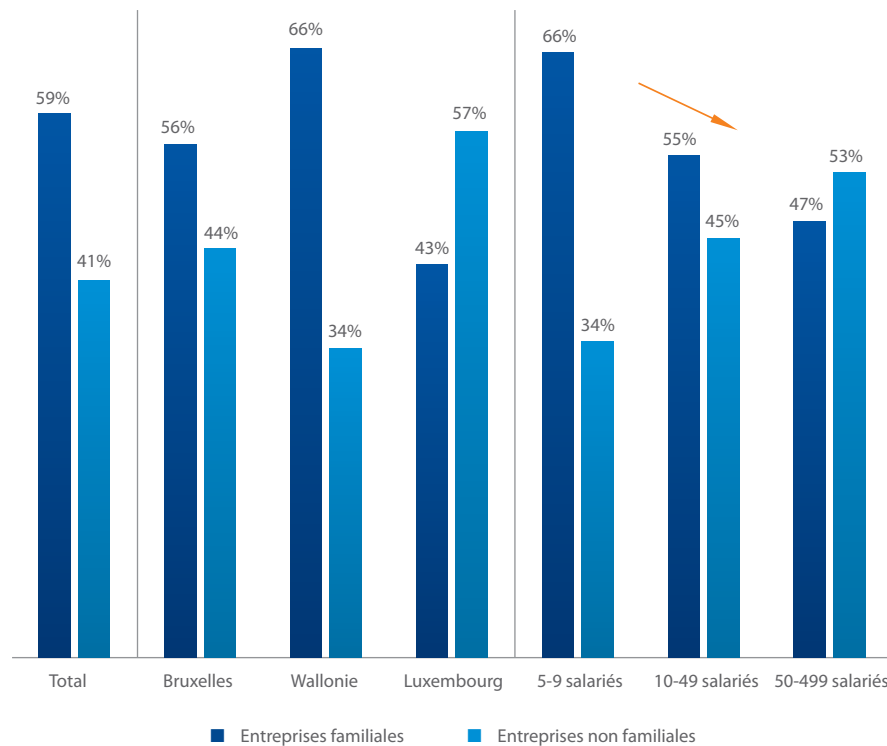


En partenariat avec :



Entreprises familiales *versus* Entreprises non familiales

- Six entreprises sur dix sont familiales
 - Plus en Wallonie (69%)
 - Moins au Luxembourg (43%)
- Le caractère familial diminue avec la taille de la société.



Base : échantillon entier (N : 402) (Bruxelles : 109 ■ Wallonie : 217 ■ Luxembourg : 76 ■ 5-9 salariés : 185 ■ 10-49 salariés : 177 ■ 50-499 salariés : 40)

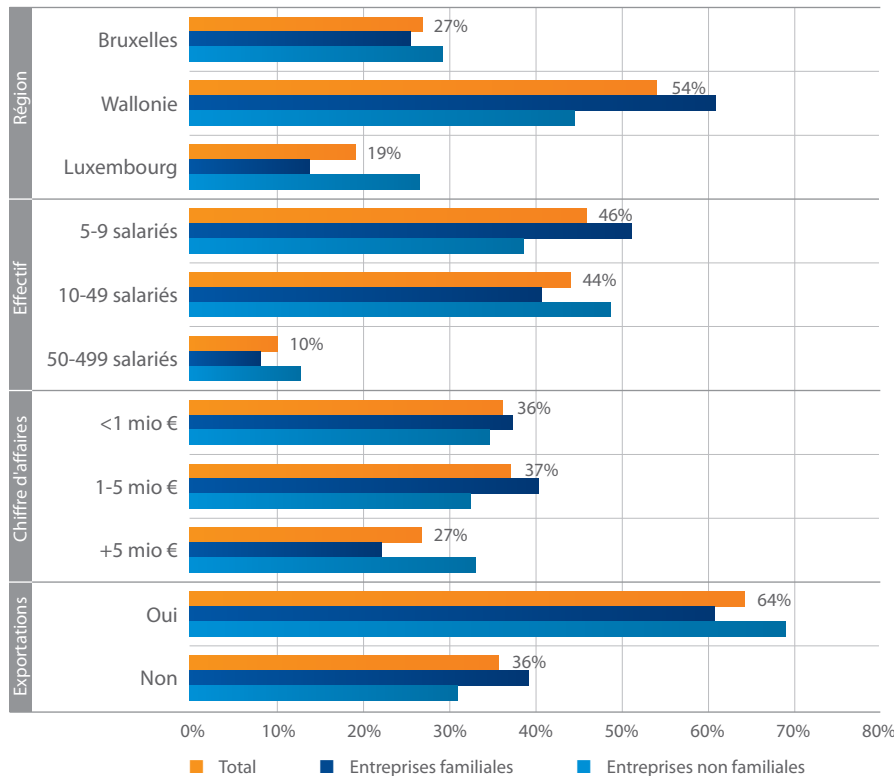
En partenariat avec :



Une réalisation :



Profil des entreprises



Base : échantillon entier (N : 402) (entreprises familiales : 237 ■ entreprises non familiales : 165)

- 7% des sociétés au Luxembourg ont entre 5 et 9 salariés contre 58% à Bruxelles et 54% en Wallonie. La majorité des entreprises au Luxembourg (80%) a entre 10 et 49 salariés contre 37% en Wallonie.
- Vu que les entreprises familiales sont en général plus petites, elles font moins de chiffre d'affaires – ceci est surtout le cas pour les sociétés de la première génération de moins de 20 ans.
- Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus les entreprises ont tendance à exporter. 45% des entreprises dont le CA est <1 mio €/an ne font pas d'export contre 26% des entreprises dont le CA est >5 mio €/an.

Une réalisation :

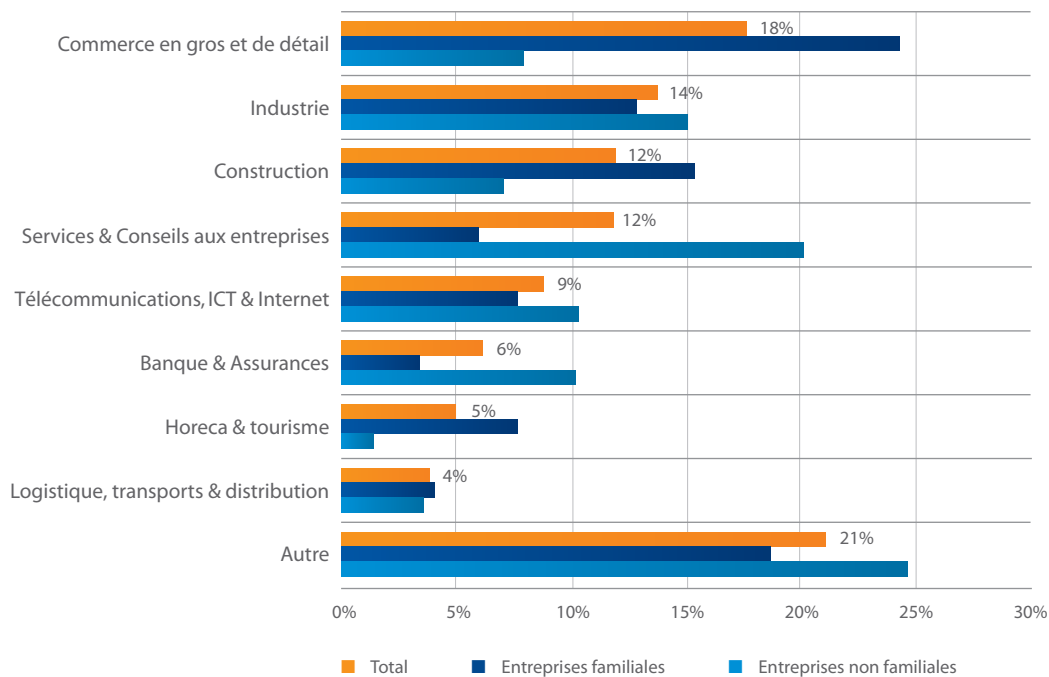


En partenariat avec :



- **Les entreprises familiales** sont plus représentées dans le commerce et la construction.
- **Les entreprises non familiales** sont plus actives dans l'industrie, les services et conseils aux entreprises, la banque et les assurances.

A quel secteur votre entreprise appartient-elle ?



Base : échantillon entier (N : 355) (entreprises familiales : 210 ■ entreprises non familiales : 145)

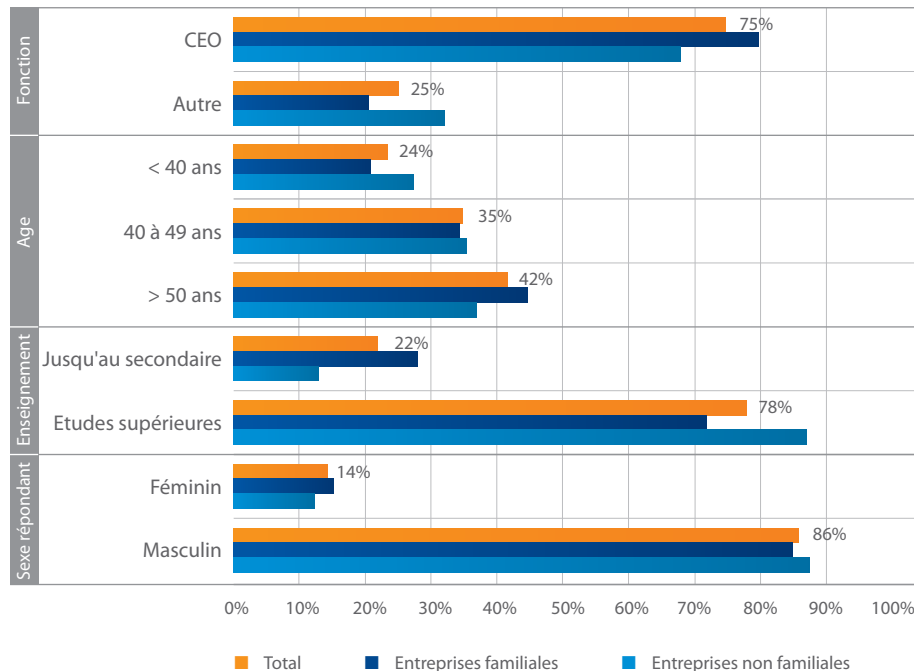
En partenariat avec :



Une réalisation :



Profil des répondants



Base : échantillon entier (N : 355) (entreprises familiales : 210 ■ entreprises non familiales : 145)

- La majorité des répondants sont des CEO de sexe masculin (86%).
- 55% des répondants de sexe féminin sont des CEO contre 79% de sexe masculin.
- 51% des répondants appartenant à des entreprises de 50 à 499 salariés ne sont pas des CEO.
- La grande majorité des répondants a fait des études supérieures.
- On note cependant que 28% des répondants issus des entreprises familiales se sont arrêtés en secondaire contre 13% pour les répondants issus des entreprises non familiales.

Une réalisation :



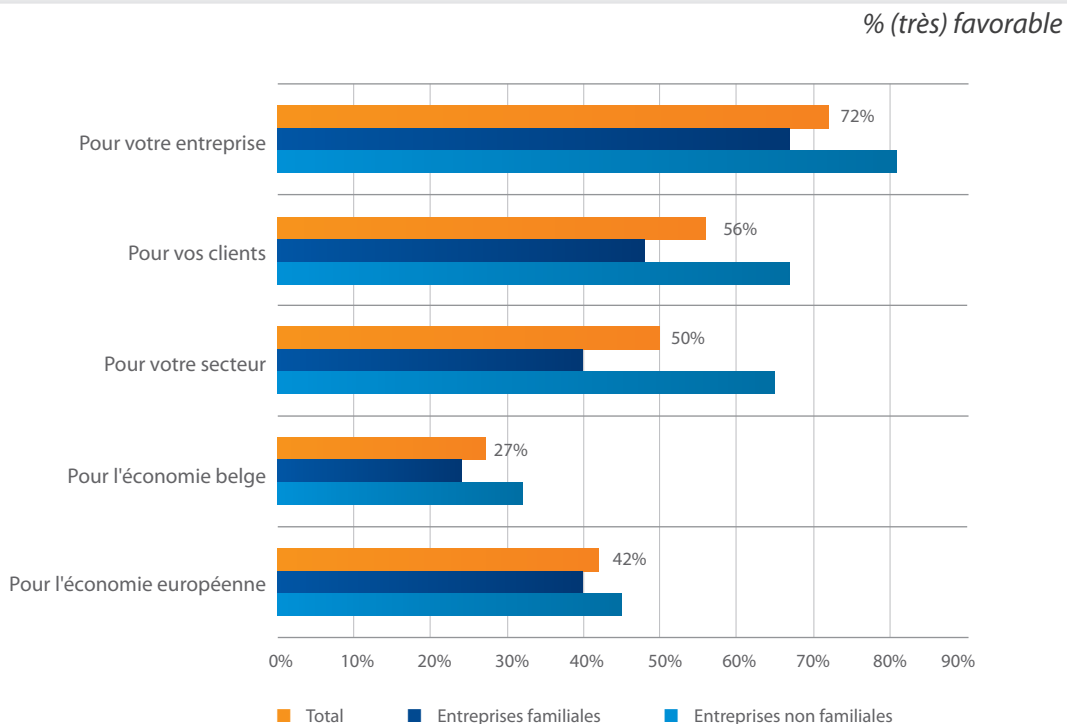
En partenariat avec :



- Les entreprises non familiales sont plus **optimistes** quant à l'évolution économique de leur entourage (entreprise, clients et secteur) pour les 3 prochaines années.
- Logiquement, cet optimisme est plus marqué pour les entreprises qui comptent augmenter leur chiffre d'affaires de plus de 50% dans les années à venir.
- Les entrepreneurs féminins sont en général moins optimistes.



D'un point de vue économique, comment voyez-vous les 3 prochaines années ?



Base : échantillon entier (N : 402) (entreprises familiales : 237 ■ entreprises non familiales : 165)

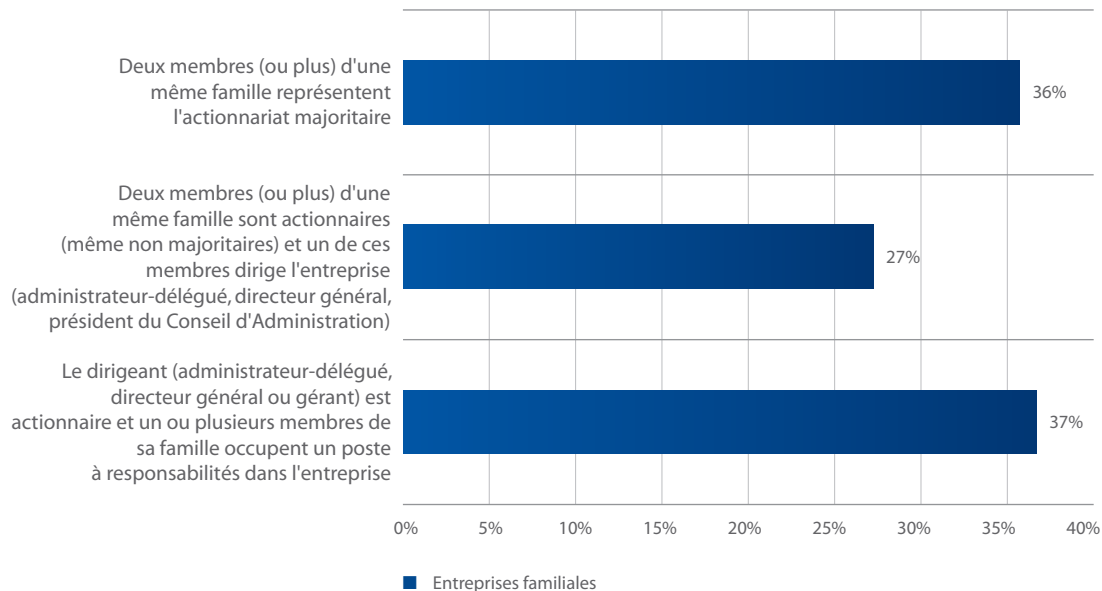
En partenariat avec :



Une réalisation :



Votre entreprise répond-elle à une des définitions ci-dessous ?



Base : entreprises familiales : 237

Dans les entreprises familiales :

- Dans plus d'un tiers des entreprises : le dirigeant est actionnaire majoritaire et au moins un des membres de sa famille occupe un poste à responsabilités.
- Dans le deuxième tiers des entreprises sondées, au moins deux membres de la même famille représentent l'actionnariat majoritaire.
- Dans les autres entreprises au moins deux membres de la même famille sont actionnaires, l'un d'eux étant le dirigeant de l'entreprise.

Une réalisation :

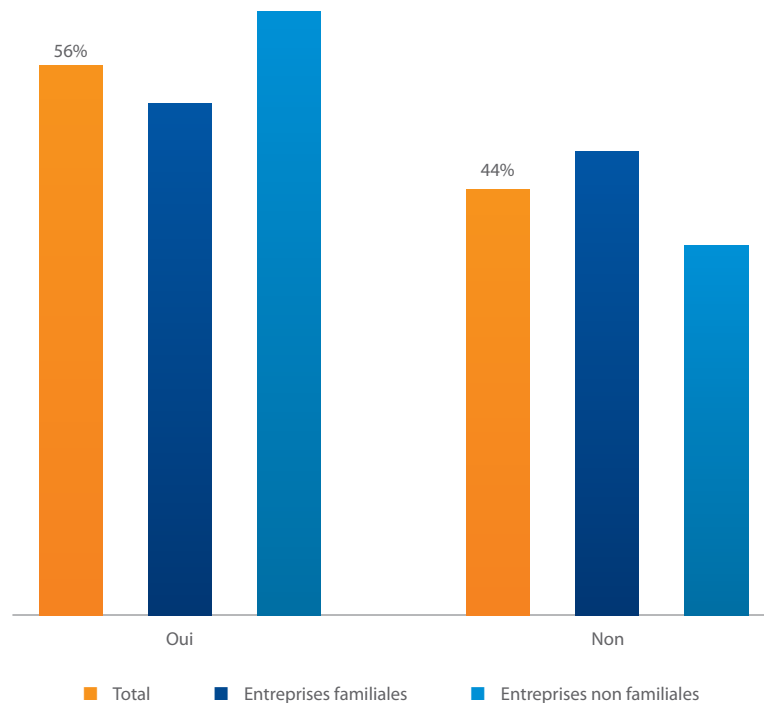
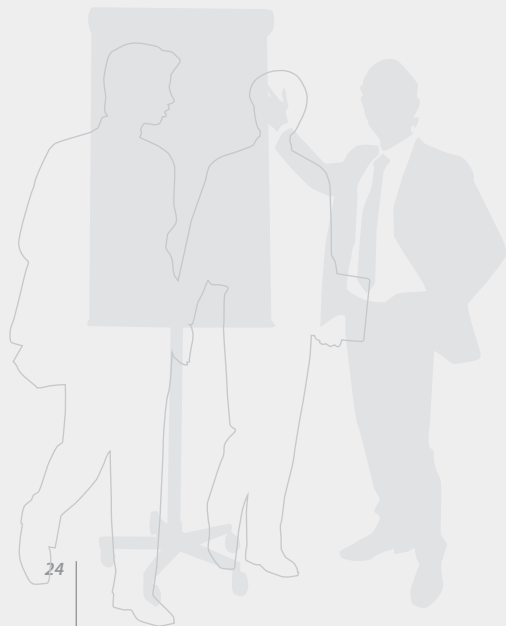


En partenariat avec :



Avez-vous suivi des formations de plus de 3 jours ces 3 dernières années ?

- La majorité des répondants (56%) affirment avoir suivi des formations de plus de 3 jours pendant les 3 dernières années.
- Les formations sont plus courues dans les entreprises non familiales (62% versus 52%).



Base : échantillon entier (N : 355) (entreprises familiales : 210 ■ entreprises non familiales : 145)

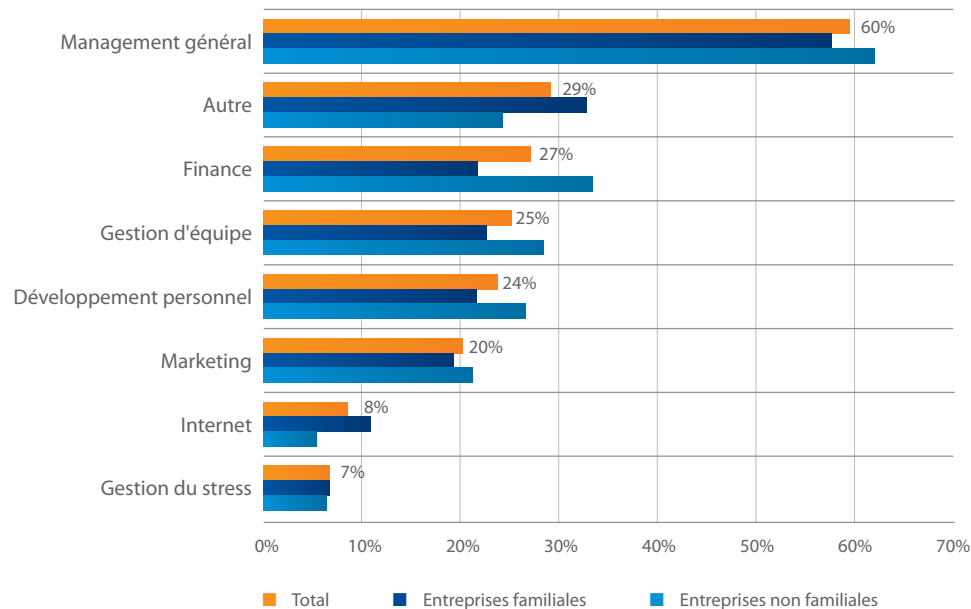
En partenariat avec :



Une réalisation :



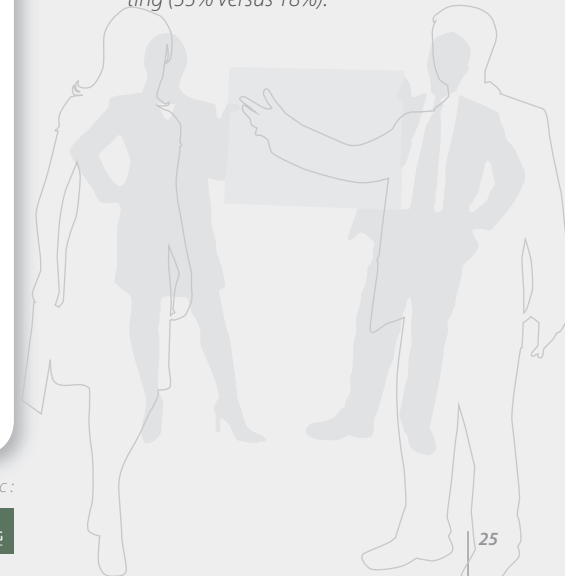
Quel type de formation avez-vous suivi ?



Base : ont suivi une formation (N : 200) (entreprises familiales : 110 ■ entreprises non familiales : 90)

■ Le **management général** est dominant comme type de formation avec un plus large intérêt pour la finance dans les entreprises non familiales.

■ 65% des répondants de sexe masculin ont suivi une formation en management général contre 25% pour leurs collègues de sexe féminin. Les femmes montrent plus d'intérêt pour le marketing (33% versus 18%).

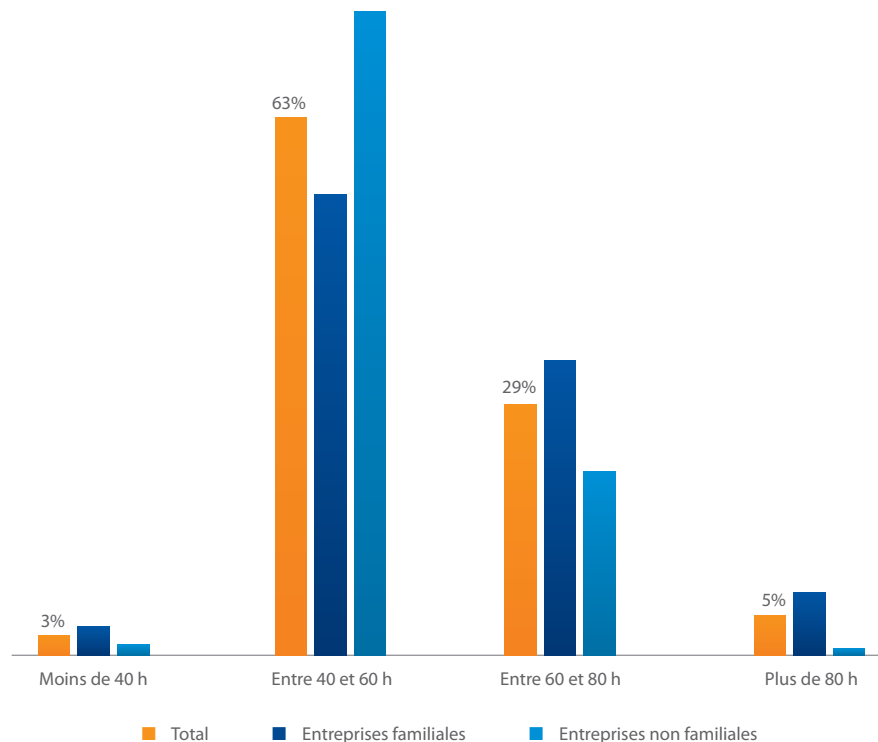


Combien d'heures par semaine estimez-vous travailler ?

■ Presque tout le monde travaille plus de 40 heures par semaine. Une personne sur trois travaille plus de 60 h par semaine (29%). Notons que plus l'entreprise est petite plus on y travaille.

■ **Les entreprises familiales :**
54% travaillent entre 40 h et 60 h et 35% entre 60 h et 80 h.

■ **Les entreprises non-familiales :**
76% travaillent entre 40 h et 60 h et 22% entre 60 h et 80 h.



Base : échantillon entier (N : 360) (entreprises familiales : 211 ■ entreprises non familiales : 149)

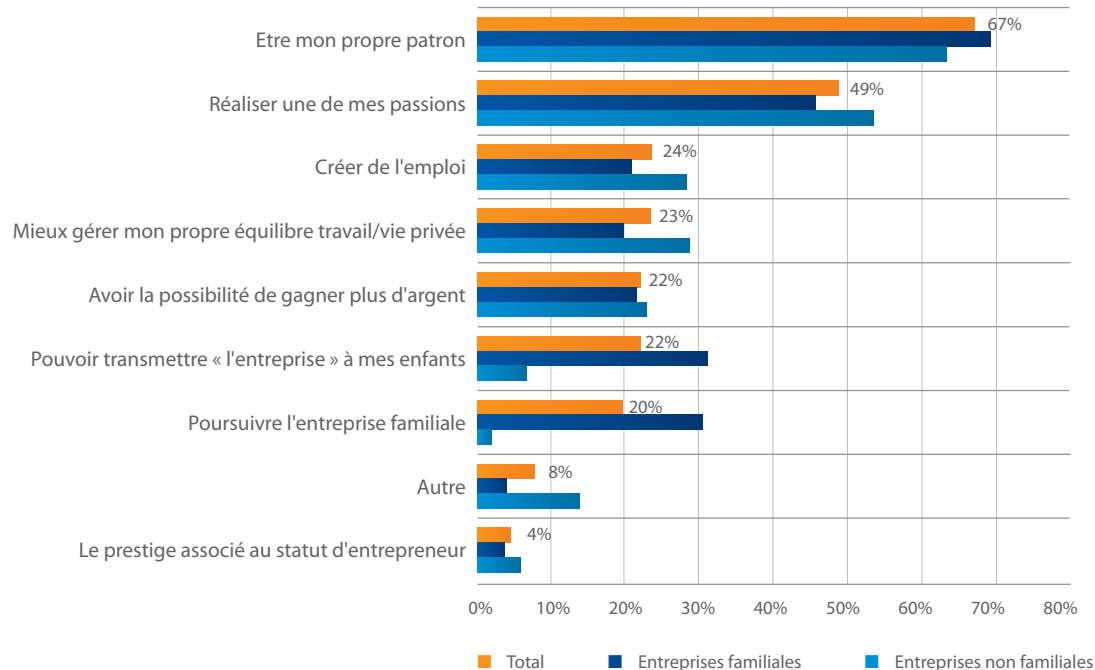
En partenariat avec :



Une réalisation :



Pourquoi êtes-vous un « entrepreneur » (dirigeant de votre entreprise) ?



Base : si CEO (N : 271) (entreprises familiales : 168 ■ entreprises non familiales : 103)

- Si je suis entrepreneur c'est pour :
1. Être mon propre patron
2. Réaliser une de mes passions
- La **poursuite** et la **transmission** de l'entreprise sont plus importants pour les entreprises familiales et surtout pour celles de 2^{ème} génération ou plus (poursuite 71% - transmission 40%).
- **Poursuivre l'entreprise familiale** est plus important pour les entreprises luxembourgeoises (28%).
- La **réalisation de l'une de ses passions** est relativement moins important chez les entrepreneurs de moins de 40 ans (34%). Ils attachent relativement plus d'importance à la **possibilité de gagner de l'argent** (41%) et à la **création de l'emploi** (36%).
- « **Gagner plus d'argent** » motive plus les entrepreneurs masculins (25%) que les entrepreneurs féminins (2%).

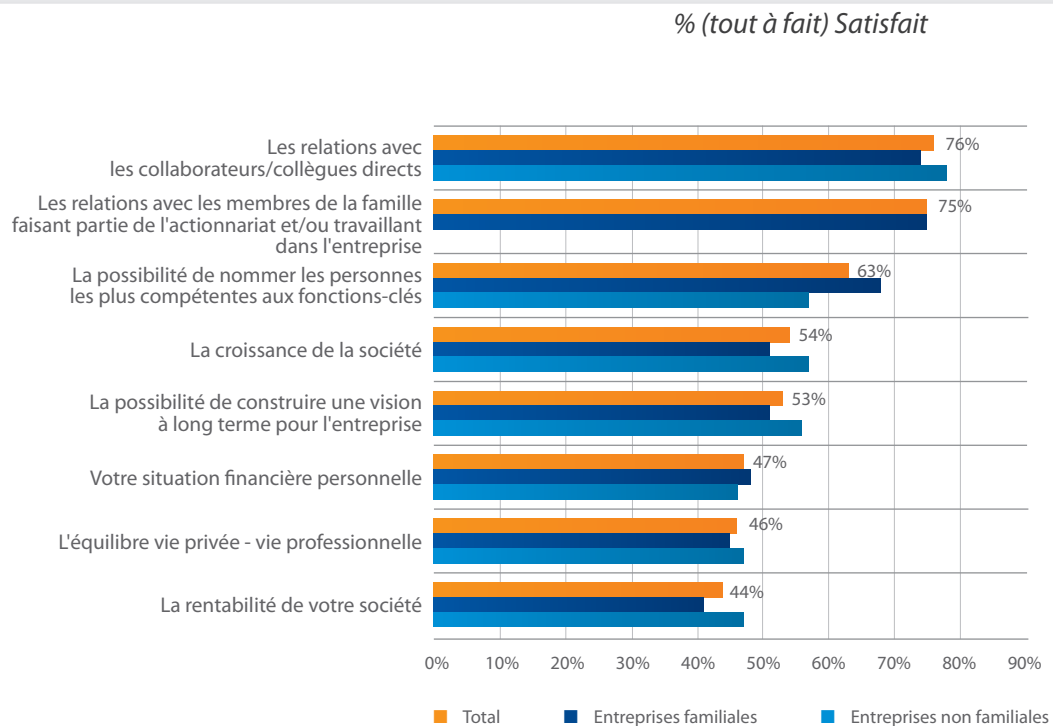
Une réalisation :



En partenariat avec :



Quel est votre niveau de satisfaction pour les éléments suivants ?



Base : échantillon entier (N : 360) (entreprises familiales : 211 ■ entreprises non familiales : 149)

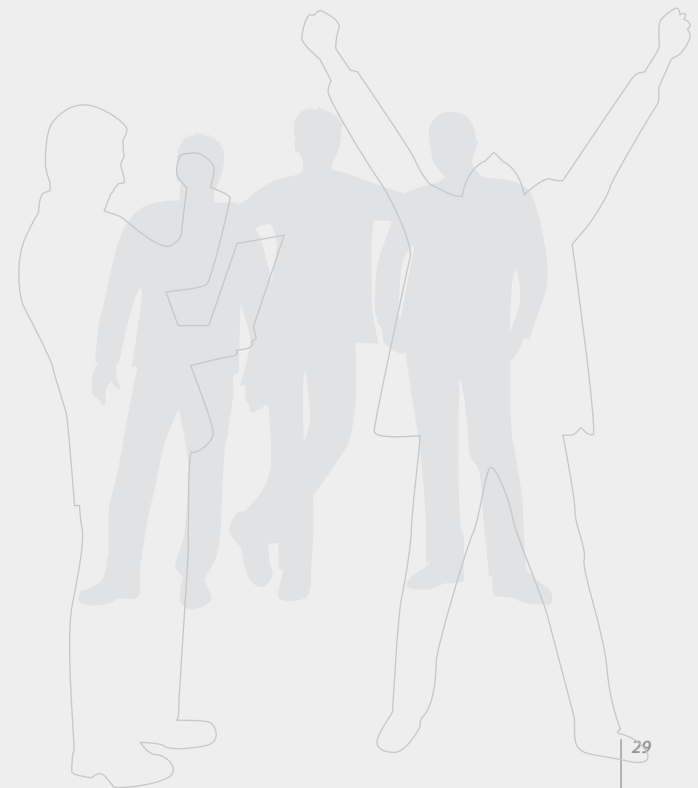
En partenariat avec :



Une réalisation :

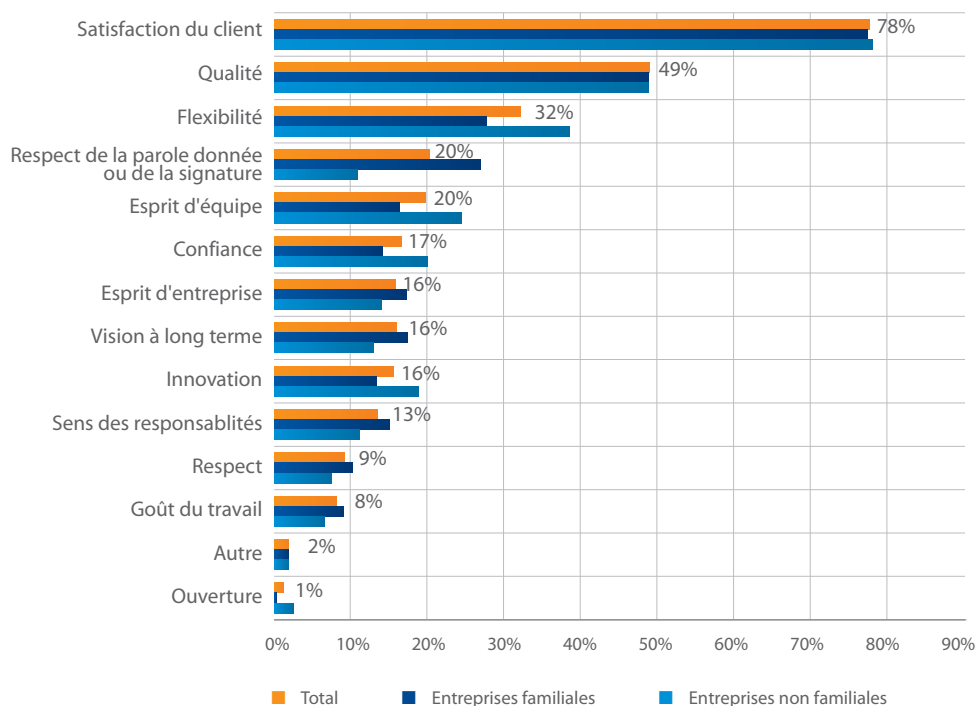


- Les entreprises sont plutôt satisfaites quant aux **relations humaines, sociales ou familiales**.
- 92% des entreprises de 1^{ère} génération et de plus de 20 ans sont satisfaites quant à la relation avec les membres de la famille faisant partie de l'entreprise.
- La **satisfaction** est plutôt **faible** en ce qui concerne le **futur** des entreprises (croissance : 54% et vision : 53%).
- **Moins d'un répondant sur deux est satisfait de sa situation financière personnelle** (47%), de **l'équilibre vie privée/professionnelle** (46%) et de la **rentabilité de la société** (44%).
- **Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus la satisfaction sur les aspects financiers et le futur est élevée :**
 - 30% des entreprises dont le CA est <1 mio €/an sont satisfaites de leur rentabilité contre 54% des entreprises dont le CA est >5 mio €/an. (situation financière personnelle 35% versus 54%).
 - 43% des entreprises dont le CA est <1 mio €/an sont satisfaites de leur croissance contre 61% des entreprises dont le CA est >5 mio €/an. (vision à long terme 51% versus 62%).
- On constate que les entreprises qui comptent augmenter leur chiffre d'affaires de plus de 50% dans les années à venir, sont particulièrement plus satisfaites de la possibilité de construire une vision à long terme (76%).
- Les entrepreneurs féminins sont moins satisfaits de leur situation financière personnelle (32%).



Quelles sont les valeurs-phares de votre entreprise ?

- La **satisfaction des clients**, la **qualité** et la **flexibilité** forment le trio de tête des valeurs que les entreprises défendent.
- Le **respect de la parole ou de la signature** est plus important dans les entreprises familiales (27%) que dans les entreprises non familiales (11%). La **flexibilité** est plus citée dans les entreprises non familiales (38%) et dans les sociétés qui ont un CA >5 mio €/an (39%).
- 36% des répondants de sexe féminin tiennent au **sens des responsabilités** contre 10% pour les répondants de sexe masculin.
- Les entreprises qui comptent augmenter leur chiffre d'affaires de plus 50% dans les années à venir accordent plus d'importance à l'**innovation** (24%), l'**esprit d'entreprise** (24%) et la **vision à long terme** (25%) et moins d'importance à la **satisfaction du client** (64%) et la **qualité** (40%).

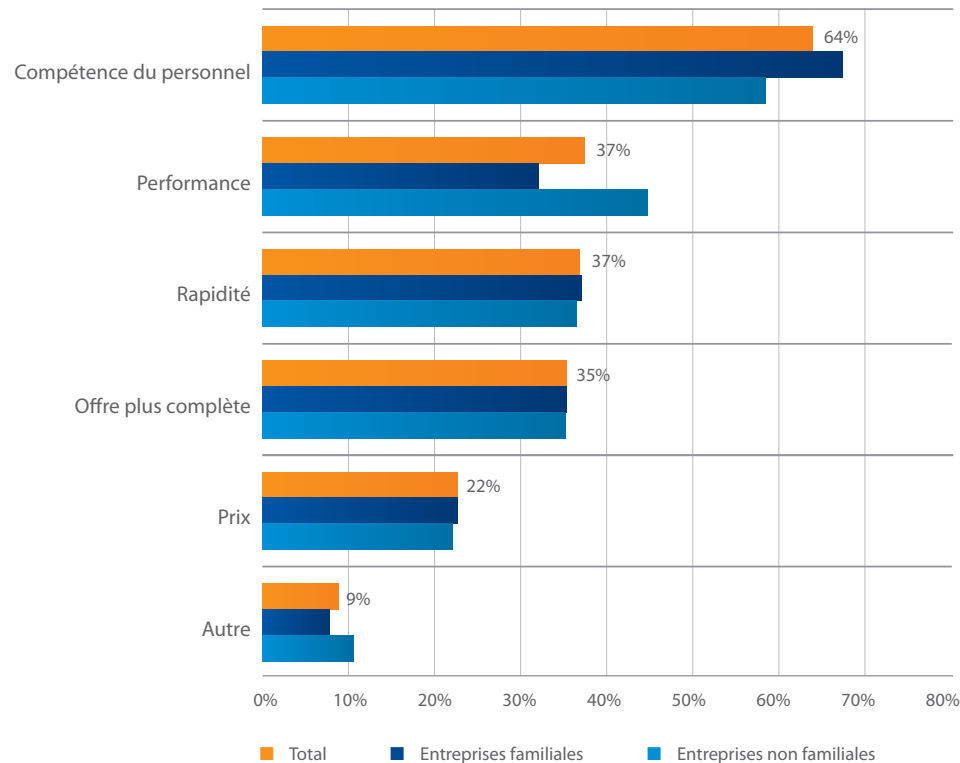


Base : échantillon entier (N : 402) (entreprises familiales : 237 ■ entreprises non familiales : 165)

En partenariat avec :

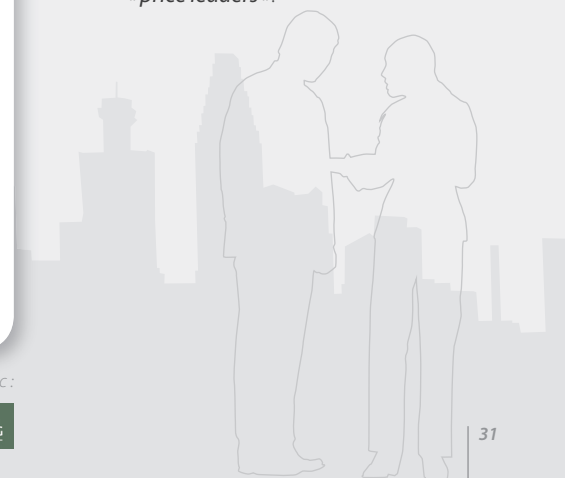
Une réalisation :

Quelles qualités différencient votre entreprise de ses concurrents les plus directs ?



Base : échantillon entier (N : 402) (entreprises familiales : 237 ■ entreprises non familiales : 165)

- La **compétence du personnel** reste le point fort des entreprises; 69% pour les entreprises familiales et un peu moins pour les entreprises non familiales qui misent également sur la performance (45%).
- 51% des entreprises dont l'effectif se situe entre 50 et 499 jugent leur **offre** plus complète par rapport à celle des concurrents.
- 22% des entreprises essaient d'être des « **price leaders** ».



Parmi les éléments suivants, lesquels vous semblent le plus favoriser la croissance de votre entreprise ?

■ **La qualité de l'équipe** est la clé de la croissance des entreprises.

■ 2^{ème} élément favorisant la croissance :

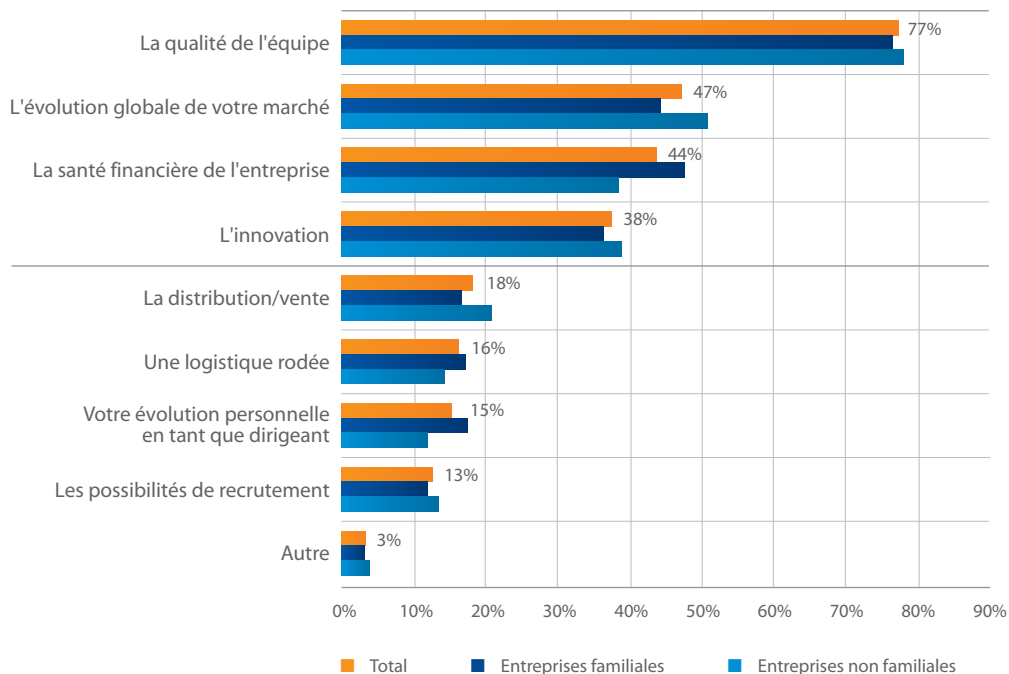
Pour les entreprises familiales :

La santé financière de l'entreprise (48% et 54% pour les entreprises de 2^{ème} génération ou plus).

Pour les entreprises non familiales :

l'évolution globale du marché (51%).

■ 3^{ème} élément : l'innovation.



Base : échantillon entier (N : 390) (entreprises familiales : 230 ■ entreprises non familiales : 160)

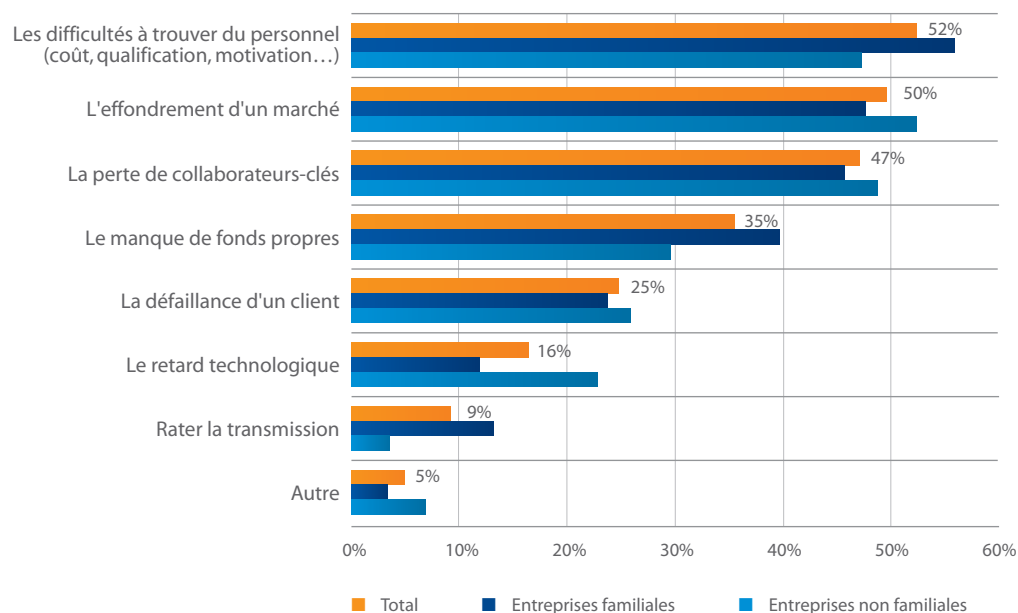
En partenariat avec :



Une réalisation :



Quelles seraient pour votre entreprise les principales craintes ou menaces quant à sa future croissance ?



Base : échantillon entier (N : 389) (entreprises familiales : 229 ■ entreprises non familiales : 160)

- La **difficulté à trouver du personnel** représente la principale menace pour les sociétés situées à Bruxelles (53%) ou en Wallonie (55%). Ceci est encore plus vrai pour les entreprises de 50 à 499 salariés (63%).
- 75% des entreprises luxembourgeoises craignent l'**effondrement du marché** (61% des sociétés avec un CA >5 mio €/an).
- Les **entreprises familiales** craignent plus le **manque de fonds propres** (40%) ce qui est cohérent avec la page précédente (l'importance d'une santé financière). Cette crainte est également plus présente dans les sociétés dont le CA <1 mio €/an.
- Les entreprises qui comptent augmenter leur chiffre d'affaires de plus 50% dans les années à venir accordent plus d'importance au retard technologique (30%).

Une réalisation :

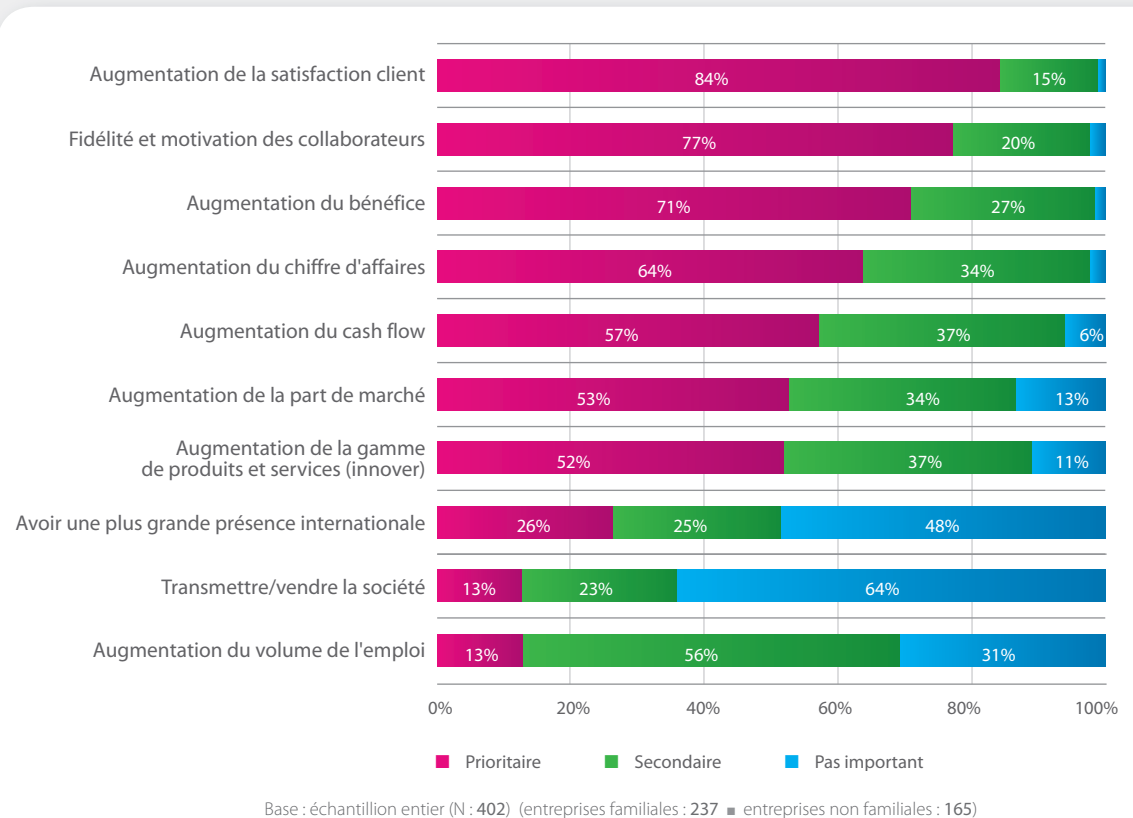


En partenariat avec :



Quels objectifs avez-vous fixés pour votre entreprise pour les prochaines années ?

- La **satisfaction du client** arrive en tête des objectifs (cohérence entre les valeurs-phares et les objectifs fixés par les entreprises).
- L' **augmentation du cash flow** : 52% des entreprises au Luxembourg la jugent secondaire alors que 64% des entreprises en Wallonie jugent cette augmentation prioritaire (Bruxelles 54%).
- 74% des entreprises qui n'exportent pas préfèrent se concentrer sur le marché local et jugent la présence internationale sans importance.
- Pour 64% des sociétés dont le CA >5 mio €/an, l'**augmentation du chiffre d'affaires** est importante contre 46% des sociétés dont le CA <1 mio €/an. On constate l'inverse en ce qui concerne la croissance du **cash flow** : c'est important pour 66% des sociétés dont le CA <1 mio €/an contre 45% pour les sociétés dont le CA >5 mio €/an.
- Les entreprises qui comptent augmenter leur CA de plus de 50% dans les années à venir accordent logiquement plus d'importance à l'**augmentation du bénéfice** (79%), du **chiffre d'affaires** (71%), de la **part de marché** (65%), ainsi qu'à l'**innovation** (61%) et à la **présence internationale** (40%).



En partenariat avec :

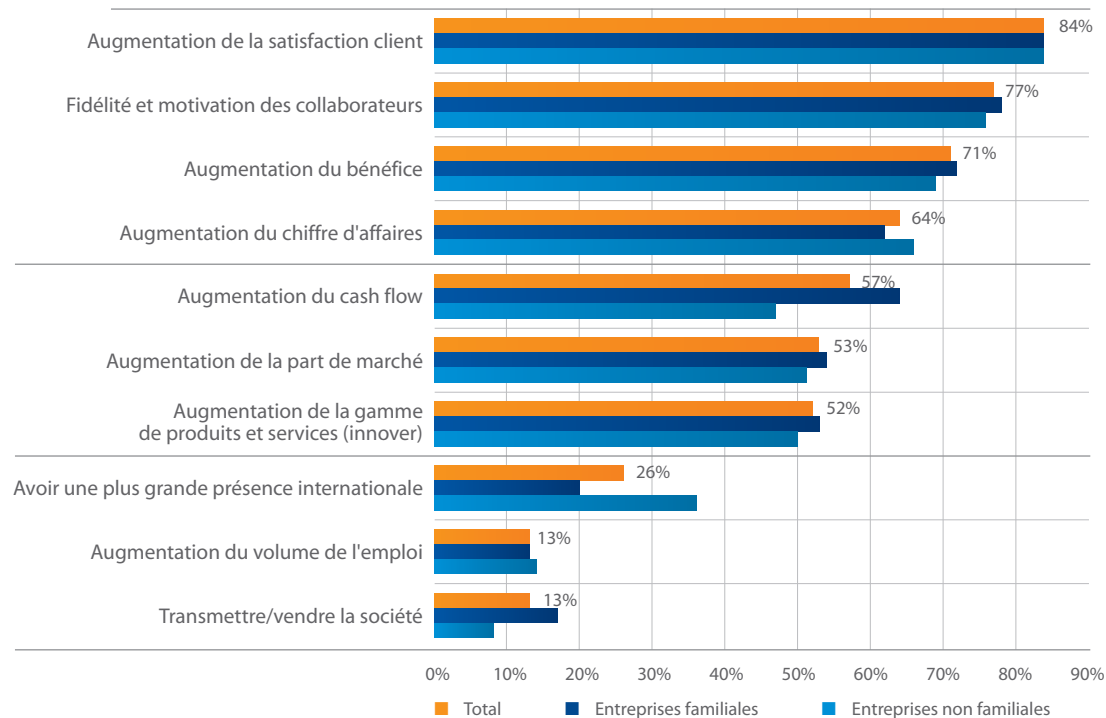


Une réalisation :



Quels objectifs avez-vous fixés pour votre entreprise pour les prochaines années ?

% prioritaire



Base : échantillon entier (N : 402) (entreprises familiales : 237 ■ entreprises non familiales : 165)

■ Les objectifs des entreprises familiales ou non familiales sont très proches mis à part l'augmentation du cash flow et la présence internationale.

■ Les objectifs peuvent clairement être divisés en 3 catégories :

1. Clients, collaborateurs et bénéfice
2. Marché, produits et services
3. International, embauche et transmission/vente de l'entreprise

■ La vente ou la transmission de l'entreprise est très peu envisageable au Luxembourg (6%).

Une réalisation :



En partenariat avec :



Parmi les objectifs prioritaires, lequel est selon vous le plus important ?

■ *L'augmentation du bénéfice est le plus important des objectifs.*

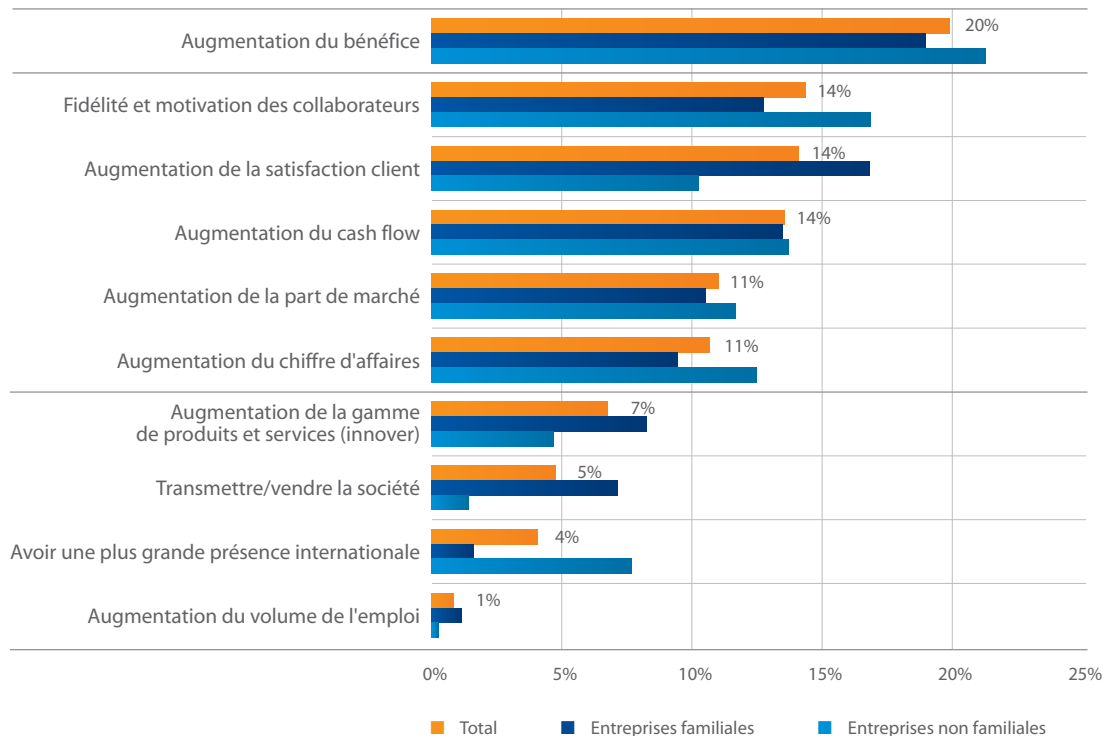
■ *Cet objectif est encore plus important pour les entreprises non familiales.*

■ *2^{ème} objectif :*

Pour les entreprises familiales : Augmenter la satisfaction du client (16%).

Pour les entreprises non familiales : Fidélité et motivation des collaborateurs (16%).

■ *L'augmentation du bénéfice est un objectif encore plus important pour les entreprises qui ont un CA >5 mio €/an (25%).*



Base : échantillon entier (N : 402) (entreprises familiales : 237 ■ entreprises non familiales : 165)

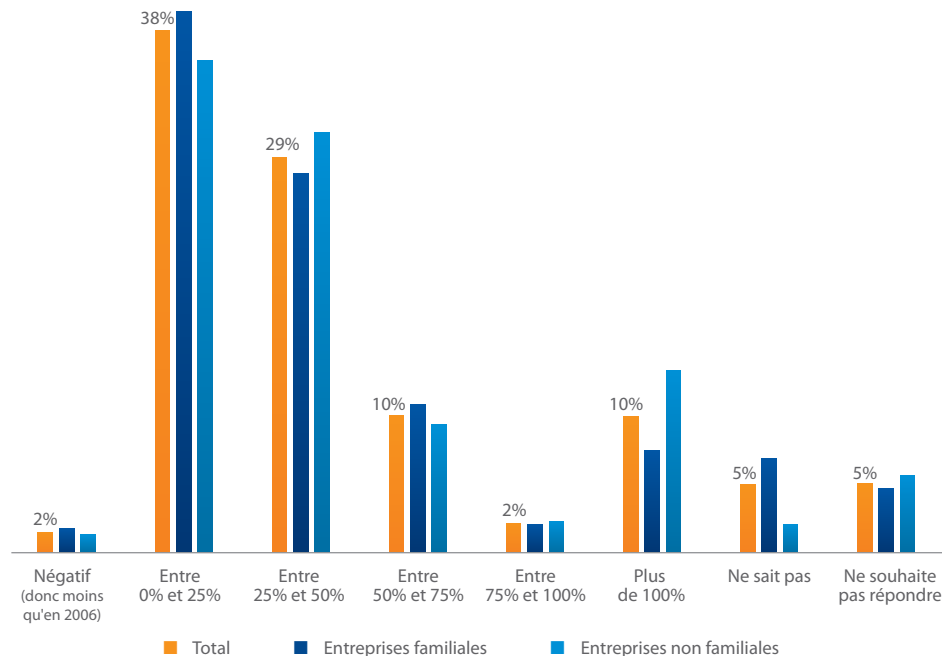
En partenariat avec :



Une réalisation :



A quel pourcentage projetez-vous la croissance du chiffre d'affaires en 2010 comparé à celui de 2006 ?



Base : échantillon entier (N : 388) (entreprises familiales : 229 ■ entreprises non familiales : 159)

- La majorité des entreprises envisage une forte hausse de leur chiffre d'affaires (jusqu'à 50%).
- 22% des entreprises qui ont répondu (en excluant « je ne sais pas » et « je ne souhaite pas répondre ») ont l'ambition de croître de plus de 50% - ceci signifie une croissance de plus de 10%/an.
- Les entreprises luxembourgeoises sont moins ambitieuses : 11% d'entre elles projettent une croissance de plus de 50%. De même pour 15% des entreprises familiales de 2^{ème} génération ou plus. Les sociétés de moins de 20 ans sont également plus ambitieuses (34%).
- 52% des sociétés dont le CA < 1mio €/an estiment ne pas pouvoir croître de plus de 25% dans les années à venir.

Une réalisation :



En partenariat avec :

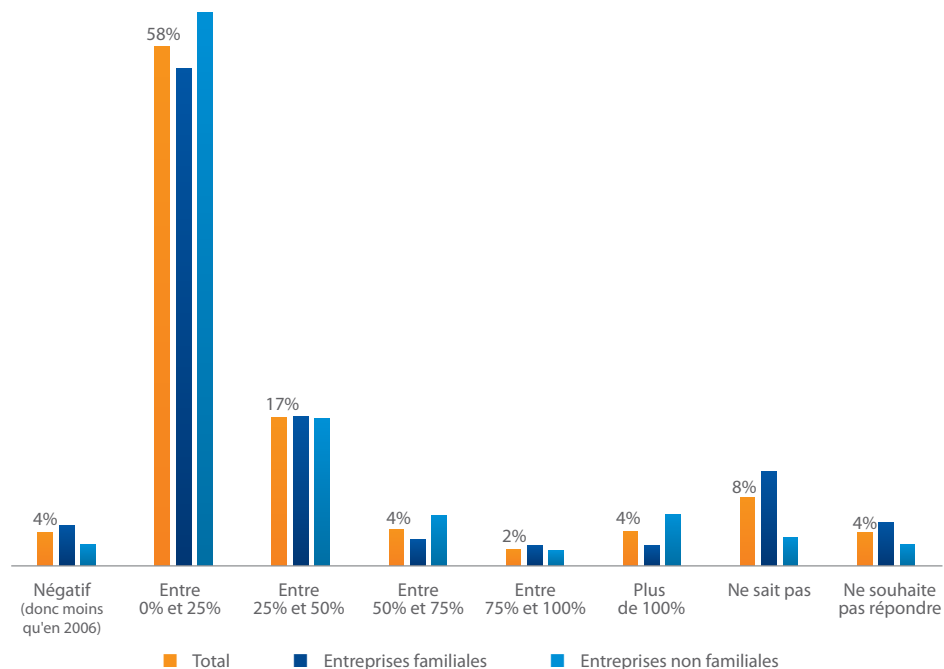


A quel pourcentage projetez-vous la croissance de l'effectif en 2010 comparé à celui de 2006 ?

■ Les entreprises envisagent une croissance de 0% à 25% de leur effectif, alors qu'elles envisagent une croissance du chiffre d'affaires de 0 à 50%.

> Ceci est en cohérence avec l'objectif principal d'augmentation du bénéfice.

■ Les observations dans les différents groupes sont en ligne avec les observations de la page précédente.



Base : échantillon entier (N : 388) (entreprises familiales : 229 ■ entreprises non familiales : 159)

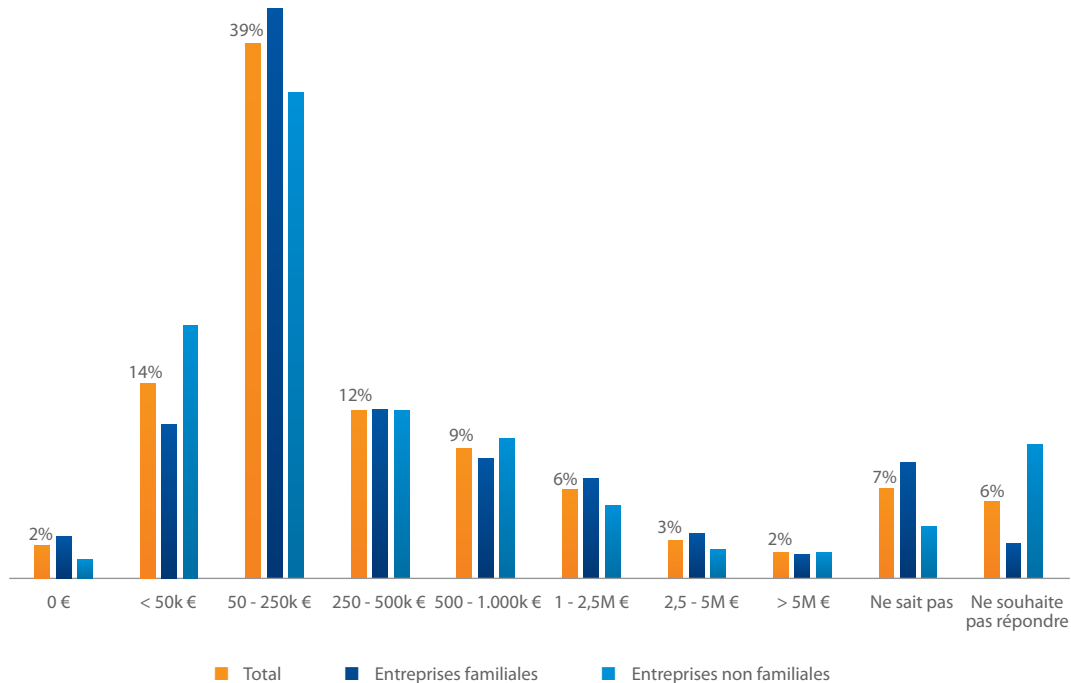
En partenariat avec :



Une réalisation :



Entre aujourd'hui et 2010, quel montant comptez-vous consacrer à des investissements ?



Base : échantillon entier (N : 388) (entreprises familiales : 229 ■ entreprises non familiales : 159)

- La majorité des entreprises envisage un investissement entre 50.000 € et 500.000 €.
- 20% des entreprises qui ont répondu (en excluant « je ne sais pas » et « je ne souhaite pas répondre ») ont l'ambition d'investir plus de 500 k€. Cet objectif est affiché par 53% des entreprises dont le CA >5 mio €/an et 42% des entreprises qui ambitionnent d'augmenter leur chiffre d'affaires de plus de 50%.

Une réalisation :

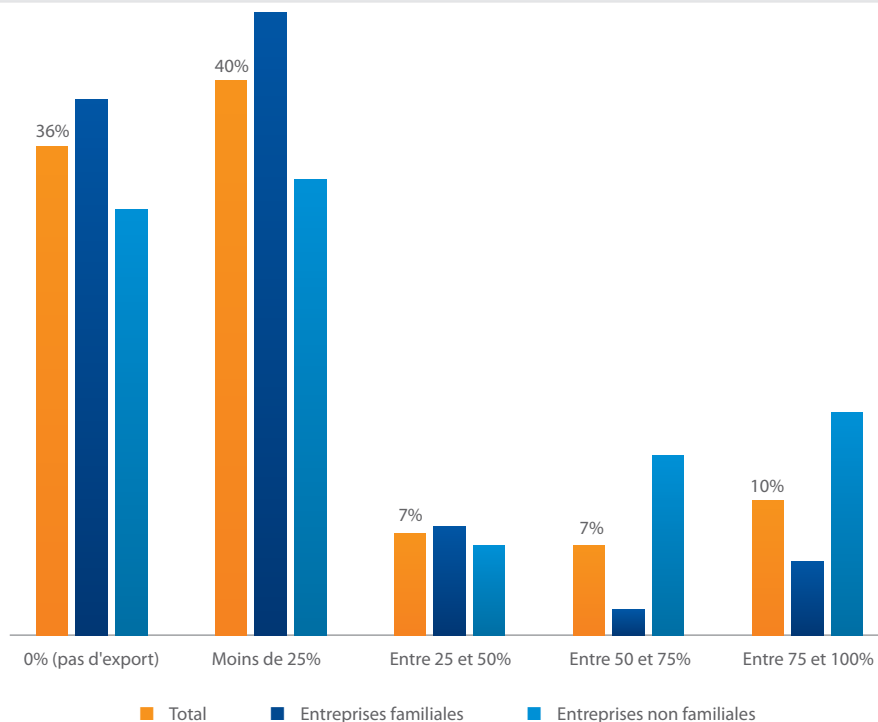


En partenariat avec :



Quel % du chiffre d'affaires votre entreprise réalise-t-elle à l'export ?

- En général, 2 entreprises sur 3 exportent.
- 24% des entreprises font plus de 25% de leur chiffre d'affaires à l'export.
- Les entreprises non familiales exportent plus que les entreprises familiales.
- Plus le chiffre d'affaires des entreprises est élevé, plus elles exportent. 45% des entreprises dont le CA <1 mio €/an n'exportent pas contre 26% des sociétés dont le CA est >5 mio €/an.
- 30% des entreprises luxembourgeoises consacrent plus de 50% de leur chiffre d'affaires à l'export.



Base : échantillon entier (N : 363) (entreprises familiales : 213 ■ entreprises non familiales : 150)

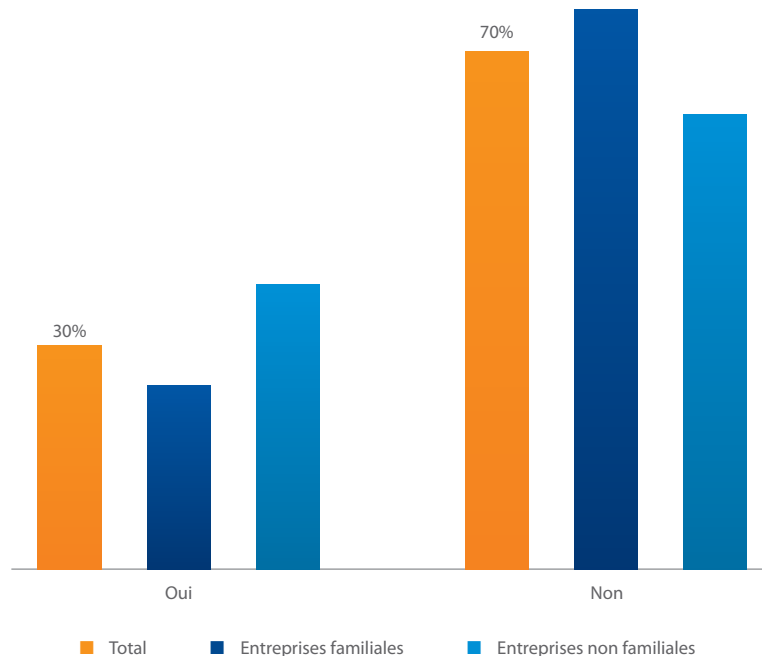
En partenariat avec :



Une réalisation :



Avez-vous développé des alliances stratégiques avec des entreprises partenaires à l'étranger ?



Base : échantillon entier (N : 363) (entreprises familiales : 213 ■ entreprises non familiales : 150)

- 30% des entreprises ont développé des alliances stratégiques avec des entreprises partenaires à l'étranger. Les entreprises non familiales ont développé plus d'alliances (38%) que les entreprises familiales (25%) et plus spécifiquement les entreprises familiales de 2^{ème} génération ou plus (18%).
- 43% des sociétés qui exportent ont développé des alliances à l'étranger.
- Le développement d'alliances internationales est fortement lié au chiffre d'affaires (46% chez les entreprises dont le CA > 5mio €/an et 19% chez les entreprises dont le CA < 1mio €/an).

Une réalisation :

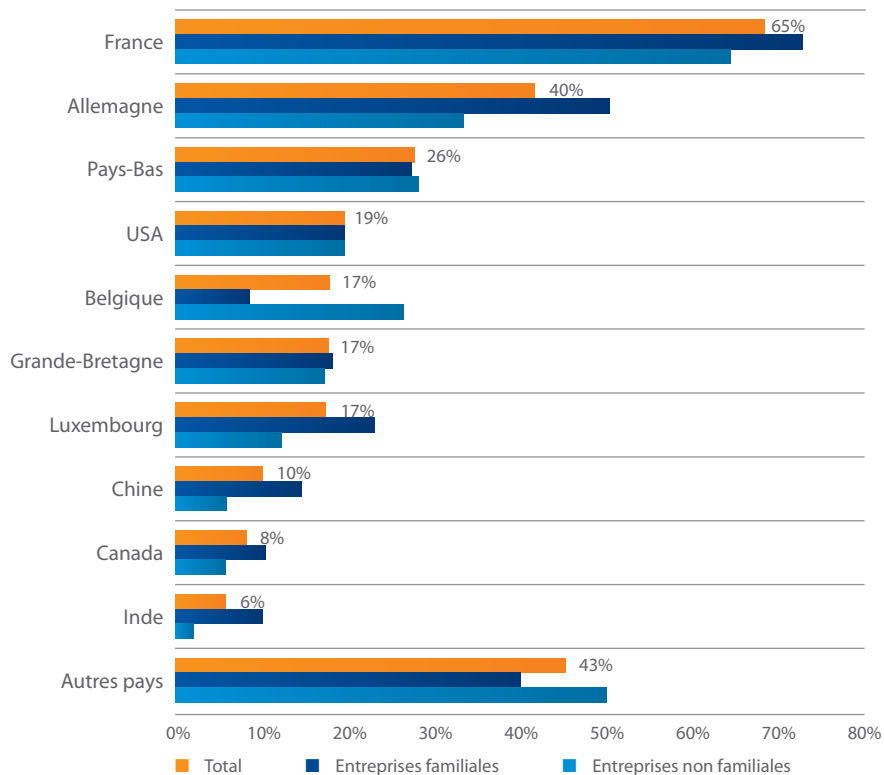


En partenariat avec :



Dans quel pays ?

■ La France et l'Allemagne sont les 2 pays les plus cités.



Base : si alliances stratégiques avec des entreprises à l'étranger (N : 110) (entreprises familiales : 52 ■ entreprises non familiales : 58)

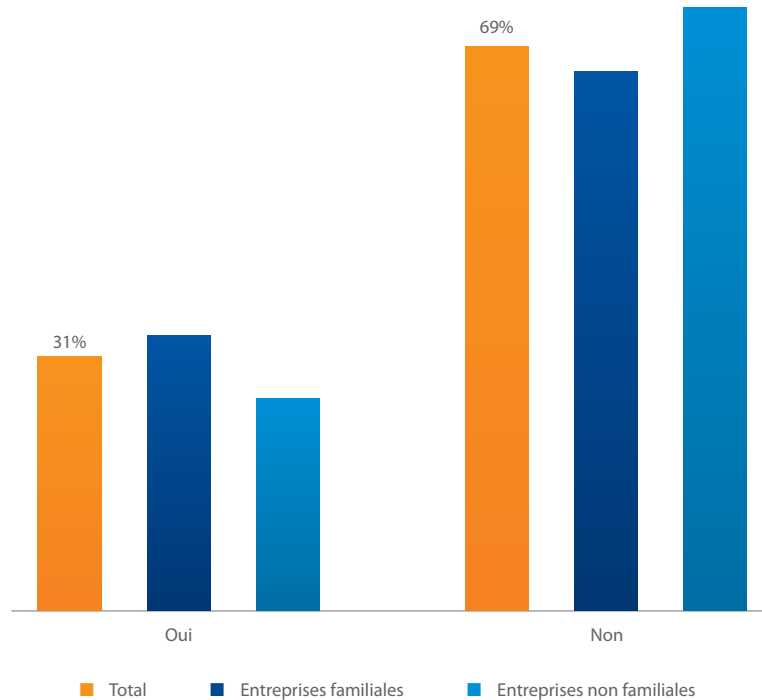
En partenariat avec :



Une réalisation :



Envisagez-vous de le faire dans les 3 années à venir ? Si pas d'alliances stratégiques avec des entreprises à l'étranger



Base : si pas d'alliances stratégiques avec des entreprises à l'étranger (N : 252) (entreprises familiales : 160 ■ entreprises non familiales : 92)

- Plus de deux tiers des entreprises n'envisagent pas de futures alliances internationales.
- L'intention de développer des alliances internationales est fortement liée au chiffre d'affaires (43% chez les entreprises dont le CA <1 mio €/an et 17% chez les entreprises dont le CA >5 mio €/an) – l'inverse de la situation actuelle – ce qui est logique.

Une réalisation :

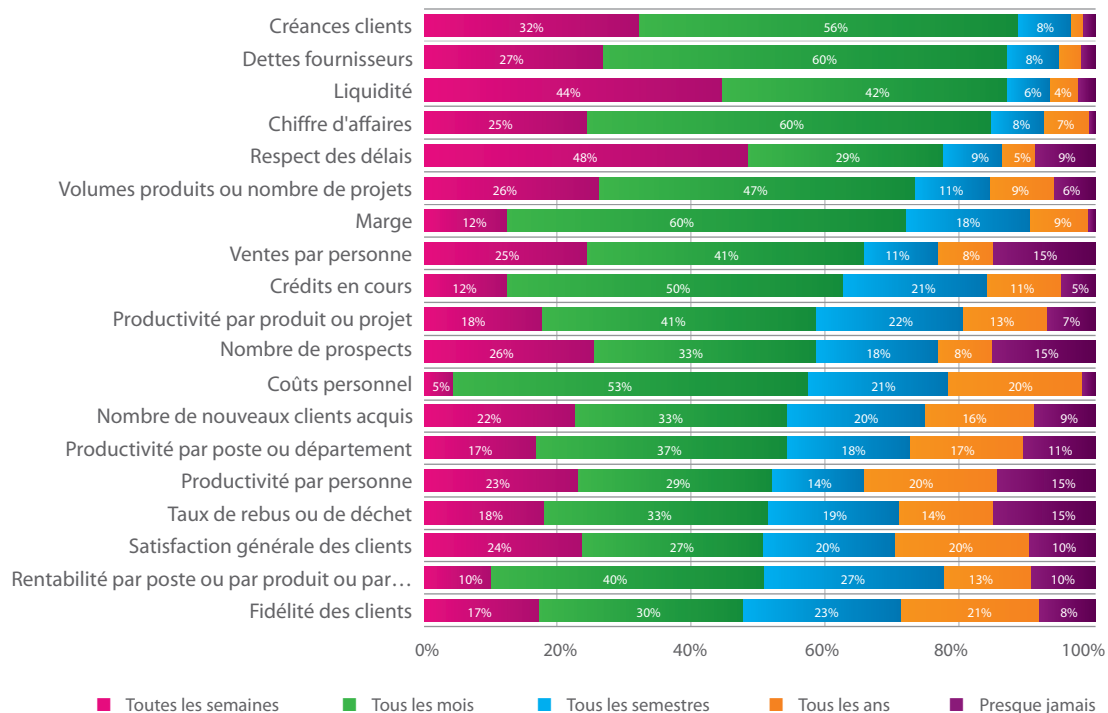


En partenariat avec :



A quelle fréquence utilisez-vous les indicateurs suivants ?

- Le TOP 5 des indicateurs qui sont suivis tous les mois (ou plus) sont : les **créances et dettes clients**, la **liquidité**, le **chiffre d'affaires** et le **respect des délais**.
- Les entreprises utilisent plus fréquemment (de façon hebdomadaire) les indicateurs de **respect des délais** et de **liquidité**.
- Les indicateurs les moins suivis sont la **fidélité et satisfaction clients**, la **productivité par personne**, et la **rentabilité par poste ou par produit**. Ceci est assez étonnant vu le hit parade des objectifs prioritaires.



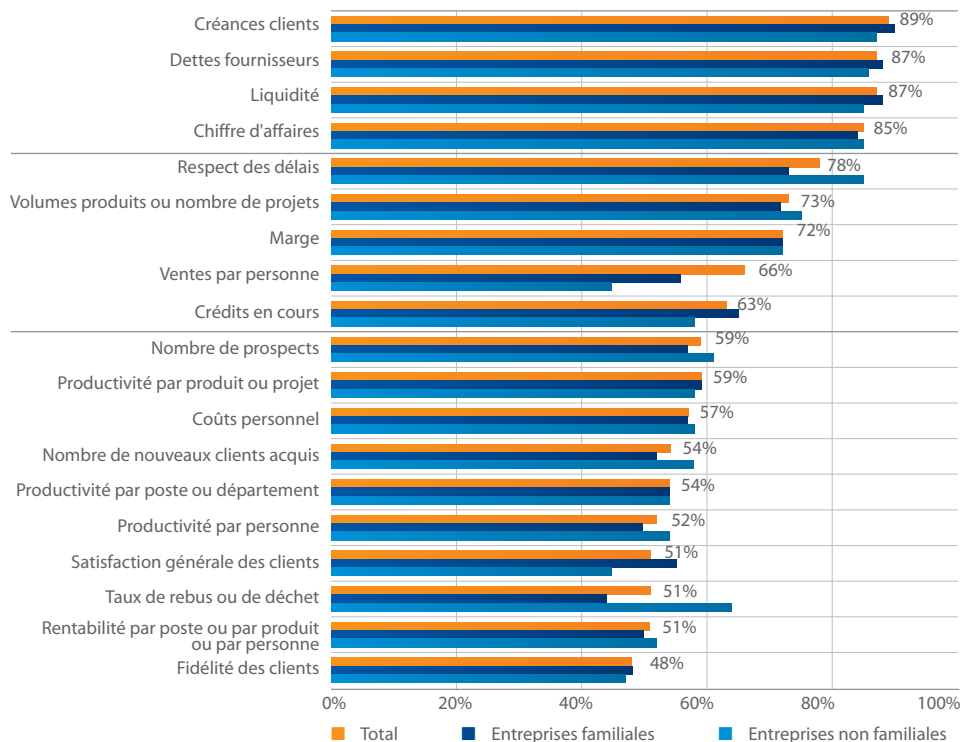
Base : échantillon entier (N : 364) (entreprises familiales : 213 ■ entreprises non familiales : 151)

En partenariat avec :

Une réalisation :

A quelle fréquence utilisez-vous les indicateurs suivants ?

% tous les mois ou plus souvent



Base : échantillon entier (N : 364) (entreprises familiales : 213 ■ entreprises non familiales : 151)

■ Les entreprises non familiales utilisent plus souvent l'indicateur du respect des délais (85%) et celui du taux de rebus ou de déchet (64%).

■ Plus les sociétés font du chiffre d'affaires, plus elles suivent intensément les indicateurs et particulièrement les sociétés dont le CA > 5 mio €/an

- Chiffre d'affaires (95%)
- Volumes (85%)
- Marge (80%)
- Vente par personne (76%)
- Crédits en cours (74%)
- Coûts du personnel (70%)

■ On peut faire le même constat pour les entreprises qui comptent augmenter leur chiffre d'affaires de plus de 50% dans les années à venir et plus particulièrement

- Créances (94%) et dettes (95%)
- Volumes (89%)
- Nombre de prospects (69%)
- Productivité produit (72%), département (67%), personne (60%)
- Fidélité (59%)

Une réalisation :

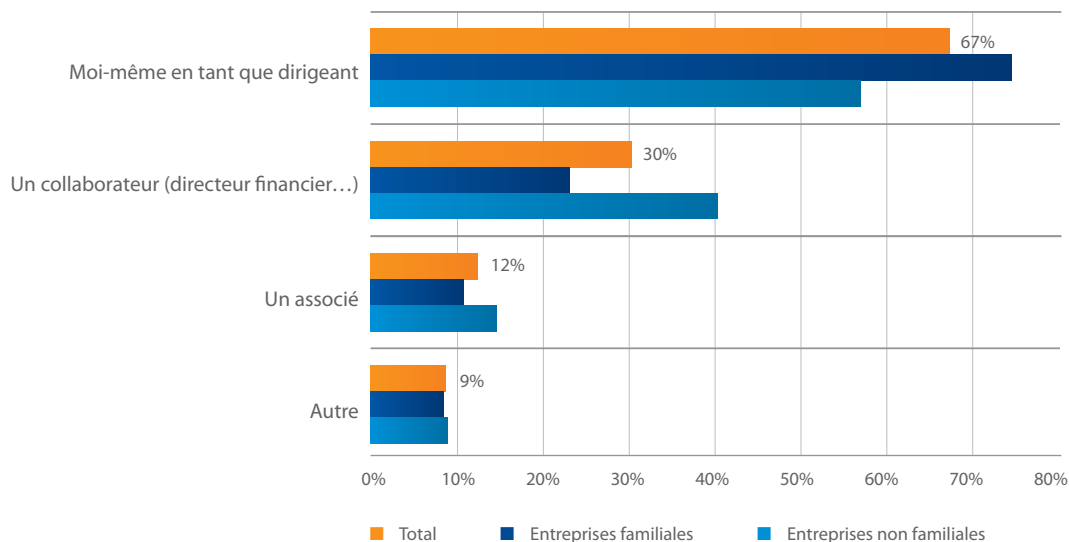


En partenariat avec :



La gestion des éléments financiers de votre entreprise (emprunts, placements, paiements...) est assurée par :

- En général, 2 entreprises sur 3 gèrent elles-mêmes les éléments financiers de l'entreprise. Ceci est plus important chez les entreprises familiales (74%).
- Plus l'entreprise est grande, plus la gestion est confiée à un collaborateur : ceci est le cas pour 61% des sociétés de 50-499 salariés versus 19% des sociétés de 5-9 salariés.
- 52% seulement des dirigeants des entreprises luxembourgeoises s'occupent, eux-mêmes de la gestion des éléments financiers, contre 73% des dirigeants des entreprises wallonnes.

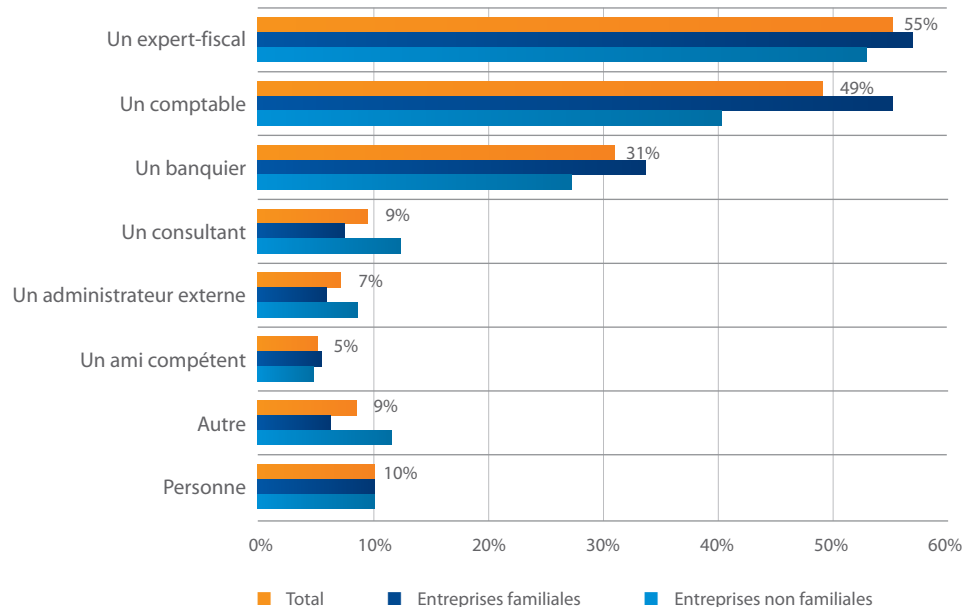


Base : échantillon entier (N : 360) (entreprises familiales : 211 ■ entreprises non familiales : 149)

En partenariat avec :

Une réalisation :

*Pour la gestion des éléments financiers de votre entreprise,
vous vous faites régulièrement conseiller par :*



Base : échantillon entier (N : 360) (entreprises familiales : 211 ■ entreprises non familiales : 149)

- Seulement 10% des sociétés ne se font pas régulièrement conseiller.
- L'expert-fiscal, le comptable et le banquier sont le plus fréquemment les conseillers.
- 52% des entreprises de 5 à 9 salariés font appel à un comptable contre 28% des entreprises dont l'effectif varie de 50 à 499 salariés.
- Les entrepreneurs de moins de 40 ans se font plus souvent conseiller par un comptable (65%) et les entrepreneurs de plus de 50 ans le sont, plus souvent, par un expert fiscal (63%).

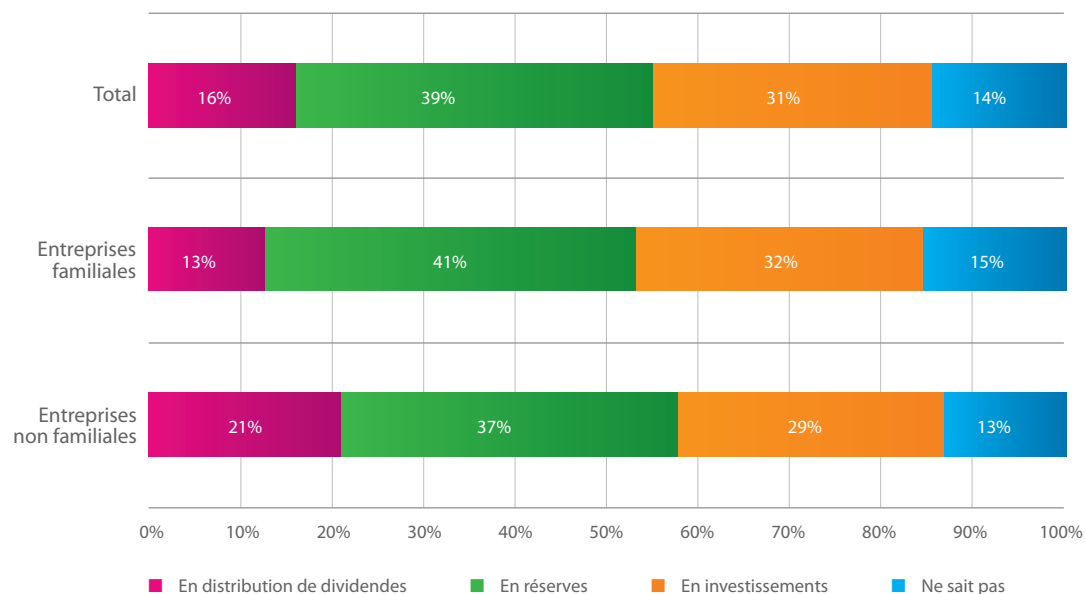
Quand votre entreprise dégagne des bénéfices, comment l'affectez-vous habituellement ?

■ Les bénéfices des entreprises sont affectés comme suit :

1. En réserves (39%)
2. En investissements (31%)
3. En distribution de dividendes (16%)

■ Les sociétés dont le CA <1 mio €/an distribuent moins de dividendes (10%) que les sociétés dont le CA >5 mio €/an (23%).

■ On constate que les entreprises qui comptent augmenter leur chiffre d'affaires de plus de 50% dans les années à venir affectent plus leurs bénéfices en investissements (37%).

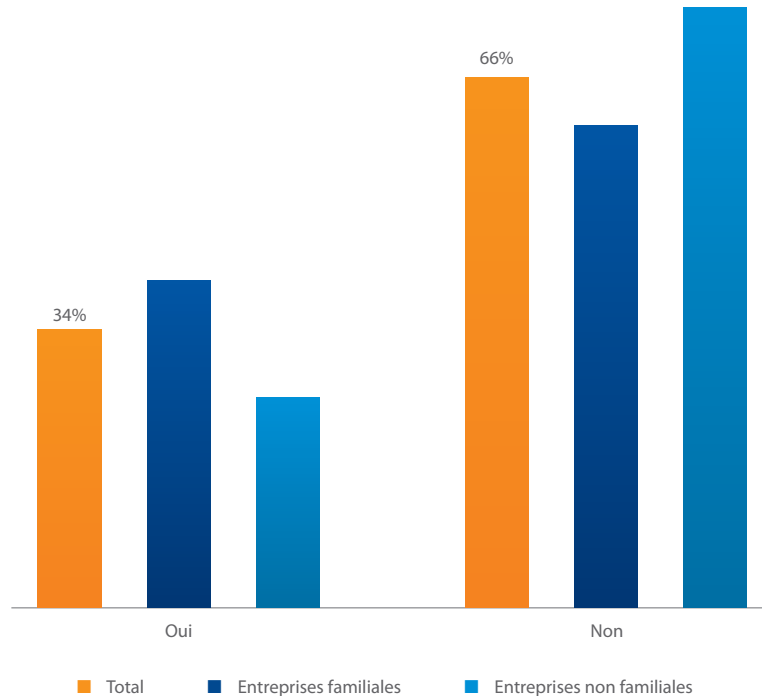


Base : échantillon entier (N : 359) (entreprises familiales : 211 ■ entreprises non familiales : 148)

En partenariat avec :

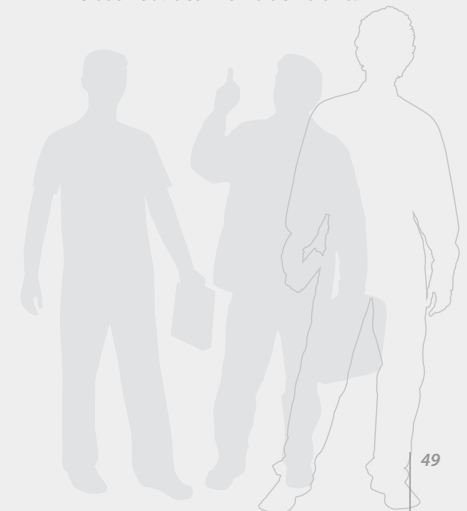
Une réalisation :

*Estimez-vous disposer aujourd'hui d'un patrimoine privé
qui nécessite une gestion propre ?*



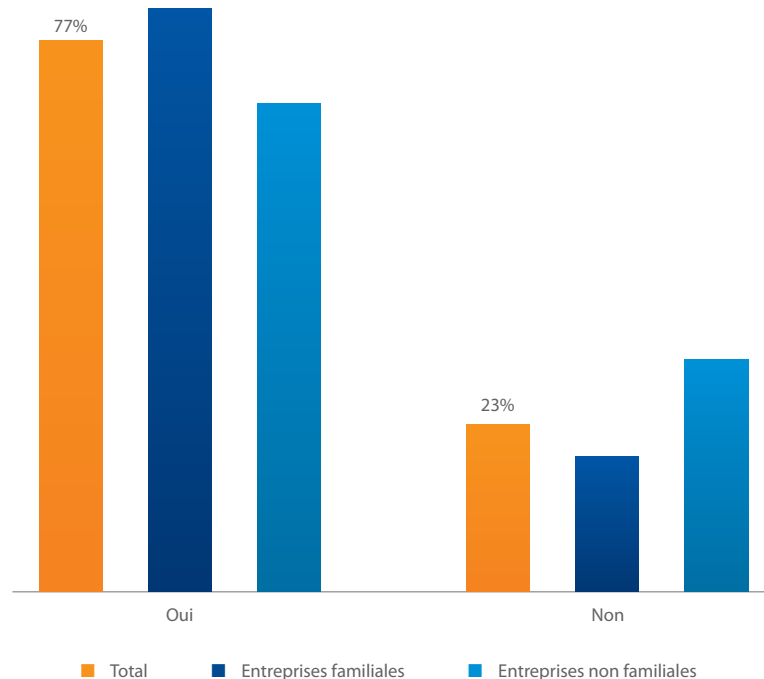
Base : échantillon entier (N : 358) (entreprises familiales : 211 ■ entreprises non familiales : 147)

- Deux tiers des répondants n'estiment pas que leur patrimoine privé nécessite une gestion propre (78% pour les répondants luxembourgeois).
- Les entreprises familiales ont plus tendance à penser que leur patrimoine nécessite une gestion propre (40% versus 26% pour les entreprises non familiales).
- 44% des répondants de plus de 50 ans ont exprimé cette nécessité versus 23% des moins de 40 ans.



Estimez-vous qu'un patrimoine privé distinct de l'entreprise soit une garantie de pérennité de l'entreprise ?

- 3/4 des répondants estiment qu'un patrimoine privé différent de l'entreprise garantit la pérennité de l'entreprise : 60% pour les répondants luxembourgeois - 68% pour les entreprises non familiales – 87% pour les sociétés dont le CA est <1 mio/an.
- Alors que 80% des répondants de sexe masculin estiment qu'un patrimoine privé différent de l'entreprise garantit la pérennité de l'entreprise, seulement 52% des répondants de sexe féminin le pensent.

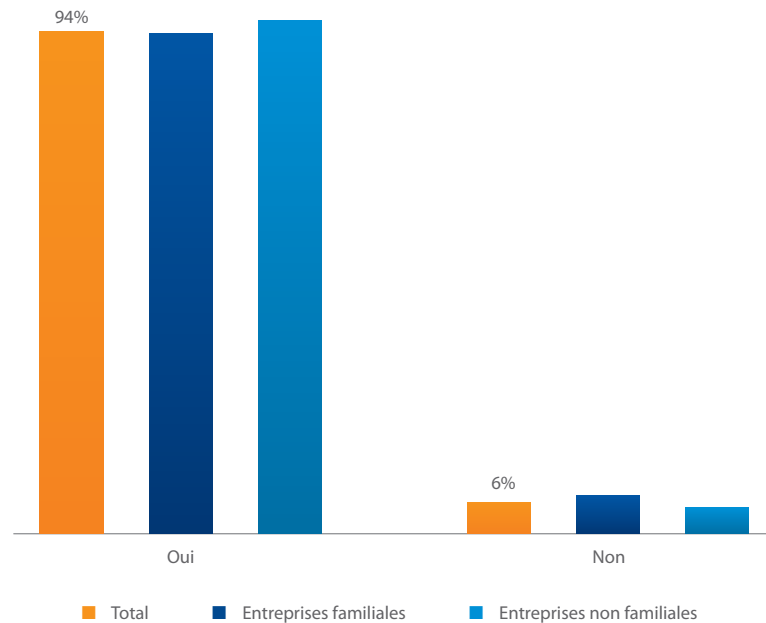


Base : si gestion propre de patrimoine privé (N : 93) (entreprises familiales : 63 ■ entreprises non familiales : 30)

En partenariat avec :

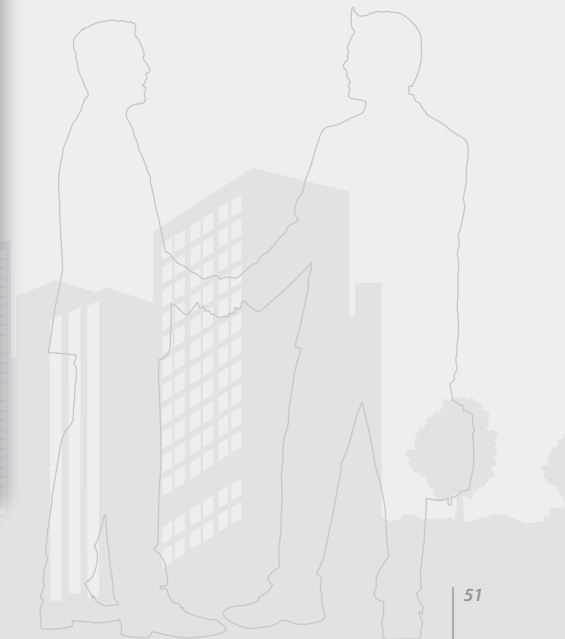
Une réalisation :

Estimez-vous important que le patrimoine privé soit géré aussi rigoureusement que le patrimoine de l'entreprise ?



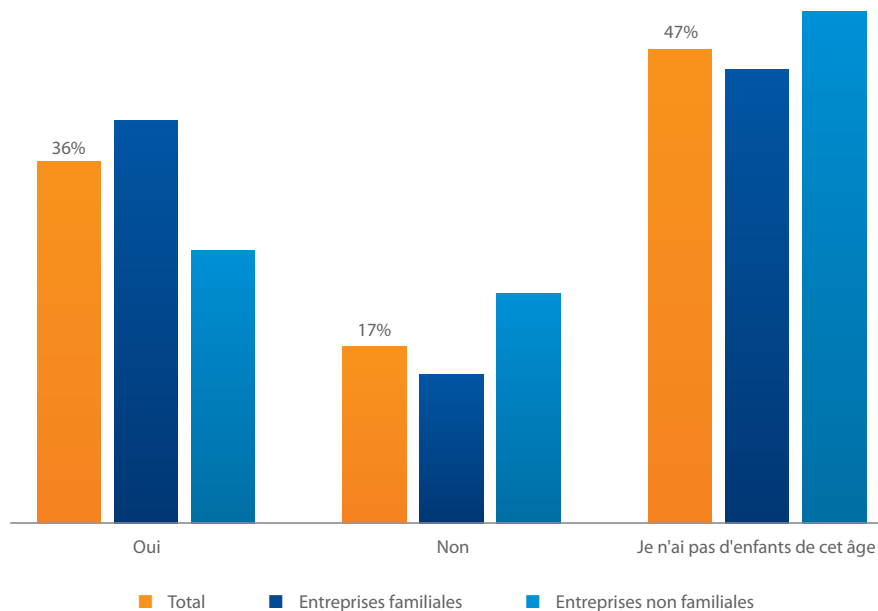
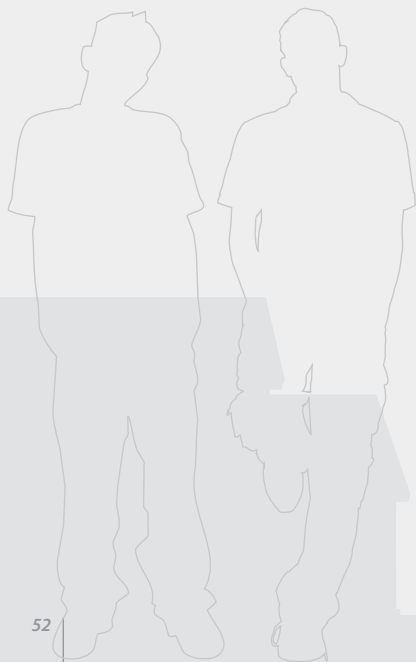
Base : si gestion propre de patrimoine privé (N : 93) (entreprises familiales : 63 ■ entreprises non familiales : 30)

■ La majorité des répondants estiment nécessaire de gérer aussi bien le patrimoine privé que le patrimoine de l'entreprise.



Si vous avez des enfants ayant entre 20 et 30 ans, leur donnez-vous des informations consistantes et régulières quant à la gestion du patrimoine familial ?

- Presque 2/3 des répondants ayant des enfants entre 20 et 30 ans transmettent des informations quant à la gestion du patrimoine à leurs enfants.



Base : si gestion propre de patrimoine privé (N : 94) (entreprises familiales : 63 ■ entreprises non familiales : 31)

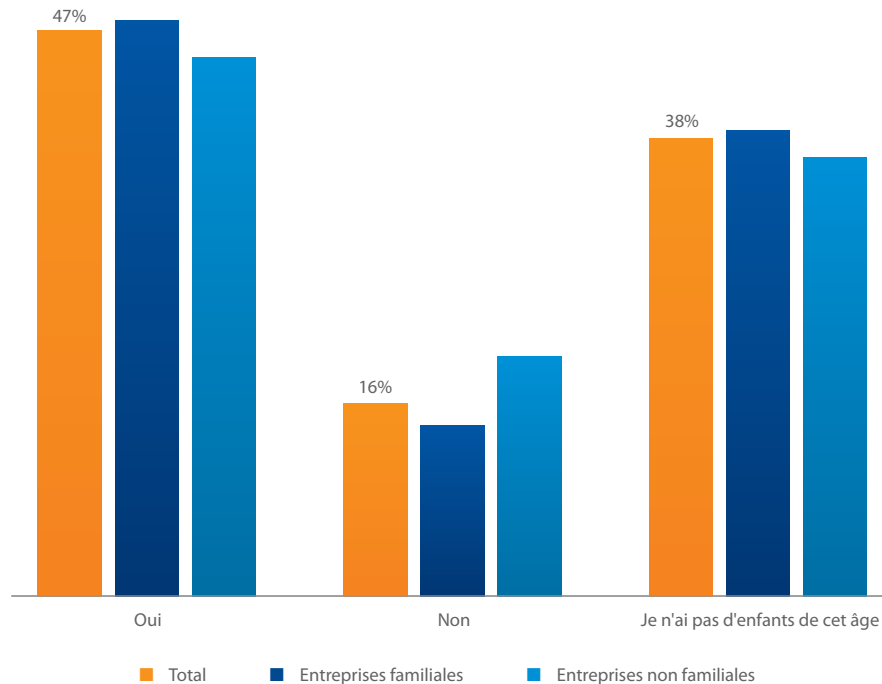
En partenariat avec :



Une réalisation :



Si vous avez des enfants entre 15 et 25 ans, trouveriez-vous utile que vos enfants participent à des séances d'initiation et de formation sur la constitution et la gestion d'un patrimoine ?



Base : si gestion propre de patrimoine privé (N : 94) (entreprises familiales : 63 ■ entreprises non familiales : 31)

- 3/4 des répondants ayant des enfants entre 15 et 25 ans jugent des séances de formation sur la **constitution et la gestion du patrimoine** utiles.

Une réalisation :

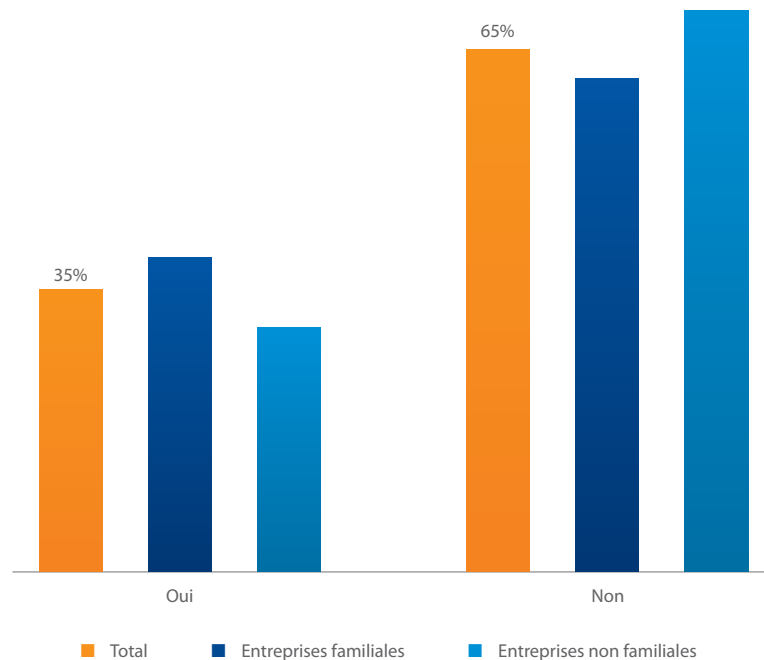


En partenariat avec :



Pensez-vous pouvoir vous constituer un patrimoine privé qui nécessite une gestion propre dans les 3 prochaines années ?

- Un tiers des répondants estiment être prêts à constituer un patrimoine privé dans les 3 prochaines années (47% chez les entreprises qui comptent augmenter leur CA de plus de 50% dans les années à venir).



Base : si pas de gestion propre de patrimoine privé (N : 263) (entreprises familiales : 147 ■ entreprises non familiales : 116)

En partenariat avec :



Une réalisation :



PMEplus®

PME-PLUS®, c'est un programme d'échanges entre dirigeants de PME familiaux et non familiaux autour de témoignages d'exception et de la mise en pratique d'outils éprouvés de gestion.

Au menu :

- des témoignages de croissance (Galler, Exki, Mestdagh, Systemat...),
- des experts en motivation d'équipe, stratégie et organisation de la croissance, finance, créativité, négociation, coaching, fiscalité... ,
- 32 outils de gestion concrets,
- des échanges au sein d'un groupe de 25 dirigeants expérimentés,
- un impact immédiat sur les entreprises.

Pour préparer et réussir les étapes de croissance et de transmission en PME.

Ce parcours réparti sur 15 semaines d'octobre à mars (jeudi soir et samedi matin) se glisse facilement dans tout agenda chargé. 575 dirigeants enthousiastes l'ont déjà suivi, dont 37% de dirigeants d'entreprises familiales.

Johanna Viejo, Administrateur de Netoptic (création, fabrication, distribution de lunettes), 2^e génération, 110 personnes :

« Notre PME familiale de création et fabrication de lunettes développe de nombreux savoir-faire. Afin de préparer au mieux la succession et m'ouvrir à de nouveaux horizons, je me suis inscrite à PME-PLUS®. Mes attentes ont été comblées et même dépassées, ce programme a été pour moi une étape importante et un tournant dans mon chemin de vie autant par le niveau des séminaires que par les échanges avec les autres participants. Nous continuons d'ailleurs à nous voir depuis. Ils sont devenus une source de regards extérieurs sur mon entreprise et certains sont devenus de vrais amis. »

Surfez sur www.ichec-pme.be rubrique PME-PLUS® ou contactez-nous au 02 739 38 60 !

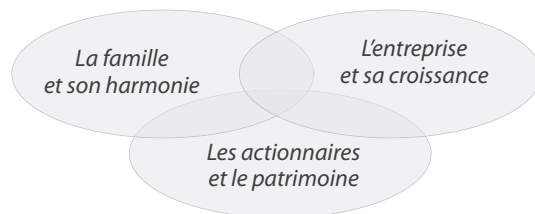
Parce que la PME... c'est à l'ICHEC !

La Family Business School

ICHEC-PME lance en septembre 2008 la Family Business School. Il s'agit d'un programme universitaire dédié aux étudiants en dernière année de Master, désireux de :

- rejoindre ou reprendre les rennes d'une entreprise familiale, qu'ils soient membres ou non de la famille;
- créer une entreprise avec des membres de leur famille.

Les étudiants sont préparés aux trois groupes d'intérêt qui interagissent constamment dans ce type d'entreprise : la famille - les actionnaires - le management.



Pour chaque pôle, l'étudiant est confronté aux attitudes et aux outils de gestion qui font leurs preuves tout au long de son parcours dans l'entreprise familiale (intégration, développement, adaptation, transmission). Le programme inclut :

- des cours actifs;
- des travaux personnels et d'équipe;
- des témoignages de « familles en affaires » : membres de générations différentes (dirigeants et collaborateurs);
- deux stages et un mémoire de fin d'études en entreprises familiales.

Surfez sur www.ichec-pme.be rubrique PME-Family ou contactez-nous au 02 739 38 60 !

Parce que la PME... c'est à l'ICHEC !



ICHEC-PME

ENTREPRENDRE DE 7 À 97 ANS

Nos partenaires médias :

