



Cycle de formation "PME et entreprise familiale"

organisé par l'Institut des Reviseurs d'Entreprises
dans le cadre du programme de Formation Permanente 1999

Séminaire "La PME et l'entreprise familiale"

Wépion - 22 octobre 1999

Séminaire réalisé et présenté par :

Didier Van Caillie, Chargé de Cours à l'Université de Liège,

Responsable du Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise

et animé en collaboration avec :

Aline Muller, Assistante à l'Université de Liège,

Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise

Boulevard du Rectorat, 7- B 31 - Boîte postale 53 - 4000 Liège - Belgique

Téléphone: (32) (0)4/366.31.04 - Fax: (32) (0)4/366.28.21

E-Mail : D.VanCaillie@ulg.ac.be - Site Web : <http://www.sig.egss.ulg.ac.be/vancaillie> - Bureau 2.13

Introduction

La Petite ou Moyenne Entreprise bénéficie actuellement d'une attention soutenue, tant de la part des décideurs politiques ou économiques, des partenaires sociaux ou de la presse spécialisée que de la part des professionnels de la consultance. Il n'est plus aujourd'hui un programme politique ou économique qui ne consacre un chapitre important aux PME, il n'est plus une région qui n'axe son développement économique sur celui de ses PME, il n'est plus un programme de formation continue digne de ce nom qui ne consacre un ou plusieurs séminaires à la problématique des PME !

Cette situation est toutefois relativement nouvelle ; jusqu'au début des années '70, la conviction que seules les grandes entreprises étaient aptes à créer de l'emploi, à générer de la valeur ajoutée et à jouer un rôle moteur majeur en termes de croissance et d'innovation domine en effet la pensée économique ambiante et rares sont les études scientifiques, les programmes de formation ou les programmes économiques qui consacrent une attention autre que marginale aux PME et à leur mode de fonctionnement pourtant si particulier.

Les chocs pétroliers des années '70 et les graves bouleversements économiques qui en résultent, qui se traduisent par des poussées inflationnistes majeures et leur corollaire inévitable, la hausse des taux d'intérêts, et qui se matérialisent vite par des fermetures massives d'entreprises et par une hausse du nombre de personnes sans emploi, montrent toutefois rapidement les limites des grandes entreprises en termes de flexibilité, d'innovation ou de maintien de l'emploi.

Peu à peu, l'entrepreneur innovateur se voit mis à l'honneur, placé sous les feux de l'actualité par une presse spécialisée désireuse de briser le climat morose ambiant. Rapidement, la PME au sens large se voit elle aussi remise à l'honneur, que ce soit au niveau scientifique² ou au niveau politique et économique³, et les espoirs les plus fous sont placés dans sa capacité à être flexible, à innover, à créer de la valeur ajoutée de manière durable et à surtout créer de l'emploi.

Cet engouement pour la PME, parfois irraisonné et trop peu réfléchi, se traduit certes par des taux élevés de création d'entreprise au cours des années '87 à '92⁴, mais se traduit aussi, avec un

¹ Sur ce sujet, voir :

Bragard L., Van Caillie D. e.a. (1991) : *Partir gagnant*, Fondation Roi Baudouin Editeur, 2^{ème} édition et notamment son chapitre introductif.

² Les premières études scientifiques sérieuses consacrées à la PME datent de la fin des années '70 et les premières revues scientifiques, notamment en langue française, consacrées spécifiquement à la PME ou à l'entreprise familiale datent du début des années '80.

³ Les premiers programmes opérationnels destinés notamment à faciliter la création d'entreprises par des demandeurs d'emploi, tels que le Prêt Subordonné aux Chômeurs, datent eux aussi du début ou du milieu des années '80.

⁴ Sur ce point, voir :

Donckels R., Van Caillie D., Aerts R., Cottyn M. et Lievens J. (1993) : *Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique*, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books

et plus précisément son Chapitre 1.

inévitables décalage dans le temps, par des taux⁵ de défaillance d'entreprises, souvent de très petite taille et fort jeunes, encore jamais atteints jusque là .

Force est donc de constater que, à côté de ses grandes qualités de flexibilité et d'adaptabilité, la PME souffre d'un manque de ressources⁶ chronique, lié naturellement à sa petite taille, et que ce manque de ressources freine inévitablement son développement et sa capacité à créer, à moyen et long terme, une valeur ajoutée considérable et durable.

L'attitude adoptée aujourd'hui à l'égard des PME est dès lors plus nuancée.

Les PME qui affichent des caractéristiques considérées comme annonciatrices d'une croissance prometteuse, tant en termes de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée, de rentabilité que d'emplois, se voient l'objet de toutes les attentions, et ce tant de la part des décideurs politiques ou économiques, que des investisseurs ou des consultants.

Dans le même temps, les PME plus traditionnelles se voient à nouveau quelque peu délaissées, traitées globalement et de manière uniforme par un environnement toujours plus complexe et mouvant, au sein duquel les décideurs politiques ou économiques et les prêteurs ou investisseurs de tout genre jouent un rôle accru. Et cet état de fait se produit à un moment où bon nombre de PME traditionnelles sont confrontées à un problème majeur de transmission à une nouvelle génération d'entrepreneurs⁷ qui, à défaut d'être résolu, risque de se matérialiser par la perte pour cause de disparition naturelle d'un important patrimoine économique et d'un tout aussi important potentiel de création de valeur future.

La finalité de ce séminaire est dès lors de dresser un "état des lieux" en matière de maîtrise de la gestion des Petites ou Moyennes Entreprises et, plus particulièrement, des PME familiales .

Pour ce faire, nous allons nous appuyer à la fois sur les enseignements tirés de la littérature spécialisée et des recherches les plus récentes en matière de PME, mais aussi sur notre expérience personnelle en matière de consultance spécialisée en PME et (peut-être surtout) sur votre propre expérience du monde de la PME.

⁵ Voir à ce sujet les statistiques éloquentes publiées par le Centre d'Etudes des Risques Economiques (CEDRE), Namur.

⁶ Il s'agit essentiellement d'un manque de ressources financières, dont l'insuffisance se répercute logiquement sur une grande difficulté à acquérir les moyens de production et surtout les ressources humaines nécessaires au bon développement de l'entreprise.

⁷ Les études menées tant au KMO StudieCentrum de la K.U. Brussel qu'au Centre de Recherche PME de l'Université de Liège montrent qu'une PME sur trois est confrontée, dans les dix années à venir, à un problème majeur de transmission, et qu'une PME sur deux est confrontée à ce problème à un horizon de quinze ans.

Dans la mesure où il est communément admis qu'un processus de transmission réussi, associant à la fois une bonne préparation psychologique et humaine du problème et l'élaboration d'un mode de transmission qui ne lèse, juridiquement ou financièrement, aucune des parties concernées (enfants, famille au sens large, membres du personnel, ...), s'étale fréquemment sur une période de 10 années, on comprend toute l'acuité de ce problème, même si des mesures telles que la réduction sous condition des droits de succession lors de la transmission du patrimoine de l'entreprise vont dans un sens favorable au traitement du problème.

⁸ Associant étroitement pouvoir de propriété et pouvoir de gestion de l'entreprise, ces PME familiales représentent plus de 70 % des PME actives en Belgique.

Nous allons en effet vous associer étroitement à la réalisation de ce séminaire, en alternant systématiquement de brèves synthèses théoriques et des études de cas significatives pour notre propos, par rapport auxquelles vous allez être amenés à réagir très concrètement.

Ce séminaire comporte deux thèmes majeurs⁹ :

1. D'abord, nous allons montrer que la PME ne présente pas un visage uniforme, et qu'elle ne peut donc pas être abordée sans une étude soigneuse de son identité propre et, surtout, de celle de l'entrepreneur qui se cache derrière elle. Nous insisterons également sur les liens étroits qui se tissent entre l'entreprise et la famille au sein des PME familiales et nous nous interrogerons sur la question de savoir si famille et entreprise partagent réellement le même combat.
2. Ensuite, nous consacrerons la seconde partie de ce séminaire au problème particulier de la dynamique de croissance de la PME, notamment familiale. Nous identifierons les forces et les faiblesses de la PME en quête de croissance, nous soulignerons les opportunités dont elle peut bénéficier et les menaces qui pèsent sur son évolution. Nous analyserons notamment en détail les relations ambiguës qui lient les processus de pouvoir, de contrôle et d'information dans les PME en croissance et nous essaierons de matérialiser les acquis de cette journée en construisant ensemble un outil de pilotage de la PME en croissance basé sur le modèle de plus en plus répandu de la "Balanced Scorecard"¹⁰.

⁹ De manière délibérée, nous ne traiterons pas du problème crucial de la transmission de la PME familiale lors de ce séminaire, dans la mesure où un tel thème mérite à lui seul, pour être traité convenablement, un séminaire complet.

¹⁰ Ce modèle est inspiré des travaux de Kaplan et Norton parus au milieu des années '90.

Chapitre 1 : La PME, un visage multiforme

1.1. Une approche quantitative de la PME.

D'année en année, la Fédération des Entreprises de Belgique recense, en droit belge et européen, le nombre de définitions différentes, souvent quantitatives, du même concept de PME et en identifie chaque année plus d'une cinquantaine. Définir la PME sur base de critères quantitatifs uniques n'est donc guère aisé.

Nous constatons toutefois que trois définitions émergent fréquemment de la littérature spécialisée en la matière :

1. *Une définition basée uniquement sur le critère de l'emploi* et utilisée quasi systématiquement par le KMO Studiecentrum de la K.U. Brussel et, dans une moindre mesure, par le Centre de Recherche PME de l'Université de Liège ou le Centre Européen de la PME de l'Université Catholique de Louvain : une PME est une entité économique ayant revêtu une des formes prescrites par les Lois Coordinées sur les Sociétés Commerciales et occupant moins de 100 travailleurs.
2. *Une définition basée sur les critères d'établissement des comptes annuels* selon le schéma abrégé, tels qu'établis par la Loi Comptable d'octobre 1976 et par ses divers arrêtés d'exécution : à l'heure actuelle, une PME est une entreprise dont le chiffre d'affaires est inférieur à 200 millions de BEF, dont le total du bilan est inférieur à 100 millions de BEF et n'occupant pas plus de 50 travailleurs en moyenne annuelle, un de ces critères pouvant toutefois être dépassé¹¹. Cette définition est généralement utilisée lors de la réalisation d'études statistiques sur base de données financières ou lors de l'élaboration de critères d'octroi de certains incitants financiers.
3. *Une définition inspirée du Législateur Européen*, basée à la fois sur des critères financiers et sur un important critère d'indépendance du pouvoir de décision dans l'entreprise : la PME est définie, aux fins de l'encadrement communautaire, comme une entreprise n'employant pas plus de 250 personnes, dont soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 20 millions d'Euros ou soit le total du bilan n'excède pas 10 millions d'Euros et dont 25 % au maximum du capital est détenu par une ou plusieurs entreprises qui n'entrent pas dans cette définition. Cette définition tend de plus en plus à être prise comme référence par les autorités européennes lors de la réalisation de multiples recherches ou lors de l'élaboration de mesures politiques ou économiques.

Force est toutefois de constater que, dans la mesure où elles sont basées sur un ensemble de critères quantitatifs objectifs déterminés une fois pour toute, ces définitions donnent une image compacte et peu nuancée du concept de PME et que cette image ne correspond que de très loin à la diversité des situations que nous observons quotidiennement autour de nous.

¹¹ Notons que si l'entreprise occupe en moyenne annuelle plus de 100 travailleurs, elle est d'office considérée comme une grande entreprise, ce qui rejoint la définition sur base du critère d'emploi citée précédemment.

Pour cette raison, de plus en plus d'auteurs préfèrent à cette approche de la PME une approche plus qualitative, basée sur un certain nombre de caractéristiques sociologiques, fonctionnelles ou structurelles de l'entreprise¹².

¹² Citons par exemple Donckels e.a. (1993) : *Pleins feux sur les PME*, op. cit., Chapitre 2 ou le GREPME (1994) : *Les PME - Bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires, Editions Economica.

1.2. Une approche qualitative de la PME

Comme le souligne Pierre-André Julien (GREPME, 1994), "la plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles". La recherche académique dédiée à la gestion des Petites ou Moyennes Entreprises s'est donc logiquement très tôt focalisée sur la recherche de typologies parmi les PME, qu'ils s'agissent de typologies quantitatives¹³ basées sur des critères d'emplois, de chiffres d'affaires ou d'ampleur de s moyens d'actions ou qu'ils s'agissent de typologies qualitatives qui tiennent compte explicitement de la relation de la PME avec son environnement.

Julien (GREPME, 1994) divise ces typologies en quatre grands groupes¹⁴ :

- celles qui s'appuient sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise,
- celles qui introduisent les stratégies ou les objectifs de la direction,
- celles qui se basent sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de l'entreprise,
- celles qui touchent au secteur ou au type de marché sur lequel elle évolue.

Ces typologies apparaissent toutefois centrées sur l'entreprise en elle-même et ne prennent qu'incidemment en compte la personnalité, les motivations et les aspirations de l'entrepreneur, alors même que la recherche en matière de gestion des PME montre à suffisance **l'importance capitale jouée par l'entrepreneur-dirigeant en tant que moteur de la prise de décision dans l'entreprise**.

Aussi nous paraît-il intéressant de dresser d'abord un état de la recherche relative à l'étude des motivations, de la vision stratégique¹⁵ et des objectifs de l'entrepreneur et d'en inférer un modèle de comportement général de l'entrepreneur, avant de présenter quelques typologies traditionnelles basées sur une analyse du mode de fonctionnement de la PME.

Dès lors, après une synthèse succincte des étapes fondamentales qui ont jalonné l'élaboration du concept d'entrepreneur, deux courants actuels de l'étude de l'entrepreneuriat¹⁶ (l'approche déterministe et l'approche comportementale) sont décrits en vue de dégager les éléments clés et les controverses que suscite cette notion. L'importance du processus entrepreneurial nous amène à

¹³ Qualifiées de "primaires" par Julien (GREPME, 1994), car elles ne pénètrent pas à l'intérieur de la "boîte noire" que constitue une PME.

¹⁴ Pour une présentation plus détaillée des études reprises dans chacun de ces groupes, voir:

GREPME (1994): *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires, Economica, Paris, 437 p., pp. 28 à 36.

¹⁵ La représentation que l'entrepreneur se fait du devenir de son entreprise et de son environnement (Koenig, 1990).

¹⁶ Soulignons que l'entrepreneurship ou entrepreneuriat, qui traite de la création d'une organisation et du processus par lequel de nouvelles organisations viennent à exister (Gartner, 1988), est à distinguer de l'intrapreneuriat, c'est-à-dire le développement à l'intérieur d'une organisation existante d'une innovation initiée et mise en oeuvre par un de ses membres (Bruyat, 1994).

développer ensuite les motivations incitant à la création et à la gestion d'une PME, les visions stratégiques des entrepreneurs les plus couramment évoquées ainsi que les objectifs qui y conduisent.

Ensuite, nous inférons de cet ensemble d'apports issus de la littérature un modèle de comportement général de l'entrepreneur, basé sur le trinôme "motivations, vision stratégique, objectifs" et qui s'inscrit dans la mouvance de recherche dite "déterministe" (Gartner, 1988). Ce modèle a, à nos yeux, le mérite de montrer le visage multiforme que peut revêtir une Petite ou Moyenne Entreprise.

1.2.1. L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs

1.2.1.1. La notion d'entrepreneur

La notion d'entrepreneur recouvre de nombreuses acceptions particulières n'ayant parfois que peu de liens entre elles (Cunningham, Lischeron, 1991), de sorte qu'il n'existe actuellement aucun accord précis sur ce que serait réellement la définition de l'entrepreneur (Bygrave, Hofer, 1991; Cunningham, Lischeron, 1991) .

L'analyse de l'évolution de la perception de l'entrepreneuriat dans la pensée économique peut toutefois aider à cerner au mieux cet élément essentiel. Trois auteurs ont, à ce titre, considérablement influencé leur époque et la vision que l'on peut avoir aujourd'hui de l'entrepreneur : Richard Cantillon (1755), Jean-Baptiste Say (1803) et Joseph Schumpeter (1934, 1947).

◆ Richard Cantillon

Cantillon est "le premier à définir le profil de l'entrepreneur et à mesurer les difficultés d'une gestion qui affronte empiriquement l'imprévisible et l'incertain" (Le Van-Lemesle, 1988). Il fait de l'entrepreneur la pièce maîtresse de la dynamique économique (Laurent, 1989) : *l'entrepreneur est celui qui exerce son jugement pour faire face à l'incertitude*. L'entrepreneur y est défini comme une "personne indépendante" (Long, 1983).

Après avoir découpé la société de son époque en classes sociales (Hébert, Link, 1989), Cantillon regroupe les entrepreneurs en une classe très hétérogène. Malgré cette diversité, "tous les entrepreneurs se procurent leurs moyens d'action à taux fixe (à un prix certain) et revendent des biens et services à un prix incertain" (Le Van-Lemesle, 1988). La variable fédératrice du concept d'entrepreneur est dès lors l'incertitude liée aux clients et le risque sur le prix (Verin, 1982; Alcouffe, 1988).

En conséquence, l'entrepreneur peut être défini à tout moment par sa fonction : prévision des risques (Laurent, 1989) et affrontement de l'incertain (Le Van-Lemesle, 1988). Le profit serait alors la juste rémunération d'une activité aussi risquée. Cantillon met ainsi l'accent sur la fonction et non sur la personnalité de l'entrepreneur (Hébert, Link, 1989), adoptant ainsi une position comportementale.

◆ Jean-Baptiste Say

Say "dessine les fonctions de l'entrepreneur comme un véritable organigramme" (Le Van-Lemesle, 1988). Il fait de l'entrepreneur une pièce maîtresse de l'échange économique (Laurent, 1989) : il envisage une théorie de la production et de la distribution reposant sur *le rôle de coordination de l'entrepreneur* (Shailer, 1994). "L'entrepreneur est en effet le personnage central puisque c'est lui qui

¹⁷ Ce manque d'homogénéité quant à savoir quelle définition de l'entrepreneur prévaut est dû au fait que chaque auteur établit des analyses en partant de caractéristiques particulières propres à son sujet (Gartner, 1988).

combine les facteurs de production" (Le Van-Lemesle, 1988). Cette définition large inclut tous les chefs d'entreprises, propriétaires ou non, et plus largement les responsables d'organisations (Bruyat, 1993).

Dans cette optique, l'entrepreneur d'industrie peut se définir comme "celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque" (Say, cité par Le Van-Lemesle, 1988), "celui qui réunit et combine les moyens de production" (Bruyat, 1993). Cette mission d'harmoniser les trois facteurs de production que sont la terre, le travail et le capital, repose sur l'hypothèse que "le regroupement derrière les entrepreneurs" permet de dépasser les éventuels obstacles à une combinaison optimale de ces facteurs (Laurent, 1989). Le but premier de l'entrepreneur serait dès lors d'accroître la production, laissant la recherche du profit comme objectif annexe (Le Van-Lemesle, 1988).

Cette mission primordiale de l'entrepreneur dans l'économie est composée de différentes tâches : l'entrepreneur, administrateur de la production, est chargé de prévoir non seulement la production mais également son financement et sa rentabilité, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. De nombreux talents managériaux sont nécessaires pour être un entrepreneur qui réussit (Long, 1983). De plus, Say y associe des qualités de caractère qu'il juge indispensables : goût du risque, fermeté de caractère et de jugement (Le Van-Lemesle, 1988).

En résumé, Say élargit la définition de l'entrepreneur en y associant le concept de combinaison des facteurs de production (Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993). Il développe une conception plus industrielle, liée au processus de production et au risque qui en est issu (Laurent, 1989).

♦ Joseph Schumpeter

Schumpeter situe l'entrepreneur dans une problématique de dynamique économique où la règle est le changement (Laurent, 1989). *L'entrepreneur de Schumpeter est "celui qui introduit et conduit l'innovation"* (Bruyat, 1993), celui qui crée une combinaison des facteurs de production de manière à innover au sein du processus de développement économique.

Dans l'optique schumpeterienne, le processus d'innovation est l'essence même du développement économique (Hébert, Link, 1991; Backman, 1983). Cette innovation doit être comprise au sens large. Il peut s'agir de la fabrication d'un bien nouveau, de l'introduction d'une méthode de production nouvelle, de la conquête d'un nouveau débouché, de la conquête d'une source nouvelle de matières premières ou encore de la réalisation d'une nouvelle organisation de la production (Laurent, 1989; Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993).

En résumé, Schumpeter fait de l'entrepreneur l'acteur explicatif de la dynamique économique en adoptant une définition plus fonctionnelle dans laquelle le risque devient une variable parmi d'autres de l'environnement (Laurent, 1989) : Schumpeter met l'accent sur le leadership et les aptitudes personnelles de l'entrepreneur et pas sur la propriété des moyens de production (Backman, 1983).

♦ **Bref**, pour reprendre une définition de Marchesnay (1994)¹⁸ qui combine ces trois approches historiques, l'entrepreneur idéal remplit trois fonctions majeures :

- Il se charge de mobiliser les capitaux financiers afin d'en tirer un profit, dont Knight dira qu'il est le fruit du risque et de l'incertitude" (cf. Cantillon).

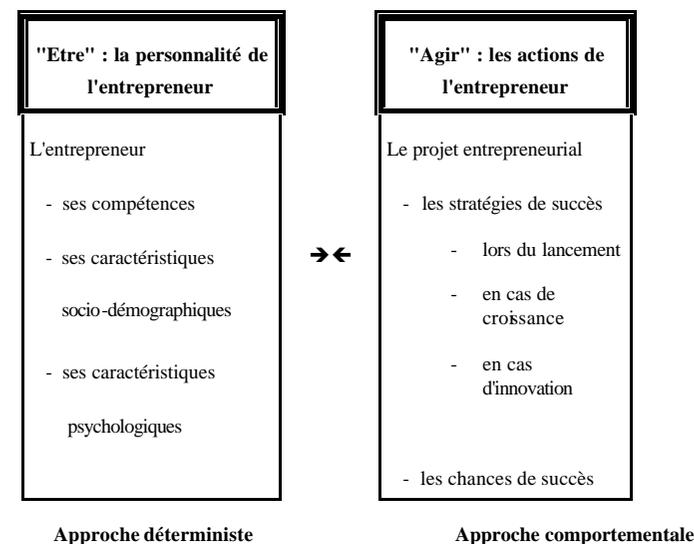
¹⁸ L'un des quelques rares spécialistes contemporains du monde entrepreneurial.

- Pour cela, il se charge de mobiliser les ressources disponibles au sein de son organisation de manière à la rendre performante (cf. Say).
- Mais cette rentabilité ne peut être obtenue, en économie de marché, que si l'entrepreneur contribue à une rupture, par l'innovation, dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique de l'évolution économique (cf. Schumpeter).

1.2.1.2. Les principales approches contemporaines de l'entrepreneur

Bon nombre d'études ont été menées au cours des 15 dernières années de manière à affiner le concept d'entrepreneur. Au cours de ces années, ces recherches évoluent dans deux directions : certaines se focalisent sur les traits de la personnalité de l'entrepreneur, d'autres analysent le processus entrepreneurial en tant que résultat de l'action d'un entrepreneur. C'est ce qu'illustre la figure 1.

Figure 1 : Les deux courants de recherche contemporains relatifs au concept d'entrepreneur (Déry, Toulouse)



1.2.1.2.1. L'approche déterministe

L'approche qualifiée de déterministe, ou *"trait approach"* (Gartner, 1988), considère l'entrepreneur comme l'unité d'analyse. Elle rassemble les recherches menées en vue d'identifier les caractéristiques personnelles des entrepreneurs.

L'entrepreneur y est vu comme un acteur primordial dont il s'agit de découvrir les motivations, les caractéristiques psychologiques et les traits de personnalité, les caractéristiques socio-démographiques, les habiletés, les réseaux et le rôle d'innovateur dans l'économie (Déry, Toulouse, 1995; Gartner, 1988; Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993). L'objectif final est d'établir un profil-type d'entrepreneur répondant à des caractéristiques spécifiques et empiriquement démontrées. Le tableau 1, présenté en annexe, propose un recensement, par ordre alphabétique des auteurs, des études réalisées sur ce sujet qui nous paraissent les plus importantes.

En fait, cette manière déterministe d'aborder l'entrepreneurship rejoint la vision de Cunningham et Lischeron (1991) quant à l'existence de diverses grandes écoles de pensées concernant l'entrepreneur. Deux des six grandes écoles qu'ils présentent résument les considérations ayant trait à l'approche déterministe :

- L'école basée sur "la grande personnalité" croit en un leader charismatique qui possède certains traits ou qualités le différenciant des autres : intuition, vigueur, énergie, persistance et estime de soi sont à la base de la personnalité d'un entrepreneur (Garfield, 1986; Hughes, 1986; Silver, 1985);
- L'école des "caractéristiques psychologiques" postule l'existence de valeurs, d'attitudes et de besoins uniques comme conditions préalables à l'apparition d'une attitude entrepreneuriale. Les caractéristiques de personnalité les plus analysées sont au nombre de trois : un système de valeur personnel, une propension à la prise de risque mesuré (McClelland, 1961; McClelland et Winter, 1969; Kilby, 1971), un besoin d'accomplissement (entre autres McClelland, 1965).

Actuellement, de telles approches cherchant à établir des profils de personnalité sont toutefois de plus en plus critiquées (Bruyat, 1993; Bygrave, Hofer, 1991; Gartner, 1988). En effet, malgré de nombreux tests empiriques, ces auteurs estiment qu'il n'est pas possible d'identifier des variables qui distingueraient clairement les entrepreneurs des non entrepreneurs. Tout au plus est-il possible de recenser quelques caractéristiques couramment rencontrées parmi les entrepreneurs :

- présence de motivations particulières telles que le besoin d'accomplissement personnel, la volonté d'autonomie, ... ;
- acquis spécifiques liés à un certain âge, à un certain niveau de formation et à une expérience professionnelle antérieure ;
- propension à prendre des risques.

1.2.1.2.2. L'approche comportementale

L'approche qualifiée de comportementale, ou "*behavioral approach*" (Gartner, 1988), envisage l'entrepreneur comme un élément déterminant du processus complexe de la création d'entreprise. L'entrepreneur y est vu comme le centre d'un ensemble d'activités impliquées dans la création d'une organisation, mais il ne constitue qu'une partie du processus complexe de la création d'entreprise (Gartner, 1988).

L'accent est mis sur "l'agir", c'est-à-dire sur ce que l'entrepreneur fait, comment il se comporte (Déry, Toulouse, 1995). En d'autres termes, l'entrepreneur se définit comme "*quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour en tirer profit*" (Bygrave, Hofer, 1991), "c'est l'initiateur actif d'une nouvelle affaire qui prend la forme d'une nouvelle société : il y joue un rôle prépondérant pour le démarrage" (Sweeney, 1982).

Le processus entrepreneurial, à savoir toutes les fonctions, activités ou actions associées à la perception d'opportunités et à la création d'entreprise, présente des caractéristiques particulières (Bygrave, Hofer, 1991). Parmi celles-ci, la plus importante est sans aucun doute la nécessité de la volonté humaine comme point de départ du processus : "the essence of entrepreneurship is the entrepreneur" (Mitton, 1989). L'entrepreneur accomplit une série d'actions qui débouchent sur la création d'une organisation.

Selon cette approche, l'entrepreneuriat est plus qu'un ensemble de traits individuels et est différent d'une fonction économique. C'est un ensemble cohérent d'attitudes de gestion (Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1993).

De nouveau, trois des six écoles de pensée développées par Cunningham et Lischeron¹⁹ (1991), abordent cette optique :

- L'école "classique", centrée sur la reconnaissance du rôle moteur de l'innovation dans l'activité économique, associe la création d'entreprise à la poursuite d'une opportunité, nécessitant de la créativité et comportant une part de risque.
- L'école "du management" résume les différentes fonctions exercées par l'entrepreneur au sein de son organisation : prise de risque, supervision, contrôle, gestion,
- L'école "du leadership" repose sur l'hypothèse que l'entrepreneur a besoin de l'aide de ses collaborateurs pour réussir son entreprise : cette vision de la situation envisage plutôt le rôle de motivation que doit exercer le créateur afin de s'assurer cette collaboration.

A la lecture de ce qui précède, le lien étroit qui associe l'entrepreneur et son entreprise apparaît de manière criante. Il est dès lors clair que comprendre le fonctionnement de la PME implique préalablement de comprendre les motivations de son entrepreneur.

1.2.1.3. Les motivations de l'entrepreneur

La notion d'entrepreneur est étroitement associée à celle de création d'entreprise : l'entrepreneur joue un rôle clé dans la création de nouvelles organisations et, de ce fait, apporte une contribution majeure à la croissance économique (Backman, 1983).

Cette association "entrepreneur/création d'entreprise" suppose l'existence de raisons fondamentales poussant l'individu à se lancer sur un chemin nouveau, celui de la gestion d'une organisation. "La personnalité des dirigeants, avec leurs expériences, leurs compétences, leurs motivations et leurs goûts personnels, joue un rôle particulièrement fondamental dans la mesure où la création de l'entreprise est pour eux un acte essentiel dans lequel ils s'expriment personnellement et se projettent dans l'avenir" (Albert, Mougnot, 1988). Par ailleurs, "au cours du processus de création, l'entrepreneur va souvent modifier ses manières de voir ou ses buts, procéder à des apprentissages, son projet peut également évoluer et des partenaires nouveaux s'impliquer" (Bruyat, 1994, p.96). Il apparaît dès lors intéressant d'identifier les facteurs de motivation des entrepreneurs ainsi que la manière dont ils évoluent et dont ils orientent les choix des objectifs assignés à l'entreprise.

L'identification de ces raisons profondes fait l'objet de plusieurs études empiriques (notamment, au niveau belge, Bragard (1987) et Donckels (1989)). Les résultats font apparaître une hiérarchie assez stable dans les motivations évoquées par les entrepreneurs.

Un constat se vérifie d'emblée : "le goût de l'argent et du pouvoir semble avoir fait place à des motivations plus nobles telles que l'indépendance personnelle, la satisfaction dans le travail ou la réalisation de soi" (Bragard, 1987). Le tableau 2, reproduit lui aussi en annexe, reprend les principales sources de motivation accompagnées des noms des auteurs ayant mentionné chaque source.

¹⁹ La sixième école de pensée concerne l'intrapreneurship ou intrapreneuriat. Cette école fait l'hypothèse que l'innovation peut être réalisée à l'intérieur des organisations existantes en encourageant les travailleurs à travailler à la manière d'entrepreneurs dans des unités semi-autonomes (Cunningham, Lischeron, 1991).

Nous détaillons à présent ces différents éléments en les regroupant cette fois selon des catégories d'intérêts : personnel, familial ou financier.

1.2.1.3.1. Les motivations d'ordre personnel

1.2.1.3.1.1. L'accomplissement personnel

L'entrepreneur a, avant toute autre motivation, un souhait d'épanouissement et de développement personnel (Albert, Mougénot, 1988). Il a la volonté de se réaliser et de réaliser ses ambitions.

Ce besoin d'accomplissement peut se voir associé à une volonté de créer quelque chose de nouveau (Donckels, 1989) ou d'appliquer des connaissances acquises antérieurement. Ainsi, certains chercheurs souhaitent pousser des résultats de recherche vers une exploitation économique et optent dès lors pour la création de leur propre entreprise. Ou encore, un manager ayant acquis des compétences et un savoir-faire dans une structure professionnelle antérieure décide également de créer son affaire pour y développer des applications (Albert, Mougénot, 1988).

De même, la volonté d'être fier de sa profession, d'être satisfait de son travail (Bragard, 1987) peut se ranger dans cette volonté d'accomplissement. Cela suppose qu'une personne préfère devenir entrepreneur et créer sa propre affaire plutôt que de poursuivre un emploi frustrant ou de subir des tensions dans son entourage professionnel. "Au Royaume Uni, on a constaté que les départs volontaires de personnes s'estimant frustrées dans les entreprises constituait la principale source de création d'entreprises d'ingénierie" (Sweeney, 1982).

La Petite ou Moyenne Entreprise est en fait souvent considérée par ses "propriétaires" comme le moyen d'avoir à la fois un instrument de travail et de réalisation de soi, doublé d'une position sociale, beaucoup plus que comme un moyen de faire fructifier un capital (Hirigoyen, 1981).

Enfin, cette motivation peut encore s'interpréter comme un besoin de prouver sa valeur personnelle (Albert, Mougénot, 1988) ou comme la volonté de faire mieux que les autres. Certaines personnes "éprouvent un vif besoin d'accomplissement à travers la responsabilité de prendre elles-mêmes des décisions" : il s'agit d'un besoin d'accomplissement par le travail. Cela nécessite de leur part un effort considérable pour avoir une vision globale du processus de décision, mais cette compréhension est également un des facteurs clef de la satisfaction dans le travail. (Sweeney, 1982).

1.2.1.3.1.2. L'indépendance personnelle

Le passage au statut d'entrepreneur peut être vu comme un épanouissement et un développement personnel (Albert, Mougénot, 1988). Cette source de motivation peut se comprendre dans plusieurs acceptions.

Tout d'abord, la notion d'entrepreneur est liée à la faculté de pouvoir régler soi-même son travail (Donckels, 1984). Autrement dit, la personne détermine les tâches à effectuer et le planning à respecter pour parvenir aux résultats escomptés. Certains traits de la personnalité des entrepreneurs peuvent faire en sorte que "leur indépendance est la chose la plus désirable au monde" (Sweeney, 1982).

Ensuite, l'entrepreneur a la possibilité d'agir selon ses propres idées et initiatives (Donckels, 1984). Le statut d'entrepreneur permet d'échapper aux contraintes parfois trop fortes qu'un travailleur peut subir dans son environnement professionnel. Cette notion est à rapprocher de l'accomplissement personnel, étant entendu que le changement de statut est perçu comme une échappatoire à des conditions de travail trop pénibles. Le souhait d'indépendance et la frustration engendrée par l'ancienne

organisation se rangent ainsi parmi les raisons les plus souvent citées pour justifier la création d'une entreprise (Sweeney, 1982).

Finalement, le fait d'être son propre patron (Albert, Mougénot, 1988) est également la garantie d'un emploi stable pour l'entrepreneur²⁰.

1.2.1.3.2. Les motivations d'ordre familial

Le poids de la tradition familiale pèse lourd sur les motivations avouées des entrepreneurs. L'environnement familial peut exercer une double influence:

- D'une part, il peut inciter un jeune à imiter un membre de la famille (souvent le père) et le décider à créer sa propre affaire. La plupart des entrepreneurs ont des parents qui sont propriétaires ou ont créé leur propre affaire (Sweeney, 1988). "Très souvent, dans un pays où il y a beaucoup d'entreprises familiales, ce fait est source de création, parce que le fils est comme le père, il crée une entreprise" (Sweeney, 1982). L'environnement le plus favorable pour un candidat créateur semble dès lors être un milieu familial qui associe une image positive à l'entreprise privée (Bragard et al., 1987).
- D'autre part, reprendre et agrandir l'affaire familiale est souvent considéré comme un "must" qui pousse les enfants à continuer l'oeuvre de leurs aînés (Bragard, 1987).

1.2.1.3.3. Les motivations d'ordre financier

1.2.1.3.3.1. L'alternative au chômage

Le licenciement peut avoir un rôle déclencheur, surtout s'il est associé à une opportunité de reprendre une affaire. En effet, certaines personnes sont prêtes à tout pour éviter de rester sans emploi (NN, 1988), et le statut d'entrepreneur leur permet d'échapper aux contraintes de l'environnement.

Pour certaines personnes, devenir entrepreneur peut ainsi provenir d'une nécessité de créer un emploi qu'ils ont renoncé à trouver par ailleurs. Pour l'initiateur de ce type de projet, il s'agit de créer plus son emploi qu'une entreprise (Bruyat, 1994). Certains créateurs sont des chômeurs de longue durée n'ayant généralement pas d'autre issue que de tenter de créer leur propre emploi (Bruyat, 1994).

1.2.1.3.3.2. La maximisation du revenu et du bien-être personnel

La recherche d'un enrichissement personnel, même si elle n'est pas le principal argument avancé par les entrepreneurs, n'est pas pour autant absente de leurs préoccupations. Les études empiriques effectuées sur le sujet ont démontré que certaines personnes peuvent être motivées par la recherche d'un salaire plus élevé ou de compensations financières importantes (Donckels, 1989). Le statut d'entrepreneur apparaît à cet égard à certains comme un moyen d'atteindre une indépendance financière confortable et importante (Bragard, 1987).

1.2.1.4. La vision stratégique de l'entrepreneur

La vision stratégique de l'entrepreneur (et, par extension, de son entreprise) traduit la finalité de l'entreprise, le but poursuivi par son existence, c'est-à-dire "une fin ultime qu'il est en général impossible

²⁰ Ceci ne tient naturellement pas compte du fait que les faillites et les disparitions d'entreprise sont des phénomènes observés essentiellement parmi les petites, voire même les très petites entreprises.

de réaliser complètement" (Koenig, 1990). Cette vision stratégique a vocation à définir l'orientation générale, les missions de l'entreprise. Et, dans la mesure où cette vision stratégique est essentiellement déterminée par l'entrepreneur, ces buts sont avant tout ceux du décideur, c'est-à-dire du chef d'entreprise. Ils sont donc le fruit de ses propres caractéristiques, mais ils résultent également d'une confrontation avec les aspirations, les valeurs des membres de l'organisation, et des institutions sociales de tous ordres et niveaux de l'environnement" (Marchesnay, 1994).

Certaines typologies d'entreprises font le pont entre les intérêts des propriétaires-dirigeants ou leur stratégie et l'organisation ou le potentiel des firmes (Julien, 1990). Parmi celles-ci, Stanworth et Curran (1976) distinguent ainsi l'entreprise artisanale (qui recherche la satisfaction intrinsèque de l'entrepreneur), l'entreprise entrepreneuriale (qui recherche avant tout le profit) et l'entreprise managériale (en quête de reconnaissance de sa performance).

Cooper et Dunkelberg (1982) mettent quant à eux en évidence trois types de firmes : les entreprises de type artisanal qui recherchent avant tout l'autonomie, celles qui recherchent l'indépendance, et celles qui sont orientées vers la croissance. Carland et alii (1984) reprennent une classification en deux catégories : la firme entrepreneuriale (centrée sur le profit, la croissance et la créativité) et l'entreprise de gérance (orientée vers des buts plus personnels).

Marchesnay (1988) distingue quant à lui les entreprises C.A.P. (croissance, autonomie, pérennité) des entreprises P.I.C. (pérennité, indépendance, croissance). Il relie la "stratégie aux intérêts de l'entrepreneur pour l'indépendance et l'impact sur le marché du point de vue de la croissance ou de la stabilité" (Julien, 1990). Lorrain et Dussault (1988, p.159) identifient enfin comme principales visions stratégiques la désirabilité de croissance et le professionnalisme de la gestion de l'entreprise.

A l'analyse, le dépouillement de la littérature met particulièrement en évidence quatre visions stratégiques possibles : la survie et l'indépendance, l'innovation, la croissance et la maximisation de la valeur de l'entreprise. Ces éléments se rapprochent clairement des objectifs à long terme assignés à l'entreprise par son entrepreneur et donnent lieu à des profils de fonctionnement et de gestion de la PME que nous évoquons à présent.

1.2.1.4.1. La survie et l'indépendance de l'entreprise

Dans ce cas, il s'agit tout simplement pour le dirigeant d'assurer la pérennité de l'organisation, de construire une affaire stable que l'on puisse éventuellement transmettre aux enfants.

L'entrepreneur y exécute une multitude de tâches et son principal objectif est la survie de son entreprise (Lorrain, Dussault, 1988). "L'accroissement de la part de marché qui entraînerait la croissance de l'entreprise n'est pas une fin en soi, mais elle est peut-être un point de passage obligé pour atteindre l'objectif réel : la survie qui est, lui, fondamental" (Hirigoyen, 1984). Le but de l'entrepreneur apparaît dès lors être que la firme survive d'abord, qu'elle croisse ensuite si cette croissance est nécessaire à sa survie (notamment en raison de la nature du produit ou du service rendu ou du type de marché sur lequel la PME est présente).

Ce type de vision stratégique, souvent l'apanage des petites entreprises familiales, est parfois considéré comme objectif à long terme (Bragard e.a., 1987; Donckels, 1989). L'entrepreneur, propriétaire-dirigeant, souhaite rester dans le même secteur d'activité, en y cantonnant les innovations éventuelles (Marchesnay, 1994).

Le désir d'indépendance qui l'accompagne se manifeste par la volonté de disposer librement des actifs accumulés, ce qui se traduit souvent par "un souci de détenir le capital social et d'éviter l'endettement à long terme" (Marchesnay, 1994) : le maintien à tout prix des pouvoirs de propriété et de gestion dans les mains de l'entrepreneur, voire de sa famille, conditionne alors souvent l'ensemble des décisions de gestion.

1.2.1.4.2. La croissance

Plusieurs études ont montré que la croissance est un objectif important pour certains entrepreneurs (Bragard et al., 1987). La logique d'action du propriétaire-dirigeant est alors avant tout une logique de valorisation rapide des capitaux engagés (GREPME, 1994) par le biais d'une position concurrentielle forte sur un marché souvent "de niche".

Cette volonté de renforcement concurrentiel a une triple raison d'être :

- ◆ Il s'agit tout d'abord d'un excellent moyen de motivation, aussi bien pour les dirigeants que pour les collaborateurs.
- ◆ Ensuite, elle permet d'exploiter au mieux les capacités de production disponibles dans l'entreprise.
- ◆ Finalement, elle assure une rentabilisation des investissements réalisés pour acquérir cette capacité de production : le dirigeant va donc "privilégier les secteurs d'activité pour lesquels on peut espérer des marges de profit élevées, même si elles sont plus risquées" (GREPME, 1994).

Il faut toutefois souligner avec force que les motivations des dirigeants de moyennes entreprises familiales sont telles que le problème de la réussite économique et de la croissance se présentent à eux comme un dilemme permanent. Pour avoir plus de succès, de pouvoir ou de prestige, ils sont tentés de chercher tous les moyens de promouvoir la croissance de l'entreprise. Mais, à l'inverse, les risques de la croissance les inquiètent : perte de contrôle, problèmes financiers, peur de perdre l'autonomie. Force est donc de constater qu'il existe une étroite relation entre la personnalité de l'entrepreneur et la croissance de l'entreprise (Hirigoyen, 1984).

1.2.1.4.3. L'innovation

La responsabilité et les choix de l'entrepreneur se reflètent fréquemment dans une politique d'innovation spécifique (Hirigoyen, 1981). Fondamentalement, l'innovation est essentielle pour une petite entreprise si elle veut survivre : elle permet souvent à la firme d'éviter de perdre sa compétitivité (Donckels, 1989).

Concrètement, l'innovation dans la Petite ou Moyenne Entreprise concerne cinq domaines (Donckels, 1985) : les produits, les procédés, les marchés, les matières premières ou les formes d'organisation. Selon l'enquête réalisée par Bragard (1987), l'entrepreneur innove tout particulièrement en offrant de nouveaux produits ou de nouveaux services à sa clientèle : c'est donc principalement la production qui sera affectée par une décision d'innovation. Cependant, l'innovation au niveau des produits induit fréquemment une innovation au niveau des procédés, qui se justifie souvent par une augmentation de la concurrence qui force l'entrepreneur à rationaliser sa production (Donckels, 1989).

Dans les PME, l'incitant pour l'innovation est souvent externe et le consommateur est un moteur important d'innovation. De même, la concurrence joue aussi un rôle important : les forces de marché sont primordiales pour tourner l'entreprise vers une innovation accrue (Donckels, 1989).

Simultanément, un but essentiel du dirigeant est de développer des produits de qualité : il s'occupe dès lors en parallèle de l'aspect qualité des produits et de l'aspect innovation (NN, 1991). Ainsi, le créateur va souvent créer son entreprise à partir d'une manière de faire ou d'un produit nouveau dont il possède le savoir-faire. L'incertitude réside, classiquement en ce qui concerne l'innovation, dans l'adoption et la valorisation de la nouveauté par l'environnement et dans les aléas de la mise au point technique et industrielle du projet (Bruyat, 1994).

1.2.1.4.4. La maximisation de la valeur de l'entreprise

Bien que ce but soit peu évoqué explicitement par les entrepreneurs, maximiser la valeur de l'entreprise reste le postulat fondamental à la base de la théorie néoclassique de la firme. Il s'agit fondamentalement de rentabiliser au mieux l'affaire afin de tirer un maximum de profit de l'activité économique ; ce profit est à la fois nécessaire à la satisfaction à court terme des attentes financières des actionnaires -propriétaires de l'affaire et à un développement autonome, à moyen et long terme, basé sur un autofinancement sain de l'entreprise.

Mais, comme le rappelle Hirigoyen (1981), l'objectif de rentabilité ne représente pas tout à fait la même chose au niveau d'une PME et au niveau d'une grande entreprise, et ce, principalement parce que, dans les PME, l'objectif n'est plus uniquement un objectif de maximisation de richesse tel que l'affirme la théorie financière mais un objectif de 'rentabilité' satisfaisante à court terme.

1.2.1.5. Les objectifs de l'entrepreneur

Conceptuellement, "l'objectif est un jalon dans la réalisation d'un but" (Koenig, 1990) : en ce sens, l'objectif est un mode opératoire choisi par l'entrepreneur pour lui permettre de réaliser la vision stratégique de long terme qu'il a du développement de son entreprise. En lui-même, l'objectif contient une notion d'horizon de temps (court, moyen ou long terme), qui jalonne les différents stades du cheminement dans la réalisation de la vision stratégique de l'entrepreneur.

Un relevé de la littérature scientifique consacrée à la mise en évidence des objectifs opérationnels des entrepreneurs belges permet d'identifier six catégories génériques d'objectifs que nous détaillons à présent.

1.2.1.5.1. La satisfaction des clients et la qualité des produits

Afin d'améliorer sa compétitivité et d'asseoir son utilité auprès de sa clientèle, l'entrepreneur essaie avant toute chose de satisfaire ses clients et d'améliorer le service à la clientèle (Bragard, 1987; Donckels, 1989). Développer une bonne image de l'entreprise auprès de son environnement passe en effet par une démarche de qualité : qualité du produit, qualité des services qui l'accompagnent, mais aussi qualité de la gestion et qualité des conditions de travail.

En effet, à l'inverse d'une plus grande entreprise, une PME n'a guère la possibilité de bénéficier d'économies d'échelles et cherche dès lors contre une niche dans le marché où elle pourra fidéliser sa clientèle par la confiance et la qualité (NN, 1991) ; à défaut, offrant un produit peu original ou banalisé, elle risque d'être, plus que d'autres, le jouet des évolutions de son environnement et la victime tout particulièrement de concurrents plus originaux ou plus agressifs en termes de prix.

L'amélioration qualitative du produit et du service à la clientèle est présentée de ce fait comme une priorité de la politique commerciale (Capron e.a., 1986) et, plus globalement, comme l'un des objectifs prioritaires de la PME.

1.2.1.5.2. L'indépendance financière et la rentabilité économique

Un objectif de la PME fréquemment évoqué par les entrepreneurs est le maintien de l'indépendance économique et financière de leur entreprise²¹. Cette volonté d'indépendance suppose la recherche d'une sécurité financière basée sur une rentabilité économique élevée qui permette un autofinancement important de l'entreprise et qui évite une dépendance vis-à-vis de personnes

²¹ Cet objectif se rencontre tout particulièrement dans le cadre des Petites ou Moyennes Entreprises familiales.

extérieures à l'organisation. De plus, un effort tout particulier est fourni pour conserver la propriété et la direction dans les mains des mêmes personnes, ce qui implique au plan organisationnel un refus de délégation de pouvoir au sein de l'entreprise.

Le comportement des entrepreneurs se révèle à ce niveau conforme au principe de la "Pecking Order Theory" mis en lumière par la théorie financière. Cette politique repose sur trois hypothèses : une politique de dividendes rigoureuse permettant la satisfaction des exigences minimales de l'actionnaire, une préférence pour les sources de financement internes (l'autofinancement) et une aversion pour l'émission d'actions nouvelles (Brealey, Myers, 1991).

Ces assertions sont particulièrement d'application pour les PME, spécialement les entreprises familiales. En effet, les entrepreneurs expriment une préférence marquée pour l'autofinancement (Donckels, 1989), qui leur permet d'éviter toute forme d'endettement à long terme. Comme corollaire, les dividendes sont eux aussi réduits pour permettre l'injection d'un maximum de ressources au sein de l'organisation. Par contre, les dirigeants ont une aversion toute particulière pour les apports de capitaux par des personnes tierces qui pourraient menacer leur indépendance financière et leur pouvoir de gestion.

1.2.1.5.3. La croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices

Une des finalités principales recherchées par certains entrepreneurs est enfin la croissance de leur entreprise. Cette croissance de l'organisation s'évalue la plupart du temps par l'intermédiaire du chiffre d'affaire ou des bénéfices. L'objectif principal est dans ce cas d'assurer une rentabilité financière suffisante pour couvrir les charges financières de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, la croissance est synonyme pour les chefs d'entreprise de croissance interne, c'est-à-dire une croissance obtenue par réinvestissement des ressources existantes dans l'entreprise. Ce mode de croissance privilégiant une croissance par accroissement des parts de marché et par extension de la gamme, attire néanmoins les investisseurs extérieurs car il est "le reflet du potentiel de marché de la firme et de son aptitude à l'exploiter"²².

Par opposition à la croissance interne, certains préfèrent toutefois opter pour une croissance externe, à savoir l'acquisition d'actifs d'autres sociétés par des prises de participation ou des rachats d'autres entreprises. Ce type de croissance permet d'acquérir de l'expérience et des actifs technologiques et humains plus rapidement que par croissance interne, mais il implique également de disposer de ressources financières et de compétences humaines importantes, qui ne sont pas nécessairement présentes dans toutes les PME, et notamment parmi les plus jeunes d'entre elles.

1.2.2. Une typologie de PME au visage multiforme

Au terme de cette revue des principales études théoriques et empiriques relatives aux motivations, à la vision stratégique et aux objectifs opératoires de l'entrepreneur, nous désirons proposer en guise de synthèse un "modèle déterministe général" représentatif du comportement de l'entrepreneur et de son entreprise et basé sur les hypothèses suivantes:

- les motivations de l'entrepreneur sont déterminées d'une part par ses aspirations et ses goûts personnels et d'autre part par son expérience personnelle, inhérente elle-même à son contexte familial, à sa formation et à son expérience professionnelle passée ;

²² A ce niveau, cet objectif peut dès lors être en contradiction avec un objectif de maintien de l'indépendance de l'entreprise qui peut aussi traduire la vision stratégique de l'entrepreneur.

- les motivations de l'entrepreneur et la perception qu'il a de son environnement et de son évolution déterminent le choix de la vision stratégique qu'il développe pour son entreprise ;
- la vision stratégique de l'entrepreneur se concrétise enfin dans la définition d'un certain nombre d'objectifs opérationnels à court, moyen et long terme, évolutifs au cours du temps et qui jalonnent le cheminement de l'entreprise dans la réalisation de sa vision stratégique.

L'application de cette modélisation théorique aux travaux empiriques analysés au cours des précédentes sections permet d'élaborer une typologie de PME reproduite à la figure 2 (et qui peut encore être enrichie) et permet de souligner l'existence, au sein d'un monde de PME trop souvent présenté de manière globalisante, d'une multitude de profils d'entrepreneurs et d'entreprises, avec leurs motivations, leurs visions stratégiques, leurs objectifs et, surtout, leurs besoins propres.

Figure 2 : Les PME et leur visage multiforme : une proposition de typologie

<i>Motivations</i>	<i>Vision stratégique à long terme</i>	<i>Objectifs opérationnels à court et moyen terme</i>
Indépendance personnelle Accomplissement personnel	Survie Innovation	Qualité des produits Satisfaction des clients Maîtrise des pouvoirs de gestion et de décision Accumulation de patrimoine (éviter l'endettement à long terme) Indépendance financière
Maximisation du revenu et du bien-être personnel	Croissance Maximisation de la valeur de l'entreprise	Croissance du chiffre d'affaire et des bénéfices Rentabilité financière Endettement pour augmenter la capacité pour autant que l'indépendance décisionnelle soit maintenue Innovation dans les secteurs en croissance, en dépit du risque inhérent à ces secteurs
Alternative au chômage	Survie	Maximisation du revenu personnel Indépendance financière
Préserver le contexte ou l'héritage familial	Survie Croissance	Indépendance financière Eviter l'endettement à long terme Maîtrise des pouvoirs de gestion et de décision

Chapitre 2 : Famille / Entreprise : même combat ?²³

Abordons à présent le second chapitre de ce séminaire et focalisons notre attention sur les problèmes spécifiques posés par la gestion d'une PME familiale, en nous interrogeant fondamentalement sur la question de savoir si famille et entreprise partagent réellement le même combat.

2.1. La toile de fond générale

Pour atteindre cet objectif, nous nous demandons d'abord ce qu'est en fait une entreprise familiale.

Ensuite, nous signalons qu'une telle entreprise est souvent considérée comme une confrontation de deux mondes, à savoir d'une part la famille et d'autre part l'entreprise, qui ne partagent pas nécessairement la même vision, les mêmes motivations et les mêmes objectifs et, de ce fait, ne participent pas nécessairement du même combat. A ce sujet, nous faisons apparaître clairement que la gestion d'une entreprise familiale est souvent marquée du sceau de l'émotion.

Nous concluons enfin ce chapitre en portant notre attention sur les points forts et les points faibles de ce type d'entreprise.

Soulignons encore que, tout au long de ce chapitre, nous tentons d'illustrer les éléments qui nous paraissent essentiels par des remarques ou des commentaires émis par des entrepreneurs lors des certaines d'enquêtes auxquelles le programme de recherche de la Fondation Roi Baudouin, initié en 1988, a donné lieu.

2.1.1. Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?

Dans la littérature spécialisée en la matière, nous pouvons trouver de nombreuses définitions de ce concept. Il est toutefois frappant de constater qu'il est à peu près toujours fait usage de deux critères pour décrire une entreprise familiale, à savoir la structure de la propriété d'une part et la structure de gestion d'autre part.

Nous constatons ainsi que deux conditions doivent être satisfaites pour pouvoir considérer une entreprise comme familiale, à savoir :

- ♦ La majorité des actions doit être dans les mains d'une famille. Ceci peut naturellement se produire de manières très divergentes, car cette majorité peut varier de 51 % à 100 %. L'influence familiale est naturellement beaucoup plus grande dans le second cas que dans le premier.
- ♦ Les fonctions de gestion les plus importantes, et donc la direction générale de l'entreprise, doivent être dans les mains d'une même famille.

Quant à la durée de vie des entreprises familiales de notre pays, très peu de choses sont encore connues. C'est pourquoi nous faisons référence à deux données intéressantes relatives aux entreprises familiales aux Etats-Unis:

²³ Ce chapitre est en fait une refonte et une actualisation du chapitre "Les entreprises familiales sont-elles réellement différentes ?", tiré de Donckels R., Van Caillie D. e.a. (1993) : *Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique*, Roularta Books, Fondation Roi Baudouin

1. La durée de vie moyenne de ces entreprises y est de 24 ans. Il ne s'agit pas là d'un accident, car ces 24 ans correspondent de façon frappante avec la présence du fondateur au sein de l'entreprise, en d'autres termes avec la première génération. Nous devons d'ailleurs ajouter immédiatement que de nombreuses entreprises survivent au-delà de 24 ans, mais qu'elles perdent alors souvent leur caractère familial, que ce soit au niveau de la propriété ou au niveau de la gestion²⁴.
2. Environ 70 % des entreprises familiales ne survivent pas à la première génération, alors que seulement 1 % atteint la quatrième génération en tant qu'entreprise familiale.

De tels chiffres ne nous donnent évidemment qu'une image générale de la PME familiale. Ils doivent cependant nous amener à nous demander ce qui est précisément si caractéristique des entreprises familiales.

2.1.2. Une confrontation de deux mondes ?

Qu'il s'agisse de deux mondes différents est évident : d'un côté, nous avons l'entreprise et de l'autre la famille. Mais il n'est pas absolument indispensable d'en arriver à tous les coups à une confrontation entre ces deux mondes, même si la pratique nous apprend qu'il y a souvent des tensions entre la famille et l'entreprise.

Ces tensions ont une double origine :

- Les buts de la famille ne s'inscrivent pas toujours dans la lignée des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, ce qui est bon à court terme pour la famille ne l'est pas nécessairement aussi pour l'entreprise, et ce notamment dans une perspective de long terme.

L'exemple le plus typique dans ce domaine est la discussion annuelle, lors de l'assemblée générale, quant à la question : Que faisons-nous des bénéfices ? La famille va-t-elle en bénéficier ou sont-ils par priorité maintenus disponibles pour le développement futur de l'entreprise et pour son autofinancement ?

- Le rôle de patron de la famille ne doit pas nécessairement être transplanté dans l'entreprise. Dans de nombreuses familles, une sorte de droit d'aînesse joue encore un certain rôle, notamment lorsque l'enfant le plus âgé est un fils. Parfois, il est dangereux d'y coupler immédiatement certaines fonctions de responsabilité dans l'entreprise.

Une autre illustration de ce fait concerne la structure de l'autorité familiale, qui peut aussi influencer les règles du jeu dans l'entreprise. "En raison de la paix familiale régnante, nous n'osons pas exprimer notre véritable pensée si nous en arrivons à discuter de l'entreprise" est une plainte souvent entendue dans les entreprises familiales.

Comment réagir face à ces sources de tension ? D'abord, deux règles d'or :

- **Une entreprise qui fonctionne bien est la plupart du temps le meilleur levier pour l'harmonie familiale.** Certes, en cas de succès aussi des discussions peuvent surgir (il suffit simplement de penser à ce que nous venons juste d'évoquer quant à la répartition des bénéfices !). Mais si cela va mal dans l'entreprise, alors un véritable vivier propice aux

²⁴ La "défamiliarisation" peut naturellement se produire à ces deux niveaux.

conflits se fait jour immédiatement : l'un montre l'autre du doigt, l'unité de la gestion est atteinte, un certain nombre de conséquences néfastes peuvent encore apparaître.

- **Il faut impérativement respecter les droits de l'entreprise :** à l'instar de toute entreprise, une entreprise familiale doit aussi s'incliner devant les contraintes économiques. Ceci a pour conséquence que l'entreprise doit pouvoir disposer des moyens nécessaires pour fonctionner d'une manière rentable. Cette affirmation ne signifie en aucun cas qu'il faut méconnaître les droits de la famille en tant que propriétaire. Au contraire: ces droits aussi doivent être respectés.

Mais il s'agit en la matière de trouver un équilibre bilatéral entre ces deux types de droits. Un tel équilibre va naturellement de pair avec une forme de compromis. Tout l'art consiste dès lors d'aboutir à ce compromis et de s'en tenir strictement aux accords passés.

2.1.3. Gérer l'entreprise familiale ? Surtout une question d'émotions !

Il ressort clairement de la figure 3 que les personnes impliquées dans une entreprise familiale peuvent être réparties en quatre groupes. Nous allons à présent apporter quelques éclaircissements pour chaque cellule de cette figure.

Entreprise \ Famille	A l'intérieur	A l'extérieur
A l'intérieur	Les membres de la famille en tant que: - propriétaires - gestionnaires - travailleurs	Les personnes extérieures en tant que: - propriétaires - gestionnaires - travailleurs
A l'extérieur	Les membres de la famille en tant que possibles: - propriétaires - gestionnaires - travailleurs	Les éléments extérieurs en tant que possibles: - propriétaires - gestionnaires - travailleurs

Figure 3 : Les acteurs de l'entreprise familiale

2.1.3.1. Les membres de la famille dans l'entreprise

Deux constatations méritent notre attention toute particulière :

1. De nombreuses PME familiales sont dirigées d'une manière très patriarcale ou matriarcale. A la base de cette situation se trouve la plupart du temps une très forte identification du fondateur ou du dirigeant de l'entreprise avec l'entreprise. D'énormes avantages y sont indubitablement liés : l'implication personnelle et la motivation, la présence d'un leader, etc Mais il y a aussi des conséquences moins positives, telles qu'une implication limitée d'autres personnes dans le processus de décision, une délégation insuffisante, le maintien

beaucoup trop longtemps d'un pouvoir et d'un statut social dans les mains d'un seul individu

2. Le fondateur et ses successeurs peuvent avoir des avis différents sur de nombreux aspects de la gestion de l'entreprise. La cause fondamentale en est à peu près toujours à trouver dans les divergences entre générations au niveau de l'échelle de valeurs et des attitudes. Ces divergences arrivent souvent à la surface lorsqu'apparaît un conflit entre les exigences liées à l'entreprise d'une part et les aptitudes liées aux personnes d'autre part.

L'indicateur le plus significatif en la matière est lié à l'emploi du temps: le fait que les jeunes ne sont pas prêts à consacrer autant de temps à l'entreprise que leurs aînés est souvent interprété comme un manque de motivation et d'implication personnelle. Des réflexions comme: "Je ne me tuera pas au travail comme tu l'as fait" sont, dans ce contexte, très significatives.

Soulignons que les discussions entre les membres de la famille concernés par l'entreprise sont la plupart du temps liées aux éléments suivants :

- **Le balisage des responsabilités :** Nous pensons à la situation de trois personnes de la même entreprise, qui étaient selon leurs propres dires toutes responsables de la "direction générale". A la question de savoir ce que cela recouvrait précisément, la réponse suivante a retenti: "Là est justement la cause de notre problème : nous ne le savons même pas nous-mêmes !".
- **La rémunération.** La question cruciale en la matière est de savoir si tous les membres de la famille doivent oui ou non gagner autant les uns que les autres. Certains pères et/ou mères ont notamment beaucoup de peine à accepter qu'un non-membre de la famille puisse gagner plus dans l'entreprise que leurs propres enfants, car "l'affaire est quand même faite en premier lieu pour nos enfants !".
- **La responsabilité vers l'extérieur :** qui est la figure de proue de l'entreprise ? Pour la plupart des membres de la famille, le statut social est très important.
- **Les directives du dirigeant pour l'avenir :** "qui aboutira dans le fauteuil de papa ?" Cette question est à l'heure actuelle de plus en plus posée. C'est encore plus le cas lorsque interviennent en outre dans le problème des cousins et des neveux.

2.1.3.2. Les personnes non membres de la famille dans l'entreprise

La question cruciale pour ces partenaires de l'entreprise familiale est la suivante : "quelles sont réellement mes possibilités de carrière dans l'entreprise ?"

Plus particulièrement, il incombe de savoir si ses propres chances sont oui ou non freinées structurellement par les membres de la famille. Dans la plupart des entreprises familiales, il y a des personnes non membres de la famille qui jouent un rôle crucial. Tant au niveau de leur signification dans l'entreprise que du point de vue de leur situation personnelle, la question posée ci-avant ne peut pas ne pas être prise en considération.

2.1.3.3. Les membres de la famille hors de l'entreprise

A ce niveau, trois points essentiels influencent, directement ou indirectement, les modes de gestion de l'entreprise familiale :

- *Ces membres de la famille peuvent avoir pour eux-mêmes certaines attentes dans le contexte de l'entreprise familiale.*

Les questions essentielles sont alors : qui "atterrit" dans l'entreprise ? quelles exigences y sont posées ? à quelles conditions, non seulement sous l'angle financier mais aussi sous celui de la responsabilité ? chaque membre de la génération suivante devient-il immédiatement administrateur ?

- *Le rôle des beaux-enfants.*

Un certain nombre d'entreprises familiales posent par exemple comme règle qu'aucun des beaux-enfants ne peut aboutir dans l'entreprise. Il serait naturellement naïf de croire que ce faisant leur influence est jugulée.

- *Le rôle des héritiers en tant que futurs copropriétaires et/ou administrateurs.*

Un héritier signale par exemple : "Je ne veux pas travailler à l'exploitation, mais je veux devenir administrateur. L'entreprise porte en fin de compte encore toujours mon nom." Cette remarque est très caractéristique ! D'autres héritiers se déclarent satisfaits avec un mandat d'associé passif. D'autres encore ne veulent plus rien à voir du tout avec l'entreprise, mais continuent à être payés, par exemple parce qu'ils souhaitent eux-mêmes débiter leur propre activité. Les priorités et desiderata peuvent donc être très divergents. Ils ne peuvent en aucun cas être niés.

2.1.3.4. Les personnes non membres de la famille hors de l'entreprise

Nous avons affaire ici à un très large éventail de personnes concernées. Les aspects suivants ne doivent notamment pas être négligés :

- *La position de l'entreprise sur le marché du travail* : les PME en général, et les entreprises familiales en particulier, ont une image parfois véritablement négative sur ce marché. Trouver les personnes adéquates n'est à l'heure actuelle pas du tout facile, surtout lorsque l'entreprise familiale recherche des collaborateurs présentant des compétences techniques et humaines très spécifiques et fort demandées sur le marché du travail.
- *La position en réseau de l'entreprise, plus particulièrement dans la relation qu'elle noue avec l'infrastructure d'encadrement et de soutien* (organisations diverses, Pouvoirs Publics, autres entreprises, etc...).
- *Le rôle des conseillers ou d'une caisse de résonance extérieure, et notamment l'apport potentiellement fort enrichissant pour l'entreprise d'un administrateur indépendant libre de toute contingence familiale ou professionnelle dans l'entreprise.*

Après avoir détaillé le rôle des différents acteurs de l'entreprise familiale, analysons à présent la nature de ses points forts et de ses points faibles.

2.1.4. Les points forts et les points faibles de l'entreprise familiale

Les entreprises familiales ont sans l'ombre d'un doute des points forts, mais cela ne va pas hélas sans un certain nombre de points sensibles. Nous synthétisons ci-après brièvement ce que les dirigeants de PME eux-mêmes en pensent²⁵.

2.1.4.1. Les points forts de l'entreprise familiale

Interrogés à ce sujet, les dirigeants de PME familiales mettent surtout l'accent sur les éléments suivants :

1. **La connaissance et l'expérience** : Le fait que la connaissance et que l'expérience soient transmises d'une génération à l'autre, et ce dès le plus jeune âge des membres de la famille, est considéré comme très positif.
2. **L'implication personnelle** : Nous avons déjà évoqué précédemment la grande identification avec l'entreprise, surtout dans le chef du dirigeant de l'entreprise. Une implication personnelle à peu près inconditionnelle en est la conséquence directe. Nous retrouvons aussi souvent un tel engagement parmi les autres membres de la famille : la bonne marche des affaires leur offre une fierté professionnelle, un statut social et un bien-être qu'ils ne parviennent souvent pas à trouver ailleurs.
3. **La rapidité de décision** : Dans les entreprises familiales, le nombre de preneurs de décision est la plupart du temps relativement limité. Il s'agit en outre dans la plupart des cas de personnes qui peuvent se contacter mutuellement très facilement, au besoin le dimanche à la table parentale commune²⁶. Par ailleurs, les entreprises familiales présentent des niveaux de décisions à peine hiérarchiques et il n'est donc pas nécessaire de consulter toutes sortes de conseils ou de comités: on peut décider immédiatement.

2.1.4.2. Les points faibles de l'entreprise familiale

1. **La connaissance propre fait défaut dans certains domaines** : Le constat que quelque chose clochait à ce niveau a conduit par exemple un dirigeant de PME à la remarque suivante : "Sans l'aide de spécialistes, nous ne pouvons encore aujourd'hui, avec les membres de la famille, qu'agir de manière insuffisante." Si l'on tient compte du fait que la plupart des dirigeants de PME sont d'excellents techniciens, alors il n'est pas étonnant de constater que les plus grandes difficultés se situent dans les domaines suivants :

- ◆ l'organisation de l'entreprise, couplée à une politique de gestion du personnel professionnelle;
- ◆ la politique financière ;
- ◆ une vision de l'avenir insuffisante : la plupart du temps, le know-how nécessaire et l'expérience manquent pour y répondre d'une manière adéquate. Il est très dommage de devoir constater que relativement beaucoup de membres de la famille souscrivent à une

²⁵ DONCKELS, R., 1990

²⁶ Notons toutefois que si s'y retrouvent également des membres de la famille qui n'ont en fait plus rien à voir avec l'entreprise, alors ce contact devient extrêmement difficile, si pas impossible.

sorte d'illusion de la continuité : "les affaires ont bien marché au cours des cinq dernières années, pourquoi n'en serait-il pas tout autant le cas au cours des dix années à venir ?"

2. Les conflits entre les membres de la famille présents dans l'entreprise : ils touchent à nouveau la sphère émotionnelle dans laquelle baigne le processus de gestion de toute entreprise familiale.

3. Les tensions entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la famille : Ceci nous ramène à la confrontation des deux mondes dont nous avons déjà abondamment parlé. Une plainte souvent entendue est par exemple : "Les membres de la famille souhaitent extraire tout le jus de l'affaire."

2.2. Les entreprises familiales différent-elles des entreprises non familiales ?

Mais en quoi exactement les entreprises familiales diffèrent-elles des autres PME ?

En quatre années de temps, des milliers de dirigeants de PME ont été interrogés lors des enquêtes menées à l'initiative de la Fondation Roi Baudouin. La plupart d'entre eux proviennent d'entreprises familiales, mais pour d'autres ce n'est pas le cas.

Nous avons donc eu la chance de pouvoir comparer l'un à l'autre les deux groupes de dirigeants de PME²⁷ et nous évoquons à présent les principaux résultats de cette comparaison.

Nous examinons d'abord le comportement interne de l'entreprise (en ce compris son comportement stratégique), ensuite nous examinons le regard qu'elle jette sur le monde extérieur et enfin nous analysons les attitudes et les valeurs qu'elles partagent respectivement.

2.2.1. Le point de vue interne

Nous analysons tout particulièrement quatre éléments, à savoir le comportement stratégique, les aspects liés à la gestion du personnel, la politique financière et le financement et enfin la succession.

2.2.1.1. Le comportement stratégique de l'entreprise

Globalement, les entreprises familiales se distinguent des entreprises non familiales par le fait que :

- elles apportent une réponse moins claire à la question de savoir elles doivent aller dans les trois prochaines années ; en la matière, elles ont aussi moins souvent mis des éléments formellement sur papier ;
- elles considèrent dans une moindre mesure la croissance comme un but essentiel, ce qui n'empêche cependant pas qu'elles soient pleinement conscientes des conséquences négatives qui sont liées à leur petite taille ;
- elles sont moins actives internationalement (cela transparaît notamment du fait que la part des exportations dans leur chiffre d'affaires est significativement plus faible) et suivent une approche du marché plus traditionnelle ;
- elles sont moins prêtes à prendre des risques économiques sérieux.

²⁷ Pour ce faire, nous avons utilisé les techniques statistiques les plus appropriées ; nous vous faisons toutefois grâce de l'exposé technique de ces méthodes !

Nous nous attardons à présent sur trois composantes essentielles du comportement stratégique d'une entreprise, qui revêtent une dimension toute particulière dans le contexte PME, à savoir l'internationalisation et l'implication de l'entreprise familiale dans un réseau, le développement d'atouts spécifiques et les stratégies fonctionnelles mises en œuvre.

2.2.1.1.1. L'internationalisation et l'implication dans un réseau

A ce stade, trois constats doivent être mentionnés :

- les PME familiales exportent moins ;
- elles sont moins intensivement concernées par la sous-traitance ;
- elles collaborent moins souvent avec d'autres entreprises, notamment dans le domaine de la production.

2.2.1.1.2. Le développement d'atouts spécifiques

Dans ce domaine, les éléments suivants reçoivent clairement une attention moindre de la part des PME familiales :

- le service après-vente ;
- le choix de canaux de distribution adéquats ;
- la qualité de la gestion commerciale ;
- l'attention portée au maintien et au développement de la part de marché.

2.2.1.1.3. Les stratégies fonctionnelles

Dans le domaine du financement et de la politique financière, un certain nombre de différences importantes ont été constatées ; ainsi, les entreprises familiales accordent une attention moindre à :

- l'apport de capitaux par de nouveaux partenaires ;
- la participation ou l'octroi de crédits par les organismes d'encadrement ;
- le leasing et le factoring.

Par contre, on constate que dans les entreprises familiales, les gains sont conservés dans l'entreprise d'une manière nettement plus importante et que le maintien, sous une forme ou sous une autre, d'une réserve de liquidités est une des préoccupations effectives des gestionnaires.

Trois constatations doivent encore être ajoutées :

- le fait que les niveaux de salaire sont généralement plus élevés que ce qui est prévu dans les Conventions Collectives de Travail survient plus souvent dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales ;
- les entreprises familiales ont une attitude négative plus marquée à l'encontre des syndicats ;
- dans les entreprises familiales, les ressources consacrées à la formation et à l'éducation des collaborateurs sont moindres.

2.2.1.2. Les aspects liés à la gestion du personnel

Les entreprises familiales se caractérisent comme suit en la matière :

- un plus grand facteur de stabilité dans le domaine de l'emploi : les entreprises familiales ne sont en règle générale pas des précurseurs dans le domaine de la création d'emplois, mais elles licencient aussi moins facilement, en raison notamment de liens personnels souvent très forts avec les collaborateurs ;
- une plus grande implication personnelle du dirigeant de l'entreprise, qui fait moins usage de procédures et de règles préétablies (critères de sélection, système de rémunération, plan de carrière) ;
- une délégation clairement plus difficile : il y a par conséquent aussi moins de chance d'une réelle implication dans la gestion pour les collaborateurs.

2.2.1.3. La politique financière et le financement

Dans ce domaine très délicat, les entreprises familiales se démarquent comme suit :

- les dirigeants de PME s'y occupent beaucoup plus personnellement de l'aspect financier que dans les entreprises non familiales (il s'agit d'ailleurs plus que jamais de leur propre argent ou de celui de la famille !);
- elles donnent la préférence, dans une mesure beaucoup plus importante, au financement externe par rapport à l'attraction d'actionnaires non familiaux.

2.2.1.4. La succession

En matière de transmission du pouvoir de gestion, les caractéristiques typiques des entreprises familiales sont les suivantes :

- les dirigeants ont beaucoup plus de difficultés à quitter leur poste ;
- les collaborateurs qui n'appartiennent pas à la famille reçoivent moins d'opportunités ;
- il est fait moins usage de l'accompagnement externe, notamment par le biais de consultants ;
- les accords conclus sont moins souvent mis sur papier (peut-être parce que l'on est convaincu que cela est superflu entre membres de la famille).

2.2.2. Le regard jeté sur le monde extérieur

Dans ce domaine, les différences sont moins nombreuses et moins marquées. Les éléments suivants doivent cependant être signalés:

- les PME familiales collaborent plus facilement avec d'autres PME, mais faire des affaires avec de grandes entreprises semble par contre beaucoup plus difficile dans les entreprises familiales que dans les PME non familiales, par crainte notamment de perdre le contrôle de la gestion effective des affaires ;
- les dirigeants d'entreprise issus de PME familiales jouent personnellement un rôle beaucoup plus important dans les contacts avec les clients ;

- dans les PME familiales, une attention moindre est consacrée à la formation, à la consultance et à la récolte d'informations en provenance de l'extérieur ;
- l'accord social institutionnalisé (comité de sécurité et d'hygiène, conseil d'entreprise) est beaucoup plus fortement ressenti comme un frein à l'expansion dans les PME familiales que dans les PME non familiales.

2.2.3. Les valeurs et attitudes partagées

Pour obtenir une vision de ce problème, une liste de 58 affirmations a été présentée aux personnes interrogées. Elles devaient chaque fois indiquer dans quelle mesure elles étaient d'accord avec l'affirmation. La figure 3 montre les accents qui ont été mis en avant respectivement par les dirigeants des PME familiales et des PME non familiales.

Figure 3 : Les valeurs et attitudes par lesquelles les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales

Affirmations avec lesquelles les entreprises familiales marquent plus leur accord que les entreprises non familiales	Affirmations avec lesquelles les entreprises familiales éprouvent plus de difficultés que les entreprises non familiales
L'innovation entraîne avec elle trop de risques	Les entreprises doivent donner des actions à leurs collaborateurs
L'attitude à l'égard des collaborateurs doit être basée sur la conviction que des collaborateurs heureux sont toujours de bons travailleurs	Il est nécessaire de mettre sur pied des liens hiérarchiques clairs, même avec le risque que les collaborateurs deviennent convaincus que l'on est peu disposé à collaborer
	Un dirigeant d'entreprise doit encourager lui-même les innovations risquées
	Un dirigeant d'entreprise doit renseigner régulièrement ses collaborateurs sur la politique menée Les entreprises doivent être prêtes à collaborer avec d'autres entreprises pour pouvoir prester de manière plus efficace, même si par cela une partie de l'indépendance doit être abandonnée

Les constats relatifs aux objectifs à poursuivre se situent dans la même sphère. Il est fait ici une séparation entre trois catégories d'objectifs :

- les objectifs du dirigeant d'entreprise en tant qu'individu ;
- les objectifs du dirigeant d'entreprise en tant qu'employeur ;
- les objectifs pour l'entreprise.

Les objectifs pour lesquels les dirigeants de PME issus d'entreprises familiales donnent un score plus élevé que leurs collègues des entreprises non familiales sont reproduits à la figure 4.

Figure 4 : Les différences dans l'évaluation des objectifs parmi les dirigeants de PME familiales

Objectifs	Objectifs plus importants pour les dirigeants de PME issus d'entreprises familiales	Objectifs moins importants pour les dirigeants de PME issus d'entreprises familiales
Du dirigeant de PME en tant qu'individu	L'indépendance financière pour le dirigeant de PME et sa famille	Un style de vie attirant De hauts revenus
Du dirigeant de PME en tant qu'employeur		L'implication des collaborateurs dans les décisions La répartition des bénéfices Des actions aux mains des collaborateurs De bonnes conditions de travail La réalisation personnelle des collaborateurs
Pour l'entreprise	L'indépendance financière de l'entreprise	La croissance La créativité et l'innovation

2.3. En guise de conclusion ...

Au terme de ce rapide survol des enseignements tirés de l'observation du terrain, nous pensons devoir tirer les conclusions suivantes :

1. Les entreprises familiales constituent la plupart du temps des systèmes extrêmement fermés orientés sur eux-mêmes : tant les objectifs que les intentions quant à l'affectation des moyens disponibles sont déterminés dans une très grande mesure par les liens familiaux.
2. Le caractère familial est beaucoup plus un frein à l'expansion de l'entreprise qu'un stimulant pour croître. Les facteurs suivants sont, dans ce domaine, frappants:
 - les dirigeants de l'entreprise familiale tentent de conserver aussi bien la propriété que la gestion de l'entreprise à l'intérieur de la famille ;
 - les entreprises familiales se comportent la plupart du temps beaucoup plus prudemment en matière d'innovation et de prise de risque.
3. Le lieu commun : "Etre familial n'est pas professionnel. Etre non familial est professionnel" trop fréquemment véhiculé dans certains discours est très éloigné de l'observation du terrain. Il ne faut notamment pas perdre de vue que la connaissance et l'expérience sont l'un des atouts les plus importants des entreprises familiales ; le plus grand danger, pour

l'entreprise familiale, apparaît toutefois lors de son processus de transmission et réside dans le fait que les parents n'arrivent pas toujours à conserver un regard objectif sur les possibilités de leurs enfants, qui ne partagent pas systématiquement les mêmes valeurs, les mêmes connaissances et la même expérience que leurs parents.

4. Quiconque s'occupe directement ou indirectement d'entreprises familiales doit toujours tenir compte de la dualité entre l'entreprise et la famille. Il est donc clair que famille et entreprise ne participent pas nécessairement du même combat, mais il est toutefois particulièrement important d'être convaincu qu'une entreprise qui fonctionne bien est le meilleur levier pour l'harmonie familiale.

2.4. ... et en guise d'application pratique : la mise en évidence d'une matrice "SWOT" propre aux entreprises familiales

En guise d'application pratique, je vous propose de constituer ensemble une matrice SWOT (Forces/Faiblesses , Opportunités/Menaces) reflétant les principales forces et faiblesses spécifiques à la PME familiale (vision interne) et les principales opportunités et menaces qui émanent de son environnement (vision externe).

Chapitre 3 : Information, pouvoir, contrôle : les 3 piliers de la PME

Après avoir examiné ensemble les spécificités qui caractérisent une Petite ou Moyenne Entreprise et, plus particulièrement, les caractéristiques propres aux entreprises familiales, il nous semble impératif d'envisager à présent les trois processus essentiels qui permettent de comprendre et de caractériser le mode de fonctionnement de toute entreprise, et tout particulièrement celui des PME, et sur lesquels toute action visant à améliorer le mode de gestion de la PME doit donc nécessairement exercer une influence significative ; il s'agit en l'espèce des processus de pouvoir, de contrôle et d'information mis en œuvre dans l'entreprise.

3.1. Un processus d'information pour gérer l'incertitude née de l'environnement de la PME

Rappelons tout d'abord un élément essentiel : une PME, de par sa taille relativement modeste, de par le faible volume de facteurs de production qu'elle utilise, de par l'ampleur modeste²⁸ de son chiffre d'affaires et de sa valeur ajoutée, est tout particulièrement sensible aux mouvements de son environnement et n'exerce simultanément qu'une influence mineure sur celui-ci. **Globalement, la plupart des PME²⁹ subissent plus qu'elles n'influencent le comportement d'un environnement en constante évolution et subissent de ce fait de plein fouet les aléas de ce comportement.**

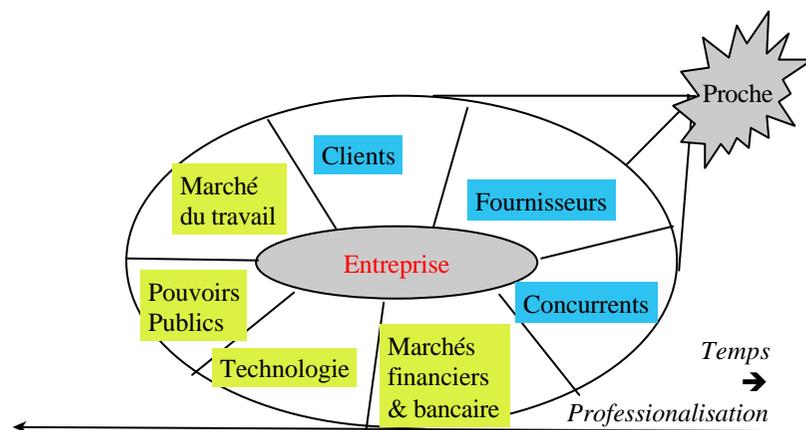


Figure 5 : La PME et les principales composantes de son environnement.

²⁸ En part relative rapportée à l'ensemble de son secteur et, a fortiori, de l'économie.

²⁹ A l'exception des rares PME qui ont su se créer un avantage concurrentiel remarquable, soit en proposant un produit unique sur un marché de niche, soit en maîtrisant une ressource technique particulière, soit en rassemblant des compétences humaines exceptionnelles ; ces PME ont en effet réussi dans ce cas à se rendre indispensables aux yeux de leur environnement et leur problème principal réside dans le maintien à moyen et long terme de cette influence sur leur environnement.

Comme rappelé à la Figure 5, les clients, les fournisseurs et les concurrents sont les principaux acteurs de cet environnement et ils constituent à ce titre les composantes de l'environnement proche de la PME³⁰ :

- Les clients sont à l'origine du chiffre d'affaires de la PME et donc de sa valeur ajoutée. La satisfaction de leurs exigences en termes de prix, de qualité du produit et de services connexes est un impératif pour la PME qui désire survivre sur son marché et ces exigences sont évolutives au fil du temps, au gré des modes, des évolutions technologiques, des contraintes réglementaires, Le suivi régulier des attentes et du degré de satisfaction du client nécessite donc la mise en place, dans toute entreprise, d'un processus d'information, plus ou moins formalisé, centré sur la satisfaction du client.
- Les fournisseurs sont économiquement des apporteurs d'inputs de production pour la PME. La qualité, la diversité, le degré de sophistication technologique, le prix, ... de ces inputs ont une influence importante à la fois sur la nature du produit offert par la PME, mais aussi sur l'organisation du processus de production et sur sa rentabilité financière ; une offre d'inputs de mauvaise qualité limite ainsi les possibilités de développement de la PME, alors qu'une offre technologiquement avancée l'oblige quasi inévitablement à améliorer elle aussi son propre niveau technologique. A nouveau, le suivi régulier de la qualité et de la diversité de l'offre pour chacun des inputs essentiels à l'activité de la PME nécessite la mise en place d'un système d'information, centré sur l'analyse des opportunités offertes par les fournisseurs actuels ou potentiels.
- Enfin, les concurrents, par la nature de leur offre de produits (plus ou moins semblable à celle de la PME), par leur politique commerciale, par leur politique de prix, par une politique salariale qui leur permet d'attirer des compétences humaines rares, exercent une influence certaine sur le comportement des clients, des fournisseurs et sur le marché du travail dans son ensemble ; ils limitent ou orientent de ce fait significativement le développement de la PME. A nouveau, la mise en place d'un système d'information axé sur la "veille concurrentielle" s'avère indispensable pour la PME qui désire survivre à moyen ou long terme dans un environnement toujours plus concurrentiel³¹.

Clairement, les spécificités du comportement de ces composantes et leur caractère profondément évolutif nécessitent la mise en place, dans la PME désireuse ne fut-ce que de survivre à court et moyen terme, d'un processus d'information permettant de réduire tant que faire se peut les conséquences de l'évolution de l'environnement sur la PME : gérer l'incertitude née d'un environnement en constante évolution implique donc la professionnalisation progressive de l'entreprise³² et nécessite une parfaite maîtrise de l'information.

³⁰ Pour notre propos, nous limitons notre analyse aux composantes de l'environnement proche de l'entreprise, mais une analyse semblable pourrait être menée pour les composantes plus lointaines que sont les Pouvoirs Publics (et leur impact en termes d'obligations légales ou d'incitants de toute sorte), aux marchés financiers et bancaires (dont la politique de taux d'intérêts, notamment, exerce une influence considérable sur la disponibilité de ce facteur de production essentiel qu'est le facteur "capital"), la technologie (dont l'évolution, si elle est non suivie, peut très vite rendre obsolète le produit ou le processus de production de la PME) ou le marché du travail (dont la nature de l'offre peut rendre difficile la survie de la PME lorsque celle-ci a besoin de compétences rares qui trouvent acquéreurs à meilleur prix dans des entreprises de plus grande taille).

³¹ Les phénomènes macro-économiques actuels de mondialisation de l'économie, de dérégulation des marchés et de désintermédiation des activités financières accentuent encore ce phénomène d'accroissement de l'intensité concurrentielle, quasi indépendamment du secteur d'activité concerné.

³² Ce concept traverse notamment les divers travaux de R. Donckels de manière récurrente !

Mais mettre en place un système et un processus d'information ne suffit pas, si celui-ci n'est pas relayé par deux autres processus essentiels : le processus de pouvoir et le processus de contrôle au sein de la PME.

3.2. Processus de pouvoir et processus de contrôle : les compléments indispensables du processus d'information

En effet, l'analyse du mode de fonctionnement des entreprises, quelle que soit d'ailleurs leur taille, montre qu'un fonctionnement efficace, qui exploite au maximum de leurs possibilités les facteurs de production disponibles dans l'entreprise, repose sur un ensemble de 3 processus, inextricablement liés, de sorte qu'ils constituent l'essence même de l'entreprise ; ces trois processus-clés sont : le pouvoir, le contrôle, l'information.

Ce triangle qu'est l'entreprise

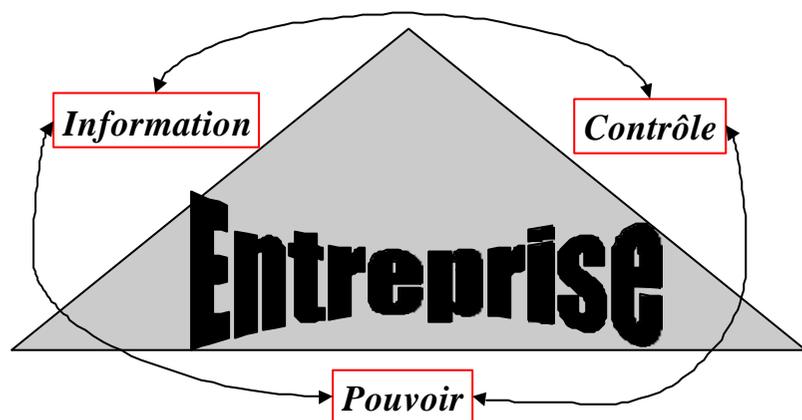


Figure 6 : Les 3 piliers essentiels de l'entreprise : pouvoir, contrôle, information

L'interaction constante de ces 3 processus est l'élément-clé à maîtriser par le dirigeant de l'entreprise³³ :

- Le processus de pouvoir fait référence à l'ensemble des mécanismes par lesquels s'exerce le pouvoir dans l'entreprise, qu'il s'agisse du pouvoir de propriété ou du pouvoir de gestion. Sans une parfaite maîtrise du processus d'information dans l'entreprise et sans un contrôle réel de ce qui se fait dans l'entreprise, l'exercice du pouvoir s'avère vite illusoire, même s'il se trouve formalisé dans des procédures bien établies ou dans des accords écrits.
- Le processus de contrôle fait référence à l'ensemble des mécanismes mis en place dans l'entreprise pour s'assurer que les décisions prises, qu'elles soient stratégiques ou

³³ Il est frappant de constater que les développements les plus récents, quelle que soit leur origine, en matière de "corporate governance", associent tous plus ou moins étroitement ces 3 processus.

opérationnelles, sont effectivement suivies d'effet, sans retard et sans écarts par rapport à la nature même des décisions prises. A nouveau, sans un processus d'information qui permet de connaître réellement ce qui se passe dans l'entreprise et dans son environnement, et sans un processus de pouvoir qui légitime effectivement le processus de contrôle³⁴, celui-ci ne peut pas être véritablement utile à l'entreprise.

- Enfin, le processus d'information, dont l'utilité vitale est évoquée à la section précédente, fait référence à l'ensemble des actes et actions mis en œuvre dans l'entreprise pour gérer l'incertitude née de l'évolution permanente de son environnement. A nouveau, sans un processus de pouvoir qui légitime, qui prend les décisions correctives nées des informations récoltées et qui donne les orientations particulières du processus d'information et sans un processus de contrôle qui gère et analyse effectivement les informations générées, le processus d'information aboutirait à une "machine à procédures et à production de papier" sans aucune véritable utilité pour l'entreprise.

La gestion efficace de ces 3 processus n'est guère chose aisée, quelle que soit l'entreprise concernée, car elle touche intimement aux motivations, aux valeurs et aux objectifs même de l'entreprise et, surtout, de ses dirigeants et propriétaires³⁵.

Dans le contexte d'une Petite ou Moyenne Entreprise, et a fortiori d'une PME familiale, cette gestion présente des caractéristiques particulières, que nous évoquons à présent.

3.3. Pouvoir, contrôle, information : les spécificités de la Petite ou Moyenne Entreprise

3.3.1. Le processus de pouvoir dans la PME

En termes de pouvoir, la PME est caractérisée par une extrême concentration de celui-ci dans les mains de l'entrepreneur, qui est très fréquemment à la fois le dirigeant principal ou unique de l'entreprise et son principal ou son unique propriétaire. Il y a donc association très étroite du pouvoir de gestion et de propriété dans les mains de l'entrepreneur et une personnalisation extrême du système de pouvoir avec la personne même de l'entrepreneur, du patron.

Dans le cas des entreprises familiales, la situation est toutefois plus complexe. Généralement, le pouvoir de propriété est dans les mains, en totalité ou en majorité, d'une seule et même famille, mais le pouvoir de gestion n'est confié qu'à l'un ou l'autre membre de la famille. Au dilemme "Entreprise / Famille" évoqué au Chapitre 2 s'ajoute donc potentiellement, en termes de processus de pouvoir, une ambiguïté éventuelle quant à l'étendue réelle des pouvoirs des membres de la famille qui gèrent effectivement l'entreprise ; une clarté extrême doit donc être apportée quant à savoir quelle personne peut exercer quelles responsabilités et quel pouvoir dans l'entreprise familiale, car à défaut, l'entreprise familiale apparaîtra aux yeux de son environnement comme "non gouvernée".

³⁴ Le contrôle doit en effet être effectué "au nom et pour compte" de ceux qui ont le pouvoir légitime de gérer l'entreprise et doit veiller à la cohérence de la mise en œuvre des décisions prises dans une perspective de maintien de l'activité de l'entreprise à moyen et long terme ; à défaut, le contrôle s'avère inefficace et inutile, car ne débouchant pas sur des améliorations significatives du mode de fonctionnement de l'entreprise.

³⁵ La "théorie de la firme", discipline scientifique qui cherche à comprendre et à formaliser le comportement des entreprises, a d'ailleurs donné lieu à de multiples courants de recherche, tels que la théorie de l'agence ou la théorie des signaux, qui traitent tous, sous des angles d'attaque particuliers, de la difficile gestion conjointe de ces 3 processus.

Quoi qu'il en soit, la personnalisation du pouvoir avec la personne même du dirigeant qui a créé l'entreprise ou qui la gère légitimement au nom d'une famille est une caractéristique qui simplifie la gestion du trinôme "pouvoir, contrôle, information" : elle implique en effet que cette personne élabore à la fois un processus de contrôle conforme à sa propre personnalité et à ses objectifs et un processus d'information qui lui permet effectivement de piloter l'entreprise et de prendre les décisions qu'elle juge optimales pour l'avenir de son entreprise. Inévitablement, les manquements éventuels du processus d'information et/ou du processus de contrôle lui sont alors largement imputables.

3.3.2. Le processus de contrôle dans la PME

Les caractéristiques intrinsèques de la PME, à savoir sa souplesse, sa flexibilité et le faible volume de ressources généralement disponibles qui résultent de sa petite taille, se traduisent par un processus de contrôle généralement informel, focalisé sur les aspects qui paraissent essentiels aux yeux de l'entrepreneur ; la dimension financière domine (et donc la préoccupation du seul contrôle financier) et les contacts fréquents et étroits entre l'ensemble des membres du personnel et le dirigeant permettent pour le reste le contrôle commercial et organisationnel de l'entreprise sur une base informelle fondée fréquemment sur la confiance réciproque.

L'aspect informel de ce contrôle n'est pas nécessairement une mauvaise chose ; focalisé sur l'essentiel, il permet aussi, vu l'implication personnelle étroite de l'entrepreneur, d'être adapté beaucoup plus rapidement à une évolution brutale de l'environnement de l'entreprise que ne le pourrait un processus de contrôle plus formalisé, reposant notamment sur le respect de procédures écrites.

Le danger vient plutôt de la permanence du contrôle. En effet, la plupart des dirigeants de PME et de PME familiales sont fréquemment confrontés à un crucial problème de gestion du temps ; incarnant l'entreprise, ils sont constamment impliqués dans tous les actes et toutes les décisions de l'entreprise, et consacrent inexorablement un temps de plus en plus important à la gestion quotidienne et opérationnelle de l'entreprise, privilégiant le très court terme aux dépens d'une vision à plus long terme de la gestion de l'entreprise. Le contrôle de l'entreprise tend parfois à leur échapper progressivement et les véritables problèmes qui mettent en danger l'avenir de leur entreprise peuvent ne se concrétiser à leurs yeux que fort tard : une implication excessive dans la gestion quotidienne et une fréquente difficulté à déléguer une autonomie bien maîtrisée à d'autres personnes dans l'entreprise leur font trop souvent perdre de vue la gestion stratégique de l'entreprise et son pilotage permanent, donc son contrôle.

3.3.3. Le processus d'information dans la PME

A nouveau, le faible volume des ressources humaines, techniques et financières disponibles dans la PME exerce une influence considérable sur son processus d'information.

Souvent informel, ce processus d'information est focalisé sur la récolte d'informations venant essentiellement des clients, des fournisseurs et des concurrents. La qualité des relations nouées avec les clients et l'insertion dans un réseau professionnel efficace et bien informé sont alors les clés de voûte de ce processus.

Fréquemment toutefois, il se limite à une simple récolte de données et à une simple transmission des informations obtenues vers le dirigeant de l'entreprise ; à lui d'assumer alors (souvent de manière instinctive et informelle et quasi toujours seul) le traitement, la synthèse et l'interprétation des informations ainsi récoltées.

A nouveau se pose ici le problème du manque de temps à consacrer par le dirigeant à ce processus d'information ; à défaut d'une certaine formalisation et d'une certaine délégation des responsabilités en la matière, le dirigeant se retrouve abreuvé d'une masse de données qu'il ne parvient

plus à traiter et à exploiter et l'entreprise, peu à peu, perd le contrôle de l'évolution de son environnement.

Cette perte de contrôle de l'entreprise, déjà inquiétante en temps ordinaire, se révèle particulièrement dramatique lorsque la PME s'engage résolument dans la voie de la croissance, qui implique, par dessus tout, une maîtrise parfaite des éléments de pouvoir, de contrôle et d'information qui permettent un pilotage effectif de l'entreprise.

Chapitre 4 : La dynamique de croissance de la PME familiale

4.1. Croissance et cycle de vie de l'entreprise

Soulignons d'abord qu'évoquer la croissance d'une entreprise, c'est évoquer surtout une des phases essentielles du cycle de vie de l'entreprise.

En effet, à l'instar de tout organisme vivant³⁶, l'entreprise connaît un cycle de vie, représenté graphiquement à la Figure 7 :

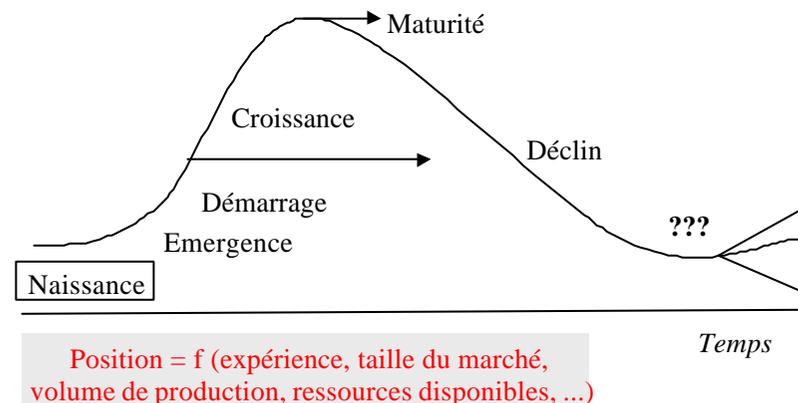


Figure 7 : Une représentation traditionnelle du cycle de vie de l'entreprise

- ◆ A la naissance (que précède souvent une période de gestation, assimilée à la phase préparatoire à la création de l'entreprise), succède logiquement une phase d'émergence au cours de laquelle l'entreprise, souvent de très petite taille à l'origine, cherche à imposer son

³⁶ Et nombreuses sont les analogies, notamment en théorie des organisations, qui considèrent que l'entreprise est un être vivant, car composée essentiellement d'hommes et dépendant essentiellement d'hommes.

produit à un marché bien déterminé, en mettant l'accent sur divers facteurs de différenciation. Sa taille extrêmement réduite et son influence extrêmement limitée sur les différentes composantes³⁷ de son environnement rendent le franchissement de cette étape particulièrement délicat.

- ♦ A la phase d'émergence³⁸ succède ensuite une phase de démarrage, au cours de laquelle la PME et son entrepreneur cherchent à atteindre une taille minimale suffisante pour leur permettre de survivre à moyen terme sur un marché qui commence à être bien connu de l'entreprise et avec un produit bien maîtrisé, tant en termes de processus de production que de maîtrise des coûts ou de processus de commercialisation. L'entrepreneur cherche avant tout à assurer la survie de l'entreprise et à générer une rentabilité économique suffisante pour lui permettre, à lui et à sa famille, d'atteindre un niveau de vie convenable et autoriser simultanément un autofinancement de l'entreprise qui la met à l'abri de toute perte de contrôle financier.
- ♦ Au terme de la phase de démarrage, l'entreprise atteint un palier, qui débouche soit sur une phase de maturité (les objectifs de survie de l'entreprise et les attentes de l'entrepreneur en matière de niveau de vie et/ou de satisfaction professionnelle étant atteints) au cours de laquelle la PME va surtout chercher à défendre sa position concurrentielle, soit sur une phase de croissance destinée in fine à permettre d'atteindre les objectifs d'expansion et de réalisation personnelle propres à l'entrepreneur³⁹ et/ou à sa famille.
- ♦ Inévitablement, un jour ou l'autre, l'entreprise entre dans une phase de maturité et de consolidation de sa position concurrentielle. Fréquemment se pose à ce moment soit le problème de la transmission de l'entreprise, soit le problème du redéploiement vers de nouveaux produits ou marchés destinés à prendre le relais des produits et marchés actuels qui arrivent en bout de course⁴⁰, soit une combinaison⁴¹ de ces deux problèmes. En l'absence de réaction et de décisions stratégiques pertinentes, la PME entre alors dans une phase de déclin, plus ou moins longue, susceptible d'aboutir éventuellement à sa disparition.

Notons encore trois éléments importants :

- La durée de chaque phase du cycle de vie n'est pas fixée de manière déterministe : les décisions prises par les dirigeants de la PME, la complexité de son environnement, la nature de son produit et de ses marchés sont autant d'éléments qui font que la durée de chaque phase est plus ou moins longue.

³⁷ Les statistiques de création et de disparition d'entreprises, notamment publiées par le CEDRE, montrent qu'une PME sur trois ne franchit pas ce stade et disparaît, souvent en raison de ressources financières de départ insuffisantes et d'une incapacité à mettre à disposition d'un marché bien défini un produit suffisamment compétitif et original.

³⁸ Longue généralement de 1 à 3 années, selon les secteurs et les activités réalisées.

³⁹ Dans de plus rares cas, l'évolution technologique ou le secteur d'activité rendent inévitable la recherche de la croissance si l'entreprise veut se créer une position concurrentielle qui lui permet de survivre ne fut-ce qu'à moyen terme en tant qu'entité autonome et indépendante.

⁴⁰ Sous l'effet généralement conjoint de l'évolution des technologies (notamment de production) et des attentes des clients.

⁴¹ Souvent alors meurtrière !

- Au fil du temps apparaît un phénomène de professionnalisation de la PME : l'expérience acquise, l'augmentation progressive de ses moyens de production (notamment financiers), la croissance de son volume de production ... sont autant de facteurs qui obligent naturellement la PME et ses dirigeants à rechercher davantage de structure, davantage de formalisation des processus de contrôle et d'information, davantage de délégation de pouvoir.
- Le passage par chacune des étapes de ce cycle n'est enfin pas systématique : l'entrepreneur, par la nature des décisions stratégiques qu'il prend, peut en effet toujours orienter le cours de l'histoire de son entreprise, optant par exemple pour la revente à une grande entreprise d'une PME arrivée à maturité mais possédant encore un potentiel de croissance élevé à condition toutefois qu'elle dispose de davantage de ressources financières et technologiques.

Il est donc clair que toutes les PME ne sont pas destinées, poussées irréversiblement par le destin, à croître. Seul le dirigeant de la PME, en accord total ou partiel avec la famille, décide, pour des raisons de satisfaction ou de motivation personnelles et/ou sous la contrainte du marché ou du secteur, de la croissance ou de la non-croissance de son entreprise.

Mais s'il s'engage sur la voie de la croissance, il risque d'être confronté à des problèmes très spécifiques, que nous évoquons à présent.

4.2. Les enjeux et les pièges de la croissance⁴² dans la PME familiale

4.2.1. Les motivations et les enjeux de la croissance

Il ressort de l'étude de terrain menée en 1990 par le Centre de Recherche PME de l'Université de Liège et par le KMO Studiecentrum de la KU Brussel que près de 85 % des personnes interrogées associent spontanément croissance et accroissement du chiffre d'affaires. La croissance est donc indubitablement, pour nos dirigeants de PME, un concept étroitement lié au chiffre d'affaires. De plus, nous constatons que 89 % trouvent la croissance importante et que 72 % possèdent de sérieuses perspectives de croissance à court terme.

Qu'apprenons-nous encore de l'enquête ? Les cinq raisons les plus apparentes pour croître sont, par ordre d'importance et selon les dires des personnes interrogées :

1. La croissance est une motivation pour le dirigeant d'entreprise lui-même : c'est une fin en soi destinée à satisfaire les objectifs personnels de l'entrepreneur.
2. La croissance doit permettre d'atteindre à terme une rentabilité plus élevée, même si, dans l'immédiat, la croissance et les investissements qui en résultent réduisent quelque peu la rentabilité immédiate de l'entreprise.
3. La croissance permet d'exploiter au maximum les capacités de production existantes dans l'entreprise.

⁴² Pour réaliser cet exposé, nous nous basons notamment sur :

Donckels R., Hoebeker K. (1992) : *SME-led growth of the Belgian economy : fact or fiction ?*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 4, pp. 155-164

Donckels R. Ed. (1990) : *Les leviers de croissance de la PME*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME

4. La croissance est une motivation pour les collaborateurs et est de ce fait un outil de gestion des ressources humaines.
5. Enfin, les investissements ne peuvent se rentabiliser que grâce à la croissance.

Nous voyons donc émerger deux types d'arguments : d'une part, les raisons à caractère personnel, tant pour le dirigeant de l'entreprise que pour les collaborateurs, et d'autre part, les raisons à caractère économique, qui sont liées au rendement et à la rentabilité.

L'examen des facteurs qui facilitent le choix, par le dirigeant de la PME, d'une stratégie de croissance montre par ailleurs que une bonne productivité, un bon climat dans l'entreprise, un personnel de qualité, une aptitude et une capacité à pouvoir déléguer efficacement les décisions de gestion opérationnelles dans l'entreprise, une demande elle-même en croissance dans le secteur et une position concurrentielle favorable en termes de prix et/ou de coûts sont autant d'éléments qui justifient le choix de la croissance : les stimulants de la croissance naissent donc en premier lieu à l'intérieur de l'entreprise et les influences externes, telles que l'évolution de la demande et la position concurrentielle, jouent seulement un rôle mineur.

4.2.2. Les freins et les difficultés propres à la croissance

Les résultats des enquêtes menées montrent que les raisons les plus importantes pour ne pas croître sont les suivantes :

1. Le manque de temps : Le chef d'entreprise est terriblement pressé par le temps et ne voit pas comment il pourrait en outre assumer les conséquences d'une croissance significative de l'entreprise. De plus, il est satisfait du niveau que l'entreprise a atteint.
2. Le besoin de formation complémentaire : La croissance entraîne avec elle un besoin croissant de formation des collaborateurs.
3. L'insuffisance du processus de contrôle et d'information : La croissance peut difficilement être envisagée sans une planification à plus long terme des activités de l'entreprise, qui n'est pas envisageable compte tenu du caractère embryonnaire du processus d'information et de contrôle implanté dans la PME.
4. La difficulté à trouver les collaborateurs adéquats.
5. L'entrepreneur et sa famille veulent maintenir à tout prix l'indépendance financière de l'entreprise familiale ; or, la croissance implique de monopoliser davantage de ressources financières, que la famille ne peut pas trouver en son sein. Croître signifierait dès lors de faire appel à des capitaux extérieurs à la sphère familiale et donc perdre tout ou partie du contrôle de la PME.

L'examen des difficultés mentionnées par les dirigeants de PME interrogés qui ont connu une croissance significative de leurs activités met par ailleurs en lumière les difficultés suivantes, propres à la stratégie de croissance qu'ils ont délibérément adoptée :

1. La découverte des moyens financiers nécessaires.
2. La découverte d'un personnel qualifié et la motivation continue des collaborateurs.
3. Les réactions et la pression accrue de la part de la concurrence.
4. Le manque d'espace pour s'agrandir.

5. La plus grande difficulté à maintenir la cohésion entre la famille et l'entreprise lorsque tous ne participent pas à la même vision de la croissance et du devenir de l'affaire familiale.

Entrepreneurs en croissance et entrepreneurs non en croissance donnent donc une vision tout à fait différente du problème. Pour ces derniers jouent essentiellement des éléments subjectifs, les entrepreneurs en croissance faisant par contre surtout référence à des facteurs liés directement à la vie de l'entreprise.

4.2.3. Les conséquences managériales de la croissance

Mais où se situent les pièges managériaux les plus dangereux de la phase de croissance ? Nous en soulignons quatre, particulièrement cruciaux :

1. Les problèmes d'organisation : Pour pouvoir suivre le nouveau rythme d'évolution de l'entreprise, une structure plus élaborée devient quasi systématiquement nécessaire.
2. Les moyens humains : La croissance n'implique pas seulement plus de personnes présentes dans l'entreprise, d'autres compétences doivent peut-être aussi être attirées. Par ailleurs, une attention plus importante doit être consacrée à des éléments tels que la description des tâches, le système d'évaluation, la rémunération, le développement, etc... . Bref, une véritable politique du personnel va s'imposer naturellement dans l'entreprise.
3. Les moyens financiers. Croître coûte de l'argent : une entreprise en croissance a besoin de davantage de fonds de roulement pour financer un besoin en fonds de roulement en explosion suite à l'évolution favorable des ventes qui caractérise fondamentalement la croissance et la position de liquidité doit de ce fait faire l'objet d'une attention particulière permanente.
4. Le marketing : Une entreprise en croissance est rapidement en point de mire, notamment car les Pouvoirs Publics et les médias sont, pour différentes raisons, à la recherche de nouveaux acteurs économiques susceptibles soit de servir d'exemple, soit de contribuer au développement économique local et régional. Se sentant en danger, les concurrents entreprendront peut-être des actions de réaction qui mettront en péril la position concurrentielle de la PME : la mise en place d'une stratégie commerciale active, d'un processus de distribution performant et d'un suivi de la satisfaction des clients s'avèrent vite des outils indispensables pour maintenir cette position concurrentielle.

4.2.4. Les modes de croissance adoptés par les PME

Penchons-nous à présent sur deux questions particulièrement importantes :

- Comment nos PME croissent-elles en pratique ?
- Comment financent-elles leur croissance ?

A l'heure du grand marché interne européen, les réponses à la première question sont très embarrassantes pour certains (mais le dégrisement peut tout aussi bien être salutaire !). En effet, pas moins de 89 % des entreprises en croissance ont réalisé leur croissance principalement sur le marché intérieur. L'extension de la gamme de produits et la collaboration avec d'autres PME y sont les principaux leviers de croissance et l'exportation joue un rôle secondaire dans le processus : seules 38 % des personnes interrogées font mention d'une croissance par l'exportation. Un peu plus de 15 % fait mention de fusion ou de reprise. De plus, interrogés sur leurs perspectives de croissance, les répondants ont affirmé qu'ils situent encore à l'avenir leur croissance essentiellement sur le marché intérieur.

En ce qui concerne le financement, les moyens propres jouent un rôle fondamental. Pas moins de 63 % des personnes interrogées financent leur croissance essentiellement par des moyens propres. Seuls 3 % des entrepreneurs interrogés ont fait appel à de nouveaux actionnaires et environ 53 % eurent recours à un renforcement de leurs crédits.

Par ailleurs, amenés à porter un jugement a posteriori sur les conséquences de la croissance à l'intérieur de leur entreprise, 94 % des personnes interrogées considèrent la croissance comme quelque chose de positif. Ceci est essentiellement lié aux éléments suivants :

- La croissance a permis d'acquérir une position plus solide vis à vis des concurrents.
- La croissance a engendré assez rapidement plus de bénéfices.
- La croissance a entraîné davantage de concertation dans l'entreprise.
- La croissance s'est traduite par un accroissement de l'emploi.
- La croissance a entraîné à la fois plus de délégation et plus d'automatisation dans le fonctionnement de l'entreprise.

Lors des entretiens menés avec une centaine d'entrepreneurs ayant connu une croissance forte de leur entreprise, l'accent fut aussi mis avec insistance par ces entrepreneurs en croissance sur la nécessité d'une professionnalisation accrue de l'entreprise en croissance.

4.2.5. Croissance et caractère familial.

Adopter une stratégie délibérée de croissance et maintenir simultanément le caractère familial de l'entreprise ne sont pas des décisions incompatibles. En effet, eux entrepreneurs en croissance, nous avons demandé dans quelle mesure ils estiment important que leur entreprise conserve son caractère familial : 65 % d'entre eux souhaitent maintenir aussi bien la propriété que la gestion dans des mains familiales.

Trois types d'arguments furent avancés pour maintenir avant tout le caractère familial de l'entreprise :

- Des facteurs sentimentaux : l'affaire reste avant tout une histoire de famille et la croissance ne peut pas conduire à dilapider ce patrimoine familial ; la croissance doit au contraire être au service du maintien et du développement de ce patrimoine familial.
- Des éléments qui ont trait à la motivation et à l'investissement personnel : l'attachement personnel de l'entrepreneur à une PME qu'il a souvent créée, l'ampleur de l'investissement financier et personnel réalisés dans l'entreprise, la volonté de voir se perpétuer "son" œuvre sont autant d'arguments avancés pour justifier à nouveau que la croissance doit être avant tout au service du développement de l'entreprise dans un contexte purement familial.
- La volonté de maintenir à taille humaine les caractéristiques les plus marquantes de l'entreprise familiale, à savoir sa flexibilité, sa souplesse, son adaptabilité extrême aux désirs des clients et/ou l'ambiance de travail familial présente parmi le personnel.

Le fait que près de 2/3 des entrepreneurs interrogés souhaitent voir la croissance mise au service du développement de l'entreprise familiale signifie aussi que un entrepreneur sur trois accepte a contrario de mettre l'accent sur la croissance et le développement exclusif de l'entreprise, privilégiant la logique d'entreprise face à la logique familiale.

Bref, deux éléments ressortent particulièrement des entretiens menés avec ces entrepreneurs ayant opté pour une stratégie délibérée de croissance :

- il n'existe pas un modèle unique, valable en tout temps et en toutes circonstances, de croissance de la PME : les motivations personnelles de l'entrepreneur et de sa famille, la nature des marchés prospectés, la nature des activités, l'intensité concurrentielle sont autant de facteurs qui déterminent le mode de croissance à privilégier dans la PME ;
- opter pour une stratégie de croissance implique une professionnalisation accrue de l'entreprise et un accroissement significatif de ses capacités de pilotage.

4.3. Piloter la croissance de la PME grâce à la "Balanced Scorecard"

Piloter une entreprise implique avant tout de la doter d'un processus de pouvoir, d'un processus de contrôle et surtout d'un processus d'information qui permet d'une part d'appréhender très rapidement toutes les évolutions significatives survenant dans l'environnement de la PME et d'autre part de prendre des décisions de gestion, opérationnelles (de très court terme) et stratégiques (à moyen et long terme), pertinentes dans un contexte de croissance de l'entreprise.

La mise en place d'un véritable système de contrôle de gestion, à la fois formalisé pour tenir compte des exigences de professionnalisation induites par la croissance et souple pour tirer parti autant que faire se peut des qualités de flexibilité et d'adaptabilité induite par la taille de la PME, s'avère dès lors être une des premières priorités organisationnelles de la PME en croissance, qu'elle soit familiale ou non.

Or, le domaine du contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, un fort développement, né partiellement du fait que les techniques traditionnelles de comptabilisation des coûts (coûts complets, coûts directs, ...) ne permettent plus vraiment, dans un environnement toujours plus complexe, une mesure exacte de la performance des activités de l'entreprise.

Ce développement se couple à présent à une préoccupation restée longtemps latente : parvenir à traduire la stratégie de l'entreprise (et les décisions stratégiques qui en découlent) en un ensemble concret et pertinent d'indicateurs économiques capable de mesurer réellement le degré de réalisation de cette stratégie.

L'outil proposé par Kaplan et Norton au début des années '90, appelé "**Balanced Scorecard**", a cette ambition et celle-ci commence à se répandre parmi bon nombre de grandes et de moyennes entreprises, un peu partout à travers le monde.

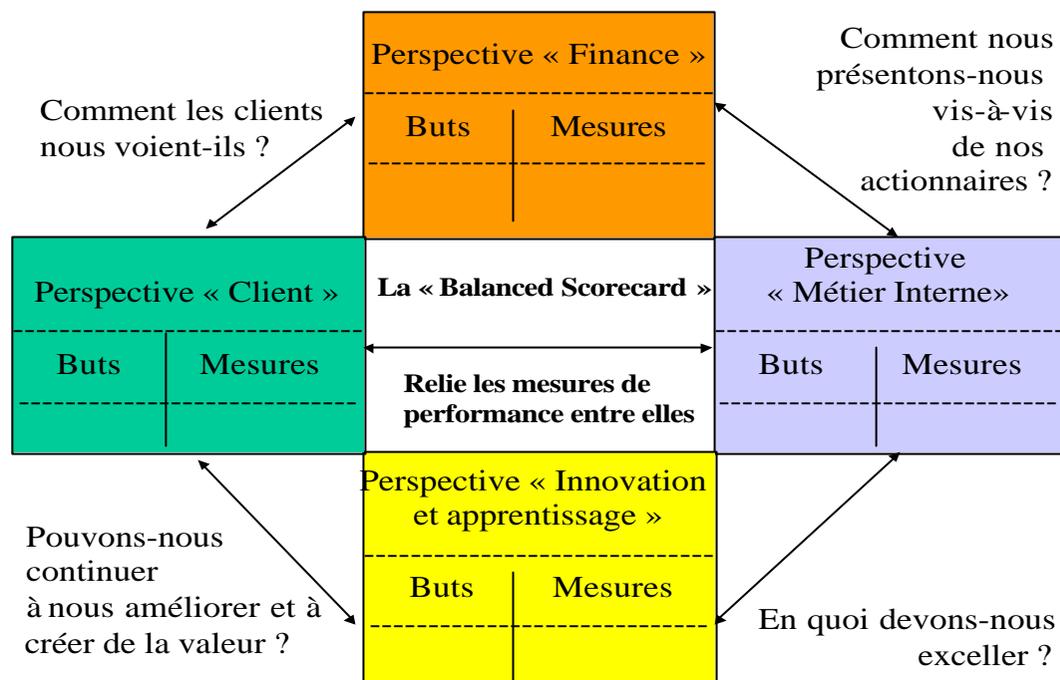


Figure 8 : La Balanced Scorecard relie entre elles les mesures de performance essentielles de l'entreprise

L'outil qu'est la Balanced Scorecard permet aux gestionnaires de considérer leur entreprise selon quatre perspectives ou points de vue différents et de relier ensuite ces quatre points de vue en une vision synthétique et cohérente de ce qu'est l'entreprise et de ce que doit devenir sa stratégie.

Il s'avère ainsi particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'implanter dans l'entreprise, et notamment dans une PME, une stratégie de croissance impliquant un véritable pilotage stratégique régulier de l'entreprise.

Cet outil fournit en effet des réponses à quatre questions essentielles, tout particulièrement importantes dans un contexte de croissance des activités :

1. comment les clients nous voient-ils ? (**perspective "Client"**)
2. en quoi devons-nous exceller au plan interne ? (**perspective "Métier Interne"**)
3. pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ? (**perspective "Innovation et apprentissage"**)
4. comment apparaissions-nous aux yeux de nos actionnaires ? (**perspective "Finance"**)

Dans le même temps qu'elle fournit aux dirigeants une information synthétique issue de ces quatre perspectives différentes, la BSC minimise la surcharge d'information souvent inhérente aux tableaux de bord traditionnels en limitant le nombre de mesures utilisées⁴³.

Mais quels sont les apports essentiels liés à l'utilisation d'un tel outil ? Kaplan et Norton (1992) en soulignent tout particulièrement deux :

1. D'abord, la BSC rassemble en un seul rapport de gestion la plupart des éléments apparemment disparates qui forment aujourd'hui les éléments clés de la stratégie d'une entreprise entrée dans l'Age de l'Information :
 - voir sa stratégie orientée par et vers le client,
 - raccourcir les temps de réponse au client et donc les délais à l'intérieur même des processus de l'entreprise,
 - accroître la qualité,
 - mettre l'accent sur le travail en équipe,
 - réduire les temps de développement et de lancement de nouveaux produits ou services,
 - gérer l'entreprise dans une perspective de long terme.
2. Ensuite, la BSC empêche la sous-optimisation : en forçant les gestionnaires, et notamment les dirigeants chargés de l'élaboration et du suivi de la stratégie de l'entreprise, à considérer simultanément toutes les mesures opérationnelles évoquées, la BSC permet de voir si une amélioration dans un domaine a été acquise aux dépens d'une détérioration dans un autre domaine.

Considérons à présent tour à tour chacune des quatre perspectives mises en évidence par la "Balanced Scorecard".

4.3.1. La perspective "Client" : comment les clients nous voient-ils ?

De nombreuses entreprises, de nos jours, ont une mission d'entreprise qui met l'accent sur le client. La manière dont une entreprise est performante à l'égard de ses clients et **du point de vue surtout de ces clients** est devenue par conséquent une des principales préoccupations de ses dirigeants.

La BSC impose dès lors que les gestionnaires traduisent effectivement leur vision de leur mission à l'égard de leur client - et notamment à l'égard du service à donner à leur clientèle - en une série de mesures spécifiques qui reflètent les facteurs qui comptent réellement pour ces clients.

Les préoccupations des clients tendent à se focaliser sur quatre points : le délai, la qualité, la performance et le service, et le coût :

1. le délai mesure le temps nécessaire pour que l'entreprise rencontre les besoins effectifs de ses clients⁴⁴ ;

⁴³ Les entreprises souffrent en effet rarement de faire référence à un nombre limité de mesures ; le plus souvent, elles ajoutent de nouvelles mesures de performance chaque fois qu'un employé ou un consultant fait une suggestion valable. En ce sens, la BSC oblige plutôt les gestionnaires à se focaliser sur la poignée de mesures qui sont les plus critiques pour la survie, la croissance ou le développement de l'entreprise.

2. la qualité mesure le niveau de défektivité des produits mis sur le marché tels que perçus et mesurés par le client⁴⁵ ;
3. la combinaison du niveau de performance et de service mesure la manière dont les produits et les services de l'entreprise contribuent à créer de la valeur pour ses clients ;
4. enfin, le coût fait classiquement référence au niveau de coût acceptable par le client compte tenu de l'utilité qu'il escompte retirer de l'usage des biens et services acquis⁴⁶.

Pour mettre la BSC en pratique, l'entreprise se doit donc d'articuler ses buts (eux-mêmes reflétés des buts de ses clients) en termes de délai, de qualité, de niveau de performance et de service et de coût, et de traduire ensuite ces buts en des mesures spécifiques opérationnelles, mesurables dans l'entreprise.

Deux remarques doivent être formulées à ce stade :

- ◆ Certaines de ces informations sont peut-être déjà disponibles dans l'entreprise, d'autres pas. Mais, dans tous les cas, le choix de ces mesures opérationnelles doit très clairement être fait en fonction des besoins réels induits par la stratégie de l'entreprise, et non pas en fonction de la disponibilité ou de la non-disponibilité de l'information dans l'entreprise⁴⁷.
- ◆ Le fait de dépendre d'évaluations effectuées par les clients pour mesurer un ou plusieurs indicateurs de performance liés à la perspective "Client" **oblige** l'entreprise à voir sa performance au travers des yeux de ces clients⁴⁸ et les difficultés pratiques liées parfois à la mise en œuvre d'une telle évaluation ne peuvent dès lors pas servir de prétexte à l'élimination d'une telle vision de l'entreprise, la seule qui "tienne en fait la route", la vision du marché.

⁴⁴ Pour les produits existants, le délai peut être mesuré au départ du temps nécessaire entre le moment où l'entreprise reçoit une commande ferme et le moment où elle délivre réellement le produit et le service qui l'accompagne au client ; pour les nouveaux produits, le délai représente le temps nécessaire pour amener effectivement un produit du début de sa conception jusqu'au début de sa fabrication courante.

⁴⁵ A défaut d'informations plus précises, la qualité pourrait aussi être mesurée par la capacité à livrer à temps et à heure chaque client ou par la précision des prévisions de l'entreprise en matière de livraison.

⁴⁶ A ce niveau, il ne faut pas perdre de vue que les clients ne voient le prix d'un produit que comme une des composantes seulement du coût qu'ils subissent en raison de l'acquisition de ce produit ; les autres coûts, tels que les coûts de passation de commande, de planification des livraisons, de financement du paiement des achats, de réception et d'inspection des marchandises, de manutention et de stockage des marchandises, de contrôle de qualité et de conformité des achats, ... interviennent également dans le calcul des coûts du point de vue du client.

Il ne faut pas non plus négliger certains coûts d'opportunité, tels que, par exemple, l'obligation pour le client de devoir éventuellement retarder une modernisation d'outil parce que l'offre de son fournisseur n'est pas encore adaptée à ce nouvel outil.

⁴⁷ Ceci implique donc que l'élaboration et l'utilisation d'une BSC induit quasi systématiquement une refonte du système d'information de l'entreprise, donc des investissements matériels et immatériels à réaliser et des procédures de récolte et de traitement des informations à mettre au point.

⁴⁸ Dans de trop nombreuses entités, cette mesure de la performance de l'entreprise diffère encore sensiblement de la mesure de performance telle que perçue subjectivement par ses dirigeants ou telle que reflétée par des indicateurs financiers axés exclusivement sur le passé de l'entreprise.

A titre d'exemple, Kaplan et Norton (1992) montrent ce que peut devenir la "Perspective Client" d'une entreprise de fabrication de composants électroniques ; celle-ci est reproduite en annexe, au Tableau 3.

4.3.2. La perspective "Métier Interne" : en quoi devons-nous exceller ?

Les mesures de performance axées sur le client sont importantes, mais elles doivent impérativement être accompagnées⁴⁹, pour former un ensemble cohérent, par des mesures relatives à ce que l'entreprise doit faire d'un point de vue interne pour rencontrer effectivement les attentes de ses clients : une performance "client" excellente découle en effet inévitablement d'un ensemble de processus, de décisions et d'actions qui traversent véritablement toute la vie de l'entreprise !

Dès lors, les gestionnaires ne peuvent éviter de mettre l'accent sur les opérations⁵⁰ internes particulièrement critiques qui permettent de satisfaire effectivement les besoins des clients.

Les mesures de performance interne à intégrer dans la BSC doivent avant tout mettre l'accent sur les processus de gestion qui ont le plus grand impact sur la satisfaction du client, à savoir les facteurs qui affectent les délais, la qualité, le niveau de compétence du personnel et la productivité.

Les entreprises désireuses d'appliquer la BSC se doivent par ailleurs d'identifier à ce stade leurs compétences essentielles de base⁵¹, et de traduire ces compétences en des mesures de performance opérationnelles : l'entreprise doit identifier quels sont les processus et les compétences dans lesquels elle doit exceller et spécifier des mesures de performance pour chaque item identifié.

La maîtrise d'une technologie particulière, l'excellence du processus de production au sens strict du terme, la capacité à modifier aisément l'aspect d'un produit, l'aisance de l'entreprise dans le développement et l'introduction de nouveaux produits sont par exemple des processus ou des compétences qui permettent à une entreprise de haute technologie de s'imposer sur le marché et qui forment de ce fait des "compétences de base"^{52 53} essentielles pour construire une véritable stratégie de création de valeur pour les clients^{52 53}.

⁴⁹ Kaplan et Norton (1992) parlent même de "Traduites" !

⁵⁰ Ensemble d'activités et de processus.

⁵¹ En fait, les technologies, au sens le plus large du terme (tant matérielles que immatérielles), nécessaires pour continuer à occuper ou pour se créer une position de leader sur les marchés visés par l'entreprise.

⁵² D'autres mesures de performance relatives à la perspective "Métier Interne" sont par exemple (Kaplan, Norton, 1992) :

- Hewlett Packard utilise une métrique (un indicateur chiffré), baptisé "Temps d'équilibre", pour mesurer l'efficacité de ses délais de développement de produit ; cette mesure tient compte du temps nécessaire pour que tous les frais encourus durant le cycle de développement du produit (incluant l'acquisition de l'outil de production) soit récupérés grâce à la contribution marginale dégagée par le produit (définie comme la différence entre le prix de vente et les dépenses de fabrication, de livraison et de vente de chaque unité de produit) ;

- une entreprise qui fabrique et commercialise des fournitures de bureaux, désireuse de répondre rapidement aux changements de son marché, décide de réduire l'ensemble de ses délais de 50 %. Les niveaux les plus opérationnels de l'entreprise ont dès lors dû réduire radicalement les délais pour traiter les commandes des clients, pour commander et prendre livraison des fournitures venant de fournisseurs extérieurs, pour assurer les transferts de produits et de matières premières entre les différentes usines, lieux de stockage et lieux de commercialisation,

Il va sans dire que le système d'information joue ici aussi un rôle primordial en aidant les gestionnaires à désagréger les mesures de performance synthétiques qui leur sont transmises. Lorsque un signal inattendu ou exceptionnel apparaît sur la BSC, les gestionnaires sont en droit d'attendre de leur système d'information qu'il permette d'identifier réellement l'origine du problème⁵⁴. A défaut, ce système d'information constituera le "Talon d'Achille" de cet ensemble cohérent de suivi de la performance qu'est la BSC !

4.3.3. La perspective "Innovation et apprentissage" : pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ?

Les mesures de performance basées sur le client et sur le métier interne intégrées dans la BSC identifient les paramètres que l'entreprise considère comme les plus importants pour son succès. Mais les déterminants du succès changent et évoluent continuellement et le niveau de compétition intense qui résulte inévitablement de la globalisation des marchés impose que les entreprises apportent à la fois des améliorations continues aux produits existants et à leurs processus de gestion et aient simultanément la capacité d'introduire sur le marché des produits entièrement nouveaux avec des capacités de production et de gestion accrues.

La capacité effective de l'entreprise à innover, à s'améliorer de manière significative⁵⁵, à apprendre est donc liée très étroitement à sa capacité à créer de la valeur, et donc à sa propre valeur⁵⁵.

Etre capable de développer et d'introduire rapidement sur le marché des produits "standardisés" destinés à former l'essentiel des ventes futures de l'entreprise, parvenir à stabiliser rapidement la fabrication de nouveaux produits, déterminer des niveaux d'amélioration précis des taux de livraison à temps, des délais, des taux de non-défaillance et des rendements à atteindre dans un espace de temps donné

⁵³ Une difficulté non négligeable se présente toutefois à ce stade : pour parvenir à atteindre des buts en terme de délais, de qualité, de productivité ou de coût, les gestionnaires doivent mettre au point des mesures de performance qui sont essentiellement influencées par les actions et les décisions opérationnelles quotidiennes des travailleurs. Comme la plupart de ces actions et décisions se prennent au niveau d'un service, d'un département ou d'un poste de travail, les gestionnaires ne peuvent éviter de décomposer et de désagréger l'ensemble des processus qui traversent la vie de l'entreprise et doivent adapter au niveau local les mesures de performance ainsi mises en évidence.

De cette façon, et de cette façon seulement, les mesures de performance choisies permettent de lier effectivement les jugements effectués au niveau hiérarchique (stratégique) le plus élevé et relatifs aux processus et compétences internes essentielles de l'entreprise, avec les actes posés quotidiennement par les individus dans l'organisation et qui affectent in fine la performance d'ensemble de l'entreprise.

Ce lien permet seul de s'assurer que les individus, à quelque niveau qu'ils soient dans l'entreprise, ont des objectifs clairs en termes d'actions, de décisions à prendre et d'améliorations à apporter, objectifs qui vont permettre effectivement à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs généraux.

⁵⁴ Ainsi, si un indicateur de performance relatif au nombre de commandes livrées à temps affiche une valeur globale exceptionnellement faible, le système d'information doit permettre d'identifier rapidement l'ensemble des livraisons faites avec retard, le moment où elles se sont produites, les clients livrés, les lieux de départ, de transit ou d'arrivée, les moyens logistiques utilisés, ..., de sorte que les sources de "non-valeur" soient clairement et rapidement identifiées et qu'il soit possible de remédier, dans les plus brefs délais, à ces problèmes de destruction de valeur.

⁵⁵ En d'autres termes, seule la capacité de l'entreprise à lancer effectivement de nouveaux produits, à créer davantage de valeur pour ses clients, à améliorer continuellement son efficacité opérationnelle (au sens de la note 7) peuvent lui permettre de pénétrer de nouveaux marchés, d'accroître ses recettes et ses marges, bref de croître et d'augmenter sa propre valeur.

pour l'ensemble des individus actifs dans l'entreprise sont autant d'exemple d'indicateurs de performance relatifs à cette perspective "Innovation et apprentissage".

L'ensemble des objectifs ainsi mis en avant par le choix même de ces indicateurs de performance doit en tout cas permettre d'accentuer encore le rôle essentiel joué par l'amélioration continue de la satisfaction du client et par la maîtrise des processus de gestion interne dans l'atteinte d'un haut niveau de performance, maintenant et dans le futur, pour toutes les composantes de l'entreprise.

4.3.4. La perspective "Finance" : comment apparaissent-elles aux yeux de nos actionnaires ?

La perspective "Finance" constitue à la fois le point de départ et le point d'arrivée de l'ensemble cohérent de mesures de performance que constitue la BSC.

Elle en constitue le point de départ car elle reflète d'abord la vision que les actionnaires-proprétaires⁵⁶ de l'entreprise ont à son encontre et la mission et les objectifs généraux de moyen ou long terme qu'ils lui assignent ; survivre, réussir, croître sont ainsi trois exemples de mission traditionnels qui peuvent se retrouver intégrés, seuls ou ensemble, dans des indicateurs de performance financière⁵⁷.

Traduisant la vision et la mission de l'entreprise **pour le futur** cette perspective "Finance" exerce de ce fait une influence déterminante, voire une "contrainte", sur les autres perspectives reflétées par la BSC, qui deviennent en quelque sorte des "outils" ou des "leviers" mis à la disposition de l'entreprise pour accomplir cette mission et réaliser ainsi la vision de ses propriétaires.

Elle en constitue le point d'arrivée car elle intègre inévitablement un ensemble d'indicateurs au caractère monétaire et financier marqué ; or, l'ensemble des actions et des décisions stratégiques ou opérationnelles qui marquent la vie de l'entreprise ne se traduisent en termes monétaires et financiers qu'après un certain délai.

Reflétant l'impact des décisions prises **dans le passé** dans l'entreprise et leurs résultats une fois ces décisions confrontées avec le marché, cette perspective "Finance" sanctionne l'ensemble des décisions de gestion.

A la fois "point de départ" (Futur) et "point d'arrivée" (Passé) de la BSC, la perspective "Finance" se voit investie d'une mission particulière : permettre de réconcilier aussi bien et aussi vite que possible le passé de l'entreprise et son futur.

Cette exigence cruciale a deux conséquences majeures :

1. les indicateurs de performance intégrés dans cette perspective doivent permettre simultanément de refléter étroitement la mission et les objectifs de l'entreprise, d'intégrer parfaitement les réactions du marché aux décisions prises par l'entreprise et d'intégrer parfaitement les évolutions des processus de gestion internes induites à la fois par la satisfaction des besoins des clients et des attentes des

⁵⁶ Dans le cas qui nous occupe ici, essentiellement l'entrepreneur et sa famille.

⁵⁷ La survie peut par exemple être appréhendée globalement par le niveau de cash-flow généré par l'ensemble de l'entreprise, le succès peut être reflété par la croissance trimestrielle des ventes et du résultat d'exploitation pour chacune des divisions de l'entreprise, la prospérité peut être traduite par une combinaison des parts de marché occupées pour les principaux segments visés et par une mesure classique de rentabilité des fonds propres absorbés par ces différents segments.

actionnaires de l'entreprise ; **une attention toute particulière doit donc être accordée à la cohérence de ces indicateurs ;**

2. l'information intégrée dans ces indicateurs de performance doit être aussi fiable et aussi récente que possible⁵⁸, ce qui implique à nouveau la mise en place d'un système d'information fiable, pertinent et rapide qui "traverse" toute la vie de l'entreprise ; **la nécessité de disposer d'indicateurs de performance traduisant aussi vite que possible les conséquences financières des décisions passées et permettant d'assurer un suivi effectif de la stratégie de l'entreprise implique donc la mise en place d'une véritable culture de l'information dans l'entreprise.**

Les indicateurs de performance financière montrent donc si la stratégie de l'entreprise, son implémentation et sa mise en oeuvre contribuent effectivement à une amélioration significative de sa performance qui traverse toute la vie de l'entreprise.

Les buts financiers classiques traditionnellement assignés à une entreprise, et autour desquels de nombreuses entreprises ont dès lors construit leurs tableaux de bord, sont liés à la profitabilité de l'entreprise, à sa croissance et à sa valeur aux yeux de ses actionnaires. Ils sont typiques d'une vision industrielle de l'entreprise.

Dès lors, dans un contexte d'entreprise de l'Age de l'Information, les gestionnaires doivent-ils encore examiner leur entreprise sous une perspective financière ? Doivent-ils encore accorder de l'attention à des mesures financières de court terme, telles que le chiffre d'affaires trimestriel ou le résultat d'exploitation ?

La critique de ces mesures de performance financière classiques est simple : les termes de la concurrence ayant changé et dans la mesure où les indicateurs financiers traditionnels ne permettent pas d'améliorer la satisfaction du client, la qualité, les délais ou la motivation du personnel, faut-il les conserver ? Car, en fait, la performance financière est la conséquence d'actions opérationnelles et le succès financier n'est jamais que la conséquence logique du fait de gérer convenablement les éléments fondamentaux du succès de l'entreprise que sont la satisfaction du client et la maîtrise des processus de gestion.

En d'autres termes, selon certains, les entreprises devraient cesser de naviguer en étant guidée par des indicateurs financiers, car en apportant les améliorations fondamentales nécessaires à la gestion de leurs opérations, ces entreprises améliorent automatiquement les chiffres financiers qui en résultent.

Ce raisonnement, pourtant bien ancré dans la logique de l'entreprise de l'Age de l'Information, est toutefois trop restrictif et dès lors en devient incorrect ; en effet,

1. Un **système de contrôle** financier bien configuré est un outil qui permet effectivement, en tant que "instrument d'information" dont les enseignements sont effectivement et rapidement intégrés dans le suivi de la stratégie de l'entreprise, d'augmenter la performance générale des processus de gestion (qualité, délais, motivation, ...) ; il est ainsi le seul outil à permettre le suivi transversal des améliorations au sein de toute l'entreprise et il est le seul à permettre de détecter, par exemple, que si des améliorations significatives ont été apportées à la qualité des produits, à la productivité et dans le service au client⁵⁹, ces améliorations n'ont pas été accompagnées par une réorientation de la stratégie marketing vers des segments de clientèle plus exigeants et plus rentables, élément pourtant

⁵⁸ Le but ultime étant l'information parfaite fournie instantanément : 0 défaut, 0 délai.

⁵⁹ Eléments qui forment un ensemble d'indicateurs susceptibles d'être intégrés dans les perspectives "Client", "Métier Interne" et "Innovation et apprentissage".

indispensable si l'on veut parvenir à "amortir" rapidement les dépenses inhérentes aux améliorations apportées en termes de qualité ou de productivité. **Bref, seul un système de contrôle financier bien pensé permet de s'assurer rapidement que les améliorations apportées à l'un ou l'autre aspect des processus de gestion de l'entreprise sont relayées effectivement et amplifiées par des décisions de gestion cohérentes prises au niveau des autres processus de gestion de l'entreprise.**

- Plus fondamentalement, les mesures de satisfaction des clients, les mesures de performance des processus de gestion interne, les mesures liées à l'innovation et à l'apprentissage qui sont intégrées dans la BSC d'une entreprise ou de ses divisions découlent de la manière dont l'entreprise voit le monde qui l'entoure et perçoit ses propres facteurs clés de succès. Mais cette vision, qui émane de l'intérieur de l'entreprise et est donc forcément le reflet des opinions subjectives de ses dirigeants, n'est pas nécessairement correcte. Donc, même un ensemble cohérent de mesures de performance ne garantit pas une stratégie gagnante qui va se trouver reflétée par une performance financière accrue.
- L'utilisateur doit dès lors garder à l'esprit que la BSC permet seulement de traduire une stratégie d'entreprise en un ensemble d'objectifs spécifiques mesurables opérationnellement.** Le fait de ne pas réussir à convertir une performance opérationnelle accrue, telle que mesurée par la BSC, en une performance financière accrue doit toutefois amener impérativement les dirigeants et les stratèges de l'entreprise à repenser la stratégie de l'entreprise ou, plus généralement, à reconsidérer la cohérence de sa mise en oeuvre ⁶⁰.

Dès lors, un suivi financier périodique rappelle sans cesse aux dirigeants de l'entreprise qu'une qualité accrue, que des délais de réponse améliorés, qu'une amélioration de la productivité ou que de nouveaux produits ne bénéficient à l'entreprise que si ils sont effectivement traduits en des ventes et des parts de marché additionnelles, en des dépenses d'exploitation plus faibles et en une rotation des actifs plus élevée.

4.4. Application pratique : le développement d'une BSC propre aux PME en croissance

Au terme de cet exposé relatif aux enjeux et aux difficultés liés à la mise en place d'une stratégie délibérée de croissance dans les PME familiales, nous vous proposons d'élaborer ensemble une "Balanced Scorecard", reprenant la structure préconisée par Kaplan et Norton, et synthétisant en un véritable outil de pilotage stratégique de l'entreprise les éléments-clés nécessaires au pilotage de la PME en croissance.

⁶⁰ Très généralement, des mesures financières décevantes apparaissent lorsque l'entreprise n'accompagne pas une série d'améliorations opérationnelles significatives par un ensemble cohérent d'actions portant sur les autres processus de l'entreprise. Ainsi, une amélioration de la qualité et des délais peut créer des capacités excédentaires à différents niveaux de l'entreprise (l'élimination de goulots d'étranglement amène ainsi classiquement à être confronté à des surfaces de stockage excédentaires et à un "chômage technique" potentiel au niveau du personnel de la logistique) ; les gestionnaires doivent donc gérer ce problème, en prévoyant soit d'affecter ces ressources excédentaires à de nouvelles activités créatrices de valeur, soit de se débarrasser de ces ressources excédentaires.

Bibliographie

- ALBERT P. Et MOUGENOT P. (1988), La création d'entreprises high-tech. Revue Française de Gestion, n° 68, mars-avril, pp. 106-118.
- BACKMAN J. (1983), Entrepreneurship and the Outlook for America. The Free Press, New York, 192 p.
- BRAGARD L., DONCKELS R., MICHEL P., DEMARCHE MP., DUPONT B. (1987), Le nouvel entrepreneur. Université de Liège.
- BRUYAT C. (1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat. Revue Française de Gestion, Novembre-décembre 1994, pp.87-99.
- BYGRAVE W.D. et HOFER C.W. (1991), Theorizing about Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, n° 2, Winter 1991, pp. 13-22.
- CAPRON H., DUREZ B., LUX B. (1986), Les problèmes de gestion des P.M.E. en Belgique : Résultats d'un enquête. Gestion 2000, n°1, pp.87-111.
- CARLAND J. et alii (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization. Academy of Management Review, Vo1. 9, n° 2, pp.354-359.
- COOPER A. et DUNKELBERG C. (1982), Entrepreneurial typologies : an empirical study. In VESPER (Eds), Frontiers of Entrepreneurial Research, Université de Washington.
- CUNNINGHAM J.B. et LISCHERON J. (1991), Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management, janvier 1991, pp.45-61.
- DONCKELS R., (1984), Algemene aspekten van het KMO-beleid. Accountancy en Bedrijfskunde, Jaargang 9, n°1, pp.16-27.
- DONCKELS R. (1985), Innovatie in de vlaamse KMO's : mogelijkheden en beperkingen. KMO Studiecentrum, UFSAL Brussels.
- DONCKELS R. (1989), Innovative entrepreneurship, the case of Belgium. UFSAL Brussels.
- DONCKELS R. (1989), Tech versus modale starters. UFSAL Brussel, janvier 1989.
- DONCKELS, R., (Ed) (1990), Les leviers de croissance de la PME, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME, Bruxelles
- DONCKELS, R. et FRÜHLICH, E., (1991), Are family businesses really different ? European Experiences from STRATOS, Family Business Review, 2, pp. 149-160
- GARINER W.B. (1988), "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. American Journal of Small Business, Spring 1988, pp.11-32.
- GREPME (1994), Les PME : bilan et perspectives. Presses Inter Universitaires, Canada.
- HEBERT R.F. et LINK A.N. (1989), In search of hte Meaning of Entrepreneurship. Small Business Economics, n° 1, pp.39-49.
- HIRIGOYEN G. (1981), Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France. Analyse et gestion financière, juillet-août 1981, pp.855-862.
- HIRIGOYEN G. (1984), La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales. Revue Française de Gestion, janvier-février 1984, pp.23-30.
- JULIEN P.A. (1990), Vers une typologie multicritère des PME. Revue Internationale PME, Vol. 3, n° 3-4, pp.412-425.
- KAPLAN R., NORTON D. (1992) : "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", Harvard Business Review, Janvier-Février, pp. 71-79
- KAPLAN R., NORTON D. (1993) : "Putting the Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, septembre-octobre, pp. 134-147
- KAPLAN R., NORTON D. (1996a) : "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", janvier-février, pp. 75-85

- KAPLAN R., NORTON D.** (1996b) : Translating strategy into action : the Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- KOENIG G.** (1990): *Management stratégique - Vision, manoeuvres et tactiques*, Edition Nathan, 1ère édition, Paris, 400 p.
- LAURENT P.** (1989), L'entrepreneur dans la pensée économique. Revue Internationale PME, Vol.2, n° 1, pp.57-70.
- LE VAN-LEMESLE L.** (1988), L'éternel retour du nouvel entrepreneur. Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1988, pp.134-140.
- LONG W.** (1983), The Meaning of Entrepreneurship. American Journal of Small Business, Vol. 8, n° 2, Octobre-décembre 1983, pp.47-59.
- LORRAIN J. et DUSSAULT L.** (1988), Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion. Revue Internationales PME, Vol. 1, n° 2, pp. 157-177.
- NN** (1988), The entrepreneur and New Business. Results of a survey of 162 entrepreneurs, Barcelone, Mai 1988.
- NN** (1991), The Family Business Network. Deuxième conférence annuelle : Culture in the family business, Barcelone.
- SHAILER G.** (1994), Capitalists and Entrepreneurs in Owned-managed firms. International Small Business Journal, Vol.12, avril-juin 1994, pp.33-41.
- STANWORTH M. et CURRAN J.** (1976), Growth and the small firm : an alternative view. Journal of Management Studies, Mai 1976.
- STEVENSON H.H., ROBERTS M.J., GROUSBEK H.I.** (1994), New Business Ventures and the Entrepreneur. Richard D. Irwin, Inc., 4ème édition.
- SWEENEY G.** (1982), Les nouveaux entrepreneurs, Petites entreprises innovatrices. Les Editions d'Organisation, Paris, pp.64-79.
- SWEENEY G.** (1988), Entrepreneurs and regional development. European Foundation for Management Development, 18ème séminaire sur les PME, Gand.

Annexes

Tableau 1 : Les principales études issues du courant déterministe

<i>Auteurs</i>	<i>Année</i>	<i>Caractéristiques traitées et traits de personnalité pris en compte</i>
Braden	1977	motivations de l'entrepreneur (distinction entre "caretaker" et "manager")
Brockhaus	1980	propension à la prise de risque
Collins et Moore	1970	occupation des parents, éducation, satisfaction dans le travail précédent
Cooper et Dunkelberg	1981	attitudes sociales
Cooper et Dunkelberg	1982	motivations au niveau de l'entreprise, degré de croissance et de changement, présence de contrôles formels dans l'organisation (distinction entre "croissance", "indépendance" et "artisanat")
Davids	1963	éducation, nombre d'enfants, religion, affiliation à des clubs (sportifs ou autres)
Davidsson	1988	parents, éducation, travail antérieur, âge, ...
DeCarlo et Lyons	1979	âge, mariage, éducation, expérience entrepreneuriale antérieure, moyens de départ, réalisation, autonomie, indépendance, ...
Draheim	1972	crédibilité, crainte de perdre son emploi, expérience professionnelle antérieure, ...
Durand	1975	motivation à l'accomplissement personnel, expérience...
Ettinger	1982	pouvoir, indépendance, type de firme créée
Filley et Aldag	1962-1974-1975	structure, leadership (distinction "craftsman", "promotion", "administration")
Gill	1985	motivations, degré de compétences (distinction entre "archiever", "bloker", "survey", "failure")
Gomolka	1977	sexe, âge, ethnie, éducation, profession des parents, appartenance sociale

Gould	1969	perception d'opportunités, classe sociale, motivation à l'accomplissement
Hisrich et O'Brien	1981	auto-discipline, persévérance, désir de succès, tempérament actif, ...
Hornaday et Aboud	1971	besoin de réalisation, intelligence, créativité, énergie, prise d'initiative, leadership, soif d'argent, désir de reconnaissance, puissance, tolérance de l'incertitude
Howell	1972	âge, état civil, activités extérieures, niveau d'éducation, nombre de professions antérieures, influences
Hull, Bosley, Udell	1980	soif d'argent, propension à la prise de risque, créativité, accomplissement personnel,...
Lachman	1980	âge, nombre d'années en Israël, éducation, occupation du père, motivation à l'accomplissement personnel, ...
Laufer	1974	motivations psychologiques et comportements économiques
Litzinger	1965	préférence pour le risque, indépendance, leadership, reconnaissance, conformité, bénévolat, structure, considération
McClelland	1961	réalisation, optimisme, puissance, conscience professionnelle, ascétisme, ...
Mescon et Montanari	1981	réalisation, autonomie, domination, endurance, ordre, contrôle
Schrage	1965	perception, motivation à l'accomplissement personnel, ...
Stanworth et Curran	1976	motivations psychologiques et économiques
Thorne et Ball	1981	âge, nombre d'entreprises antérieures, éducation, contexte familial
Wainer et Rubin	1969	réalisation, puissance, affiliation
Welsch et Young	1982	estime de soi, prise de risque, ouverture à l'innovation, rigidité, optimisme économique, ...

Source : Gartner (1988), Woo & al (1991)

Tableau 2 : Les principales motivations des entrepreneurs mises en évidence dans la littérature

Sources de motivation	Auteurs	Remarques
Accomplissement personnel	Albert et Mougenot (1988)	classé numéros 2 et 3 sur 12 classé numéro 1 sur 6 classé numéro 2 sur 4 classé numéros 4 et 5 sur 6
	Bragard & al. (1987)	
	Donckels (1984)	
	Donckels (1989)	
	Durand (1975)	
	Hornaday et Bunker (1970)	
	Lafuente et Salas	
	McClelland (1965)	
	Mescon et Montanari (1981)	
	NN (1988)	
Schrage (1965)		
Indépendance personnelle	Albert et Mougenot (1988)	classé numéro 1 sur 12 classé numéros 2 et 5 sur 6
	Braden (1977)	
	Bragard et al (1987)	
	Donckels (1984)	
	Fourcade (1985)	
	Lafuente et Salas	
	Litzinger (1965)	
Mescon et Montanari (1981)		
NN (1988)	classé numéro 1 sur 6	
Contexte familial (poids de la tradition)	Albert et Mougenot (1988)	classé numéro 12 sur 12
	Bragard & al (1987)	
	Lafuente et Salas	

Incitants financiers	Braden	
	Bragard & al (1987)	classé numéros 9 et 10 sur 12
	Donckels (1984)	classé numéro 6 sur 6
	Hornaday et Bunker (1970)	
	Lafuente et Salas	
	NN (1988)	classé numéro 3 sur 6
Alternative au chômage	Albert et Mougenot (1988)	
	Braden (1977)	
	NN (1988)	classé numéro 2 sur 6

Tableau 3 : Un exemple d'application de la "Perspective Clients" de la "Balanced Scorecard" de Kaplan et Norton dans une entreprise de fabrication de composants électroniques

Les buts généraux de l'entreprise (ou objectifs généraux)	<ol style="list-style-type: none"> 1. fournir plus rapidement au marché des produits standardisés 2. améliorer (donc réduire) le temps de réponse au client 3. devenir le fournisseur de référence des principaux clients, notamment au travers de formules de partenariats et de fidélisation 4. développer des produits innovants réellement adaptés aux besoins des clients
Les buts spécifiques de l'entreprise, traductions de ses buts généraux (ou objectifs opérationnels)	<ol style="list-style-type: none"> 1. développer de nouveaux produits 2. améliorer le délai de réaction aux demandes des clients, tant internes que externes 3. devenir le fournisseur de référence 4. nouer des partenariats avec le client
Les mesures opérationnelles utilisées pour mesurer le degré de réalisation de ces buts spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. le pourcentage des ventes issu de la commercialisation de nouveaux produits 2. le pourcentage des ventes livrées effectivement au moment désiré et défini par le client 3. le pourcentage des achats émanant des clients principaux et le classement de l'entreprise parmi les fournisseurs concurrents pour chaque client important 4. le nombre d'accords de partenariats effectifs noués avec les clients, selon le degré d'implication de ces partenariats

Table des matières

INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1 : LA PME, UN VISAGE MULTIFORME	5
1.1. UNE APPROCHE QUANTITATIVE DE LA PME.....	5
1.2. UNE APPROCHE QUALITATIVE DE LA PME.....	7
1.2.1. L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs.....	8
1.2.1.1. La notion d'entrepreneur.....	8
1.2.1.2. Les principales approches contemporaines de l'entrepreneur.....	10
1.2.1.2.1. L'approche déterministe.....	10
1.2.1.2.2. L'approche comportementale.....	11
1.2.1.3. Les motivations de l'entrepreneur.....	12
1.2.1.3.1. Les motivations d'ordre personnel.....	13
1.2.1.3.1.1. L'accomplissement personnel.....	13
1.2.1.3.1.2. L'indépendance personnelle.....	13
1.2.1.3.2. Les motivations d'ordre familial.....	14
1.2.1.3.3. Les motivations d'ordre financier.....	14
1.2.1.3.3.1. L'alternative au chômage.....	14
1.2.1.3.3.2. La maximisation du revenu et du bien-être personnel.....	14
1.2.1.4. La vision stratégique de l'entrepreneur.....	14
1.2.1.4.1. La survie et l'indépendance de l'entreprise.....	15
1.2.1.4.2. La croissance.....	16
1.2.1.4.3. L'innovation.....	16
1.2.1.4.4. La maximisation de la valeur de l'entreprise.....	17
1.2.1.5. Les objectifs de l'entrepreneur.....	17
1.2.1.5.1. La satisfaction des clients et la qualité des produits.....	17
1.2.1.5.2. L'indépendance financière et la rentabilité économique.....	17
1.2.1.5.3. La croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices.....	18
1.2.2. Une typologie de PME au visage multiforme.....	18
CHAPITRE 2 : FAMILLE / ENTREPRISE / MEME-COMBAT ?	21
2.1. LA TOILE DE FOND GÉNÉRALE.....	21
2.1.1. Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?.....	21
2.1.2. Une confrontation de deux mondes ?.....	22
2.1.3. Gérer l'entreprise familiale ? Surtout une question d'émotions !.....	23
2.1.3.1. Les membres de la famille dans l'entreprise.....	23
2.1.3.2. Les personnes non membres de la famille dans l'entreprise.....	24
2.1.3.3. Les membres de la famille hors de l'entreprise.....	24
2.1.3.4. Les personnes non membres de la famille hors de l'entreprise.....	25
2.1.4. Les points forts et les points faibles de l'entreprise familiale.....	26
2.1.4.1. Les points forts de l'entreprise familiale.....	26
2.1.4.2. Les points faibles de l'entreprise familiale.....	26
2.2. LES ENTREPRISES FAMILIALES DIFFÉRENTIELLES DES ENTREPRISES NON FAMILIALES ?.....	27
2.2.1. Le point de vue interne.....	27
2.2.1.1. Le comportement stratégique de l'entreprise.....	27
2.2.1.1.1. L'internationalisation et l'implication dans un réseau.....	28
2.2.1.1.2. Le développement d'atouts spécifiques.....	28
2.2.1.1.3. Les stratégies fonctionnelles.....	28
2.2.1.2. Les aspects liés à la gestion du personnel.....	29
2.2.1.3. La politique financière et le financement.....	29
2.2.1.4. La succession.....	29
2.2.2. Le regard jeté sur le monde extérieur.....	29
2.2.3. Les valeurs et attitudes partagées.....	30
2.3. EN GUISE DE CONCLUSION.....	31
2.4. ... ET EN GUISE D'APPLICATION PRATIQUE : LA MISE EN ÉVIDENCE D'UNE MATRICE "SWOT" PROPRE AUX ENTREPRISES FAMILIALES.....	32

CHAPITRE 3 : INFORMATION, POUVOIR, CONTRÔLE : LES 3 PILIERS DE LA PME	33
3.1. UN PROCESSUS D'INFORMATION POUR GÉRER L'INCERTITUDE NÉE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA PME.....	33
3.2. PROCESSUS DE POUVOIR ET PROCESSUS DE CONTRÔLE : LES COMPLÈMENTS INDISPENSABLES DU PROCESSUS D'INFORMATION.....	35
3.3. POUVOIR, CONTRÔLE, INFORMATION : LES SPÉCIFICITÉS DE LA PETITE OU MOYENNE ENTREPRISE.....	36
3.3.1. Le processus de pouvoir dans la PME.....	36
3.3.2. Le processus de contrôle dans la PME.....	37
3.3.3. Le processus d'information dans la PME.....	37
CHAPITRE 4 : LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE DE LA PME FAMILIALE	38
4.1. CROISSANCE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE.....	38
4.2. LES ENJEUX ET LES PIÈGES DE LA CROISSANCE DANS LA PME FAMILIALE.....	40
4.2.1. Les motivations et les enjeux de la croissance.....	40
4.2.2. Les freins et les difficultés propres à la croissance.....	41
4.2.3. Les conséquences managériales de la croissance.....	42
4.2.4. Les modes de croissance adoptés par les PME.....	42
4.2.5. Croissance et caractère familial.....	43
4.3. PILOTER LA CROISSANCE DE LA PME GRÂCE À LA "BALANCED SCORECARD".....	45
4.3.1. La perspective "Client" : comment les clients nous voient-ils ?.....	47
4.3.2. La perspective "Métier Interne" : en quoi devons-nous exceller ?.....	49
4.3.3. La perspective "Innovation et apprentissage" : pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ?.....	50
4.3.4. La perspective "Finance" : comment apparaissions-nous aux yeux de nos actionnaires ?.....	51
4.4. APPLICATION PRATIQUE : LE DÉVELOPPEMENT D'UNE BSC PROPRE AUX PME EN CROISSANCE.....	53
BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES	56
TABLE DES MATIÈRES	61