



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ?

Promoteur :
Professeur Giorgio Tesolin

Mémoire-recherche présenté par
Ignace de Bruyn,
en vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Avant-propos

Je désire adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué,
de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie particulièrement mon promoteur, le professeur Giorgio Tesolin,
d'avoir accepté de diriger ce mémoire malgré ma demande tardive. Je tiens aussi
à remercier Monsieur Dominique Delière qui m'a accompagné et guidé lors de la
réalisation de ce mémoire. Ses précieux conseils et le temps qu'il m'a consacré
m'ont été d'une grande aide.

Table des matières

Introduction	1
<u>Première partie. Cadre théorique</u>	<u>3</u>
Chapitre 1. L'univers des PME.....	5
1.1 Définition.....	5
1.2 Importance d'une définition	7
1.3 Caractéristiques	8
1.3.1 L'incertitude.....	8
1.3.2 L'innovation	9
1.3.3 L'évolution	9
1.4 Vision chiffrée	10
1.4.1 Europe	10
1.4.2 Belgique	11
Chapitre 2. Qu'est-ce que la croissance ?.....	13
2.1 Croissance et performance : une confusion.....	13
2.1.1 Performance.....	14
2.1.2 Croissance.....	15
2.1.3 Relation entre performance et croissance.....	16
2.2 Mesurer la croissance	17
Chapitre 3. Les PME et la croissance	19
3.1 Les déterminants de la croissance comme une variable dépendante	19
3.1.1 Le dirigeant	20
3.1.2 L'entreprise	23
3.1.3 La stratégie	26

3.1.4 L'environnement.....	28
3.1.5 Conjonction des quatre variables	29
3.2 La croissance comme une variable indépendante	29
3.3 Intégration des deux approches	33
Chapitre 4. Conclusion.....	35
<u>Deuxième partie. Pratique</u>	<u>37</u>
Chapitre 5. Les PME familiales.....	39
5.1 Définition de l'entreprise familiale	39
5.2 Vision chiffrée	40
5.2.1 Les entreprises familiales en Europe.....	41
5.2.2 Les entreprises familiales en Belgique	43
5.3 ADN des entreprises familiales	47
5.3.1 Transmission	48
5.3.2 Valeurs humaines	48
5.3.3 Engagement de la famille	50
5.3.4 Indépendance	50
5.4 Cet ADN est-il conciliable avec la croissance ?	51
5.4.1 Atouts.....	52
5.4.2 Freins	55
Chapitre 6. Discussion	61
Conclusion.....	65
Bibliographie	67

Table des figures

Figure 1 : Catégorisation des PME, selon les critères définis par la Commission Européenne.	7
Figure 2 : Structure des PME (en pourcentage) selon leur taille en Allemagne, France, Royaume-Uni et Europe.	11
Figure 3 : Répartition (en pourcentage cumulé) des employeurs belges par classe de taille fin 2010 et uniquement dans le secteur privé.....	11
Figure 4 : Evolution du nombre de PME par région : Bruxelles, Flandre, Wallonie.	12
Figure 5 : Différents stades du cycle de vie d'une entreprise.....	30
Figure 6 : Différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la PME en croissance	32
Figure 7 : Proportion (en pourcentage) d'entreprises familiales par rapport aux entreprises non-familiales dans quelques pays européens.	41
Figure 8 : Part (en pourcentage) des entreprises familiales dans le volume de l'emploi dans quelques pays européens.	42
Figure 9 : Entreprises familiales selon la taille - 2010	44
Figure 10 : Volume de l'emploi des entreprises familiales en fonction de la taille - Année 2010	44
Figure 11 : Profils et répartition (en pourcentage) des PME familiales face aux PME non-familiales.	45
Figure 12 : Critères d'indentification d'une entreprise familiale	47

Introduction

L'économie belge et européenne est dominée par les PME. Nombreuses d'entre ces PME sont familiales. Malgré cette proportion importante, les contours de la PME familiale restent pourtant flous. Certains abordent sa petite taille et le contrôle important que la famille détient sur elle, tandis que d'autres la caractérisent par l'influence du manager et la culture entrepreneuriale (Poulain-Rhem, 2006). Outre la pluralité des approches, certains tendent aussi à stéréotyper l'entreprise familiale et à mettre sur le même pied la boucherie du coin, tenue par le père et ses cinq fils, et la PME familiale, spécialisée dans la vente de produits en polyéthylène, comptant 40 employés et dirigée par des managers externes désirant développer le commerce. En outre, les entreprises, qu'elles soient familiales ou non, rencontrent les mêmes opportunités et font face aux mêmes obstacles. C'est seulement la façon de les aborder qui diffère.

AB Inbev, Solvay, D'Ieteren, Colruyt, etc. sont autant d'entreprises familiales qui ont réussi à croître de manière phénoménale malgré leurs débuts en tant que petites et moyennes entreprises familiales. La croissance des PME familiales est de fait particulière, car elle est durable, stable et réalisée de manière contrôlée, contrairement à certaines PME non familiales qui évoluent en dents de scie. L'identité et la culture familiale, cachets de ces PME familiales, jouent un rôle primordial dans cette croissance. Ces PME familiales constituant un moteur important pour notre économie, il nous a semblé pertinent de nous pencher sur les questions de leur croissance limitée et de l'avenir qui leur est réservé.

Les PME, essentiellement familiales, constituent donc l'épine dorsale de notre économie, qu'elles soient de petite ou de moyenne taille. Pourtant, leur importance est souvent méconnue du grand public. Ce mémoire tente d'offrir un outil compréhensible à usage d'un vaste public et non à la destination exclusive d'économistes.

Pour répondre à une telle problématique, nous avons décidé de ne pas tenir compte des conjonctures politiques pouvant influencer la croissance des PME mais plutôt de nous focaliser sur l'essence même de l'entreprise familiale et de

ses fondements qui les différencient des autres. Nous ne faisons donc pas, dans ce mémoire, référence au marché et au secteur auxquels appartient la PME, ainsi qu'à d'autres éléments variant selon le contexte économique. Le présent travail aborde donc la PME familiale sans tenir compte des différents profils.

Pour étudier une telle question, nous avons d'abord délimité un cadre théorique à partir de la littérature scientifique, en définissant la croissance et la PME dans une première partie. Dans une seconde partie, nous avons conceptualisé le potentiel de croissance des PME familiales sur base des termes qui composaient notre question, à savoir « PME » et « croissance ». Ces deux sujets, bien que fort développés dans la littérature scientifique, aboutissent à des études aux conclusions pourtant hétérogènes. La deuxième partie fait aussi état d'hypothèses et de discussions quant à la croissance des PME familiales et à leur avenir.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

Pour pouvoir aborder notre question de manière optimale, l'étude approfondie de certains concepts théoriques, développés dans cette première partie, est essentielle.

Ce cadre théorique, qui concerne les PME familiales face à la croissance, s'articule autour de trois chapitres. Le premier définira les PME en tant que telles et expliquera leur importance au sein de l'économie. Il détaillera aussi les caractéristiques propres aux PME et exposera quelques données chiffrées afin de prendre conscience de leur importance dans le tissu économique européen et belge. Le deuxième chapitre tentera de conceptualiser le terme de croissance. Nous distinguerons la croissance de la performance et nous aborderons ensuite sa conception et sa mesure. Finalement, le troisième chapitre mettra en relation les concepts définis, PME et croissance. On analysera les déterminants de la croissance ainsi que l'effet de celle-ci sur l'entreprise.¹

La littérature abonde de recherches et d'études aux sujets de la croissance, des PME et de la croissance des PME. Cependant, elle est plus discrète au sujet de notre thème principal, celui de la croissance des PME familiales. Nous tenterons donc, à l'aide des trois concepts étudiés, de définir la croissance des PME familiales.

¹ Ce cadre théorique est en partie inspiré du livre « La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME ? » De Frank Janssen (2011)

4.

Chapitre 1. L'univers des PME

La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ?

1.1 Définition

Pour revendiquer le statut de petite et moyenne entreprise, il faut être considéré comme une entreprise. Il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise. En termes juridiques, elle est une notion mouvante, dont la nature et la définition varient selon la branche de droit à laquelle on la rattache. C'est pourquoi nous allons nous en tenir à présenter l'entreprise à partir de ses fonctions économiques. L'INSEE (2015) définit ce concept comme « la plus petite combinaison d'unités légales qui constituent une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. ».

En outre, les entreprises peuvent être différenciées en fonction de leur taille et de leur statut juridique. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser au critère de taille, plus précisément à la catégorie qui regroupe les PME.

Le rapport de Bolton (1971) est à l'origine de la conceptualisation qualitative des PME comme constituant une entité socioéconomique. La définition repose sur trois critères essentiels :

1. L'entreprise est dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée : les dirigeants prennent leurs décisions sans contrôle extérieur.
2. L'entreprise détient une part de marché assez restreinte : son marché est composé de nombreux concurrents.

6.

3. L'entreprise est indépendante : la société n'est pas intégrée dans une grande structure et n'est pas une filiale d'une grande entreprise.

Par la suite, de nombreux auteurs vont tenter de définir la PME. Ces interprétations vont énumérer une liste de caractéristiques des PME, mais elles ne sont pas toutes satisfaisantes. Plus de cinquante définitions différentes sont recensées dans notre législation (Donckels, 1993). A force de vouloir être exhaustif, on généralise la PME et on y associe des critères qui sont loin de convenir à l'ensemble des PME. Force est de constater que, dans un besoin d'universalité, on en arrive fréquemment à négliger l'hétérogénéité des profils et on applique certains critères non valables pour certains des profils. La réalité des PME est dès lors faussée. On sacrifie alors la richesse de la réalité des PME (Wtterwulghe, 1998). D'ailleurs, Peterson (1978) souligne qu'« il y a une certaine ironie à vouloir définir les PME. Comme elles représentent 98% des décisions économiques en nombres de firmes, il serait naturel d'essayer de définir l'exception, à savoir les grandes entreprises »

Pourtant, la Commission Européenne a caractérisé les PME afin d'harmoniser les définitions, à partir de deux critères : le critère de l'effectif et le critère financier. D'une part, le critère de l'effectif, qui est le plus significatif, tient compte du nombre de salariés ; d'autre part, le critère financier, composé du chiffre d'affaires et du total du bilan, caractérise le niveau de performance de l'entreprise et sa situation vis-à-vis de la concurrence. La Commission élabore ici une définition quantitative des PME.

Figure 1 : Catégorisation des PME, selon les critères définis par la Commission Européenne.

Source: Directorate-General for Internal Policies: The Impact of the Financial Crisis on the Job Potential Creation of SMEs September 2012; page 20

Catégorie d'entreprise	Salariés	Chiffre d'affaires	Total du bilan
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros	≤ 43 millions d'euros
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros	≤ 10 millions d'euros
Micro entreprise	< 10	≤ 2 millions d'euros	≤ 2 millions d'euros

Une entreprise est obligée de respecter les seuils relatifs aux effectifs pour subsister dans sa catégorie ou de conserver son statut de « PME ». En revanche, elle peut décider de se conformer tantôt au chiffre d'affaires, tantôt au bilan. La transgression d'un des deux seuils financiers n'entrave pas son appartenance à sa catégorie (Communautés européennes, 2006).

1.2 Importance d'une définition

Comme le tableau ci-dessus (cf. Figure 1) l'explicite, le terme « PME » recouvre une grande diversité économique en raison de la taille des entreprises et de leur chiffre d'affaires. Julien et Marchesnay (1988) estiment ainsi que cette hétérogénéité fait partie de la réalité économique des PME. Il va même plus loin en ajoutant « qu'il n'y a pas de frontière claire et précise entre la petite et la grande entreprise car entre ces deux extrêmes il existe une multitude d'entreprises aux caractéristiques diverses » (Julien, 1984, p.2). On a presque tendance à dire qu'aucune PME ne ressemble vraiment à une autre.

Toutefois, il est essentiel de construire un cadre théorique qui définit l'appartenance ou non à cette variété d'entreprises. Ce cadre va conditionner l'élaboration et la mise en place d'une politique industrielle à l'égard de chaque entreprise. En effet, l'accès à la législation sur la création, à la gouvernance, au

8.

financement, à la fiscalité, etc. des PME va être accordé en fonction des critères énoncés par la Commission Européenne. Cette définition est d'ailleurs utilisée par la Banque Européenne d'Investissement, par le Fonds Européen d'Investissement et par les Etats membres eux-mêmes (Commission Européenne, 1996).

De plus, il est primordial que les mesures prises en faveur des PME s'adossent sur une définition commune dans le but d'améliorer leur cohérence et leur efficacité ainsi que pour limiter les distorsions de concurrence. Cet accord commun est d'autant plus important étant donné l'augmentation des échanges commerciaux et des interactions entre états membres visant à favoriser le développement et le financement des PME (Commission Européenne, 2006).

1.3 Caractéristiques

Les PME opèrent dans un environnement qui se constitue de clients, fournisseurs, concurrents et organismes régulateurs. Leurs petites tailles et leurs faibles poids économiques ne leur permettent pas de prédire ou de contrôler l'environnement dans lequel elles évoluent. Elles doivent plutôt s'y adapter (Saida, 2007).

Dans un premier temps, elles ont souvent été considérées comme une version miniature des grandes entreprises, et non comme une entité économique originale (Gasse et d'Amboise, 1998). Pourtant, selon Wynarczyk et al (1993), les PME se différencient très clairement des grandes entreprises sur trois aspects : l'incertitude, l'innovation et l'évolution.

1.3.1 L'incertitude

D'abord, les PME font face à trois sortes d'incertitudes. Premièrement, la PME est une entreprise *price-taker*, qui accepte le prix imposé par le marché, tandis que l'entreprise *price-maker* dicte ses prix. Deuxièmement, on note une incertitude

associée à une dépendance vis-à-vis d'un nombre étroit de clients. Troisièmement, la relation qui existe entre le dirigeant et son entreprise confronte la PME à une incertitude. En effet, bien que le dirigeant occupe les fonctions managériales, il est souvent aussi propriétaire et rarement soumis à un contrôle d'actionnaires externes. L'interaction de ses objectifs personnels au travers de l'entreprise peut déboucher sur la maximisation de sa propre fonction d'utilité, plutôt que sur la maximisation des ventes et du profit de l'entreprise (Wynarczyk et al, 1993).

1.3.2 L'innovation

Ensuite, les PME se distinguent des grandes entreprises par leur niveau d'implication dans le processus d'innovation. Même si elles ne font pas le poids pour concurrencer les grandes entreprises au niveau des moyens financiers et humains déployés dans la recherche et développement, leur petite taille et leur flexibilité leur permettent d'être moins dépendantes de procédures rigides et d'une structure bureaucratique. Cette souplesse facilite aussi l'accès à l'information et les interactions entre départements qui favorisent l'innovation (Saida, 2007). Suite à cela, les PME sont aptes à modifier l'organisation et adapter rapidement des innovations fondamentales afin de se démarquer de la concurrence. Cependant, cette constatation va à l'encontre d'une incertitude développée plus haut car cette aptitude donne la possibilité aux PME innovantes de devenir *price-maker* (Wtterwulghe, 1998)

1.3.3 L'évolution

Finalement, les PME sont susceptibles de connaître une évolution et un changement plus important que les grandes entreprises. D'une part, elles sont assez vulnérables aux changements de leur environnement car leurs ressources humaines et financières sont assez limitées, même si leur petite taille leur donne une importante réactivité et une liberté dans leur réponse aux changements.

D'autre part, la croissance d'une PME est un phénomène progressif et à multiples facettes, plutôt qu'abrupte et homogène (Janssen, 2011). Chaque stade du processus de croissance requiert un style de management ainsi qu'une structure adaptée pour l'appréhender correctement. L'organisation va devoir être modifiée et transformée tout au long de ce processus (cf. Chapitre 3. Les PME et la croissance).

1.4 Vision chiffrée

De nombreuses enquêtes et études rassemblent des statistiques concernant les PME. Les résultats peuvent varier d'une étude à l'autre, en fonction des critères analysés, de la région étudiée et des années d'échantillonnage. On constate, malgré cette diversité, que les chiffres sont globalement assez similaires et qu'ils s'entendent pour dire que les PME occupent une place prépondérante dans le tissu économique, autant européen que belge.

1.4.1 Europe

A l'aide du rapport annuel (2013 – 2014) de l'Union Européenne des 28, il nous semble pertinent de dégager quelques chiffres démonstratifs du rôle que les PME jouent en Europe.

1. 21,6 millions de PME représentent 99% de l'ensemble des entreprises.
2. Les PME pourvoient environ 88,8 millions d'emplois ; autrement dit, 2 employés sur 3 travaillent dans une PME.
3. Les PME ont généré 3,6 trillions² de valeur ajoutée, ce qui correspond à 28% du PIB de l'Union Européenne (secteur public compris).

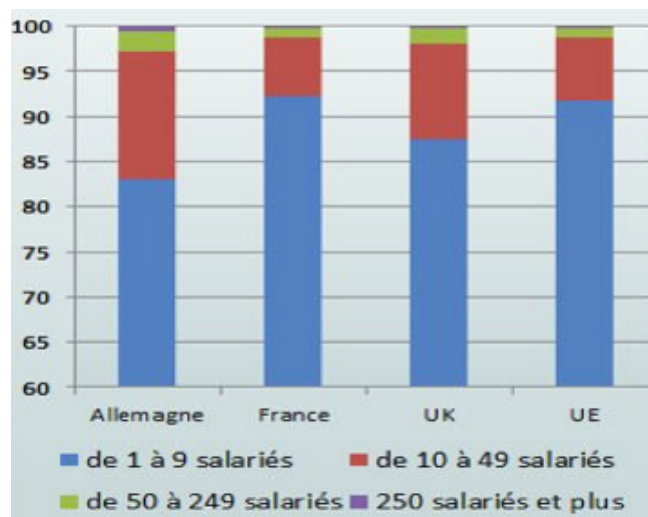
Il suffit de regarder la structure des PME dans les grosses puissances économiques que sont la France, l'Allemagne et la Grande Bretagne pour comprendre que la majorité d'entre elles sont encore considérées comme des

² Un milliard de milliards : 10¹⁸

micro ou petites entreprises. Effectivement, près de 98% des PME n'emploient pas plus de 50 employés.

Figure 2 : Structure des PME (en pourcentage) selon leur taille en Allemagne, France, Royaume-Uni et Europe.

Source : Eurostat

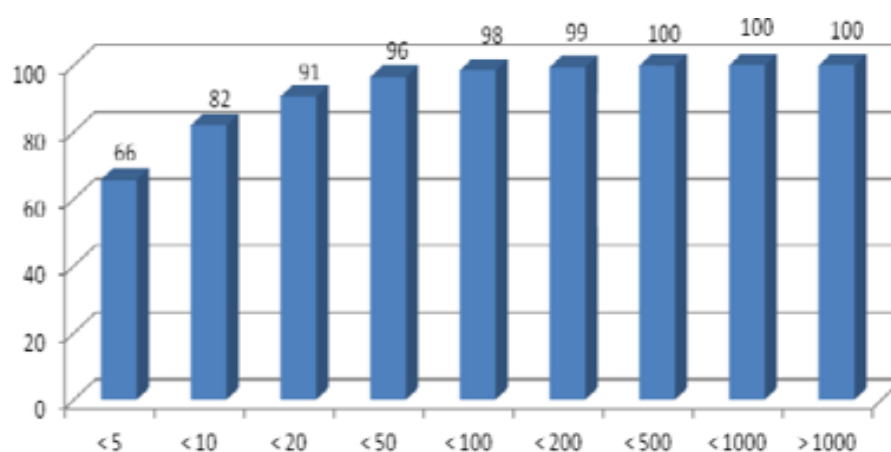


1.4.2 Belgique

On peut tirer approximativement le même constat en Belgique. Le graphique ci-dessous (cf. Figure 3) met en exergue la répartition des employeurs belges en fonction de la taille des entreprises. 99% des employeurs sont des PME qui occupent moins de 200 salariés dans le secteur privé.

Figure 3 : Répartition (en pourcentage cumulé) des employeurs belges par classe de taille fin 2010 et uniquement dans le secteur privé.

Source : ONSS et calcul d'étude de l'UCM



Néanmoins, ces chiffres ne donnent pas d'information sur le poids économique réel des PME belges. Dans cette même étude, réalisée par l'UCM (2012), on retrouve la part de l'emploi des entreprises belges. Ce critère donne une vision plus précise de l'importance des PME sur le marché économique. Effectivement, les PME participent à plus de 70% du PIB et n'emploient pas moins de 40% de la population active en Belgique.

De plus, leur rôle et leur présence dans l'économie s'accroît au fil du temps. Comme on l'aperçoit dans la figure ci-dessous (cf. Figure 4), le nombre de PME ne fait qu'augmenter dans les trois régions en Belgique. Au niveau fédéral, on observe une augmentation d'environ 19% du nombre de PME entre 2003 et 2012.

Figure 4 : Evolution du nombre de PME par région : Bruxelles, Flandre, Wallonie.

Source : Unizo, UCM et Graydon

Localisation	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Flandre	482.334	488.152	496.440	510.815	525.208	535.879	543.975	552.287	559.904	571.839
Bruxelles	93.519	94.604	96.472	99.538	103.726	106.150	107.861	109.992	112.343	116.014
Wallonie	239.130	240.898	243.612	249.261	254.797	257.683	259.172	260.819	262.280	268.918
Inconnu	16.866	17.605	18.720	19.903	21.022	22.177	24.683	27.477	29.895	33.603
Fédéral	831.849	841.259	855.244	879.517	904.753	921.889	935.691	950.575	964.422	990.374

Chapitre 2. Qu'est-ce que la croissance ?

La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ?

2.1 Croissance et performance : une confusion

La distinction entre croissance et performance est confuse. Il est donc important de bien distinguer les deux. La performance est un résultat chiffré qui exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une entreprise. On la considère comme un résultat obtenu dans un domaine précis (Le Larousse, 2015), alors que la croissance n'est pas un état, mais bien un changement que l'on observe en fonction du temps. Elle fait référence à une augmentation, un développement, une progression (Le Petit Robert, 2015) et on la calcule sur une période temps. Economiquement parlant, on peut, par exemple, définir la performance comme la capacité à optimiser le résultat pour un niveau de production donné, alors que la croissance fait référence à l'augmentation de ce niveau de production.

Pourtant, les termes de croissance et de performance sont assez difficiles à conceptualiser et la complexité des travaux qui veulent encadrer ces deux termes ne permet pas de constituer une base théorique homogène (Birley et Westhead, 1990). Murphy et al (1996) soulignent qu'aucune définition de la performance ne fait l'unanimité et proposent même le rejet du terme lui-même, alors que Delmar (1997) signale que ces divergences d'études constituent un frein à la création d'un corpus théorique cohérent relatif aux déterminants de la croissance.

Nous tentons de faire ressortir les éléments qui sont majoritairement soutenus par les auteurs afin de distinguer et de mieux cerner ces termes plutôt volatiles.

2.1.1 Performance

La conception de la performance et de sa mesure est essentielle à la compréhension du succès ou de l'échec des entreprises. Dans un premier temps, la performance s'évalue à l'aide de mesures financières, économiques, sociales, organisationnelles et sociétales. Brush et Vanderwerf (1992) en distinguent 35. On retrouve des variables telles que le profit, *le turnover*³, le taux d'endettement, le prix de revient, le ratio de rendement des fonds propres, etc.

Cependant, les critères quantitatifs donnent souvent une orientation à court terme sans tenir compte des liens avec la stratégie de l'entreprise. Dès lors, on ne peut pas se limiter à normaliser le terme « performance » à partir de ratios financiers. L'hétérogénéité des entreprises et l'intérêt des diverses parties prenantes nous obligent à considérer la performance comme un concept relatif qui doit être évalué différemment en fonction des objectifs de chaque organisation (Janssen, 2011). En effet, les critères de performance dépendent aussi des objectifs du dirigeant. L'entreprise peut augmenter sa performance en diminuant ses coûts et ses frais ou encore en améliorant la gestion de son besoin en fonds de roulement. La performance est vue comme un objectif obligatoire pour l'entreprise et la pérennité de celle-ci en est directement affectée (Janssen, 2011).

Dans le cadre d'une entreprise performante, on considère qu'elle doit être à la fois efficace et efficiente. D'une part, elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. D'autre part, elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ces mêmes objectifs (Wordpress, s.d) De manière générale, nous pouvons définir synthétiquement la performance comme l'ensemble des éléments qui s'articulent autour de l'optimisation de la création nette de valeur et la maximisation du couple valeur-coût. Dans le même sens, KPMG définit l'entreprise performante, d'un angle uniquement comptable et financier, comme toute entreprise qui surpasse son seuil de rentabilité, soit le

³ Rotation de l'emploi

moment où l'entreprise couvre ses frais, fixes ou variables, à l'aide de ses recettes obtenues (Rotours, 2015).

2.1.2 Croissance

Dans un premier temps, Starbuck (1965) définit la croissance comme la conséquence d'une décision ou d'une opportunité, non comme un phénomène aléatoire. En d'autres termes, il n'y a pas de croissance sans qu'il y ait une envie de croissance et qu'elle découle de la mise en place de moyens nécessaires à cet objectif. Par la suite, Davidsson et al (2009) proposent une conceptualisation encore plus large. Ces auteurs la décrivent comme un phénomène complexe, multidimensionnel, hétérogène et difficile à prévoir, qui peut se manifester de différentes manières.

En effet, bien que le terme de « croissance » ne soit pas clairement défini, on peut tenter de l'expliquer à partir des variations de plusieurs variables : le *ROI*, les actifs, les capitaux propres, la valeur ajoutée, les immobilisations, les ventes, l'emploi, etc. Tous ces différents critères sont corrélés entre eux et un consensus commun plaide pour l'interchangeabilité de ceux-ci (Janssen, 2004). Pourtant, on voit très clairement que les deux indicateurs les plus fréquemment retenus dans la littérature sont l'emploi et le chiffre d'affaires ou les ventes (Dobbs et Hamilton, 2006). Tenant compte de cette constatation, nous allons nous baser sur ces deux éléments pour analyser et décrire la croissance.

En principe, la croissance démarre par l'accroissement de la demande pour certains produits ou services. Cette nouvelle demande provoque un niveau de vente supérieure entraînant, à son tour, une augmentation du chiffre d'affaires. Par la suite, cet accroissement du chiffre d'affaires permet à la firme, si elle reste rentable, d'investir et d'augmenter ses facteurs de production afin de faire face à cette nouvelle demande. Ce développement peut se faire de manière directe, en engageant au sein de l'entreprise, ou de manière indirecte, en sous-traitant ailleurs (*outsourcing*) (Delmar, 1999). En d'autres termes, l'impact de cette augmentation aura un effet positif au niveau micro ou macro-économique.

Toutefois, la relation entre emploi et chiffre d'affaires n'est pas toujours aussi simpliste et causale. Il se peut que la croissance du chiffre d'affaires n'affecte pas le volume des ressources humaines si, par exemple, l'entreprise réussit à optimiser sa productivité en remplaçant des employés par du capital. Wiklund (1999) aperçoit d'ailleurs une corrélation inverse entre investissement en capital et accroissement du niveau d'emploi.

En outre, au sein des entreprises mêmes, la croissance est vue comme un processus interne menant à développer l'entreprise et à en augmenter sa valeur. Elle peut être stimulée par diverses stratégies (Ansoff, 1981) :

- ⊕ **pénétration** (prise des parts de marché aux dépens des concurrents sur le même marché) ;
- ⊕ **internationalisation** (attaque de nouveaux marchés avec la gamme de produits déjà existants) ;
- ⊕ **diversification concentrique** (lancement de nouveaux produits sur le même marché) ;
- ⊕ **diversification** (développement de nouveaux produits sur de nouveaux marchés).

Finalement, l'interprétation de la notion de croissance est appréhendée différemment par les diverses parties prenantes, alors que l'utilisation d'un critère plutôt qu'un autre dépend du secteur d'activité de l'entreprise. Un ouvrier n'aura pas la même idée de la croissance qu'un dirigeant. Une entreprise proposant des services ne se basera pas sur le même indicateur de croissance qu'une entreprise ayant un stock à vendre. Enfin, l'objectif de croissance résulte d'une envie différente, qu'il soit impulsé par le pouvoir public ou par celui du chef d'entreprise. Malgré toutes ces divergences, une constante apparaît : pour que l'entreprise croisse, il faut le vouloir.

2.1.3 Relation entre performance et croissance

Comme nous l'avons étudié précédemment, la croissance et la performance sont intimement liées mais ne vont pas nécessairement de pair. Théoriquement, il est

préférable pour une entreprise de d'abord privilégier la profitabilité, au détriment de la croissance, si elle veut croître par la suite (Davidsson et al, 2009). En effet, la profitabilité supérieure d'une entreprise par rapport à sa concurrence découlant d'un avantage concurrentiel basé sur la valeur et l'inimitabilité de ses ressources peut entraîner une croissance. L'avantage, lui-même associé aux ressources financières récoltées grâce à la forte rentabilité de la firme, permettra à celle-ci de croître d'une manière durable et continue. Autrement dit, une forte profitabilité entraînera plus facilement une forte croissance ultérieure (Janssen 2011).

La situation inverse est plus délicate. Une entreprise qui essaie de croître sans avoir atteint un certain niveau de rentabilité n'a pas beaucoup de chance de survivre à long terme. Cette faible profitabilité peut témoigner d'une mauvaise gestion des ressources, d'un manque d'avantage concurrentiel ou encore d'un environnement hostile. Cette situation, bien plus fréquente qu'on ne le pense dans la pratique, est source de nombreuses faillites.

La croissance peut donc être vue comme un critère de performance ou même une conséquence de celle-ci. Contrairement à la performance, la croissance est perçue comme une possibilité et non comme une obligation pour la survie de l'entreprise.

2.2 Mesurer la croissance

Après avoir cerné l'enjeu de la croissance, il est maintenant temps de soulever la question de la mesure de celle-ci. La croissance d'une entreprise se calcule en fonction d'un intervalle temps. Le processus de croissance, considéré comme le rythme de croissance, est souvent observé entre deux années (T_0 et $T+1$).

La croissance peut être analysée par rapport à différents indicateurs. On les regroupe en quatre catégories. D'abord, les **indicateurs économiques** se rapportent au chiffre d'affaires, à la valeur ajoutée, au résultat, à la masse salariale, etc. Ensuite, les **indicateurs humains** font référence aux effectifs et

aux ressources humaines. Puis, les **indicateurs financiers** concernent la création de valeur ou la valorisation boursière. Enfin, les **indicateurs physiques** sont composés de critères comme la surface, le nombre de bâtiments ou d'établissements (OSEO, 2009). Le secteur d'activité de l'entreprise va définir quels critères utiliser. L'analyse de la variation d'emploi est plus adéquate pour une entreprise de service, alors que la variation d'actifs donne une vision plus réaliste dans le cas d'entreprises à forte intensité de capital (Weinzimmer et al, 1998).

Lors du calcul de la croissance, quel que soit le facteur pris en compte, on fait souvent référence aux mesures de variation absolue et de variation relative (St-Jean, 2004). Pourtant, ces mesures biaisent le résultat en faveur des grandes ou petites entreprises, en fonction de l'utilisation de la variation absolue ou relative.

A titre d'exemple, on enregistre une croissance du chiffre d'affaires de 3 millions d'euros à 5 millions d'euros.

► **Formulation d'une mesure absolue**

De 3M€ à 5M€ = croissance de 2M€

► **Formulation d'une mesure relative :**

De 3M€ à 5M€ = $(CA \text{ en } T+1 - CA \text{ en } T0) / CA \text{ en } T0$ = croissance de 66%

On en déduit que, d'une façon générale, la mesure absolue avantage les grandes entreprises au chiffre d'affaires important, tandis que les mesures relatives advantagent les petites entreprises, qui ont une marge de progression supérieure. Basée sur cette constatation, l'adoption de la mesure relative pour les PME est souvent conseillée.

Chapitre 3. Les PME et la croissance

La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ?

Comme nous l'avons vu précédemment, 99% des entreprises sont des PME et près de 98% de ces PME sont des petites entreprises employant moins de 50 personnes. Ces chiffres nous font remarquer que ces entreprises possèdent une grande marge de progression et de croissance. Dès lors, il est intéressant d'analyser les éléments déterminant la croissance d'une entreprise ou son potentiel de croissance.

Les articles concernant le processus de croissance sont nombreux et l'intérêt des auteurs, pour ce sujet, est stimulé par une envie de concevoir les facteurs déclenchant la forte croissance ou provoquant son arrêt. Cherchant à comprendre ce phénomène, Weinzimmer (1993) propose un classement distinguant les écrits traitant de la croissance, selon qu'ils analysent une variable dépendante ou indépendante. Ce classement nous permettra d'analyser différemment les déterminants et les effets de la croissance.

3.1 Les déterminants de la croissance comme une variable dépendante

Les variables dépendantes se réfèrent aux déterminants de la croissance. Ils sont nombreux et l'hétérogénéité des travaux provoque des disparités dans les déclarations. La croissance dépend, d'une part, des ressources dont dispose l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle évolue, et, d'autre part, des stratégies et des actions du dirigeant face aux modifications des conditions environnementales (Janssen, 2011). Ces déterminants sont inclus dans un

processus intentionnel qui peut être guidé par quatre éléments : le dirigeant, l'entreprise, la stratégie, l'environnement.

Dès lors, dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons sur les déterminants les plus explicites ainsi que sur les éléments nécessaires à l'analyse future des PME familiales.

3.1.1 Le dirigeant

Dans le monde des PME, un lien étroit est présent entre la personnalité du dirigeant et l'entreprise. Ce dirigeant, contrairement aux grandes entreprises où le pouvoir décisionnel est souvent dissocié de la propriété, est fréquemment aussi propriétaire de l'entreprise. La vision et les objectifs de l'entreprise sont déterminés par des considérations liées à des facteurs propres au dirigeant. La PME d'un dirigeant pourrait être considérée comme une prolongation de sa personnalité.

Selon une perspective axée sur les ressources, les entrepreneurs peuvent être considérés comme une ressource unique intégrée dans leur capital humain (Alvarez et Busenitz, 2001 ; Bowman et Swart, 2007). Le dirigeant est un homme avant tout, avec une idée et un produit. Il ne connaît ni sa capacité à diriger une entreprise, ni ses chances de succès en engageant une croissance. Pourtant, ce capital entrepreneurial, formé par différents facteurs spécifiques aux dirigeants, va influencer positivement ou négativement la croissance.

3.1.1.1 Traits et motivations

Au départ, la création d'une entreprise est une démarche aux conséquences imprévisibles et au futur assez incertain, obligeant l'entrepreneur à sortir de sa zone de confort. Croître, c'est aussi ne pas savoir ce que nous réserve le futur. On peut planifier et prévoir des résultats, mais il y a toujours un risque d'échec.

► **Faible aversion au risque**

La faible aversion au risque semble constituer un premier atout à cette aventure. D'ailleurs, beaucoup d'auteurs estiment que cette aptitude est l'essence même de l'activité entrepreneuriale (Janssen, 2011). La capacité à prendre des risques et à ne pas se contenter de son confort, est également décisive dans les différentes phases de croissance (Hughes, 1998).

► **Besoin d'accomplissement**

Une seconde caractéristique du comportement entrepreneurial réside dans le besoin d'accomplissement, qui est la nécessité d'exceller et de répondre à un certain objectif en vue d'une réalisation personnelle). On soulève aussi l'importance de l'ambition et de la détermination du dirigeant, qui forme son « esprit d'entreprise ». Une firme avec un dirigeant dépourvu d'esprit d'entreprise cessera de grandir lorsque les occasions, telles que les clients qui affluent sans efforts ou une demande portée par les conjonctures, se raréfient. En effet, un chef d'entreprise qui ne s'engage pas activement à faire grandir son entreprise peut constituer une barrière critique à la croissance. (Janssen, 2011)

► **Attrait de l'argent**

Cette volonté de croître est également dictée par l'attrait de l'argent (Davidsson, 1989), la présence d'opportunités de croissance et les besoins personnels de l'entrepreneur (Davidsson, 1991).

En revanche, les motivations peuvent être atténuées par la crainte des conséquences associées à la croissance, comme la perte de contrôle et la disparition de l'ambiance « familiale et conviviale » de l'entreprise. Dans cette continuité, Baum et al (2001) observent la motivation à travers des traits de caractère, tels que la ténacité, la proactivité, la passion du travail de l'entrepreneur, et démontrent que ces éléments apprécient la croissance de l'entreprise s'ils sont joints à des compétences et une stratégie entrepreneuriale.

3.1.1.2 Expertise

L'expertise qu'un dirigeant acquiert, tout au long de sa vie, est influencée par sa formation et l'expérience engrangée durant sa carrière.

► Niveau d'éducation supérieure

D'abord, un niveau d'éducation supérieure du dirigeant influence la croissance (Papadaki et Chami, 2002 ; Storey, 1994). Effectivement, les entrepreneurs instruits ont les compétences, la discipline, la motivation, l'information et la confiance en soi pour atteindre des taux de croissance élevés dans leurs entreprises (Ucbasaran et al, 2008). Il apparaît même que l'absence d'une formation adéquate permet probablement au dirigeant de faire survivre son entreprise, mais que son potentiel de croissance s'en retrouve fortement affecté (Bosworth et Jacobs, 1989).

► Expérience entrepreneuriale et réseau d'entreprises élargi

En outre, Brüderl et al. (1992) affirment que la présence de précédentes expériences entrepreneuriales constitue un bon apprentissage pour le rôle de dirigeant. En outre, l'expérience renforce le développement de meilleures compétences techniques et de gestion, un réseau d'entreprises élargi et l'accès aux connaissances spécifiques du marché et de ses consommateurs (Shane, 2000). Ce bagage managérial semble promouvoir une forte croissance de l'entreprise (Baum et al, 2001). Cette hypothèse se confirme uniquement si l'expérience n'affecte pas son degré d'adaptation et de créativité, en le limitant à des solutions appliquées antérieurement (Gasse, 1982).

3.1.1.3 Equipe managériale

Outre les caractéristiques entrepreneuriales du dirigeant, la présence d'une **bonne équipe managériale** peut s'avérer constituer un atout pour l'entreprise. La diversité des profils accentue le phénomène de partage d'expérience et de connaissance et élargit le réseau et les contacts de l'entreprise. Cette synergie d'information et l'hétérogénéité de l'équipe décisionnelle faciliteront

l'exploitation des opportunités d'affaires et auront un impact positif sur la croissance (Chandler et al, 2005). De plus, la sélection et la rétention de cette équipe soudée favoriseront l'objectif de croissance (Hay, 1992).

Après la sélection et la mise en place d'une équipe par l'entrepreneur, la capacité de **délégation** du dirigeant importe aussi. A ce sujet, on remarque que cette aptitude a une influence prononcée sur le potentiel de croissance de l'entreprise (Papadaki et Chami, 2002). On parle ici de « potentiel » car il est difficile de déterminer si c'est la croissance qui pousse à la délégation ou l'inverse. Autrement dit, la capacité de croissance d'une entreprise dépend de la volonté et de la disposition de l'entrepreneur à déléguer une part de ses responsabilités en temps voulu (Storey, 1994). Dans ce sens, le manque de capacités et d'habilités du dirigeant associé à un refus de délégation et de consultation externe est une barrière importante à la croissance (Bosworth, 1989).

3.1.2 L'entreprise

La croissance dépend en grande partie des ressources et des caractéristiques de l'entreprise. Premièrement, les ressources font référence au financement, aux ressources humaines et à la structure organisationnelle. Elles constituent les fondations qui dirigeront la stratégie de l'entreprise (Grant, 1991). Deuxièmement, les caractéristiques de l'entreprise englobent la taille, l'âge et la gouvernance. Ces deux variables sont susceptibles d'avoir un impact sur l'objectif de croissance.

3.1.2.1 Taille, âge et gouvernance

► Taille

Concernant la taille, la plupart des études définissent une relation négative entre la taille d'une entreprise et sa croissance (Delmar, 1997). En effet, les petites entreprises ont tendance à avoir une croissance plus élevée que leurs homologues employant plus de salariés (Papadaki et Chami, 2002). Cette

constatation repose sur l'objectif des entreprises d'atteindre leur seuil minimal de taille efficiente. Ce seuil équivaut au stade où l'entreprise ne réalise plus d'économie d'échelle en augmentant sa production ou sa structure. Par après, seulement quelques entreprises dépasseront ce seuil pour continuer leur poursuite de croissance (Storey, 1994).

► Age

Par rapport au critère de l'âge d'une entreprise, une unanimité affirme qu'il y a, comme pour la taille, un lien négatif avec la croissance (OCDE, 2002 ; Julien, 2000). Une jeune entreprise aura habituellement une croissance plus élevée qu'une vieille entreprise. Inversement, les chances d'échec et la variabilité d'une entreprise diminuent avec son âge. Par contre, chaque petite entreprise ne va pas nécessairement croître. Beaucoup de chefs d'entreprises veulent conserver une taille modeste, afin de ne pas perdre leur indépendance financière et leur contrôle sur la firme. (Janssen, 2011)

► Gouvernance

Finalement, les pratiques de gouvernance au sein d'une entreprise influencent aussi la croissance. Tout d'abord, les dirigeants chercheront la maximisation de la croissance si il y a une **séparation entre propriété et pouvoir**. Ensuite, on remarque que les entreprises dirigées par **plusieurs entrepreneurs**, plutôt que par un individu, affichent une croissance plus rapide (White et Reynolds, 1996). La croissance est également favorisée quand le conseil d'administration joue un rôle important dans la définition de la stratégie et dans la surveillance du management (Delmar, 1999).

3.1.2.2 Ressources financières, humaines et organisationnelles

Une entreprise, particulièrement celle au stade de démarrage, compte beaucoup sur sa capacité à **financer son développement**. Un capital financier important permet aux jeunes entreprises de surmonter leurs erreurs (Chrisman et al,

1998). Au départ, l'entreprise peut se permettre de se financer par fonds propres, mais le besoin de trésorerie augmente au fil du processus de croissance. Par conséquent, il apparaît une relation positive entre la recherche de **partenaires financiers externes** (banques, financement privé, etc.) et la croissance des entreprises (Lee, Lee et Pennings, 2001).

Le financement des petites entreprises pose des barrières à la croissance si elles ne possèdent pas assez de fonds propres pour se financer elles-mêmes. Effectivement, elles sont fortement désavantagées dans leurs emprunts (Hall, 1989) et elles rencontrent des difficultés d'accès aux capitaux (Hughes, 1998).

Les ressources organisationnelles⁴ entrent dans l'équation de la croissance puisqu'elles sont nécessaires pour exploiter correctement les opportunités (Chrisman et al, 1998). L'importance de ces ressources intervient dans la formation d'un **avantage compétitif** permettant de dégager une plus grande marge de profit et de croître par la suite (Grant, 1991). Dans cette optique, les réseaux sont de précieuses ressources intangibles qui peuvent compenser le déficit en ressources tangibles et en capital humain. La coopération au sein des réseaux d'entrepreneurs donne accès à des informations (sur les clients, les fournisseurs, le secteur d'activité) qui peuvent faciliter la recherche de croissance (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Habituellement, les entreprises impliquées dans des activités de réseautage vont augmenter leur probabilité de survie et de croissance (Brüderl et Preisendorfer, 1998). Les réseaux doivent évidemment être impliqués dans l'environnement d'affaires de l'entreprise.

Finalement, les ressources humaines doivent être placées au centre de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises se doivent d'impliquer et de motiver autant les cadres que les employés de base. La mise en place d'une organisation participative envers les salariés facilite la recherche de croissance (OSEO, 2009).

⁴ Système d'information, base de données, normes Iso (indicateurs de la qualité et de la réputation de l'entreprise), mécanisme de coordination etc.

3.1.3 La stratégie

La stratégie désigne l'ensemble des choix d'allocations de ressources qui vont définir le périmètre d'activité de l'entreprise. Une entreprise doit être capable d'identifier et d'exploiter les opportunités qui s'offrent à elle. Une attitude proactive vis-à-vis de ses concurrents et envers l'innovation devrait renforcer son positionnement sur le marché. De plus, Baum et al. (2001) soulèvent que la stratégie est contingente au contexte industriel et que la croissance est expliquée par le processus par lequel l'entrepreneur formule et implante sa stratégie.

3.1.3.1 La vision

La vision est un facteur dans l'évolution et l'orientation de l'entreprise ; elle influence l'objectif de croissance si elle est cohérente et commune à l'ensemble de l'entreprise. C'est au dirigeant d'introduire une vision capable de donner du sens aux actions des membres de l'entreprise. L'habilité du dirigeant à construire et à communiquer une **vision claire** est associée à une croissance supérieure (Cannon et al, 1995). Si elle est imprégnée par toute l'organisation, elle augmentera la cohésion entre les individus. Bien sûr, la vision doit être élaborée autour d'une prévision de scénarios réalistes (Julien et al, 2001).

3.1.3.2 Choix du marché

La sélection du marché constitue une des premières questions auxquelles le dirigeant doit répondre lors du lancement de son produit ou de son service. Son choix peut se porter sur deux possibilités majeures : la **spécialisation** ou la **diversification** (Janssen, 2011). Malgré les deux choix qui s'offrent au dirigeant, il semble évident que l'entreprise augmente son potentiel de croissance si elle s'installe sur un marché porteur.

D'un côté, la spécialisation implique la création d'un nombre restreint de nouveaux produits sur un marché de **niche** (Wynarczyk et al, 1993). L'entreprise se concentre sur un domaine d'activités et décide d'améliorer son avantage

concurrentiel afin d'augmenter ses parts de marché. Un marché de niche permet d'augmenter la productivité et la rentabilité de la firme en s'appuyant sur des économies d'échelle. Cette stratégie influence positivement la croissance des petites entreprises (Siegel et al, 1993).

D'un autre côté, la diversification requiert la présence de l'entreprise sur plusieurs marchés, restant toutefois en rapport avec son activité initiale, en proposant une palette de produits plus large. La diversification permet de répartir les risques et de diversifier les clients de l'entreprise. Cette stratégie est plutôt conseillée pour les plus grandes entreprises en recherche de croissance (Siegel et al, 1993).

Autrement dit, si on simplifie cette distinction en comparant le marché à un gâteau, la spécialisation augmente la part du gâteau, alors que la diversification permet d'avoir accès à plusieurs gâteaux.

Par la suite, les entreprises ont encore le choix de se focaliser sur leur marché local ou de s'**internationaliser**. Or, les exportations sont bénéfiques à la croissance (Beck et al, 2005). Une internationalisation élargit donc le marché de l'entreprise et accroît la quantité de clients potentiels quelle que soit la stratégie initiale.

3.1.3.3 Positionnement sur le marché

Le positionnement sur le marché est le second défi du dirigeant. L'entreprise doit se positionner par rapport à son produit, en fonction des prix et de l'offre de ses concurrents. En d'autres mots, l'entrepreneur doit être en mesure d'identifier constamment les opportunités nouvelles et les stratégies pour les exploiter et il doit être capable de bien cerner les capacités de l'entreprise (Hughes, 1998).

Le développement d'un **avantage compétitif** basé sur l'**innovation** ou sur une sophistication technologique est un élément déterminant favorisant la croissance (Storey, 1994). L'innovation permet à l'entreprise de répondre aux clients d'une manière nouvelle et précise à leurs besoins. De la même manière

que l'innovation, le **contact client** peut procurer un avantage concurrentiel si les entreprises investissent dans une relation basée sur la satisfaction des clients en entretenant un dialogue régulier et personnalisé (Siegel et al, 1993).

3.1.4 L'environnement

L'environnement désigne l'ensemble des facteurs exogènes qui influencent le business d'une entreprise. Il peut être généreux ou hostile, stable ou dynamique, simple ou complexe. Pour survivre et croître, les organisations doivent continuellement s'adapter à leur environnement et l'ensemble du personnel doit contribuer à cette tâche (Janssen, 2011).

L'environnement externe est très large et dépend du secteur d'activité de l'entreprise. Cette diversité de contextes est difficile à appréhender et à comparer. Cependant, il existe une relation effective entre le marché de l'entreprise et sa croissance. On rappelle qu'il n'est pas difficile pour une entreprise d'obtenir une forte croissance quand le marché lui-même évolue (Davidsson *et al*, 2002).

Pourtant, une entreprise qui suit la croissance du secteur ne sera pas considérée par ses concurrents comme une entreprise à forte croissance. Pour obtenir une croissance supérieure aux autres, l'entreprise doit mettre en place une stratégie compétitive supérieure (O'Gorman, 2001). En outre, certaines entreprises peuvent aussi réussir à croître dans des secteurs où les difficultés dépassent les opportunités ou dans un environnement concurrentiel hostile et décourageant (Smallbone *et al*, 1995).

D'autres auteurs mentionnent que le contexte industriel dans lequel évolue une entreprise n'a que peu d'effet et que la croissance est principalement influencée par l'entrepreneur et sa capacité à mettre en place une stratégie efficace (Baum *et al*, 2001).

3.1.5 Conjonction des quatre variables

Pour qu'une entreprise puisse croître, il ne suffit pas de se situer sur un marché porteur, d'être innovant, d'employer des hommes formés et d'avoir des finances saines. Il faut donner à l'environnement économique et financier une impression de solidité et de confiance en soi. L'entreprise se doit d'adapter sa vision, sa stratégie, son positionnement, ses pratiques et son style de gestion en fonction de l'environnement et d'anticiper les changements pour se développer.

Une croissance réussie se base sur différents pôles : le dirigeant incarne la vision, l'individu est placé au centre de l'entreprise, la création d'un réseau soutient le développement.

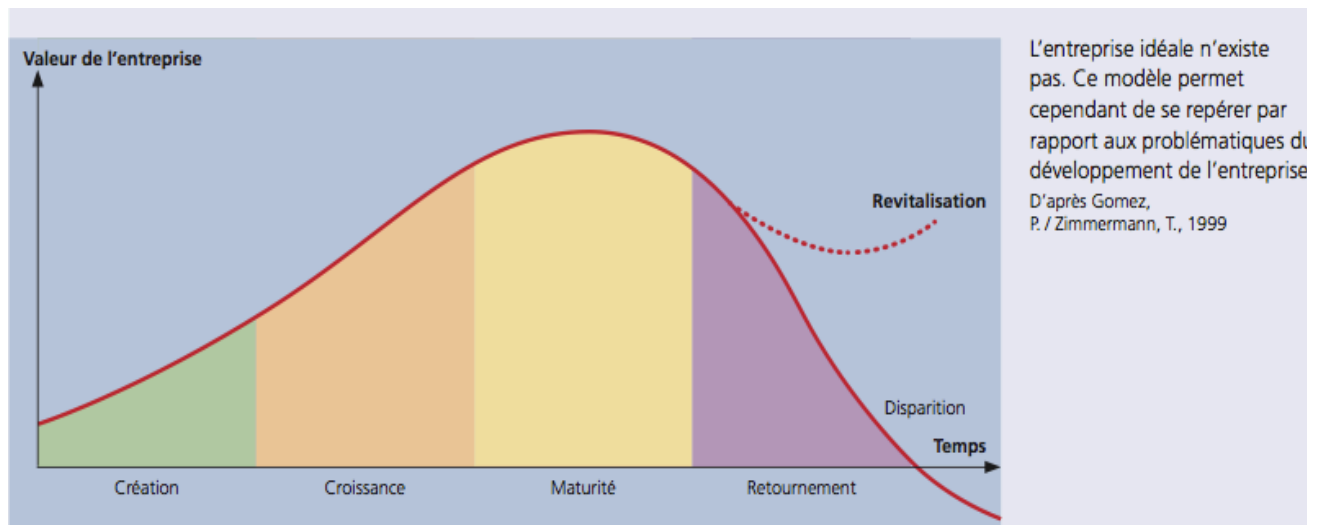
3.2 La croissance comme une variable indépendante

La littérature traitant de la croissance comme une variable indépendante propose une double analyse : le premier versant est basé sur le « cycle de vie de l'entreprise » et le second fait référence au « modèle de métamorphose de l'organisation » (Starbuck 1968). Nous allons étudier ces deux versants de manière associée car ils sont liés. Les métamorphoses provoquées par la croissance se présentent au fil du cycle de vie de l'entreprise.

La situation d'une PME évolue, en théorie, selon un schéma classique que l'on désigne comme le « cycle de vie » d'une entreprise. Ce schéma retrace le développement qui se présente au sein de l'entreprise. Ce cycle comporte une phase de création, une phase de croissance, une phase de maturité et une phase de retournement (Frey, 2009).

Figure 5 : Différents stades du cycle de vie d'une entreprise.

Source : Frey (2009)



Chaque phase nécessite la mise en place, par l'entreprise et son dirigeant, de compétences et d'un mode de fonctionnement différents et adaptés. Une gestion appropriée de ces transformations favorisera une dynamique de croissance. Toutefois, ce modèle de métamorphose reflète aussi une tendance générale d'évolution et non une vérité universelle (Churchill et Lewis, 1983).

3.2.1 Stade de démarrage

A ce stade, la nouvelle entreprise identifie et rassemble les différentes ressources dont elle a besoin (personnel, finance, informations, etc.). Le rôle du dirigeant est primordial puisque l'entreprise se voit habituellement exclusivement gérée par celui-ci. Le dirigeant est l'« homme à tout faire » et également l'auteur du business plan. L'entrepreneur se consacre à la vente et aux aspects techniques du produit ou du service, négligeant souvent les tâches de management. L'entreprise se satisfait d'une structure informelle et d'une faible spécialisation des fonctions. Les rôles des employés sont dictés par les besoins du moment et le comportement des clients. La communication est intensive et

l'information circule naturellement au sein de l'organisation (Frey, 2009 : Julien, 2002).

Cependant, si le développement et la croissance de l'entreprise persévèrent, l'équilibre établi se verra mis en danger. L'augmentation des ventes multiplie les tâches administratives et les défis organisationnels. Le dirigeant se retrouve vite submergé en tentant de résoudre ces problèmes. Par la suite, l'embauche de main d'œuvre supplémentaire ne permettra plus une communication et une organisation informelle. L'entreprise doit se remettre en cause si elle ne veut pas freiner son développement et limiter ses capacités de croissance.

C'est dans ce contexte que la première métamorphose organisationnelle s'accomplit et conduit l'entreprise vers le deuxième stade de développement où elle pourra poursuivre son processus de croissance.

3.2.2 Stade de croissance

L'objectif de cette phase est de répondre aux défis soulevés dans la phase de démarrage. Des efforts sont fournis par l'entreprise afin d'accroître l'efficacité sur le plan technique et de s'affirmer sur son marché, sans rechercher la pénétration de celui-ci et l'ouverture vers de nouveaux marchés. La structure de l'entreprise se précise, les tâches sont spécialisées et les fonctions sont désignées. On instaure une organisation fonctionnelle capable d'aborder l'augmentation des ventes et de la production. Le dirigeant devient superviseur et la communication se fait de façon de plus en plus formalisée.

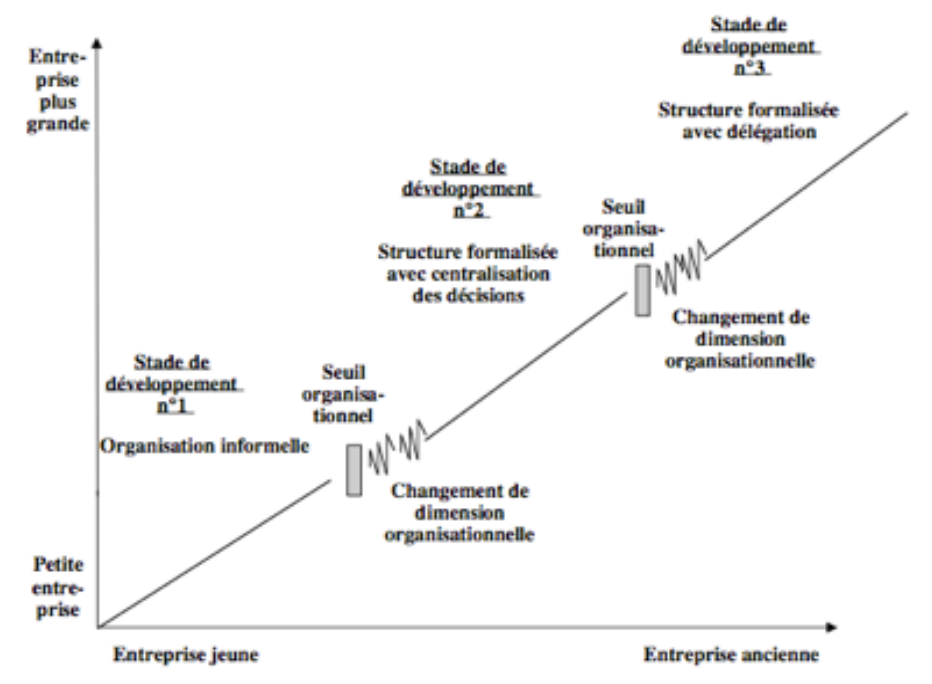
Si ces ajustements sont faits, la croissance de la firme peut reprendre, jusqu'à ce que la nouvelle structure montre à nouveau des signes de saturation. Julien (2002) désigne ce point de saturation comme « le jour où le dirigeant se trouve à nouveau totalement engagé dans des opérations de court terme et confronté à un manque chronique de temps ». Le dirigeant perd de son efficacité dans la gestion et la coordination des tâches.

Un nouveau changement de dimension est nécessaire pour que la croissance puisse être prolongée. Dans le cas contraire, on aperçoit une baisse de la qualité du travail accompli, qui entraînera une détérioration du produit ou service. Le chiffre d'affaires s'en retrouve affecté (Flamholtz, 1986).

Tout au long du processus de croissance d'une entreprise, la transformation du mode de fonctionnement est perçue comme une évolution discontinue. Chaque période de mutation est entreprise sous la contrainte et non en prévision des diverses difficultés qui peuvent survenir lors des différentes phases. Le changement survient lorsque le dirigeant rencontre un « seuil organisationnel », soit au moment où il se rend compte des dysfonctionnements de sa structure actuelle (Julien, 2009).

Figure 6 : Différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la PME en croissance.

Source : Godener (2002)



3.2.3 Stade de maturité

L'entreprise se trouve dans une situation où la structure organisationnelle interne est efficiente. La délégation est réelle et le dirigeant prend des décisions en consultant ses subordonnés, contrairement à avant où il ne recherchait pas

leur adhésion dans le processus décisionnel. Les activités de production sont efficaces et l'objectif principal est de répondre aux souhaits de la clientèle (Frey, 2009). Les processus sont tous correctement installés.

Cette structure rôdée et automatisée plonge l'entreprise dans une phase de croisière, une zone de confort. Cette zone de confort implique un risque de perte d'engagement dans la volonté de croître et de s'améliorer. L'attention est portée sur les aspects internes (conflits entre collaborateurs, promotions, etc.), plutôt que sur les clients et l'environnement externe.

3.2.4 Stade de retournement

Finalement, face à la concurrence intensive et l'indifférence des clients par rapport aux prestations de l'entreprise, cette dernière se trouve menacée de disparaître. Afin d'éviter le déclin, il faut adopter une réelle stratégie de croissance interne pour engager la phase de reprise ou de revitalisation (Baeyens, 1990). Cette dynamique peut être impulsée par une réévaluation des différentes formes de croissance. Il est possible que l'orientation stratégique soit revue, donc que la diversification, l'internationalisation, la pénétration et la diversification concentrique soient évaluées à nouveau.

3.3 Intégration des deux approches

Même si ces deux approches sont sans doute trop déterministes, elles nous permettent de comprendre simultanément les déterminants qui favorisent le processus de croissance et de visualiser les changements que provoque la croissance sur la structure de l'organisation. L'entreprise devra s'adapter et tenir compte des deux éléments si elle veut croître durablement. La réaction de l'entreprise face aux déterminants et aux effets de la croissance dépend des caractéristiques et des spécificités de chaque entreprise.

Chapitre 4. Conclusion

Dans cette première partie, nous avons cerné les enjeux de la PME et de la croissance.

Occupant une place prépondérante dans le tissu économique européen et belge, la PME se définit comme une unité produisant des biens et des services et se caractérise par son pouvoir autonome de décision, sa petite part de marché, son indépendance, son petit nombre de salariés, un chiffre d'affaires peu élevé et l'hétérogénéité de ses profils. La PME est incertaine, innovante et s'adapte au contexte économique.

Nous avons aussi étudié, dans cette partie, le phénomène de croissance qui influence la PME. En effet, la PME entreprend volontairement le processus de croissance et sa structure s'en retrouve en conséquence continuellement affectée. La personnalité du dirigeant et son caractère entrepreneurial et d'expertise, l'entreprise et ses caractéristiques financières et générales, la stratégie permettant d'exploiter les opportunités et l'environnement sont quatre variables déterminant la croissance d'une PME.

DEUXIEME PARTIE

PRATIQUE

Dans la première partie, nous avons appréhendé les termes qui composaient notre interrogation, à savoir la PME, la croissance, la croissance de la PME. Nous allons à présent tenter de répondre à notre question de recherche :

La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ?

Cette seconde partie se consacre entièrement aux PME familiales.

Le premier chapitre se concentrera sur la PME familiale. Nous y dressons d'abord une ébauche d'une définition des PME familiales, définition sur laquelle nous nous appuierons ensuite pour dénombrer la présence de ces PME dans notre paysage économique et en offrir une vision chiffrée. On recensera ensuite les caractéristiques propres à l'ADN des PME familiales afin de les confronter aux déterminants et aux effets de la croissance explicités dans notre cadre théorique. Ensuite, on proposera des hypothèses concernant les atouts favorisant le processus de croissance et les freins le limitant.

Dans le second chapitre, nous discuterons des résultats de l'analyse et nous introduirons l'évolution qui risque de se profiler dans la mentalité des PME familiales.

Chapitre 5. Les PME familiales

La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ?

Comme nous l'avons vu précédemment, les PME sont un moteur pour l'économie belge et européenne. Elles contribuent de manière significative à la création de valeur et d'emplois. La plupart d'entre elles sont, en plus d'être des PME, des PME familiales. Cette prédominance des PME familiales dans le paysage entrepreneurial européen suscite l'intérêt de nombreux auteurs (Sharma, 2004), encore plus depuis que leur importance économique est reconnue (Le Breton-Miller et Miller, 2008; Richbell et al, 2006). Il s'agit effectivement de la forme d'entreprise la plus répandue dans le secteur privé (Morck et Yeung, 2003). Dès lors, les PME familiales fournissent une contribution essentielle à l'économie et apportent une stabilité à long terme.

D'ailleurs, dans le Bel 20, quatorze entreprises ont un ancrage familial. Les plus connues sont *Solvay*, *Delhaize*, *D'Ieteren* ou encore *AB InBev*. Avant d'être cotées en bourse, elles étaient petites et ne sont pas restées ou devenues familiales par hasard.

5.1 Définition de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale n'est pas clairement définie. Elle ne peut l'être ni à partir de formes juridiques spécifiques, ni sur base de critères de taille. Les définitions de l'entreprise familiale sont donc nombreuses et hétérogènes et intègrent de nombreux éléments qualitatifs. Dès lors, il n'existe aujourd'hui aucune définition juridiquement contraignante de l'entreprise familiale pour l'ensemble de l'Union Européenne, en raison de cette absence de critères à remplir.

C'est pourquoi, dans un rapport de 2009, un groupe d'experts de la Commission Européenne a essayé d'en établir une ébauche. Ces experts ont remarqué que, dans l'ensemble de la littérature, il existait un consensus général quant à l'entreprise familiale, basé sur trois points fondamentaux : le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gouvernance de l'entreprise et la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures.

C'est sur ces trois piliers qu'une définition fut fondée. Selon ce groupe d'experts :

« une entreprise, quelle que soit sa taille, est une entreprise familiale si elle remplit les conditions suivantes :

1. « La plus grande partie des pouvoirs de décision sont détenus soit par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, soit par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, soit par leurs conjoints, parents ou enfants, soit par les héritiers directs de leurs enfants.
2. La plus grande partie des pouvoirs de décision sont indirects ou directs.
3. Au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise.
4. Les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital), ou leur famille ou leurs descendants, détiennent 25% des pouvoirs de décision sur base de leur capital. » (Commission Européenne, 2009)

Les PME familiales doivent évidemment satisfaire à la définition de PME (cf. Chapitre 1. L'univers des PME), et à la définition d'entreprise familiale avant de pouvoir prétendre à un tel statut.

5.2 Vision chiffrée

Malgré cette définition, l'absence de statut officiel de l'entreprise familiale ne nous permet pas d'accéder à des statistiques précises sur l'échelle européenne ou belge. Nous devons nous en tenir aux enquêtes et aux études réalisées sur des échantillons d'entreprises. Ensuite, ces résultats sont extrapolés à l'ensemble des PME pour finalement tomber sur une appréciation d'une proportion globale chiffrée. Les différentes estimations s'accordent pour dire que les entreprises

familiales représentent 50 à 90% du PIB de toutes les économies de marché (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

Nous allons baser cette analyse sur la définition établie par le groupe d'experts de la Commission Européenne. Les entreprises unipersonnelles, n'ayant pas d'actions, ne seront pas prises en compte.

5.2.1 Les entreprises familiales en Europe

Les entreprises familiales représentent plus de 60% des entreprises européennes (Commission Européenne, 2009). L'enquête du FBN International (2008) révèle l'importance des entreprises familiales dans différents pays européens ainsi que le volume de l'emploi qu'elles génèrent.

L'analyse des figures ci-dessous (cf. Figures 7 et 8) illustre que le tissu économique des grandes puissances économiques européennes est composé majoritairement d'entreprises familiales (de 61 à 85%). Par contre, en termes de volume de l'emploi, les pourcentages sont plus faibles pour les entreprises familiales, variant de 31 à 52%. Les entreprises non familiales, principalement celles du secteur public, emploient le plus grand nombre de salariés. Effectivement, les pays membres de l'OCDE ont en moyenne une proportion de 15% de fonctionnaires par rapport à la population active (LABORSTA, 2011).

Figure 7 : Proportion (en pourcentage) d'entreprises familiales par rapport aux entreprises non-familiales dans quelques pays européens.

Source : FBN international (2008) pour les autres pays européens.

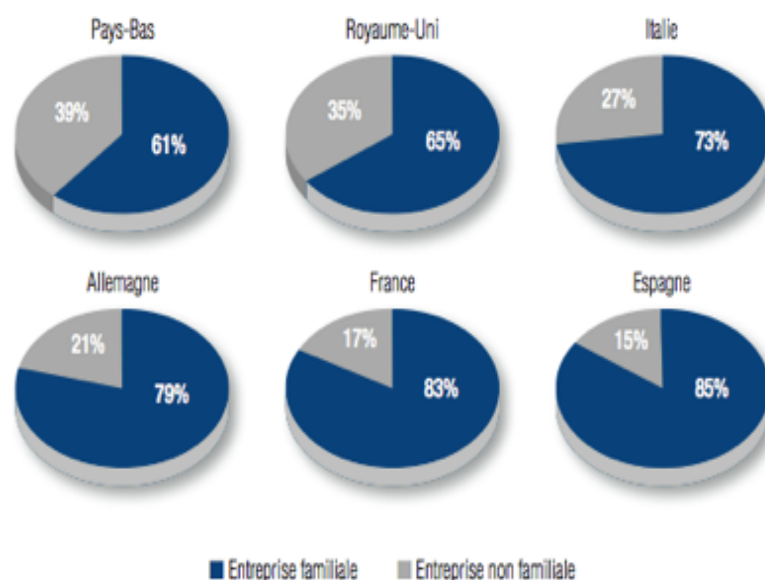
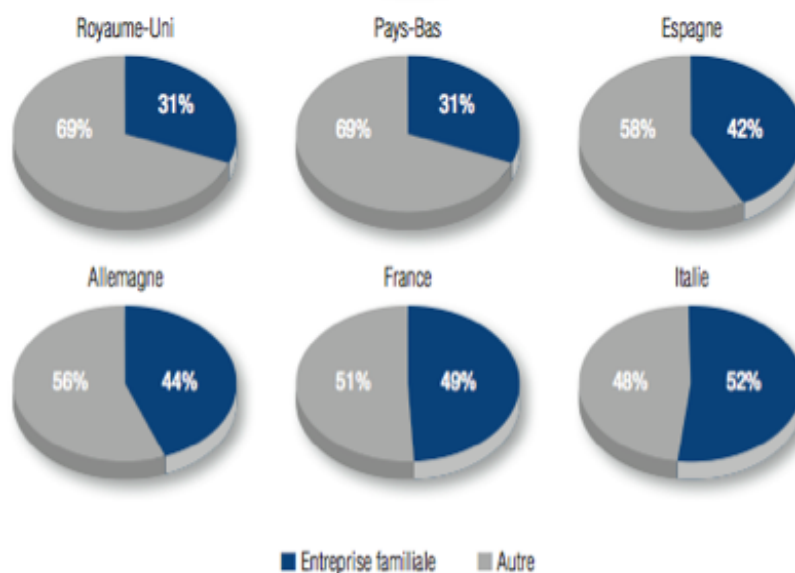


Figure 8 : Part (en pourcentage) des entreprises familiales dans le volume de l'emploi dans quelques pays européens.

Source : FBN international (2008) pour les autres pays européens.



Ces statistiques se réfèrent à toutes les entreprises familiales, indépendamment de leur taille, et elles ne nous donnent toutefois pas d'informations sur le nombre de PME familiales en Europe.

Cependant, l'analyse précédente du nombre de PME en Europe permet de donner une esquisse du nombre de PME familiales sur le marché européen. En effet, il est établi que près de 99% des entreprises européennes sont des PME. Les proportions d'entreprises familiales devraient de ce fait être assez semblables aux pourcentages affichés ci-dessus.

Le même raisonnement est applicable au volume de l'emploi, sachant que le secteur public occupe en moyenne 15% de la population active dans l'OCDE et que deux tiers des employés du secteur privé travaillent pour des PME.⁵

⁵ Les chiffres du secteur public par pays sont disponible sur: http://www.atlantico.fr/sites/default/files/u17796/2014/04/employment_in_general_gvt_0.png

En suivant cette logique, nous pouvons soustraire les 15% de la population active dans le secteur public du pourcentage « Autres » et recalculer une nouvelle proportion pour le secteur privé. En prenant deux tiers de cette proportion, nous obtenons une approximation du volume des PME familiales dans les différents pays européens.

A titre d'exemple, prenons le cas de la France.

► **Emploi du secteur privé**

- $49 / ((51 - 15) + 49) = 58\%$ du volume de l'emploi du secteur privé français est actif dans des entreprises familiales.

► **Emploi privé français**

- $(58/3) \times 2 = 39\%$ du volume de l'emploi privé français est actif dans des PME familiales.

Ces approximations ne prétendent pas définir des pourcentages précis, mais permettent de visualiser le poids des PME familiales dans le tissu économique.

5.2.2 Les entreprises familiales en Belgique

Une étude, datant de 2010 et réalisée par FBNET, propose une estimation des entreprises familiales en Belgique. Ces dernières représentent 77% des sociétés belges employant du personnel. Cette grande proportion d'entreprises pourvoient 45% des postes de travail et participent à un tiers du PIB en Belgique. C'est en Wallonie que les entreprises familiales sont les plus présentes (81%), suivies de la Flandre (78%) et enfin de Bruxelles (64%).

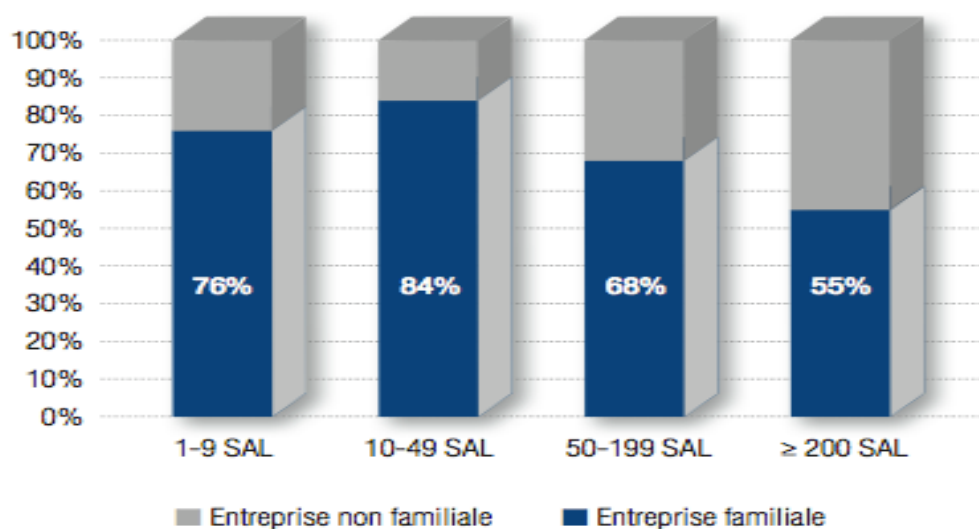
Il est important de constater que les chiffres de l'étude réalisée par FBNET (2010) ne se basent pas sur le même échantillonnage que l'étude FBNET International (2008), étant donné que le secteur public n'est pas pris en compte.

Bien que 55% des grandes entreprises belges soient à caractère familial, la proportion est encore plus importante dans le domaine des PME. Effectivement, comme on peut l'apercevoir sur le graphe ci-dessous, l'univers des PME est

majoritairement détenu ou dirigé par des familles. Selon la taille de l'entreprise, le pourcentage varie de 68% pour les PME de 50 à 199 salariés à 84% pour les PME de 10 à 49 salariés.

Figure 9 : Entreprises familiales selon la taille - 2010

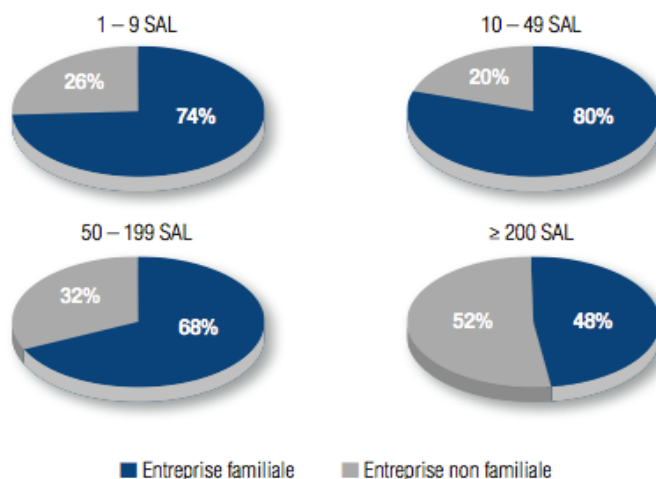
Source : FBN international (2008) pour les autres pays européens.



Cette tendance se confirme avec le volume de l'emploi que les entreprises familiales fournissent. Il ressort de l'analyse du troisième camembert de l'image ci-dessous (cf. Figure 10) que 80% des salariés travaillant dans des PME de 10 à 49 personnes sont actifs dans des entreprises familiales. La proportion diminue à 68% pour les entreprises de 50 à 199 salariés.

Figure 10 : Volume de l'emploi des entreprises familiales en fonction de la taille - Année 2010

Source : FBN international (2008) pour les autres pays européens.



Les entreprises non-familiales, comme vu ci-dessus, ne représentent qu'une faible proportion des PME. Cette proportion augmente quand la taille de l'entreprise dépasse 200 salariés.

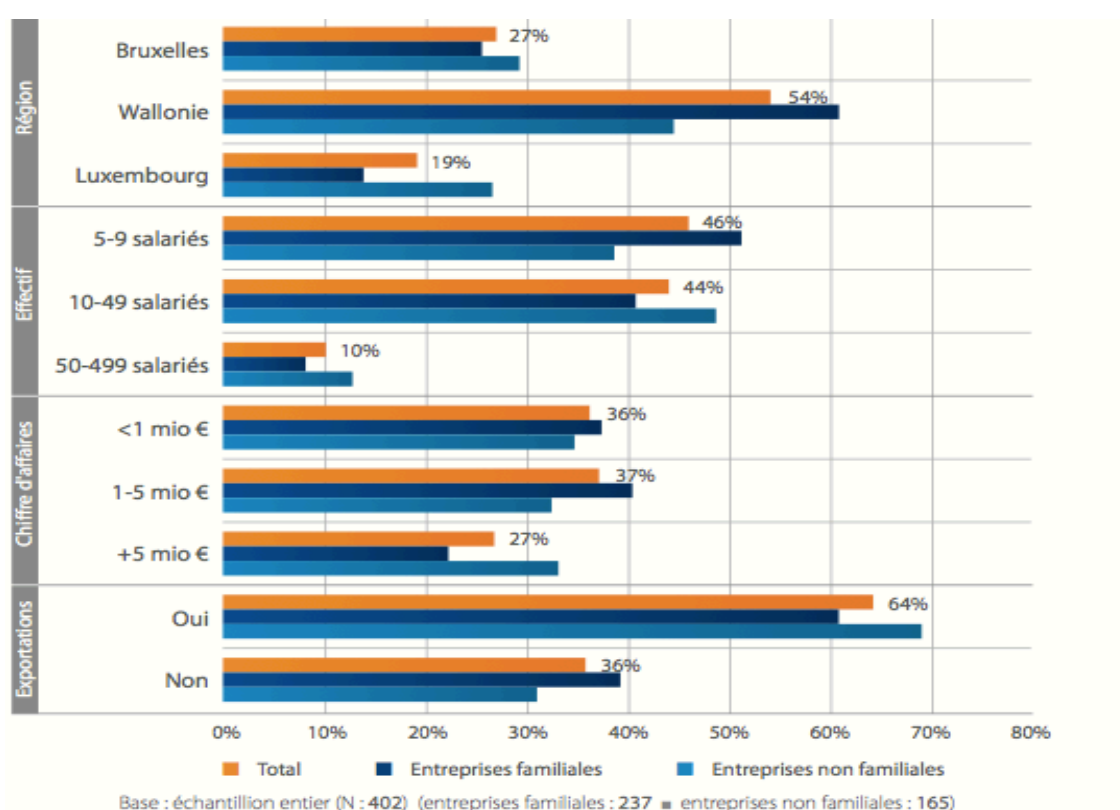
5.2.2.1 Comparaison avec les PME non-familiales

A l'aide de l'étude réalisée par la FBNET (2010) et d'une enquête menée par ICHEC-PME (2007), nous allons proposer de comparer et de distinguer les PME des PME familiales. Les paramètres des échantillons des deux enquêtes diffèrent de par le nombre d'entreprises analysées, l'année de référence et les régions étudiées. Les résultats obtenus sont, toutefois, assez semblables et nous en tirerons, par conséquent, une tendance générale.

Au vu de la figure ci-dessous (cf. Figure 11), nous observons que les PME familiales sont en général plus petites en terme de taille et que la présence familiale diminue avec la taille de la société. Leurs chiffres d'affaires sont aussi plus faibles et elles ont tendance à moins exporter.

Figure 11 : Profils et répartition (en pourcentage) des PME familiales face aux PME non-familiales.

Source : ICHEC-PME 2007



D'autres différences chiffrées ressortent des enquêtes de « FBNET (1) » et « ICHEC-PME (2) :

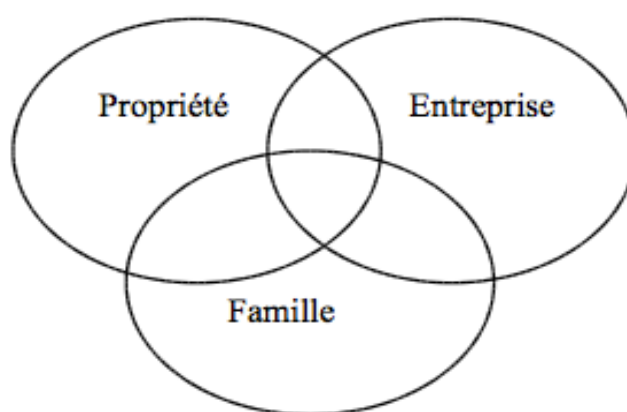
- ⊕ Les entreprises familiales sont habituellement plus âgées que leurs homologues (âge moyen de 23 ans contre 17 ans). (1)
- ⊕ Les dirigeants restent plus longtemps dans les entreprises familiales (18 ans contre 13 ans). (1)
- ⊕ Les entreprises non familiales sont plus actives à l'international (48% contre 33%). (1)
- ⊕ Les dirigeants familiaux travaillent plus longtemps : 35% travaillent entre 60 et 80 heures par semaine contre 22%. (2)
- ⊕ Deux fois plus de chefs d'entreprises familiaux ont arrêté leurs études en secondaire. (2)
- ⊕ Les formations en cours de carrière sont aussi plus fréquentées par les dirigeants non-familiaux. (2)

5.3 ADN des entreprises familiales

Contrairement aux entreprises non familiales, les PME familiales doivent faire face à la confrontation de trois dimensions différentes : la famille, l'entreprise et la propriété (actionnariat).

Figure 12 : Critères d'identification d'une entreprise familiale

Source : Colot et Croquet (2005)



Ces trois acteurs ne partagent pas nécessairement la même vision et ne visent pas toujours les mêmes objectifs ; de ce fait, ils ne participent pas constamment au même combat (Van Caillie, 1999). Chaque décision ou action engagée par une dimension va obligatoirement impliquer les deux autres. Même si les trois dimensions possèdent leurs impératifs et leur propre logique, on admet que la gestion est principalement influencée par un côté émotionnel dicté par l'univers familial. Cette complexité due aux innombrables interactions peut être source de conflits dans la prise de décision ou dans les relations interpersonnelles, mais surtout source de forces inhérentes quand la cohabitation et la communication des trois dimensions sont correctement établies (Bughin et Colot, 2008).

Pourtant, Il faut considérer la PME familiale comme un tout, une entité unique (Whiteside et Brown, 1991). On ne peut pas se contenter de définir les caractéristiques en insistant sur la différence d'interactions entre la famille, la

propriété et l'entreprise. En effet, l'entreprise familiale est un lieu d'interdépendance et de causalités multiples qui va développer des spécificités propres que nous allons définir comme son « ADN ».

5.3.1 Transmission

Une des majeures spécificités de l'entreprise familiale se trouve dans la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures : il y a une vocation transgénérationnelle. Ce goût pour la pérennité se renforce avec les générations et l'histoire que l'entreprise accumule au fil du temps. Effectivement, plus les générations s'enchainent, plus le bagage familial s'alourdit et plus les responsabilités émotionnelles du futur dirigeant s'intensifient. C'est donc une lourde tâche qui se prépare et se prévoit. Pour répondre à ce défi de taille, l'entreprise familiale doit s'imprégner d'une vision dirigée sur le long terme. Cette vision est impulsée par le dirigeant qui considère la société comme un actif à transmettre plutôt que comme une richesse à consommer durant son existence (PwC, 2011).

En effet, dans la perspective d'une future transmission, la famille consacre une grande importance à la préparation des futurs dirigeants. Ils investissent dans l'avenir en privilégiant le partage des valeurs familiales et de l'expérience entrepreneuriale avec les nouvelles générations. Elles sont plongées, depuis leur plus jeune âge, dans l'entreprise afin de se procurer des outils nécessaires pour diriger leur future entreprise. Au moment de reprendre l'entreprise, ces générations auront acquis une grande connaissance de la société et de son fonctionnement, grâce à l'expertise et les compétences de leurs aînés (ICHEC-PME, 2007).

5.3.2 Valeurs humaines

D'un côté, la famille associe son nom à l'entreprise ; de l'autre côté, la réputation de l'entreprise dépend de ses relations professionnelles ainsi que de son produit.

L'entreprise familiale va donc instaurer un cadre commun, fondé sur des valeurs fortes, afin de dégager une vision cohérente satisfaisant la cohabitation entre famille et entreprise.

En effet, dans une entreprise familiale, on retrouve souvent une ambiance assez particulière, dictée par des valeurs humaines telles que la confiance, la loyauté, le respect. Les dirigeants s'investissent beaucoup dans la qualité du produit ou du service qu'ils proposent et dans le contact avec les clients basé sur la satisfaction de ces derniers. La famille va intégrer et accorder un rôle central à ces valeurs au sein de l'entreprise. Pour y parvenir, elle va constituer une équipe compétente et capable de véhiculer cette conception entrepreneuriale (Pwc, 2011).

Tout d'abord, pour créer une culture correspondant aux valeurs humaines de la famille, il faut allouer au capital humain une place primordiale. Le capital humain regroupe l'ensemble des qualifications et des expériences accumulées par l'employé ; ce capital va déterminer sa façon de travailler et d'interagir avec les autres travailleurs. Dans ce sens, la famille s'élargit aux salariés en les imprégnant d'une culture qu'on appelle le « familiarisme » : c'est une connaissance collective qui regroupe l'ensemble des valeurs sociales et les normes de comportement consolidées par le cercle familial (Arregle et al, 2004). La complémentarité du dirigeant familial avec une équipe culturellement homogène forme une communauté d'intérêt qui constitue le moteur de l'entreprise familiale.

Ensuite, l'unicité culturelle va créer un sentiment d'appartenance et de solidarité entre les membres de l'entreprise. Des liens forts entre les salariés, l'entreprise et la direction vont être créés et vont influencer les orientations stratégiques. Les dirigeants sont donc porteurs d'un projet collectif et tentent de créer une vision commune afin de poursuivre l'objectif principal qui est de constituer un patrimoine sain et transmissible.

5.3.3 Engagement de la famille

Tout d'abord, notons l'importante identification de la famille envers l'entreprise. Les représentants familiaux sont dépositaires d'un patrimoine et d'une culture familiale commune. Ils véhiculent l'image et les valeurs humaines de la famille à travers leur engagement et leur investissement professionnel. Cette implication inconditionnelle envers l'entreprise est encore plus présente dans le chef du dirigeant. Il se considère comme un relais responsable de la préservation et du développement de l'entreprise. Les membres de la famille, dont l'implication personnelle et professionnelle est très importante, ne quittent jamais vraiment l'univers du travail et doivent parvenir à faire la part des choses entre famille et entreprise (PwC, 2011 ; ICHEC-PME, 2007 ; Van Caillie, 1999).

5.3.4 Indépendance

L'entreprise familiale est poussée par un désir de liberté et une volonté d'autonomie, aussi bien dans son financement que dans sa gouvernance.

D'un côté, elle veut se bâtir sur ses fonds propres afin d'être maître de toutes ses décisions. Une forte trésorerie est un objectif primordial et permet une certaine indépendance vis-à-vis du financement de son développement. Son capital ne sera ouvert aux investisseurs externes qu'en dernier recours afin de préserver l'entreprise et d'assurer sa pérennité.

D'un autre côté, elle veut pouvoir diriger son entreprise sans aucun contrôle externe. L'indépendance financière va permettre plus facilement cette souveraineté familiale dans la gouvernance. En effet, une PME familiale est souvent gérée sous forme d'un organigramme « en râteau » : la direction, composée d'un ou plusieurs représentants de la famille, est seul maître à bord et délègue vers des nœuds hiérarchiques dans des sous-domaines tels que la production, la vente, le marketing, etc. (Van Caillie, 1999). Elle évite que des personnes externes pénètrent dans la haute sphère familiale ; elle préconise, pour chaque poste, un membre familial plutôt qu'une personne externe.

En outre, lorsque l'entreprise familiale a déjà traversé quelques générations, de plus en plus de membres de la famille ont rejoint l'entreprise pour prêter main forte au dirigeant et occuper des postes-clés. Les décisions et les responsabilités sont partagées et le dirigeant se retrouve rarement isolé. Cette omniprésence familiale dans l'exécutif et la finance va permettre une certaine liberté d'action et une souplesse dans sa gouvernance (ICHEC-PME, 2007).

5.4 Cet ADN est-il conciliable avec la croissance ?

Curieusement, bien que le monde économique soit principalement dominé par les entreprises familiales, le thème des PME familiales et de leur croissance n'est que peu développé dans la littérature scientifique.

Dans leur développement, les entreprises, qu'elles soient familiales ou non, rencontrent les mêmes opportunités et font face aux mêmes obstacles. C'est seulement la façon de les aborder qui diffère.

Dès lors, nous analysons ici le résultat de la conjonction des différentes caractéristiques de l'ADN des entreprises familiales face à la croissance. Nous proposons ainsi différentes hypothèses énonçant les atouts et les freins des PME familiales face au processus de croissance. Ces hypothèses se fondent sur la combinaison des éléments du cadre théorique et de l'ADN des PME familiales, ainsi que des constatations ressortant des enquêtes utilisées.

Nous n'optons pas pour une analyse exhaustive, mais nous allons développer quelques hypothèses qui nous apparaissent comme les plus influentes dans la recherche ou dans la limite de la croissance.

5.4.1 Atouts

5.4.1.1 Performance

Des études ont prouvé que les entreprises familiales sont mieux gérées et qu'elles surperforment les entreprises non familiales (PwC, 2011). En effet, il a été démontré qu'elles présentaient des ratios de rentabilité d'actifs et de fonds propres plus élevés, les rendant ainsi plus rentables (Maury, 2006 ; Anderson et Reeb, 2003). Cette performance découle de différentes caractéristiques liées à leur ADN.

Tout d'abord, les entreprises familiales détiennent une structure organisationnelle capable de réduire l'effet de la théorie de l'agence. La théorie de l'agence consiste en une séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise. Les actionnaires protègent leur investissement alors que les dirigeants poursuivent un objectif entrepreneurial. Cette divergence d'intérêts peut devenir source de conflits et être néfaste à l'efficience et l'efficacité de l'entreprise (Bughin et Colot, 2008). La convergence des intérêts au sein des PME familiales entre le dirigeant et les actionnaires permet de réduire les coûts d'agence. En effet, les dirigeants familiaux sont souvent propriétaires ou apparentés. Par conséquent, les décisions se prennent plus rapidement et la création d'une vision commune est facilitée (Maury, 2006).

Ensuite, comme le dirigeant familial est généralement propriétaire, il accorde plus d'importance à l'aspect financier. Il s'occupe des finances de l'entreprise comme des siennes et se focalise sur l'accroissement des fonds propres de l'entreprise. L'entreprise familiale préfère une stratégie inscrite dans le long terme, basée sur la transmission, contrairement à une rentabilité immédiate. Dès lors, une plus faible distribution des dividendes est motivée par l'augmentation de la trésorerie afin de financer son développement et de renforcer son autonomie financière à l'égard de financements externes (ICHEC-PME, 2007, Van Caillie, 1999).

Comme analysé dans notre cadre théorique, il est préférable pour une entreprise d'être performante et rentable si elle désire croître par la suite. La première hypothèse est donc la suivante :

Hypothèse 1 : la surperformance des PME familiales facilite l'implémentation d'un processus de croissance.

5.4.1.2 Management

Comme nous l'avons étudié précédemment (cf. 5.3. ADN des entreprises familiales), le capital humain est une priorité pour l'entreprise et son management suscite beaucoup d'attention.

Ainsi, les PME familiales sont gérées d'une manière très patriarcale et les dirigeants s'identifient fortement à l'entreprise. L'implication personnelle du dirigeant et sa motivation dans la gestion de l'entreprise sont des atouts incontestables dans l'élaboration d'une volonté de croissance. Le dirigeant s'investit entièrement afin de subvenir aux besoins de la famille et d'accroître son patrimoine (Van Caillie, 1999). Comme nous l'avons vu, on travaille d'avantage dans une entreprise familiale et le dirigeant a souvent été formé au préalable par la force des choses. Il a été imprégné de la vision stratégique de la société et a ainsi été mieux préparé, le moment venu, à son rôle de leader. Il possède un savoir spécifique de l'entreprise qui favorise la gestion de l'activité.

De plus, les dirigeants familiaux restent en moyenne plus longtemps à leur poste que leurs confrères non familiaux. Cette stabilité directionnelle associée à la vision long terme de la famille permet des investissements et un développement durable qui ne serait pas rentable pour des actionnaires ou un dirigeant axé sur le court terme (Sraer et Thesmar, 2003).

Finalement, cet engagement se fait ressentir au sein de l'entreprise et anime la motivation des employés en augmentant leur productivité (Bughin et Colot,

2008). Cet engouement collectif construit autour d'un objectif et d'une vision commune favorise la croissance et nous permet d'en déduire une deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : le fort engagement, les connaissances et l'expérience du dirigeant familial favorisent la croissance.

5.4.1.3 Forte réputation

Pour qu'une entreprise croisse, il ne faut pas seulement le vouloir, mais il faut aussi en avoir les capacités. En effet, différentes parties prenantes doivent entraîner et supporter l'entreprise dans sa croissance. D'un côté, les clients doivent stimuler l'augmentation de l'offre, et d'un autre côté, les fournisseurs, les alliances ou les investisseurs doivent répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise en développement et croire en ses perspectives de croissance.

De ce fait, les PME familiales prennent souvent source dans leur région d'origine (ICHEC-PME, 2007). Elles emploient la population locale et privilégient des relations personnalisées, leur permettant de tisser des liens de confiance avec les tiers.

Les relations et la réputation des entreprises familiales basées sur de fortes valeurs humaines sont autant de facteurs qui favorisent la confiance et la fidélité des parties prenantes envers l'entreprise (Anderson et al, 2003). Ces avantages concurrentiels détenus par les PME familiales nous permettent de formuler notre troisième hypothèse :

Hypothèse 3 : la réputation, les réseaux et les relations clients soutiennent la croissance des PME familiales.

5.4.2 Freins

5.4.2.1 Enracinement familial

La concentration du pouvoir dans le chef du dirigeant familial permet une gestion autoritaire et altruiste, reposant uniquement sur ses choix et sa vision de l'entreprise (Bughin et Colot, 2008). Le dirigeant propriétaire serait tenté d'engager des membres familiaux pour des positions pour lesquelles ils ne sont pas compétents, refusant tout simplement l'entrée de managers extérieurs probablement plus aptes à occuper ces postes. Cette problématique est d'autant plus présente lorsque le caractère héréditaire du poste de dirigeant est en jeu. Le successeur de l'entreprise est désigné au sein de la famille et le nombre de candidats est ainsi fortement restreint. Les entreprises familiales accordent plus d'importance au lien de sang qu'aux compétences intrinsèques de l'individu. De la même manière, la philosophie de travail des PME familiales se base sur le *self made men* où l'intelligence et le bon sens priment sur le diplôme (ICHEC-PME, 2007), alors que nous avons vu dans notre cadre théorique que la formation a un impact positif sur le potentiel de croissance de l'entreprise.

Le risque majeur de ce type de succession est que la formation reçue par l'héritier soit fort ciblée et ne tienne pas assez compte de l'évolution des facteurs externes à l'entreprise. Il n'est en effet pas donné à tout le monde de pouvoir mesurer le réel impact des nouvelles technologies et d'adapter en conséquence la stratégie de sociétés déjà jugées suffisamment performantes aux yeux de leurs gestionnaires. Cette réalité est susceptible d'empêcher ou du moins de ralentir une société dans son adaptation à des changements économiques ou technologiques que l'évolution peut générer et qui modifient très rapidement le modèle. On pense par exemple à l'évolution de l'*E-commerce*.

Le recrutement de cadres qualifiés, capables d'induire des changements économiques et technologiques profitables, est assez problématique. En effet, il

est difficile pour une PME familiale d'attirer des talents car leurs perspectives d'évolution sont assez réduites étant donné que la haute sphère est occupée par des membres familiaux (Pwc, 2011).

Cette approche paternaliste échappe à un contrôle extérieur objectif et conduit à une contradiction dans la maximisation des objectifs économiques de l'entreprise. Pearce et Zahra (1992) ont pourtant prouvé une relation positive entre la performance et la croissance d'une entreprise, et la proportion d'administrateurs externes. Nous pouvons émettre une quatrième et nouvelle hypothèse :

Hypothèse 4 : l'enracinement familial dessert la maximisation du potentiel de croissance.

De plus, l'enracinement peut être source de conflits entre les membres familiaux. Comme dans chaque entreprise, on peut apercevoir des conflits en rapport avec la gestion du capital financier ou humain. Cependant, dans les entreprises familiales, on retrouve une dimension plus personnelle et émotionnelle qui accentue les oppositions entre les individus. Les conflits les plus fréquents dans ce type d'entreprise sont :

- ⊕ l'attribution d'un poste ;
- ⊕ les conflits intergénérationnels ;
- ⊕ le manque de communication entre les membres familiaux.

Ces conflits personnels peuvent prendre le dessus sur la dimension professionnelle et affecter la gestion de l'entreprise. En outre, la résolution des différends est perturbée et compliquée par divers tabous⁶ propres à l'entreprise familiale. Ces tabous concernent les finances (rémunération, avantages, salaire),

⁶ Le tabou est un sujet qu'il est préférable de ne pas évoquer si l'on veut respecter les codes de bienséance d'un groupe donné (IEF, 2013).

la transmission (choix du successeur, date de succession), ou encore les compétences (reconnaissance du père, expérience extérieure, capacité des membres familiaux) (IEF, 2013).

Ces sujets sont difficiles à aborder dans le cadre d'une organisation familiale où les relations sont également autres que professionnelles. En effet, la logique familiale est davantage basée sur les représentations imaginaires assimilées par les parents et les enfants au fil du temps, alors que la logique de l'entreprise doit tenir compte des exigences de la réalité sans être influencée par des avis et des visions subjectives (IEF, 2013). Les tabous se développent dans l'imaginaire des membres concernés et influencent négativement leurs comportements et leurs relations vis-à-vis des autres membres familiaux.

Les conflits et les tabous peuvent mettre en danger les fondements mêmes de l'entreprise familiale qui font d'elle une entreprise performante et durable. Par conséquent, les prises de décisions sont ralenties et une baisse de la motivation, de la productivité, de la performance et donc de la croissance peut se faire ressentir au sein de l'entreprise. Une cinquième hypothèse en ressort :

Hypothèse 5 : les conflits et les tabous mettent en danger l'objectif de croissance.

5.4.2.2 Financement

Le processus de croissance requiert un financement adapté tout au long des stades de développement. L'ADN des PME familiales ne permet pourtant pas un financement optimal, les PME familiales ne disposant pas toujours des fonds requis par le processus de croissance. En effet, les PME familiales mettent un point d'orgue à l'indépendance financière de l'entreprise. Cette volonté provoque un double effet risquant d'atténuer les perspectives de croissance de l'entreprise.

Le premier effet lié à cette indépendance va influencer les capacités de financement de la PME familiale. Cette dernière accorde, comme nous l'avons vu précédemment (cf. 5.3. ADN des entreprises familiales), beaucoup d'importance au financement par fonds propres afin de garantir la pérennité de l'entreprise. S'autofinancer est la meilleure manière de se détacher de toute obligation envers des sources de financements bien plus contraignantes, telles que le crédit bancaire ou le *private equity*⁷ qui implique une perte de contrôle de la famille envers l'entreprise (Pwc, 2011). Effectivement, la volonté de garder son capital fermé aux investisseurs externes va limiter les stratégies de croissance car l'ouverture de capital diminuerait la proportion de détention des actionnaires familiaux et l'augmentation du capital requiert l'aide des banques. Dans notre cadre théorique, nous avons vu que la recherche de partenaires financiers externes était positivement corrélée avec la croissance de l'entreprise. Nous déterminons ainsi une sixième hypothèse :

Hypothèse 6 : Le manque de financement externe freine le processus de croissance.

Le second effet résulte de cette volonté d'indépendance financière. La PME familiale, dans sa gestion à long terme, nécessite une certaine prudence dans ses choix (Ernst & Young, 2012). Contrairement aux avantages qu'elle possède grâce à sa liberté financière, l'entreprise se doit de réfléchir avant d'investir car ses fonds ne sont pas inépuisables. Le financement par fonds propres reflète donc une situation financière saine et autonome, mais ne favorise pas les investissements dépassant la trésorerie, potentiellement rentable et bénéfique à la croissance sur le long terme. Autrement dit, la prudence des propriétaires familiaux rend ces derniers susceptibles d'opter pour des choix stratégiques et des investissements qui minimisent le risque (Andersen et Reeb, 2003). Nous

⁷ Le *private equity* désigne un financement nécessitant l'ouverture de son capital aux investisseurs externes.

avons pourtant constaté que la propension à prendre des risques était une composante importante dans la recherche de croissance. Dans ce sens, l'aversion au risque des PME familiales justifie la septième hypothèse :

Hypothèse 7 : La prudence des PME familiales ralentit la croissance.

5.4.2.3 Internationalisation

Les PME familiales optent en premier lieu pour une stratégie domestique basée sur un marché de niche (PwC, 2011). Le marché de niche présente l'avantage d'être rentable en proposant une structure peu concurrentielle. Cependant, le marché est limité et la croissance de l'entreprise l'est donc tout autant, si elle ne s'exporte pas. Malgré cette constatation, la PME familiale éprouve encore des difficultés à s'émanciper de son cadre local (Basli, 2002). La réserve des dirigeants familiaux face à l'internationalisation résulte de la crainte des effets que pourrait avoir la mise en place de cette démarche sur le caractère familial de l'entreprise.

Les dirigeants familiaux ne sont pas toujours prêts à s'exporter avec une filiale à l'étranger ou exporter des produits, par manque d'intérêt ou de temps. Les formateurs familiaux ont « oublié » de préparer les générations futures à ce défi en les envoyant se former à l'étranger et il est difficile, pour un dirigeant ne connaissant ni la langue ni le pays concernés, de déléguer les discussions et les négociations liées à un tel développement. L'intervention d'un manager externe expérimenté peut s'avérer constituer une composante-clé dans la réussite de l'opération si l'entreprise familiale ne possède pas de membres familiaux compétents. Toutefois, la famille redoute la perte aussi bien de pouvoir que de contrôle sur son entreprise.

En outre, exporter son activité à l'étranger sollicite de lourds investissements difficilement supportables par fonds propres. Il est préférable de se reposer sur

un soutien financier extérieur, mais un tel soutien risque d'altérer l'indépendance financière si précieuse aux PME familiales (Basli, 2002).

Ensuite, l'internationalisation nécessite l'implémentation de son activité en terre inconnue. Il faut prendre des risques sans garantie de réussite car les conséquences de cette démarche sont difficilement prévisibles. A nouveau, la gestion en bon père de famille⁸ de l'entreprise familiale s'oppose à ce genre de pratiques qui risquent de mettre à mal la pérennité de l'organisation.

Finalement, les PME familiales veulent à tout prix préserver leurs valeurs humaines, même à l'étranger. Cependant, il est plus difficile de les véhiculer si on se trouve loin du siège social. Par exemple, le contact avec les clients, caractéristique-phare des entreprises familiales, est plus difficile à entretenir avec l'accroissement des clients et la distance vis-à-vis d'eux. Le contact sera dès lors plus formel et impersonnel.

L'internationalisation nécessite donc des éléments que la PME familiale souhaite éviter. Nous énonçons ainsi notre dernière et huitième hypothèse :

Hypothèse 8 : La faible internationalisation limite la croissance.

⁸ Concept du droit civil désignant le comportement responsable qu'un individu de référence doit avoir face à une situation quelconque.

Chapitre 6. Discussion

Notre recherche avait pour objectif de répondre à notre question initiale :

La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ?

Notre analyse s'est donc portée sur la réaction de l'ADN familiale par rapport aux déterminants et aux effets de la croissance développés dans notre cadre théorique. Nous avons observé que les PME familiales possèdent un socle et un potentiel de croissance non négligeables, basés sur des atouts qui découlent des fondements mêmes de leur structure entrepreneuriale.

Pourtant, force est de constater que les PME familiales poursuivent un objectif de croissance limité. Ce seuil limite est atteint lorsque l'objectif de croissance a tendance à dénaturer les fondements de l'ADN familial, par exemple lors du recours à des fonds externes de financement, de la perte de contrôle du pouvoir décisionnel, de la dispersion du contact avec les clients et des valeurs humaines, suite à l'internationalisation ou au développement de l'entreprise. Marchsnay (1993) distingue deux types d'entreprises : les CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité) qui expriment une réelle envie de croître, prêtes à concéder de l'autonomie, en risquant leur pérennité, et les PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) qui choisissent cette indépendance et cette continuité au prix de la croissance. Ainsi, dans cette logique, on peut déduire que les PME familiales possèdent les caractéristiques de ces dernières, celles des PIC.

Les limites que s'imposent les dirigeants pour ne pas dépasser une taille critique freinent, par conséquent, l'objectif de croissance. Les dirigeants de PME familiales ont pour objectif de garder une taille donnant priorité à l'ADN familial. Nous apercevons cette envie de garder une dimension « familiale » dans la proportion importante de PME familiales comptant moins de 50 employés : 76%

des entreprises de 1 à 9 employés sont familiales et la proportion augmente jusqu'à 84% lorsqu'il s'agit d'entreprises entre 10 et 49 salariés (cf. Figure 10). Au-delà de cette taille, on observe que les PME non familiales regagnent du terrain.

On pourrait dès lors se poser la question suivante : *dans un contexte économique morose, est-il politiquement correct de refuser la croissance au nom d'un protectionnisme familial qui vise à conserver un patrimoine autonome et indépendant, alors que les taux de chômage sont au plus bas ?*

Il est difficile de répondre à cette interrogation sans y intégrer des aspects qui n'ont intentionnellement pas été pris en compte dans notre analyse. En effet, la volonté des PME familiales à renoncer à une croissance expansive provient en grande partie de facteurs politiques (fiscaux) et économiques, tels que le coût de l'emploi ou l'envie d'éviter la formation d'un syndicat (à partir de 50 employés). Effectivement, les dirigeants familiaux ont une attitude négative marquée à l'égard des syndicats (Van Caillie, 1999) qu'ils considèrent comme un frein au développement. De plus, dans la PME familiale, les notions de capital et de travail sont intimement liées puisque le dirigeant de l'entreprise est son propre actionnaire. Dans une entreprise, plus la taille de l'entreprise augmente, plus le fossé se creuse entre capital et travail. Les actionnaires ont un objectif de rendement du capital et perdent le contact avec le moteur même de l'entreprise. Les décisions des dirigeants tendent dès lors à répondre aux exigences et à la pression des actionnaires, et s'éloignent des valeurs initiales pour se concentrer sur l'objectif d'expansion et de croissance.

Les PME familiales ne sont pas destinées à croître. Seul le dirigeant en accord avec la famille décide, pour diverses raisons, de la croissance ou non de son entreprise (Van Caillie, 1999). Cependant, si elles veulent poursuivre leur croissance et améliorer leurs performances, les PME familiales doivent accorder plus d'importance aux regards externes, notamment par l'installation d'organes de contrôle, tels qu'un conseil d'avis ou un conseil d'administration, composés de membres indépendant à la famille. En effet, beaucoup d'entreprises pensent avoir une mission stratégique efficiente, mais elles confondent souvent la

stratégie familiale avec l'efficacité entrepreneuriale. La présence de membres non familiaux apporte une aide précieuse aux dirigeants familiaux afin de réduire l'impact émotionnel dans les décisions stratégiques. Cette constatation est confirmée par une étude menée par HEC-ULg qui affirme que seules 38% des entreprises familiales ont fait confiance à un directeur externe. 92% de ces entreprises aperçoivent une amélioration de la performance et 78% confirment une professionnalisation de la gouvernance (Trends Tendances, 2015).

Un autre sujet assez délicat concerne la transmission des PME familiales. Elle constitue un défi sous-estimé qui peut affecter la continuité ou la croissance de l'entreprise si elle est mal exécutée. Il faut investir dans la formation des repreneurs et soutenir les initiatives telles que l'Académie des Successeurs, lancée par *l'Institut de l'Entreprise Familiale* (IEF), ou les formations proposées par *ICHEC-PME* afin d'éviter toute confusion lors de la passation de pouvoir. C'est d'autant plus important quand on sait que la majorité des PME familiales sont encore dirigées par la première génération et qu'à peine un tiers des entreprises familiales passent aux mains de la deuxième génération et seulement 10% jusqu'à la troisième génération (IFC, 2005). La bonne formation des futures générations est susceptible d'apporter une aide précieuse à la résolution des freins des PME familiales face à la croissance.

Conclusion

Notre objectif dans le présent mémoire a été de chercher à comprendre quel processus de croissance particulier caractérisait la PME familiale. Nous avons, en cernant les enjeux de la PME et de la croissance, appliqué ces définitions au thème de la PME familiale. De cette analyse, il ressort que les PME familiales possèdent certes des atouts solides pour croître mais qu'elles croissent jusqu'à un point limite, afin de garder leur ADN propre et les qualités qui y sont attachés.

Nous constatons donc, au terme de ce travail, que la PME familiale tente de modérer sa croissance afin de préserver son cachet identitaire familial et ses atouts. Ces derniers, qui lui permettent de croître, sont de nature économique, tandis que les freins qui limitent leur croissance sont psychologiques et individuels. Il serait imprudent de prendre des mesures contraignantes en vue de limiter ces freins, au risque de gripper le moteur économique. Les aspects qui limitent la croissance sont en effet plus difficilement contrôlables par les pouvoirs publics et la collectivité.

Ce mémoire nous a d'abord permis d'adopter une méthode de travail rigoureuse en matière de recherche scientifique. En outre, nous avons apprécié approfondir un sujet peu étudié par la littérature scientifique. Cet aspect représentait certes une difficulté mais il a été d'autant plus captivant pour nous de formuler des hypothèses fondées quant à la croissance des PME familiales. Il a aussi été intéressant de théoriser ce phénomène quotidien et d'en fixer les traits.

Le mémoire ne prétend cependant pas répondre à la question de manière figée et précise mais lance des hypothèses. Des données chiffrées comparant la croissance des PME familiales et celle des PME non familiales auraient pu apporter un caractère plus circonstancié et explicite au travail.

En termes de recommandation, nous estimons que la mission des PME familiales est d'investir dans les moyens de formation des managers familiaux et de leurs héritiers. Un tel investissement est bénéfique pour les deux parties : il permettrait aux externes de mieux comprendre le fonctionnement des PME

familiales et de pénétrer leur univers discret et peu transparent, et il optimiserait la gestion de la PME familiale en résolvant des conflits et en dévoilant certains tabous inutiles grâce à un tiers externe. Ces PME sont les plus stables et les plus aptes à résister aux aléas de l'économie ; il est donc primordial d'en surveiller l'avenir.

Bibliographie

Ouvrages

Ansoff, I. (1981). Stratégie du développement de l'entreprise. Editions hommes et techniques.

Baeyens J.P. (1990). Les leviers de croissance de la PME . Dans D. R., & F. R. Baudouin (Éd.), Plein feu sur les PME, De la théorie à la pratique (pp. 40-45.). Bruxelles: Roularta Books.

Bosworth, D. (1989). Barriers to growth: the labour market. Dans J. S. J. Barber, Barriers to growth in small firms (pp. 58-86). Londres: Routledge.

Donckels, R. (1993). Plein feu sur les PME, De la théorie à la pratique. (F. R. Baudouin, Éd.) Bruxelles: Roularta Books.

Flamholtz, E. (1986). How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass.

Gasse, Y. (1982). Elaborations on the psychology of the entrepreneur. Dans C. S. Kent, Encyclopaedia of Entrepreneurship (pp. 57-71). Englewoods Cliffs (N.J.): Prentice- Hall.

Hall, G. (1989). Lack of finance as a constraint on the expansion of Innovative small firms . Dans J. S. J. Barber, Barriers to growth in smallfirms (pp. 39-57). Londres: Routledge.

Janssen, F. (2011). La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME ? Bruxelles: De Boeck.

Julien, P.-A. (2002). Les PME à forte croissance. Québec: Presses de l'université du Québec.

Julien, P., & Marchesnay , M. (1988). La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion. Paris: Vuibert.

Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique*. Paris: Eyrolles.

Starbuck, W. (1965). Organizational growth and development. Dans J. March, *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.

Storey, D. J. (1994). *Understanding The Small Business Sector*. Londres: Routledge.

Wtterwulghe, R. (1998). *LA PME. Une entreprise humaine*. De Boeck.

Sources électroniques

Alvarez, S. and Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* 27, pp. 755 – 775.

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1329.

Arregle, J., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7 (1), 13-36.

Basly, S. (2002, Janvier). L'internationalisation de l'entreprise familiale. (U. P. défense, Éd.) Paris.

Birley, S., & Weshead, P. (1990). Growth and performance contrasts between « types » of small firms. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 535-557.

Bolton, J. (1971). Report of the committee on liquidity of small firms. *Journal of political Economy*, 21 (2), pp. 102-125.

Bowman, C., & Swart, J. (2007). *How Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded*. *Journal of Management Studies*, 44, 488 – 505.

Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network Support and Success of Newly Founded Businesses. *Small Business Economics*, 10, 213 – 225.

Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Zieger. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 57, 227-242.

Brush, C., & Vanderwerf, P. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new ventures performance. *Journal of business Venturing*, 7, 157-170.

Chandler, G., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing* , 20, 705-725.

Chrisman, J., Bauerschmidt, A., & Flofer , C. (1998). The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 23 (1), 5-29.

Churchill, N., & Lewis, V. (1983). Les cinq stades de l'évolution d'une P.M.E. *Harvard l'Expansion* , Automne, 51-63.

Colot, O., & Croquet, M. (2005). La combinaison d'indicateurs comptables et de caractéristiques de propriété et de gestion permet-elle d'expliquer l'endettement financier des PME familiales ?. *Comptabilité et Connaissances* , 5.

Davidsson , P. (1989). Entrepreneurship - and after ? A Study of Growth Willingness in Small Firms. *Journal o f Business Venturing* , 4 (3), 211-226.

Davidsson , P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). rowing profitable or growing from profits : putting the horse in front of the cart ? *Journal of Business Venturing* (24), 385-408.

Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal ofBusiness Venturing* , 6 (6), 405-429.

Davidsson, P., Klrrchhoff, B., Hatemi-J, A., & Gus, H. (2002). Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal o f Small Business Management* , 40 (4), 332-349.

Delmar, F. (1997). Measuring growth : methodological considerations and empirical results. Dans R. e. Donckels, *Entrepreneurship and SME research : on its way to the next millennium*, Aldershot: Ashgate .

Delmar, F. (1999). Entrepreneurial growth motivation and actual growth – A longitudinal study. *Research on Entrepreneurship* , 33, pp. 45-52.

Frey, U. (2009, Novembre). Les étapes du développement d'une entreprise.

Godener, A. (2002). PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* , 15 (1), pp. 38-63.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* , 33 (3), 114-135.

Habhab-Rave, S. (2007). Opportunités et capacités : les déterminants de la croissance des PME/TPE tunisiennes. *Humanisme et Entreprise* , 285, 33-45.

Hay, M. (1992). Barriers to Small Firm Growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research* , 288-302.

Hughes, A. (1998). *Growth Constraints on Small and Medium-Sized Firms*. Cambridge: Université de Cambridge.

Janssen, F. (2005). L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance: étude empirique. Louvain la Neuve.

Julien, P. (1984). Qu'est-ce qu'une PME ? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier. *Le Devoir* , 10, pp. 2-12.

Julien, P. A. (2011). économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. *Revue internationale P.M.E.* , 24 (2), pp. 217-220.

Julien, P., Carrier, M., Désaulniers, L., & Luc. (2000). Les P.M.E. à forte croissance : Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Actes du 5 Congrès International Francophone sur la P.M.E.*

Julien, P., Mustar, F., & Estimé, M. (2001). Les gazelles, numéro thématique sur les PME à forte croissance. *Revue internationale PME* , 14 (3-4).

Le Breton-Miller, I., & Miller, I. (2008). To grow or to harvest: governance, strategy and performance in family and lone founder firms. *Journal of Strategy and Management*, 1 (1), pp. 41-56.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and

performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal* , 22, pp. 615-640.

Levie, J. (1995). Strategies for new venture growth and harvest; A five-year follow-up of 176 young growing firms in Denmark, Ireland and Scotland. *Frontiers of Entrepreneurship Research* .

Locke, E., Smith , K., & Baum, R. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. 44 (2), pp. 292-303.

Maury, B. (2006). Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations. *Journal of Corporate Finance* , 12 (2), 321-341.

Murphy, G., Trailer, J., & Hill, R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business Research* , 36, 15-23.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* , 22 (2), 242 – 266.

O'Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , 7 (2), 60-75.

Papadaki, E., & Chami, B. (2002). Les facteurs determinants de la croissance des micro-entreprises au Canada. *Direction generale de la politique de la petite entreprise* .

Peterson, R. (1978). *Petites et Moyennes Entreprises pour une économie équilibrée. Le cercle du livre de France. Montréal.*

Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? . *Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. La Revue des Sciences de Gestion* , 3 (219), 77-88.

Richbell, S., Watts, H., & Wardle, P. (2006). Owner managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal* , 24 (5), pp. 496-514.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* , 11 (4), pp. 448-469.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and

directions for the future. 17 (1), pp. 1-36.

Siegel, R., Siegel, E., & MacMilan, I. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing* , 8, pp. 169-180.

Smallbone, D., Leigh, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , 1 (3), pp. 44- 62.

St-Jean, E. (2004, Décembre). Les causes d'un changement radical dans le rythme de croissance des "gazelles". Québec.

St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011, Janvier). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat* , 10, pp. 33-52.

Ucbasaran, D., Weshead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter. *Small Business Economics* , 30, pp. 153 – 173.

Van Callie, D. (1999, Octobre 22). Séminaire "La PME et l'entreprise familiale". Cycle de formation "PME et entreprises familiales" . (U. d. Liège, Éd.) Wépion.

Weinzimmer, L. G. (1993). Organizational growth of U.S. corporations: environmental, organizational and managerial determinants. Thèse de Doctorat, University of Wisconsin, Milwaukee.

Weinzimmer, L., Freeman, S., & Nystrom, P. (1998). Measuring organizational growth : issues, consequences and guidelines. *Journal of Management Studies* , 24 (2), 235-262.

White, S., & Reynolds, P. (1996). Government programs and high growth new firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research* .

Whiteside, M., & Brown F. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms : Can We Expand Our Thinking ? *Family Business review* , 4 (4), 383-395.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 24 (1), 37-48.

Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., & Short, K. (1993). The managerial labour market in small and medium-sized enterprises. London.

Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family versus non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363-381.

Rapports

Commission Européenne. (1996). Recommendation de la commission. Consulté le Juillet 15, 2015, sur Europa: data.europa.eu/eli/reco/1996/280/oj/fra/pdfa1b

Commission Européenne. (2006). Accès des PME au financement dans les nouveaux États membres. Consulté le Juillet 10, 2015, sur Europa: ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl184_sum_fr.pdf

Commission Européenne. (2006). La nouvelle définition des PME Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration. Consulté le Juillet 15, 2015, sur Europa: ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf

Commission Européenne. (2009, Novembre). Vue d'ensemble des questions pertinentes pour les entreprises familiales : Recherche, réseaux, mesures stratégiques et études. Bruxelles.

Commission Européenne. (2014, Decembre 05). Qu'est-ce qu'une PME? Consulté le Juillet 10, 2015, sur Europa: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fr.htm

OCDE. (1998). Les P.M.E. à forte croissance et l'emploi: évaluation des pratiques exemplaires des pouvoirs publics, rapport présenté à la réunion d'Athènes les 26-28 avril. Paris.

OECD. (2002). Les PME à forte croissance et l'emploi. Consulté le Juillet 14, 2015, sur ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES: www.oecd.org/fr/industrie/pme/2493085.pdf

OSEO. (2009). Regards sur les PME. Observatoire des PME (17).

PWC. (2011, Mars). L'entreprise familiale, un modèle durable. France.

Sraer, D., & Thesmar, D. (2004). Performance and behavior of family firms: evidence from the french stock market. Working paper , 24.

Unizo, UCM, Graydon Belgium. (2013). Rapport PME - Aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges. Consulté le Juin 25, 2015, sur Graydon: <https://graydon.be/uploads/files/BE/Studies/KMORapport%20PME%20FR%20vs3.pdf>

Encyclopédies

Larousse. (s.d.). Performance. Consulté le Juillet 10, 2015, sur Larousse: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>

Le petit Robert. (s.d.). Croissance. Consulté le Juillet 10, 2015, sur Le petit Robert

Site Web, Articles d'un site web

Anse. (2011). Qu'est-ce qu'une entreprise performante? Consulté le Juin 26, 2015, sur Anse: <http://www.anse.fr/francais/qu-est-ce-qu-une-entreprise-performante/>

Atlantico. (2011). Employment in general government. Consulté le Juillet 01, 2015, sur Atlantico - Un nouveau vent sur l'info: http://www.atlantico.fr/sites/default/files/u17796/2014/04/employment_in_general_gvt_0.png

Colot, O., & Croquet, M. (2005, Mai). La combinaison d'indicateurs comptables et de caractéristiques de propriété et de gestion permet-elle d'expliquer l'endettement financier des PME familiales ? Consulté le Juillet 11, 2015, sur Halshs: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581179/document>

deLegge, E. (2011, Novembre 11). Nos PME sont trop petites et trop peu nombreuses. Consulté le Juillet 15, 2015, sur Le journal du Net: <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/petites-et-moyennes-entreprises-en-danger/taille-des-pme.shtml>

Fbnet. (2010). Bienvenue chez Fbnet Belgium. Consulté le Juillet 01 2015, sur Fbnet: <http://www.fbnet.be/fr/bienvenue-chez-fbnet-belgium>

Fbnet. (2010). Ecobelang Familiebedrijven. Consulté le Juillet 01, 2015, sur Fbnet: http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven_nl.pdf

Geelkens, M. (2013, Septembre 25). Petite entreprise deviendra grande? . Consulté le Juillet 10, 2015, sur Trends LeVif: <http://trends.levif.be/economie/family-business/petite-entreprise-deviendra-grande/article-normal-176707.html>

IEF (2013) : Institut de l'entreprise familiale. Les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales:http://www.institutentreprisefamiliale.be/img/presse/file_53ec7ee9c03b3.pdf

ICHEC PME. (2007). Croissance PME - clés de croissance en entreprises familiales en non familiales . Bruxelles.

IFC (2005, April). L'entreprise familiale : <http://care-dz.org/wp-content/uploads/2005/04/Entreprises-Familiales-Document-de-Synthese-Avril-2005.pdf>

Lakhlef, B. (2011). L'entreprise familiale : Un atout ou un handicap pour l'économie nationale? Consulté le Juillet 12, 2015, sur DZentreprise: <http://www.dzentreprise.net/?p=2452>

Rotours, G. d. (2015). Financial Management. Consulté le Juillet 20, 2015, sur KPMG:<http://www.kpmg.com/fr/fr/activite/advisory/managementconsulting/pages/financialmanagement.aspx>

Trends Tendances. (2015, Juin 10). Trop fermées au recrutement extérieur, les entreprises familiales n'y gagneraient-elles pourtant pas? . Consulté le Juin 28, 2015, sur Trends LeVif: <http://trends.levif.be/economie/entreprises/trop-fermees-au-recrutement-exterieur-les-entreprises-familiales-n-y-gagneraient-elles-pourtant-pas/article-normal-399589.html>

Wordpress. (s.d.). La performance des entreprises. Récupéré sur Sabbar: <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

