
Editorial

L'information comptable et financière, fondement de la gestion stratégique des Petites et Moyennes Entreprises familiales

La décennie '80 a été marquée par un intérêt accru des Pouvoirs Publics, du monde scientifique, des décideurs économiques et financiers et, plus globalement, du grand public pour les Petites et Moyennes Entreprises, dont la contribution majeure à l'emploi, à la création de valeur ajoutée et à la diffusion de l'innovation a ainsi été redécouverte.

Dans l'ensemble des Petites et Moyennes Entreprises, une attention toute particulière a été portée aux entreprises familiales, au sein desquelles le pouvoir de gestion et/ou de contrôle est aux mains de l'entrepreneur (souvent aussi le fondateur de l'affaire) et/ou de sa famille.

Au niveau belge, cette attention s'est concrétisée par la réalisation d'un nombre important d'études scientifiques empiriques menées auprès d'échantillons représentatifs du monde des PME familiales et consacrées à des thèmes importants pour la gestion de l'affaire familiale (croissance, financement et politique financière, information, succession, gestion des ressources humaines, recours à la consultation...); l'information ainsi recueillie a ensuite été traitée pour aboutir à des recommandations de gestion concrètes, mises à la disposition des entrepreneurs et du grand public par l'intermédiaire d'ouvrages de référence clairs et concis publiés généralement à l'initiative de la Fondation Roi Baudouin.

Aujourd'hui, le temps est venu de faire le point sur les rapports essentiels de ces études et de rassembler en un ouvrage de référence les éléments-clés qui font toute la spécificité et tout l'intérêt de la gestion stratégique et opérationnelle des PME familiales: tel est le but du "Livre Blanc de la PME", toujours publié à l'initiative de la Fondation Roi Baudouin et dont la sortie est prévue pour l'été 1993.

Un chapitre de cet ouvrage est consacré aux points-clés de la gestion financière de l'entreprise familiale. Et ces points-clés sont nombreux et touchent souvent très étroitement ce qui fait la richesse, la force et cause parfois la perte de l'affaire familiale: le lien extrême qui unit, dans ce type d'entreprise, la famille, l'entrepreneur et la firme.

Trois types de points-clés ressortent de ce chapitre :

* d'abord, les implications financières liées fondamentalement à l'imbrication étroite des attentes et contraintes de la famille et de l'entreprise et au nécessaire équilibre que le dirigeant de PME/chef de famille doit parvenir à instaurer entre les objectifs et moyens d'action parfois contradictoires de ces deux mondes au sein des PME familiales: l'entreprise doit-elle être la "vache à lait" de l'ensemble de la famille, les aspirations financières des membres de la famille doivent-elles être bridées pour permettre l'autofinancement maximal de l'entreprise ou est-il préférable de doser savamment ces deux options extrêmes ? ;

* ensuite, les implications financières essentielles des choix stratégiques effectués par le dirigeant de PME désireux de maîtriser au mieux le comportement à moyen et long terme de son entreprise :

la PME familiale est en effet généralement un acteur économique qui agit dans un environnement mouvant dont elle subit plus que elle n'influence le comportement et cet état de choses a un impact non négligeable sur les relations que la PME noue avec les différentes composantes de cet environnement (concurrents, clients, fournisseurs, banquiers, organismes d'aide et d'encadrement, marché du travail essentiellement) : apparaît à ce stade un risque non négligeable de dépendance de l'entreprise familiale à l'égard de son environnement ;

à ce risque de dépendance s'ajoutent par ailleurs les implications financières propres des choix stratégiques effectués lors des différentes étapes du cycle de vie de la PME familiale ; soulignons ainsi, à titre d'exemples, l'importance du plan d'affaires comme outil d'information préparatoire à la création de l'entreprise, les spécificités du financement de la PME familiale en croissance ou les aspects financiers cruciaux de la préparation et de la réalisation de la transmission de la PME familiale ;

* enfin, les implications financières essentielles de la gestion au quotidien de l'entreprise, deux types de problèmes apparaissent à ce stade :

- la problématique de la récolte et du traitement des informations de nature financière dans le respect du principe "Ceteris par la tenue d'une comptabilité générale et analytique adaptée aux besoins de la PME et par l'exploitation de cette information au travers d'un tableau de bord financier relèvent de cette problématique ;

- la problématique du maintien des équilibres financiers : le maintien de l'équilibre de la structure financière de l'entreprise (en ce compris les problèmes posés par les comptes-courants d'associés) et de son endettement, le financement du cycle d'exploitation, la nécessité d'une gestion active de la trésorerie et la nécessité de la prise en compte des incidences fiscales

en matière de gestion financière sont des sous-produits de cette problématique.

Le simple énoncé de ces points-clés permet aisément de mettre en évidence la double fonction de la gestion financière parmi les activités de gestion de la PME familiale :

— au plan stratégique, elle doit permettre la mise à disposition de l'entreprise de ressources financières (fonds propres ou dettes) adaptées en durée et en volume aux emplois financiers (investissements, besoins nés du cycle d'exploitation et trésorerie) induits par les plans de développement formels ou informels de la PME familiale; elle implique pour ce faire de disposer d'informations pertinentes et crédibles sur le fonctionnement réel de l'ensemble des constituants de l'entreprise ;

— au plan opérationnel, elle vise à assurer, avec un délai aussi court que possible, une traduction chiffrée (monétaire) fidèle du comportement commercial et organisationnel de l'entreprise : elle vise donc d'une part, dans le respect des contraintes légales en la matière, à permettre d'informer les composantes de l'environnement de l'entreprise sur l'évolution de son comportement financier et d'autre part à permettre d'informer le dirigeant de la PME lui-même de façon aussi précise et rapide que possible sur la bonne marche (financière et, au delà, commerciale et organisationnelle) de ses affaires.

A l'analyse, l'information comptable et financière joue donc un rôle fondamental dans le choix et la définition d'une stratégie pour l'entreprise familiale. Et toute initiative visant à promouvoir l'amélioration (la professionnalisation) de la récolte et du traitement de l'information comptable et financière renforce encore fort heureusement ce rôle fondamental.

Didier VAN CAILLIE

Docteur en Administration des Affaires, Premier Assisant à la Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales de l'Université de Liège.