

## Stratégie et financement

# dans les entreprises patrimoniales bretonnes

Depuis quelques années, les entreprises patrimoniales suscitent beaucoup d'intérêt, notamment par leur capacité à résister aux crises actuelles.

Un certain nombre d'études ont eu pour objet les entreprises familiales ces dernières années dont une menée par KPMG\* en 2007.

Dans ce contexte, la Direccte de Bretagne a choisi, dans la continuité du programme ETI et PME à potentiel de croissance, de lancer une étude sur le champ plus large des entreprises patrimoniales pour accroître ses connaissances et déceler les spécificités de ces entreprises, notamment sur les problématiques de financement et de stratégie.

L'étude a porté sur des entreprises patrimoniales bretonnes de tous les secteurs hors Industries agroalimentaires (IAA). Ce dernier secteur étant déjà largement étudié par ailleurs.

Pour rappel, il s'agit d'entreprises dont les dirigeants effectifs possèdent une part significative du capital (dirigeants effectifs : personnes qui ont le pouvoir de prendre ou d'orienter les décisions stratégiques à court, moyen ou long terme). La part significative du capital correspond à la minorité de blocage.

Elles se caractérisent par un management différent, orienté sur la volonté de pérenniser l'entreprise plutôt que de rémunérer le capital.

On distingue trois catégories d'entreprises patrimoniales :

- les entreprises familiales dont une part significative est détenue par des personnes ayant un lien de parenté ;
- les entreprises personnelles, détenues par leur créateur ;
- les entreprises d'associés, détenues par des personnes n'ayant aucun lien de parenté.

### Une étude en deux phases :

- la première a été confiée à la SOFRED et a permis d'établir une typologie des entreprises patrimoniales et de qualifier l'échantillon. Cette phase a donné lieu à une synthèse rendue en avril 2013.
- la seconde phase, réalisée par les chargés de missions du service "Développement des entreprises" de la Direccte, avait pour objectif d'approfondir de façon qualitative les premiers résultats.

À partir d'un questionnaire élaboré en interne, les chargés de mission ont mené une enquête de terrain auprès d'une partie des entreprises qui avaient répondu à la première enquête. Au final, 67 entreprises ont été interrogées de juin à septembre 2013, soit un taux de retour de 30 %.

Le questionnaire abordait les thèmes de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et la stratégie de financement qui en résulte.

(\*) Étude "L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres", consultable sur [www.kpmg.fr](http://www.kpmg.fr)

## Synthèse de la 1<sup>re</sup> phase réalisée par la SOFRED

Sur la base d'une liste de 550 entreprises, la Sofred en a qualifié 223 qui ont accepté de répondre à l'enquête. Cette étape a permis de montrer que ces entreprises bretonnes présentaient des caractéristiques similaires à leurs homologues nationales :

- un fort attachement à leur territoire,
- une situation économique plutôt favorable,
- une stratégie de développement autonome recoupant le mode de financement privilégié sur trésorerie,
- une gouvernance resserrée et un développement plus organique qu'externe avec un recours majoritaire aux prêts bancaires et à l'autofinancement.

Malgré cette autonomie, plus du quart d'entre elles ressentent un besoin de soutien technique.

# Deuxième Phase

## Carte d'identité

### des entreprises interrogées

■ Bien que le nombre d'entreprises interrogées soit moins important que lors de la première enquête, les caractéristiques de l'échantillon demeurent similaires

➔ Une majorité de PME : 94 % (97 % pour la première enquête) des entreprises ont moins de 250 salariés.

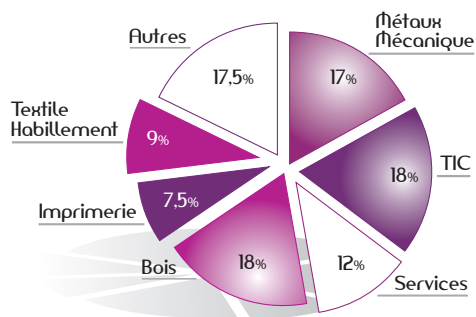
➔ Majoritairement situées en Ile-et-Vilaine : la part brétillienne est un peu plus élevée lors de la phase 2 que celle observée lors de la première phase au détriment des Côtes d'Armor.

➔ Une prédominance des secteurs de la mécanique, du bois/agencement et des TIC.

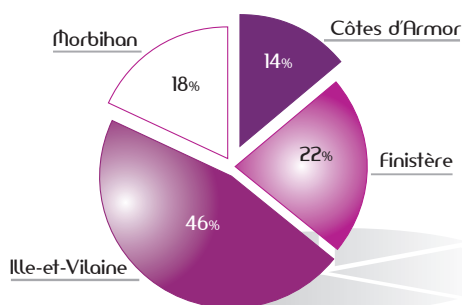
➔ Des dirigeants relativement jeunes : 58 % ont moins de 50 ans. Seuls 6 dirigeants ont plus de 60 ans.

Avec une nette prédominance de la tranche 40-50 (40 %). Le plus jeune est âgé de 32 ans et le plus âgé a 65 ans.

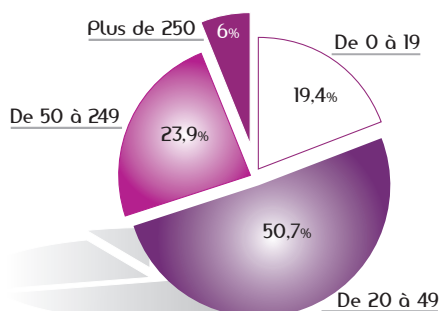
### Répartition de l'échantillon par secteur d'activité



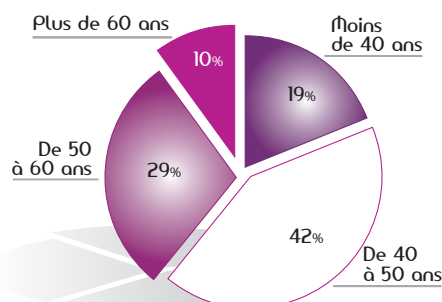
### Répartition de l'échantillon par département



### Répartition de l'échantillon en nombre de salariés



### Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge du dirigeant



## Des entreprises qui développent des stratégies gagnantes

### ■ Stratégie de différenciation ou de niche plutôt que de domination par les coûts

Les entreprises interrogées se positionnent en majorité sur des stratégies qui permettent de mieux résister à la concurrence internationale. En effet, dans leur quasi-intégralité, elles développent des stratégies de différenciation ou de niche.

- ➔ Dans plus de 40 % des cas, ces entreprises développent une stratégie de différenciation de leur produit vis à vis de ceux de la concurrence non par le prix mais par des caractéristiques perçues comme uniques par le consommateur : service associé, particularité du produit, innovation, etc. ;
- ➔ 28 % d'entre elles ont une stratégie de niche sur des segments de marché très spécifiques, qui nécessitent une grande réactivité ce qui explique l'absence de grands groupes dans ces domaines ;
- ➔ 28 % adaptent leur stratégie en fonction des marchés.

Une part très faible des entreprises interrogées développent une stratégie de domination par les coûts. Il s'agit d'entreprises situées sur des marchés où le coût est le facteur de différenciation prédominant soumis à concurrence de pays à bas coût.

### ■ Une écoute-client bien développée

Plus de 80 % des entreprises ont mis en place une véritable écoute client.

Cette démarche permet de conserver et gagner des parts de marchés et n'est sans doute pas étrangère à la résistance qu'elles développent dans des périodes de crise.

Par ailleurs, 20 % d'entre elles évaluent le risque dans la définition d'un axe stratégique sur la connaissance du marché et le tiers de ces entreprises structurent leur réflexion autour d'études de marchés.

Les 20 % restant concernent des entreprises de sous-traitance qui ne sont pas soumises à la même logique puisque contraintes dans leurs choix stratégiques par les grands donneurs d'ordre.

### ■ Une prise de décision bien structurée pour certaines entreprises même si pour un peu plus d'une sur dix, l'intuition oriente aussi la décision

Pour la plupart d'entre eux, les chefs d'entreprise interrogés évaluent le risque sur des critères bien précis qu'ils soient financiers (22 % d'entre eux), de connaissance du marché (21 %) ; 15 % s'appuient sur de la veille qu'elle soit réglementaire ou concurrentielle, 12 % s'orientent vers l'écoute client.

Il est à noter que pour 15 % d'entre eux, l'intuition reste un critère d'orientation de leur décision. Les termes d'intuition, d'instinct, d'opportunité, de ressenti, de perception et de "feeling" sont cités.

Alors qu'il est communément affirmé que ces entreprises sont gérées en "bon père de famille" dans le souci principal de minimisation du risque, ce concept n'apparaît que pour 7,5 % des réponses.

Une très faible part fait appel à des conseils extérieurs (12 %).

## Une stratégie plutôt tournée à l'interne

### ■ La prise de décision si elle est plutôt collégiale reste interne à l'entreprise

Dans 46 % des entreprises interrogées, le dirigeant prend les décisions avec son équipe. 30 % des dirigeants prennent encore seuls leurs décisions.

Seulement 12 % d'entre elles ont eu recours à des conseils extérieurs.

Le type de conseil auxquels elles ont recouru est constitué d'avocats d'affaires, d'experts comptables, interlocuteurs plutôt naturels de l'entreprise. Une seule d'entre elles a élargi son horizon à du conseil en management et conduite de changement.

Lorsqu'on leur demande comment les risques sont évalués dans la définition d'un axe stratégique, seules 8 d'entre elles déclarent prendre l'aide d'un consultant extérieur, confortant ainsi une prise de décision essentiellement interne.

### ■ Une intervention mesurée des membres de la famille dans l'entreprise

Bien que cela soit perçu différemment par une grande partie des dirigeants (40 %), la famille n'intervient que de manière très mesurée dans la définition de la stratégie (seulement 18 % des cas).

Cela s'explique d'une part par l'âge de ses membres et d'autre part par une méconnaissance des affaires : dans la plupart des cas, la famille ne travaille pas dans l'entreprise ou n'appartient pas au monde industriel.

**Dans les faits, la famille intervient davantage comme un soutien financier que comme un véritable associé.**

### ■ Une croissance plutôt organique qu'externe

L'écrasante majorité de ces entreprises croissent de façon endogène (80 %). Une faible part se risque à la croissance externe par rachat d'autres entités. Seulement 16 % croissent de manière conjointe.

On retrouve plutôt ce type de comportement dans les secteurs des biotechnologies/santé, de l'imprimerie, des énergies renouvelables.

En ce qui concerne le secteur de l'imprimerie, la conjoncture du secteur n'y est pas étrangère.

Certaines entreprises rachètent leurs concurrents dans l'objectif de gagner de nouveaux portefeuilles client. Les dirigeants de ces entreprises ont dans leur majorité moins de 50 ans.

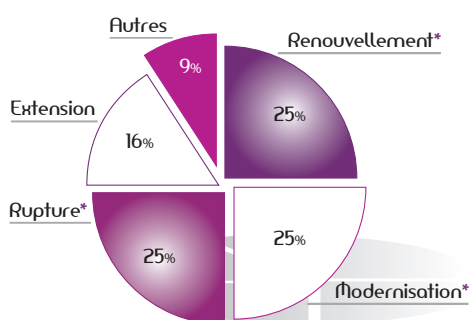
# Des entreprises qui investissent mais qui ont dû revoir ou abandonner des projets par manque de moyens

## ■ Des entreprises qui investissent

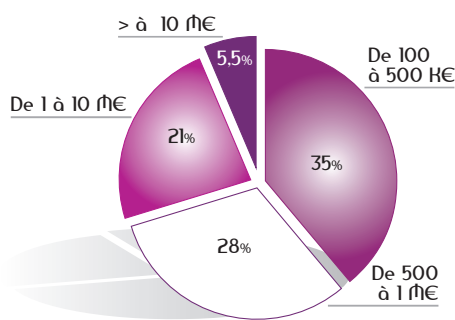
Une très large majorité des entreprises patrimoniales de l'échantillon (88 %) ont investi sur les trois dernières années.

Les investissements se répartissent en quatre catégories :

### I Répartition des investissements par type



### I Répartition des investissements par tranche de montant



Tous ces investissements ont été financés de manière traditionnelle par autofinancement ou prêt bancaire, ceci pour des raisons de facilité, de simplicité (2 tiers des réponses) ainsi que de rapidité de mise en œuvre (20 %).

## La faiblesse actuelle des taux de crédits renforce ce phénomène.

Contrairement aux idées reçues, le choix d'un financement de bas de bilan plutôt qu'en haut de bilan\*\* au motif de l'absence de dilution de capital n'est pas majoritaire. Seulement 20 % des entreprises interrogées se prononcent en ce sens. La complexité et les délais de mise en œuvre ont donc une incidence importante dans le choix.

## ■ Des projets revus ou abandonnés par manque de moyens

Malgré ces facilités d'accès aux financements classiques, près de 60 % des entreprises interrogées déclarent avoir abandonné ou réduit des projets sur les dernières années dont 75 % en raison d'un manque de moyens financiers.

La crise et/ou un risque trop important ont également eu un impact non négligeable (invoqués par un quart de l'échantillon).

## 15 % évoquent un problème de disponibilité du dirigeant.

L'absence de partenaires ou de compétences ont été citées à la marge.

### \* Types d'investissement

*Renouvellement* : investissement destiné à renouveler l'outil de production pour cause d'usure sans générer de gains de production, ni de production supplémentaire.

*Modernisation* : investissement destiné à moderniser l'outil de production.

*Investissement de rupture* : investissement qui induit une "rupture technologique", c'est-à-dire une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

### \*\* Financement haut de bilan / bas de bilan

La partie "haut de bilan" recense les éléments long terme de l'entreprise. Un financement de haut de bilan consiste à augmenter les ressources financières de l'entreprise en augmentant son capital. L'entreprise augmente aussi sa capacité d'endettement

La partie "bas de bilan" recense les éléments court terme de l'entreprise. Un financement bas de bilan revient à recourir à un emprunt bancaire ou des facilités de trésorerie.

## Des entreprises qui recourent à des modes de financement classiques

### ■ Le recours aux dispositifs de financement publics

Près de la moitié des entreprises interrogées ont bénéficié d'un financement public pour leur investissement. BPI (Banque publique d'investissement) et les collectivités locales sont à égalité les principaux financeurs en nombre de dossiers. Une vingtaine d'entreprises en ont été bénéficiaires.

Il est à noter la quasi-absence de recours aux dispositifs de la Caisse des dépôts. Une seule entreprise a obtenu une aide de cet organisme. Cela s'explique peut-être par le type d'aides proposées (intervention sur le haut de bilan) qui n'est peut-être pas adaptée aux PME.

Les entreprises qui n'ont pas bénéficié de financements publics, ne l'ont pas été par choix mais parce qu'elles ne rentraient pas dans les critères notamment de création d'emplois et de type d'investissement.

**Seulement 10 % des entreprises ont avancé un motif de méconnaissance ou de complexité des dispositifs.**

### ■ Le recours très majoritaire à l'autofinancement et aux emprunts bancaires

92,5 % des entreprises patrimoniales interrogées ont conscience qu'elles ont davantage recours à l'autofinancement et aux prêts bancaires pour financer leurs investissements qu'à des participations au capital. Une majorité d'entre elles (57 %) ne souhaitent d'ailleurs pas mobiliser de capitaux extérieurs, par volonté du dirigeant de préserver son indépendance. Si c'est la première raison invoquée, les réponses détaillées de l'échantillon interrogé font néanmoins apparaître une situation plus contrastée. En effet, la simplicité de mise en œuvre de ce type de financement est également un critère influent.

## Des choix de financement motivés par la simplicité de mise en œuvre

### ■ Une volonté d'indépendance qui apparaît très forte

Un peu plus de la moitié des entreprises interrogées ont indiqué que le recours à des financements de type classique était motivé par la volonté de garder leur indépendance.

Cela s'explique par les caractéristiques de la population interrogée. Les dirigeants de ces entreprises sont soit leur créateur soit des membres de sa famille et ont donc un attachement d'autant plus fort à celle-ci. On peut citer les termes utilisés : "garder la maîtrise", "ne pas être redevable", "ne pas avoir de comptes à rendre", "perte de liberté".

**Pour ces dirigeants, une prise de capital est automatiquement associée à une perte d'autonomie.**

Les échanges révèlent parfois un ressenti très négatif vis-à-vis des investisseurs ("ne pas se faire plumer par les investisseurs") qui n'est sans doute pas étranger à ce choix ; défiance alimentée par les récents exemples très médiatisés de

prédateurs sur des entreprises nationales, alors même qu'il existe des dispositifs du type FSI (Fonds stratégique d'investissement) où l'actionnaire ne prend pas part à la gouvernance. Cette valeur est toutefois contrastée en fonction de l'âge du dirigeant. Alors que cette volonté d'indépendance est très forte dans la tranche de plus de 60 ans (évoquée à l'unanimité des répondants), elle ne représente plus qu'un tiers des réponses citées en premier pour les tranches des 50/60 et 40/50.

En revanche, on note un retour de cette valeur chez les plus jeunes, la proportion remontant à 50 % pour les moins de 40 ans.

### ■ La simplicité de mise en œuvre, un critère de choix important

Un petit tiers des dirigeants ont cité comme motivation la facilité d'accès au crédit, la simplicité et la rapidité de mise en œuvre de ce type de financement.

D'ailleurs, la réponse des dirigeants qui se sont

exprimés expressément contre une mobilisation de capitaux extérieurs corroborent cette affirmation. Ils invoquent au-delà de la volonté d'indépendance, la simplicité de la formule classique, la mobilisation de capitaux externes étant perçue comme complexe.

### **Certains chefs d'entreprises se sentent d'ailleurs peu informés sur les modalités de financement par le haut de bilan.**

Le besoin de financement nécessite des délais rapides de mise en œuvre que le financement de haut de bilan ne permet pas dans la perception des chefs d'entreprises. Il est également ressenti par les dirigeants comme "pas adapté aux PME". Au-delà de la volonté d'indépendance, le temps est donc un facteur important de désintérêt pour ce mode de financement de haut de bilan. Ce dernier étant plutôt associé à des stratégies long terme, on

peut se demander si la préférence pour un financement bas de bilan ne traduit pas des stratégies plutôt court-termistes.

### **■ L'absence de besoin selon le dirigeant est aussi un facteur de désintérêt**

La structure financière des entreprises patrimoniales interrogées a également une influence non négligeable.

Certains dirigeants estiment disposer de fonds propres confortables qui leur permettent d'autofinancer largement leurs projets. Ils n'expriment pas de besoins de financement et n'ont pas de difficultés d'accès au crédit.

À la marge, certaines entreprises indiquent ne pas intéresser les investisseurs de par leur structure financière ou leur secteur, ceux-ci recherchant un retour trop rapide sur investissement.

## **Des entreprises prêtes, malgré leur caractère autonome, à une ouverture mesurée de leur capital**

### **■ Pour réaliser leurs investissements, les entreprises interrogées n'apparaissent pas dans leur majorité opposées à un financement de haut de bilan.**

43 % d'entre elles se déclarent prêtes à accepter de mobiliser des apports en capitaux extérieurs, à condition de garder la main sur la définition de la stratégie. Une large majorité (72 %) est favorable à un pourcentage de participation en deçà de 30 %.

Le résultat est à nuancer en fonction des tranches d'âge des dirigeants. Si pour les plus de 60 ans, une seule entreprise sur 6 (qui se distingue nettement de l'échantillon, puisqu'il s'agit d'une ETI, ce qui explique peut-être cette différence d'approche) s'est déclarée favorable à la mobilisation de capitaux extérieurs, il en est tout autrement dans les autres classes d'âge.

La proportion de chefs d'entreprises qui seraient prêts à mobiliser cette source de financement oscille entre 40 % pour la tranche des 40/50 et 58 % pour les moins de 40 ans, et 55 % chez les 50/60 ans.

Même si pour plus du tiers d'entre elles, l'investisseur peut être à la fois privé et public, **le souhait d'une participation privée au capital est largement majoritaire**, avec une nette préférence pour les industriels ou

financiers dormants (qui ne prennent pas part à la définition de la stratégie).

Il est à noter qu'un quart des entreprises favorables à une prise de participation souhaitent une participation uniquement publique. Une majorité des dirigeants de moins de 50 ans choisiraient un investisseur public.

### **Plus les dirigeants sont jeunes, plus ils sont nombreux à privilégier un partenariat public plutôt que privé.**

Il arrive, pour une petite minorité des entreprises interrogées, que l'ouverture du capital ne puisse pas être concrétisée par défaut de partenaires.

# Conclusion

Cette étude confirme la similitude des entreprises patrimoniales bretonnes avec celles d'autres territoires. Il n'y a pas de spécificité régionale.

Ces entreprises développent des stratégies gagnantes qui leur permettent de résister à la crise.

Par ailleurs, cette étude a révélé que ces entreprises avaient un fonctionnement plutôt tourné vers l'interne. Une faible part d'entre elles recourt à du conseil extérieur.

En outre, une majorité privilégie un financement de type emprunts et autofinancement, non seulement par volonté d'autonomie mais aussi par manque de connaissance et de temps pour solliciter des financements de haut de bilan.

Ce fonctionnement autonome est peut-être à mettre en perspective avec leur difficulté à se développer au-delà d'un certain seuil (100 M€ de CA – selon l'étude KPMG).

Cela pose aussi question dans un contexte de durcissement des conditions de crédit avec la mise en place de la réforme bancaire de Bâle 3. Applicable en 2019, celle-ci prévoit un relèvement des fonds propres des établissements financiers, ce qui pourrait avoir un impact sur le volume et le coût du crédit octroyé par les banques.

## Préconisations

*Des actions de sensibilisation et d'accompagnement sont à mettre en œuvre pour :*

### ■ Inciter les PME à recourir davantage à du conseil extérieur.

*Plusieurs programmes soutenus par l'État, la Région ou l'Europe sont engagés en Bretagne pour sécuriser la prise de décision des dirigeants en matière d'innovation, de management ou de stratégie :*

- "Alliance et services", porté par la chambre syndicale Breizh conseil, constitue une première étape de développement du conseil grâce à l'outil Quizz ;
- *SIDE*, porté par Bretagne Développement Innovation (BDI), un programme d'accompagnement des entreprises dans leur démarche d'innovation ;
- "Compétitivité auto Bretagne" porté par AUTEQ, programme dédié aux PME de la filière Véhicules et mobilité, en lien avec la Charte automobile, qui veulent s'inscrire dans une démarche de diversification ;
- *le programme Manageur Bretagne* porté par la CCI Bretagne qui met à la disposition des dirigeants de PME des consultants référencés pour les accompagner dans leurs réflexions stratégiques ;

### ■ Renforcer l'information et l'accompagnement des dirigeants aux outils de structuration financière en lien avec les partenaires du territoire :

- repérage des entreprises patrimoniales à une étape clé de leur croissance en lien avec des initiatives engagées au niveau national (DGCIS notamment) ;
- organisation de réunions de sensibilisation avec des témoignages dans le même esprit que lors du tour de l'économie de Bretagne, en lien avec le pacte d'avenir.

Étude réalisée par les chargés de missions du service "Développement des entreprises" conduite par Magali Morand-Lemerrier avec le concours de Gilbert Baron, Anne-Laure Cloarec, Alexandra Conan, Serge Flageul, Nicolas Javierre, Oriane Le Pocheur, Jean-Paul Ogereau, Bruno Sauzède.

Direction de Bretagne – Le Newton

3 bis avenue de Belle Fontaine – 35517 Cesson-Sévigné Cedex – Standard : 02 99 12 22 22