La compétitivité des PME en Grande Région

La perception des entrepreneurs

pwc

PwC Luxembourg (www.pwc.com/lu) emploie près de 2000 spécialistes originaires de 53 pays différents. PwC fournit des services d'audit, de conseil fiscal et de conseil en gestion, privilégiant une approche sectorielle afin de contribuer à la création de valeur ajoutée pour ses clients. Au sein du réseau PwC, plus de 161 000 personnes dans 154 pays partagent leurs idées, expériences et solutions afin de proposer des initiatives novatrices et des conseils pratiques.
« PwC » est la marque sous laquelle les firmes membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) opèrent et fournissent des services. Ensemble, elles constituent le réseau PwC, au sein duquel chaque firme est juridiquement indépendante et n'agit pas en qualité d'agent de PwCIL ni d'aucune autre firme. Les services fournis aux clients sont délivrés par les firmes membres et non par PwCIL qui ne peut être tenue responsable des actes ou omissions de ses membres. PwCIL n'a pas la capacité juridique ni la possibilité de contrôler l'activité professionnelle de ses membres ni d'engager l'un de ses membres d'une quelconque façon.

Table des matières

Préface 3
Avant-propos 4
Approche utilisée 5
La Grande Région en quelques chiffres clés 6
Principales observations de l'étude 7

A. Les facteurs internes de compétitivité 8
1. Le modèle de performance 8
a. Le positionnement stratégique 9
b. Les ressources 13
c. La mise en œuvre des ressources 16
2. La crise et son impact : état des lieux 18
3. Les entreprises familiales 20
4. Les défis internes 23

B. Les facteurs externes de compétitivité 25
1. Le rôle des pouvoirs publics 25
a. Le cadre législatif 26
b. Les fiscalités de la Grande Région 27
c. Les charges administratives 30
2. La crise et son impact : les perspectives 31
3. Les défis externes 32

C. Les freins et les accélérateurs de la compétitivité des PME 33
1. Les freins à la compétitivité 33
2. Les accélérateurs de la compétitivité 34

Autoévaluation : 35
Quel est le profil de compétitivité de votre entreprise ?

En ces temps de crise économique et financière, les décideurs politiques, économiques et sociaux se doivent d'être conscients que les PME jouent un rôle prééminent et sont un des tremplins de notre redressement économique et le principal vivier de nos emplois.

La Grande Région ne doit pas être considérée comme un obstacle mais plutôt comme une opportunité de marché.

Préface

En contribuant de manière significative à la croissance économique et à la création de l'emploi, les petites et moyennes entreprises constituent indéniablement une des épines dorsales de l'économie de la Grande Région.

En ces temps de crise économique et financière, les décideurs politiques, économiques et sociaux se doivent d'être conscients que les PME jouent un rôle prééminent et sont un des tremplins de notre redressement économique et le principal vivier de nos emplois.

En Grande Région, l'objectif commun à poursuivre consiste à permettre aux entreprises et à leurs employés de sortir renforcés de la crise tout en favorisant le maintien et le développement de leur compétitivité notamment en investissant dans des processus innovants et dans les ressources humaines.

Il est essentiel de prendre conscience des difficultés quotidiennes que rencontrent les entrepreneurs et de les traiter ensemble au niveau de la Grande Région. Les pouvoirs publics et les acteurs privés ont donc des responsabilités partagées pour mettre en place un cadre propice grand régional à la création et au maintien des activités économiques. Leurs actions doivent par conséquent être concertées.

Pour assurer leur rôle prééminent, les PME doivent cependant disposer des cadres, des instruments nécessaires pour faire face aux problèmes spécifiques qu'elles rencontrent tels que les obstacles administratifs, les questions fiscales, la création et la transmission d'entreprises ou encore la pénurie de main d'œuvre.

Dans ce contexte, le Sommet de la Grande Région a décidé de créer la Task Force «Travailleurs frontaliers dans la Grande Région» avec pour objectif général de renforcer la mobilité et le travail transfrontalier et de trouver des solutions aux divers obstacles administratifs et divergences entre les législations nationales.

Par ailleurs, il est également indispensable de sensibiliser davantage les PME à reconnaître les chances qui s'offrent à elles pour développer leurs activités au-delà de leurs frontières au sein de cet espace commun : la Grande Région ne doit pas être considérée comme un obstacle mais plutôt comme une opportunité de marché.

En tant que ministre à la Grande Région, je ne peux que saluer l'initiative de PwC de réaliser une étude de compétitivité des PME dans la Grande Région. Elle apporte un nouvel éclairage sur la situation des entrepreneurs en présentant de façon concrète leurs difficultés mais aussi leurs attentes. Cette étude permet également de porter leur attention sur cet espace au potentiel économique reconnu mais encore sous-estimé.

Un espace situé au cœur de l'Europe et dont l'avenir immédiat doit être appréhendé conjointement dès à présent car les entrepreneurs d'aujourd'hui préparent la croissance et les emplois de demain.

Jean-Marie Halsdorf
Ministre de l'Intérieur et à la Grande Région du Luxembourg

Jean-Marie Halsdorf
Ministre de l'Intérieur et à la Grande Région du Luxembourg

Avant-propos

Les responsables locaux de l'étude :

Joachim Demmer
Associé, PwC Allemagne, Sarrebruck

Etienne Henry
Associé, PwC France, Metz - Strasbourg

Christophe Loly
Associé, PwC Luxembourg

Patrick Mortroux
Associé, PwC Belgique, Liège

De par son caractère transnational, la Grande Région est un espace d'échanges unique en son genre dans lequel convergent les spécificités économiques, culturelles et scientifiques de chaque territoire dans un intérêt commun : avancer ensemble.

Aussi, acteurs politiques et entrepreneurs se mobilisent au quotidien pour exploiter le potentiel de la Grande Région et en faire une entité économique de premier plan.

Notre démarche s'inscrit dans cette perspective : c'est en analysant la compétitivité des entreprises, principal vecteur du développement, et en identifiant les défis qui les attendent que nous contribuerons à façonner une Grande Région forte et dynamique.

C'est sous cette approche qu'une première étude sur les entreprises transfrontalières a été publiée voici quelques années. Cet exercice, qui se limitait à une analyse franco-luxembourgeoise, a attiré l'attention des acteurs politiques et économiques. Cela nous a incité à reconduire cette étude en élargissant la couverture géographique à l'ensemble de la Grande Région, à savoir la Lorraine, le Luxembourg, la Rhénanie-Palatinat, la Sarre et la Wallonie.

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME)[1] ont un poids macroéconomique prépondérant dans le paysage de la Grande Région. Elles constituent des interlocuteurs incontournables pour favoriser la stabilité économique à long terme et l'innovation.

Basée sur plus d'une centaine d'interviews de chefs d'entreprise, réalisées fin 2010, l'analyse exprime avant tout le point de vue des entrepreneurs. L'étude compare les PME de la Grande Région, quant à leur niveau de compétitivité et aux défis qu'elles rencontrent. Elle intègre également une dimension conjoncturelle relative aux problèmes issus de la configuration économique, sociale et politique. Elle propose des axes d'amélioration et identifie les opportunités de développement pour les PME en tenant compte de l'environnement dans lequel elles évoluent et des spécificités de la Grande Région.

Dans un souci de prise en considération des particularités territoriales, des collaborateurs des bureaux PwC locaux ont contribué de manière significative à l'analyse des résultats et à l'articulation des pistes de réflexion. Des partenaires externes ont été impliqués parmi lesquels des acteurs de référence des différents pays de la Grande Région : le Medef de Lorraine, l'Union Wallonne des Entreprises, l'Industrie Handelskammer de Sarrebruck et HEC Liège.

L'approche adoptée est essentiellement qualitative. Elle ne se veut ni académique ni exhaustive mais exploratoire et point de départ aux réflexions.

Nous tenons à remercier tous les acteurs qui ont permis de réaliser cette étude et en particulier les entrepreneurs qui ont consacré une partie de leur précieux temps à cette étude.
Je vous en souhaite bonne lecture.

Luc Henzig
Associé, PwC Luxembourg

1 «La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros» (extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE).

Approche utilisée

D'un point de vue méthodologique, cette analyse de la compétitivité des PME en Grande Région repose notamment sur l'utilisation d'un modèle de mesure de performance inspiré du modèle de Martinet[2] (1988). Cet outil d'analyse, particulièrement adapté aux PME en raison de sa simplicité de mise en œuvre et de la clarté de ses résultats, permet de classifier les entreprises selon huit profils de performance, chacun d'entre eux ayant ses propres forces et faiblesses. Ce modèle débouche sur une série de recommandations spécifiques d'amélioration. Trois dimensions clés ont été reprises pour l'analyse :

- Le positionnement stratégique : capacité de l'entreprise à se différencier de la concurrence pour commercialiser ses produits/services ;
- Les ressources disponibles : disponibilité des ressources de l'entreprise qu'elles soient financières ou intellectuelles ;
- La mise en œuvre des ressources : capacité de l'entreprise à organiser ses ressources pour maximiser son efficacité opérationnelle.

Les huit profils de performance qui en découlent sont repris dans le tableau ci-contre.

Matrice des huit profils de performance

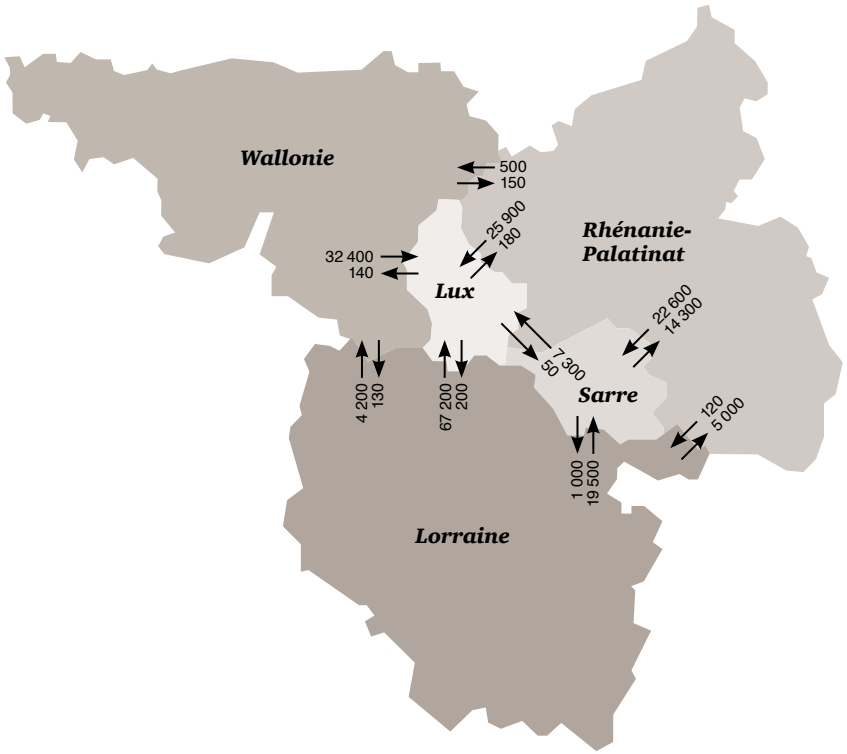
Types de profils	Positionnement stratégique	Ressources	Mise en œuvre des ressources	Axes prioritaires de réflexion pour améliorer la compétitivité
1. Profil idéal	✓	✓	✓	• Pérenniser les avantages compétitifs de l'entreprise • Gérer la croissance
2. Manque de ressources	✓	✗	✓	• Améliorer l'attractivité de l'entreprise pour les financiers et les employés • Développer des technologies et processus innovants
3. À potentiel mais laxiste	✓	✓	✗	• Optimiser les outils de contrôle de la performance financière et opérationnelle
4. À potentiel mais vulnérable	✓	✗	✗	• Améliorer l'attractivité de l'entreprise • Optimiser les outils de contrôle de la performance financière et opérationnelle
5. Dépositionné	✗	✓	✓	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Rechercher des relais de croissance
6. Encore riche mais s'éssoufle	✗	✓	✗	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Optimiser les outils de contrôle de la performance financière et opérationnelle
7. Efficient mais s'éssoufle	✗	✗	✓	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Améliorer l'attractivité de l'entreprise pour les financiers et les employés
8. Profil de faillite	✗	✗	✗	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Optimiser les outils de contrôle de la performance • Améliorer l'attractivité de l'entreprise

✓ Bonne performance
✗ Mauvaise performance

2 Alain Charles Martinet est actuellement Professeur émérite à l'Université Jean Moulin-Lyon 3 ainsi que Professeur invité à l'Université de Genève. Il est l'auteur de nombreux ouvrages portant sur les Sciences de gestion notamment de Stratégie (1983) et Diagnostic Stratégique (1988) et a plus récemment assumé la direction scientifique du Lexique de Gestion et de Management (2008). L'essentiel de ses travaux est retracé dans : « Stratégies et Pouvoirs. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Charles Martinet », M. Marchesnay, M.A. Payaud (coord.),Vuibert-FNEGE, 2008, 336p.

La Grande Région en quelques chiffres clés

La Grande Région et l'emploi frontalier en 2009[3]



Au quotidien, plus de 200 000 travailleurs transfrontaliers, circulent librement au sein de la Grande Région.

	Contribution du territoire au PIB de la Grande Région	Population[4]	PIB par habitant[5]	Création de nouvelles entreprises (depuis 1995)[6]
Lorraine	18%	2 348 384 (2009)	24 300€	16 545 (2010)
Luxembourg	12%	502 066 (2010)	78 100€	2 916 (2007)
Rhénanie-Palatinat	34%	4 012 675 (2010)	25 900€	35 293 (2009)
Sarre	10%	1 022 585 (2010)	29 200€	7 880 (2009)
Wallonie	26%	3 456 775 (2008)	22 600€	6 976 (2009)

3 Source: Statistiques en bref, 2011.
4 Source: Portail statistique de la Grande Région.
5 Source: Eurostat 2007.
6 Source: Portail statistique de la Grande Région. Chiffre cumulé dans chaque région depuis 1995.

Principales observations de l'étude

Facteurs internes de compétitivité

Pour les entrepreneurs interrogés, l'exportation est un facteur essentiel de compétitivité. En effet, d'après l'enquête, 94% des entreprises qui anticipent une croissance de leurs ventes plus forte que celle de leurs marchés au cours des 12 prochains mois, sont exportatrices.

Selon les résultats des interviews, l'utilisation d'un tableau de bord semble assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et la mise en œuvre efficace des ressources. En effet, l'ensemble des PME interrogées qui utilise cet outil de gestion connait une croissance plus rapide que leurs marchés. En revanche, peu d'entreprises ont une démarche stratégique formalisée bien qu'elles en reconnaissent l'utilité.

L'étude indique que la proportion d'entreprises familiales bénéficiaires est supérieure à celle des autres PME confirmant leur préoccupation essentielle de pérennité. Toutefois, à peine 67% de ces entreprises disposent d'une stratégie de succession, l'assouplissement des procédures de transmission des PME étant considéré par les entrepreneurs concernés comme une nécessité.

Facteurs externes de compétitivité

Les entrepreneurs interrogés ont un sentiment divisé quant à l'efficacité des actions conduites par les pouvoirs publics. D'une manière globale, les actions conduites par les pouvoirs publics en faveur des PME de la Grande Région ne sont toujours pas perçues par les entrepreneurs interrogés comme des vecteurs suffisamment forts de compétitivité : les entreprises attendent de nouvelles mesures, notamment plus de coordination entre les autorités des différents territoires de la Grande Région.

La fiscalité des entreprises est perçue par les entrepreneurs comme un facteur de différentiation important alors que sur la base de simulations chiffrées, elle ne devrait pas l'être. Si la comparaison fiscale au niveau des salaires présente quant à elle des divergences, elle est en partie compensée par le coût de l'immobilier et le coût de la vie qui diffèrent dans chaque territoire.

Les entrepreneurs interrogés considèrent que les formalités administratives influencent la charge de travail et ont un impact sur la compétitivité de leur entreprise. Pour les entrepreneurs interrogés, la simplification des procédures administratives doit devenir un objectif pour les pouvoirs publics.

D'après l'enquête, il apparait que la crise économique a eu un impact sur le contrôle des coûts des PME. La qualité n'est plus considérée comme un facteur prioritaire de différentiation : la maîtrise des coûts ainsi que la stratégie de vente deviennent dès lors deux éléments essentiels du positionnement de l'entreprise.

Freins et accélérateurs de compétitivité

Pour bon nombre d'entrepreneurs interrogés, le manque de main d'œuvre qualifiée et la lourdeur des procédures administratives sont considérés comme les deux principaux freins au développement des PME de la Grande Région et doivent être considérés comme des axes de travail prioritaires par les pouvoirs publics.

Enfin, sur base des interviews, l'innovation et le développement à l'international sont les deux facteurs clés de la croissance et de la compétitivité des PME de la Grande Région. En effet, 72% des entreprises interrogées ont la volonté de développer de nouveaux produits et/ou de pénétrer de nouveaux marchés internationaux.

A. Les facteurs internes de compétitivité

1. Le modèle de performance

Le modèle de performance, défini préalablement, permet de dresser un bilan général de la compétitivité des PME interrogées. Sur la base des résultats obtenus, ce bilan apparait comme plutôt positif. En effet, une proportion relativement élevée des PME interrogées présente un profil de compétitivité idéal. Les entreprises allemandes se démarquent sur ce point : 44% des PME disposent d'un profil idéal et aucune ne parait dépositionnée[7]. On peut s'interroger quant à l'influence du climat économique actuel sur la perception des entrepreneurs et par conséquent sur ces résultats : le climat des affaires en Allemagne est peut-être davantage propice au développement d'une vision plus optimiste des performances que dans les autres pays.

En filigrane, ce bilan positif laisse néanmoins entrevoir des risques :

- dans chaque pays, entre 20% et 30% des entreprises disposent d'un réel potentiel mais une mise en œuvre trop laxiste des ressources bride leur développement ;
- près d'un tiers des entreprises lorraines apparait comme «dépositionné» ;
- 17% des PME au Luxembourg disposent encore de ressources mais doivent, à moyen terme, remettre en cause leur approche marché et leur mode de fonctionnement ;
- les entreprises wallonnes affichent un niveau de risque important. En effet, 17% d'entre elles présentent un profil de faillite.

Profils des PME interrogées selon les huit profils de performance

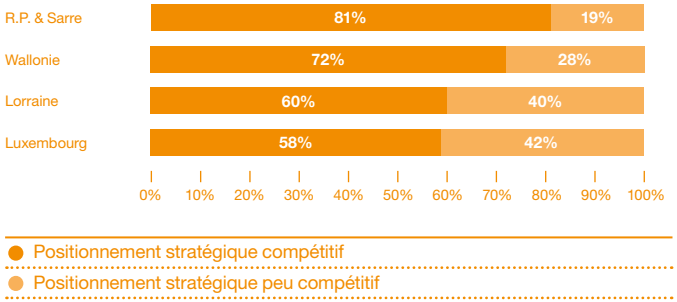
	Grande Région	Lorraine	Luxembourg	R.P. & Sarre	Wallonie
1. Profil idéal	29%	20%	23%	44%	39%
2. Manque de ressources	3%	0%	4%	6%	0%
3. À potentiel mais laxiste	26%	20%	29%	25%	22%
4. À potentiel mais vulnérable	7%	20%	2%	6%	11%
5. Dépositionné	11%	30%	15%	0%	0%
6. Encore riche mais s'éssoufle	13%	10%	17%	13%	6%
7. Efficient mais s'éssoufle	2%	0%	2%	0%	6%
8. Profil de faillite	9%	0%	8%	6%	17%

7 Pour la description des différents profils, voir page 5.

a. Le positionnement stratégique

Dans le cadre du modèle de performance retenu, le positionnement stratégique se définit comme «la capacité de l'entreprise à se différencier de la concurrence pour commercialiser ses produits et services». Pour déterminer si l'entreprise dispose ou non d'un bon positionnement stratégique, des paramètres de natures diverses - comme l'évolution de la base clients, la croissance de l'entreprise par rapport à son marché ou encore la couverture géographique de ses activités - sont pris en compte.

Classification des PME de la Grande Région selon la qualité de leur positionnement stratégique

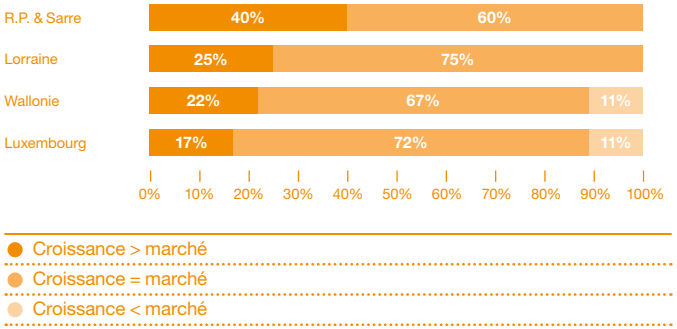


La Rhénanie-Palatinat et la Sarre semblent se distinguer avec 81% des PME disposant d'un positionnement stratégique compétitif. Ceci pourrait s'expliquer notamment par les politiques menées en Allemagne en faveur de la compétitivité des entreprises et par le climat positif général des affaires.

Le Luxembourg apparait comme la région la moins performante : en effet, 42% des entreprises luxembourgeoises interviewées ont un positionnement stratégique peu compétitif. Si la politique de diversification économique entamée depuis les années 2000 pour développer les secteurs non financiers au Grand-Duché commence à porter ses fruits, les entreprises les plus conservatrices du tissu économique luxembourgeois tardent toutefois à en tirer profit.

Selon la perception de leurs dirigeants, les entreprises de la Grande Région se sentent capables de faire face à leur environnement compétitif : plus de 90% des PME interrogées pensent égaler ou être au-dessus de la croissance de leurs marchés au cours de l'année à venir.

Anticipation de l'évolution du chiffre d'affaires des PME par rapport à celle de leurs marchés pour les 12 prochains mois



Ces résultats montrent, au moment de l'étude, que les PME du Luxembourg sont les moins optimistes et qu'au contraire les PME allemandes espèrent la performance de marché la plus élevée. Ces conclusions sont en ligne avec les résultats obtenus au regard de leur positionnement stratégique mesuré selon le modèle Martinet.

Il faut noter que ces anticipations interviennent après une période de crise pendant laquelle les entreprises ont vu leur chiffre d'affaires régresser : il faut donc relativiser ces prévisions car elles sont probablement plus marquées que si elles se situaient dans un contexte économique plus stable.

L'optimisme des entreprises allemandes se confirme dans l'étude menée par l'Ifo dans laquelle les entrepreneurs prévoient une évolution positive de leurs perspectives pour les six premiers mois de 2011[8]. De même, en Lorraine, la part des entreprises jugeant leurs ventes satisfaisantes a augmenté de 40% entre 2009 et 2010, d'après le baromètre de l'ODEL[9].

Les entrepreneurs interrogés en Wallonie sont moins optimistes mais restent globalement confiants. En effet, l'enquête UWE révèle que 40% de ces derniers ont vu leur activité évoluer favorablement au cours des six derniers mois de 2010[10]. En ce qui concerne les perspectives des entrepreneurs luxembourgeois, l'enquête de conjoncture réalisée par le STATEC constate un net décrochage des entreprises luxembourgeoises en 2009. Leur pessimisme relevé aux 2ème et 3ème trimestres 2010 semble, depuis, avoir cédé la place à des évolutions positives des indices de perception[11].

8 Source: Ifo Institute for Economic Research, Business Climate Germany, février 2011.
9 Source: ODEL (Observatoire Des Entreprises Lorraines), Résultats du baromètre semestriel de conjoncture, juillet 2010.
10 Source: Union Wallonne des Entreprises, Point de conjoncture, novembre 2010.
11 Source: STATEC, Enquête de conjoncture dans le secteur du commerce et des services, 1er trimestre 2011.

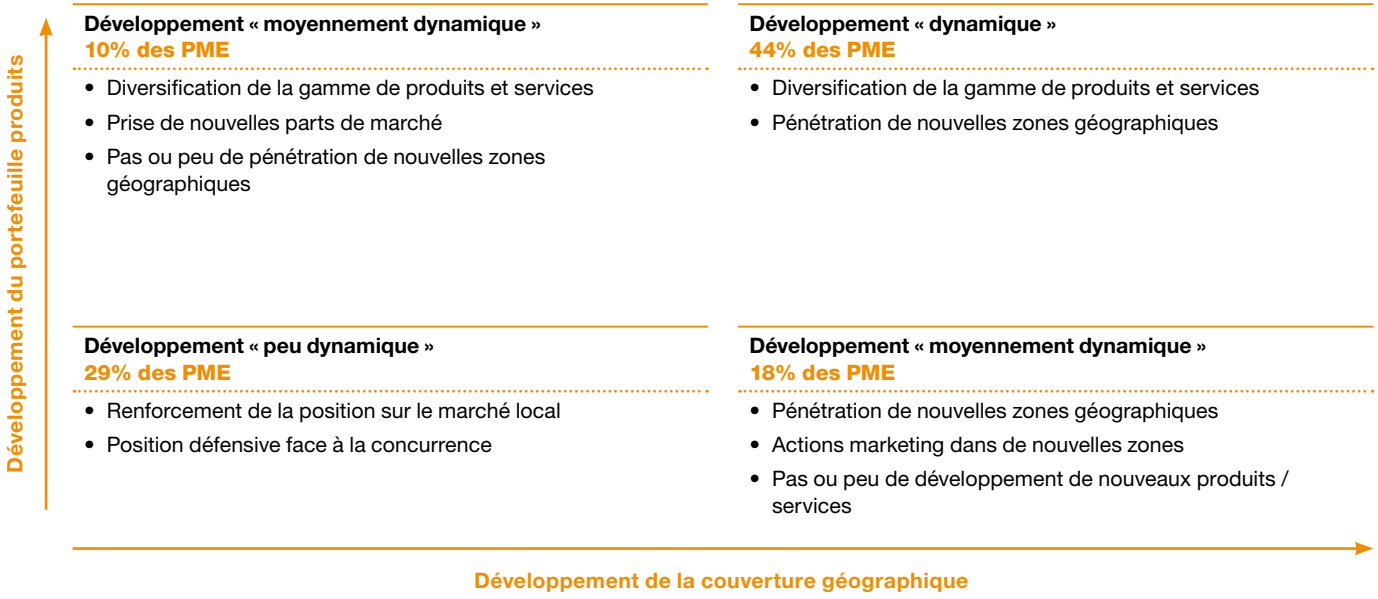
«Historiquement, 2009 a été une de nos plus mauvaises années en termes de chiffre d'affaires. Cependant, nous n'avons jamais autant investi en R&D qu'en 2009. Résultat ? Nous allons faire +30% l'année prochaine face à un marché qui ne progressera pas.»
CEO d'une PME dans le secteur industriel

«L'enjeu principal pour notre entreprise est de développer des compétences uniques qui ne pourront pas être copiées à court ou moyen terme par les pays en développement comme la Chine ou l'Inde. Pour nous, c'est la seule stratégie viable et source de différenciation sur le long terme.»
CEO d'une PME dans le secteur industriel

En croisant les données relatives au développement commercial des PME interrogées avec les résultats du modèle de performance, on observe différents axes de développement pour les entreprises. Il apparait que la majeure partie des PME présentant un profil idéal[12] met en œuvre une stratégie de développement dynamique. Cela démontre que les PME recherchent des nouveaux relais de croissance tels que le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés (ceux-ci seront détaillés dans les chapitres suivants).

Il est également intéressant de mettre un accent particulier sur le profil des entreprises familiales[13]. Cette catégorie d'entreprises a fait l'objet d'une précédente étude en 2007. Il ressortait de cette analyse d'avant crise que 45% des entreprises familiales du Luxembourg mettaient en œuvre des stratégies de développement dynamique. Aujourd'hui, dans le cadre de cette enquête, cette tendance est confirmée – voire renforcée – puisque ce chiffre est passé à 61%.

Axes de développement stratégique des PME présentant un profil idéal (toutes régions confondues)



12 Pour la description du profil idéal, voir page 5.

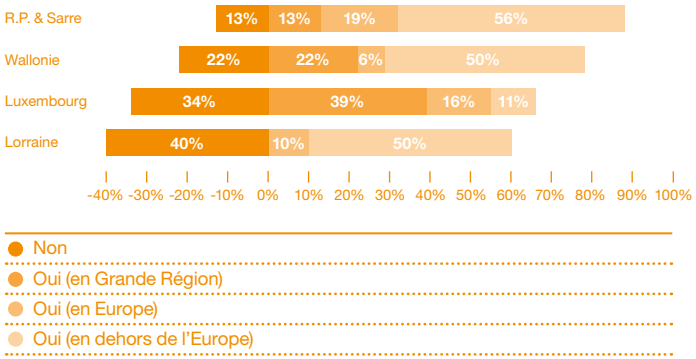
13 Définition d'une entreprise familiale: «L'entreprise familiale est une organisation au sein de laquelle un ou plusieurs membres de la même famille ont le contrôle effectif de la propriété, le contrôle ou au moins une influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future», Westhead et Cowling - 1998.

«Depuis la crise, nous allons chercher nos clients chez nos concurrents à l'étranger. Conséquence, nos exportations ont significativement augmenté.»
CEO d'une PME dans le secteur industriel

La majorité des entreprises interrogées en Grande Région exerce une activité à l'export. Sur la base de l'analyse des réponses obtenues, l'exportation est perçue comme un vecteur essentiel de compétitivité et de croissance.

Plus de 50% des entreprises exportatrices de l'échantillon ont vu leur chiffre d'affaires à l'export croître au cours des deux dernières années.

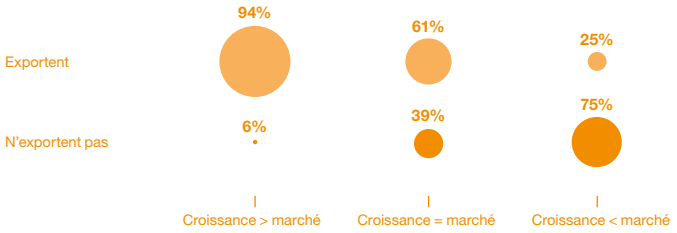
Ventilation des entreprises exportatrices



L'exportation semble être une piste que les PME souhaitent exploiter et qui leur est profitable. Quel que soit le profil de l'entreprise, une stratégie d'extension géographique est très souvent applicable, que ce soit dans le cadre de la création de partenariats avec des représentants commerciaux sur les marchés ciblés pour minimiser l'investissement, ou en termes d'implantation des opérations directement dans le marché cible pour maximiser le retour sur investissement.

Il existe un lien direct entre l'exportation et l'anticipation de la performance des PME sur leurs marchés : les PME qui anticipent une croissance supérieure à celle de leurs marchés sont celles qui exportent.

Corrélation entre la performance des PME dans l'année à venir et leurs activités à l'export



En France par exemple, ces chiffres sont confirmés par la 51e enquête semestrielle d'OSEO qui annonce que «les PME exportatrices sont nettement plus optimistes que les autres» et que «les entreprises exportatrices escomptent une sensible amélioration des résultats (pour 2010)»[14].

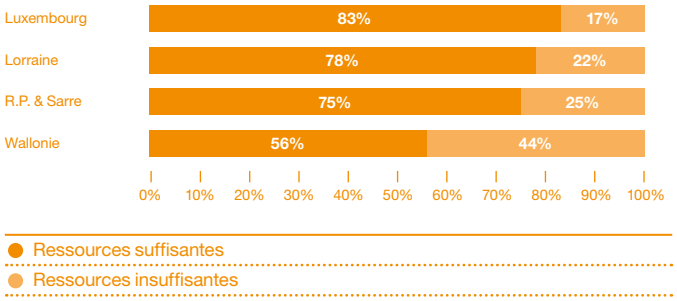
Si pour la majorité des entreprises interrogées la solution la plus immédiate est l'exportation, le développement des ventes au-delà des frontières fait courir des risques et nécessite un réseau commercial important. Les entreprises de type PME sont souvent mal outillées pour aborder d'une manière structurée cette activité d'exportation. Néanmoins, l'utilisation de relais institutionnels existants tels que les Chambres de Commerce et les Agences de développement, peuvent soutenir l'approche de manière pratique et efficace.

14 Source : OSEO, La conjoncture des petites et moyennes entreprises, 51e enquête semestrielle, juillet 2010.

b. Les ressources

Dans le cadre du modèle de performance Martinet, la présence de ressources suffisantes pour le développement de l'entreprise se mesure par la combinaison de la qualité et de la quantité des actifs financiers et humains. L'analyse de ces richesses permet de déterminer si les ressources des PME sont à priori suffisantes ou non.

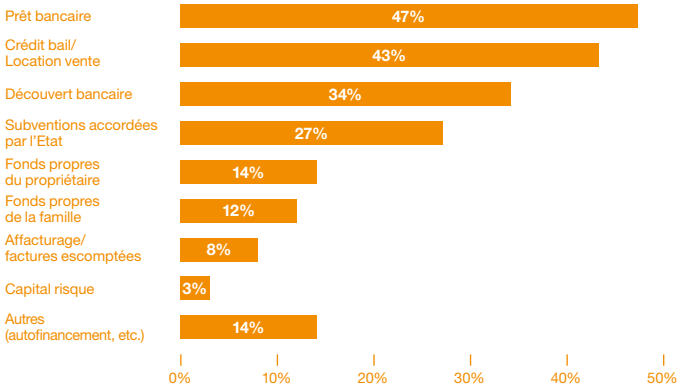
Classification des PME de la Grande Région selon qu'elles disposent ou non des ressources nécessaires à leur bon développement



Les PME interrogées ont, de manière globale, une perception plutôt positive de la disponibilité de ressources, y compris en matière de ressources financières et ce malgré la récente crise économique et le resserrement apparent des financements. Toutefois, du point de vue des spécificités géographiques, la Wallonie n'est pas aussi bien positionnée que les autres régions.

Les actifs financiers sont une des ressources indispensables pour la compétitivité des PME. Principales sources de financement, les institutions bancaires et financières jouent un rôle primordial dans le développement des PME de la Grande Région.

Types de financements utilisés par les PME au cours des deux dernières années (réponses multiples)



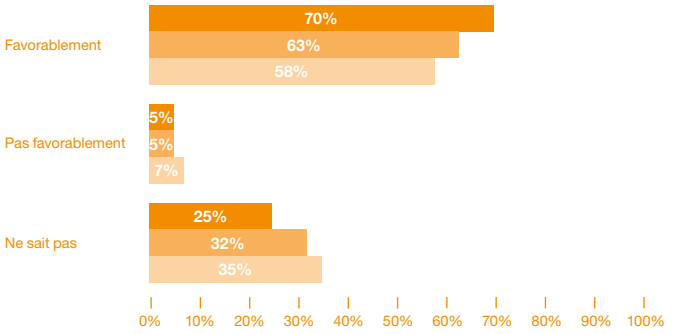
Les subventions de l'Etat ne doivent pas être sous-estimées : plus d'un quart des PME interrogées les utilise comme source de financement.

Les fonds propres de la famille et du propriétaire semblent jouer aussi un rôle important : dans les situations difficiles, le propriétaire de l'entreprise ou sa famille restent souvent les seuls à accepter d'injecter des fonds dans l'entreprise. C'est aussi le reflet d'une volonté d'indépendance et de contrôle du patrimoine familial.

D'après les entrepreneurs interrogés, les banques n'ont pas cessé de financer les PME de la Grande Région, même durant la période de crise de ces deux dernières années. L'accès au financement ne semble pas avoir été problématique pour les PME de la Grande Région interrogées : au cours des deux dernières années, à peine moins de 10% d'entre elles ont rencontré des difficultés de financement bancaire.
Si ceci est vrai pour les PME en régime de croisière et bien établies, la réalité pour les entreprises en difficulté est certainement beaucoup plus contrastée.

De plus, il faut souligner que près d'un tiers des PME n'a pas sollicité de banques pour financer ses activités au cours des deux dernières années. Ces PME ne connaissent donc pas, en pratique, leur capacité à emprunter.
Enfin, on constate encore aujourd'hui que certaines d'entre elles présentent toujours des difficultés de trésorerie et sollicitent les aides mises en place par les gouvernements. Les entrepreneurs interrogés pensent que ces mesures restent essentielles pour le futur afin de soutenir le tissu économique des PME.

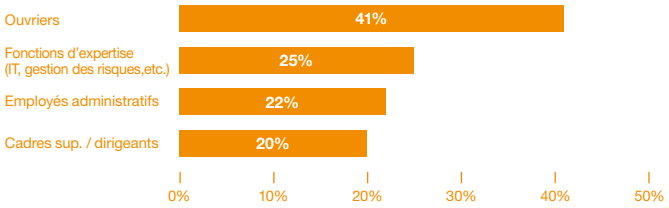
Réaction des banques au financement de l'activité des PME au cours des deux dernières années



- Financement de l'exploitation
- Investissement de modernisation
- Financement de capacité

L'autre ressource clé pour la compétitivité des PME est le capital humain. Le recrutement et le développement des compétences constituent, en effet, des enjeux de taille pour les PME de la Grande Région.

Profils pour lesquels les PME rencontrent des difficultés de recrutement (réponses multiples)



«Il faut revaloriser et développer les carrières techniques, elles sont vitales pour notre industrie mais sont trop souvent mal perçues par le grand public.»

CEO d'une PME dans le secteur industriel

La Wallonie est la région la plus concernée par le manque d'ouvriers : 56% des entreprises rencontrent des difficultés à en recruter. A l'inverse, ce sont les PME luxembourgeoises qui ont le moins de problèmes pour le recrutement de ces profils avec seulement 38% des PME concernées.

L'Allemagne est la région où les PME ont le plus de difficultés à recruter des fonctions d'expertise : 44% des PME interrogées en Rhénanie-Palatinat et Sarre rencontrent des difficultés pour attirer ces profils.

Enfin, ce sont les PME du Luxembourg qui ont le plus de problèmes pour attirer les cadres supérieurs et dirigeants. Cette difficulté est réelle pour 27% des PME luxembourgeoises interrogées contre 17% en Wallonie, 13% en Allemagne et 10% en Lorraine.

La mise en place de projets de collaboration entre territoires de la Grande Région parait nécessaire pour optimiser la disponibilité des ressources. La création d'un portail de recrutement transfrontalier annoncée par le Président de la Grande Région, M. Jean-Pierre Masseret, facilitera l'accès au marché de l'emploi dans la Grande Région et la connaissance des opportunités présentes dans les pays voisins.

Faciliter la mobilité des ressources est essentielle pour maintenir une dynamique au sein de la Grande Région et pourrait également passer par l'allégement des démarches administratives pour les travailleurs frontaliers. Ainsi, afin de favoriser la circulation des ressources, des formations doivent être adaptées aux besoins spécifiques des entrepreneurs de la Grande Région. Le développement des profils linguistiques, par exemple, est un élément considéré comme important par les entrepreneurs.

Parallèlement à ces difficultés de recrutement, la transmission du savoir et du savoir-faire au sein de l'entreprise est également un défi et un facteur clé de réussite pour les PME : ce transfert permet en effet de préserver et d'améliorer les compétences de l'entreprise ainsi que sa compétitivité. Un des axes de travail souvent mis en œuvre d'une manière simple et concrète afin de réaliser cet objectif est la création d'un système de parrainage grâce auquel les plus expérimentés transmettent leur savoir-faire aux nouvelles recrues.

c. La mise en œuvre des ressources

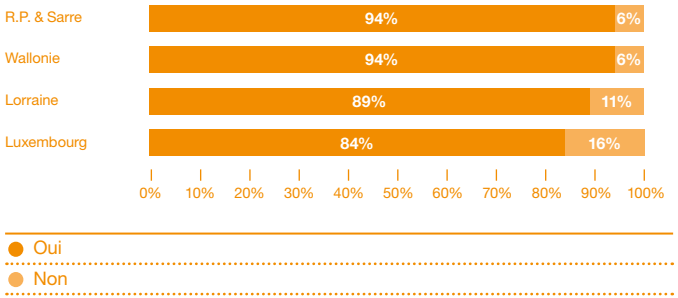
Toujours selon le modèle de performance Martinet, la mise en œuvre des ressources se définit comme la capacité de l'entreprise à organiser l'utilisation de ses moyens financiers et humains pour maximiser son efficacité opérationnelle. Ce modèle se base sur des paramètres comme la performance financière, la performance opérationnelle ou encore la capacité à conserver et mettre en œuvre un savoir-faire spécifique.

Sur la base des réponses obtenues, de manière globale, il apparait que moins de la moitié des PME met en œuvre efficacement ses ressources. Ces résultats indiquent qu'il existe encore une marge de progression importante et des défis à relever afin d'atteindre une profitabilité durable pour les PME.

Pour assurer une gestion maitrisée des PME, il est important de disposer d'outils permettant de suivre et contrôler les indicateurs de performance ainsi que d'un plan stratégique formalisant les ambitions de l'entreprise.

La grande majorité des PME reconnait la nécessité d'utiliser des indicateurs de gestion : 88% des PME interrogées utilisent ces outils pour assurer leur bon fonctionnement. Parmi elles, 62% utilisent des indicateurs pour la gestion des coûts.

Utilisation d'un tableau de bord pour assurer la gestion de l'entreprise



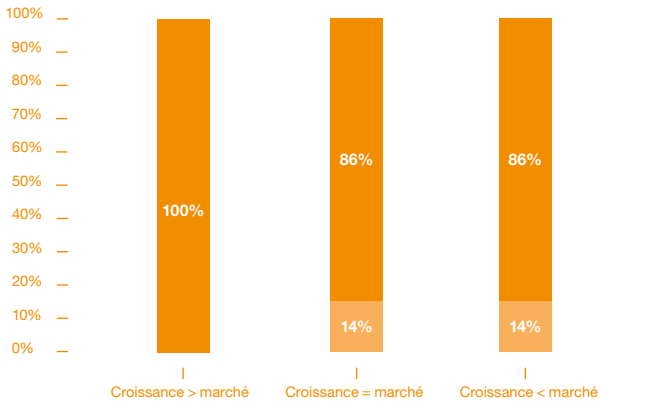
Les éléments les plus récurrents de ces tableaux de bord sont les soldes intermédiaires de gestion (SIG), avec une attention toute particulière portée au chiffre d'affaires et à la marge opérationnelle.

Dans un contexte de crise, les prix de vente sont déterminés par des marchés très concurrentiels, notamment au niveau international, alors que les coûts de production au niveau local augmentent. Ceci a un effet direct sur la marge opérationnelle, qui doit être revue à la baisse pour maintenir la compétitivité des entreprises. Ceci justifie d'autant plus l'utilisation des tableaux de bord afin de contrôler les indicateurs de performance.

Il existe clairement une relation entre la baisse de la marge opérationnelle et la volonté d'exporter des PME. La nécessité d'augmenter le chiffre d'affaires pour pallier une diminution de la marge unitaire et préserver un bénéfice durable indispensable au réinvestissement rend nécéssaire la mise en place d'outils de pilotage plus poussés sur les coûts et sur l'analyse des ventes.

Un lien existe entre la performance des PME sur leurs marchés et l'utilisation de tableaux de bord.

Corrélation entre l'utilisation de tableau de bord et la performance anticipée des PME sur leurs marchés



La totalité des entreprises qui croissent plus vite que leurs marchés sont celles qui utilisent ces outils. En effet, ils permettent de mieux anticiper l'évolution des marchés ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise.

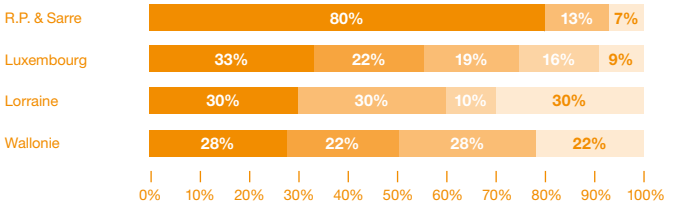
«Ma trésorerie m'est communiquée à 8h tous les matins sur mon PDA. Le soir, ce sont les ventes de la journée que je reçois à 18h30.»

CEO d'une PME dans le secteur de la construction

2. La crise et son impact : état des lieux

Signe d'un réel potentiel des PME de la Grande Région : même en période de crise, plus de 50% des PME interrogées ont vu leur bénéfice d'exploitation augmenter au cours des deux dernières années.

Taux de croissance du bénéfice d'exploitation des PME de la Grande Région au cours des 24 derniers mois



Il faut remarquer que les taux de croissance du bénéfice d'exploitation mentionnés par les entrepreneurs interrogés concernent la période de forte crise économique et sont donc inférieurs aux taux de croissance enregistrés dans des conditions économiques meilleures.

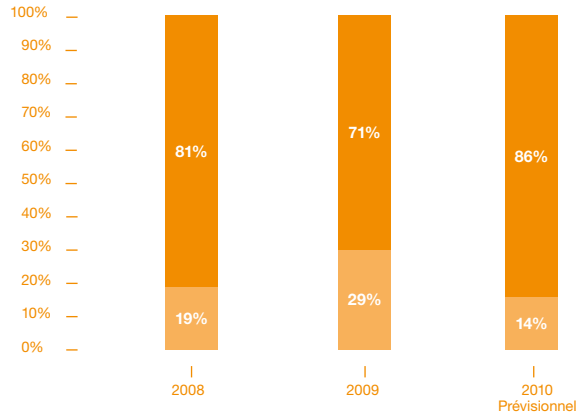
En termes de rentabilité, les entreprises allemandes interrogées se révèlent de loin les plus dynamiques : 80% ont enregistré une croissance du bénéfice d'exploitation largement supérieure à 5%. Ces résultats semblent être confirmés par l'enquête de Markit (PMI Flash)[15] qui juge que «l'indice de croissance du secteur privé en Allemagne poursuit une croissance remarquable» par rapport à celle de la zone euro.

15 Source : PMI, Markit Flash Germany, février 2011.

Le nombre d'entreprises bénéficiaires en 2010 devrait être supérieur à celui observé en 2008 et en 2009.

Aussi, en projetant les résultats obtenus dans l'enquête, le nombre d'entreprises en perte devrait diminuer de près de 50% entre 2009 et 2010.

Proportion des entreprises bénéficiaires et déficitaires



D'un point de vue territorial, ce sont les PME lorraines qui semblent avoir souffert le plus de la crise avec 40% des entreprises interrogées enregistrant une perte en 2009. Les entreprises allemandes sont celles qui prévoient la meilleure reprise puisque 93% d'entre elles pensent être bénéficiaires en 2010.

En Wallonie, même si l'activité économique était en recul de 2,5% en 2009 (record historique depuis la 2nde guerre mondiale), la croissance enregistrée en 2010 est supérieure à celle de 2008[16]. Le constat est semblable pour le Grand-Duché du Luxembourg avec une croissance de l'activité de 3% en 2010 après une contraction de 4,1% en 2009[17].

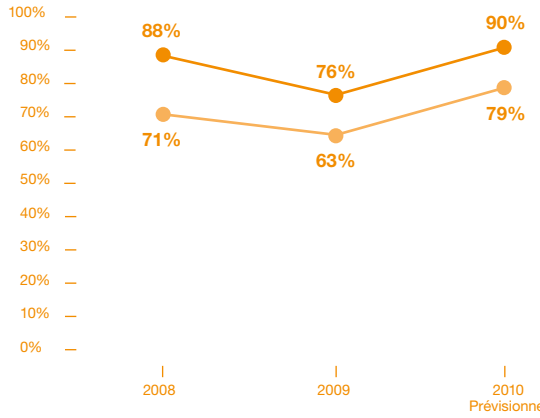
Pour les entrepreneurs interrogés, tous pays confondus, il semble que le pic de la crise, ressenti au cours de l'année 2009, soit passé.

16 Source: Union Wallonne des Entreprises, Point de conjoncture, novembre 2010.
17 Source: STATEC, Enquête de conjoncture dans le secteur du commerce et des services, 3e trimestre 2010.

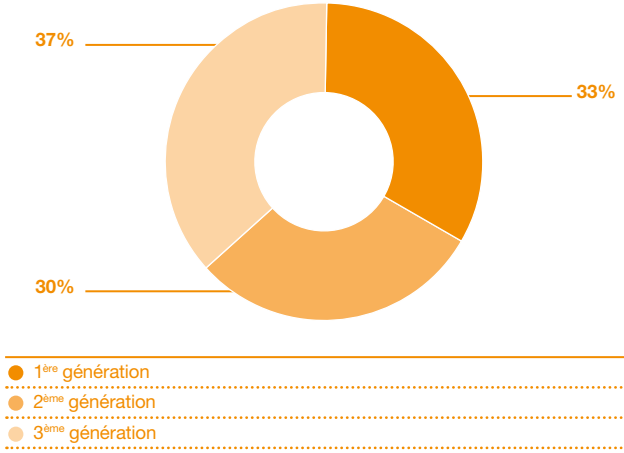
3. Les entreprises familiales

Les entreprises familiales[18] représentent une part importante des PME de la Grande Région. 63% des entreprises interrogées lors de l'enquête sont des entreprises familiales, une proportion très proche de la moyenne européenne puisque, selon le rapport de la Commission Européenne, 60% des PME sont des entreprises familiales[19].

Proportion des PME bénéficiaires



Génération des dirigeants des PME familiales



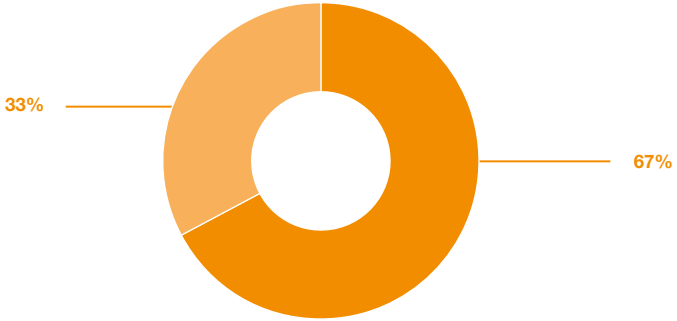
L'une des spécificités des entreprises familiales est l'importance accordée à la pérennité de leur activité. En effet, ces entreprises se développent en portant une attention toute particulière au long terme et à la stabilité de l'activité. Elles sont moins sujettes à la tentation de favoriser la performance à court et moyen terme aux dépens du long terme. La pertinence de cette démarche à long terme se trouve confirmée par les chiffres : en effet, même si les PME familiales ont été touchées par la crise, elles sont en moyenne plus souvent bénéficiaires que les autres PME.

«Il est trop important d'assurer la pérennité de l'entreprise pour ne pas planifier la succession.»
CEO d'une PME dans le secteur industriel

18 Pour la définition d'entreprise familiale, voir page 11.
19 Source : Commission Européenne, Vue d'ensemble des questions pertinentes pour les entreprises familiales : recherche, réseaux, mesures stratégiques et études existantes, novembre 2009.

La succession est un des principaux défis pour ces entreprises et elle se retrouve au centre des préoccupations des dirigeants. La majorité des chefs d'entreprise interrogés (67%) dispose d'une stratégie de succession de leur entreprise.

Proportion des entreprises familiales disposant d'une stratégie de succession pour la gestion de l'entreprise



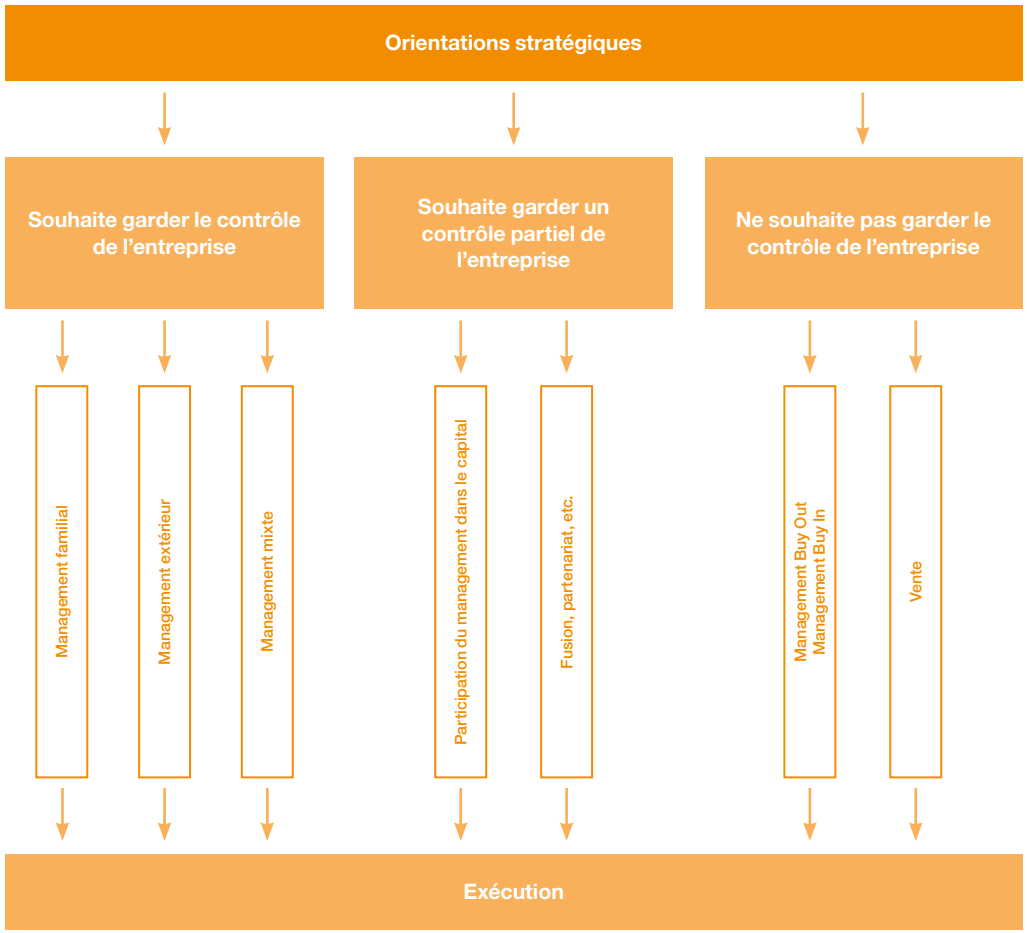
Pour le Luxembourg, on observe un léger accroissement de la proportion des PME disposant d'une stratégie de succession par rapport aux chiffres de l'étude conduite en 2007 qui mentionnait que 53% des entreprises familiales disposaient d'une stratégie de succession. Au Luxembourg, ce chiffre passe à 59% dans la présente étude et, bien qu'il apparaisse relativement important, il reste plus d'un tiers d'entreprises qui ne se considère pas dans une situation de succession.

Ce chiffre (59%), plus bas au Luxembourg que la moyenne, résulte principalement du fait que les successions en ligne directe se font sans droits de succession. La fiscalité de la succession, plus lourde dans les autres régions, incite les entrepreneurs à réfléchir aux problématiques de succession dès la création de l'entreprise. Or, une succession d'entreprise constitue un long processus et pas seulement un évènement ponctuel : elle requiert donc une planification.

Si tous les entrepreneurs interrogés ne sont factuellement pas en âge de se poser la question de la succession à moyen terme, c'est un point d'attention qui devient d'autant plus urgent que la génération du baby boom se rapproche du départ à la retraite. Le nombre d'entreprises susceptibles de transmission dans les dix ans à venir, est évalué à 690 000 en Europe dont 25 000 en Lorraine[20] et environ 3 000 au Luxembourg[21]. Les pouvoirs publics, conscients de cette situation, ont adopté une série de mesures telles que des dispositifs fiscaux au niveau des droits de succession ou des bourses aux entreprises, afin de faciliter la transmission des entreprises. Ces dispositifs devront probablement être renforcés dans le futur.

Pour assurer la transmission de l'entreprise, les dirigeants doivent définir une stratégie qui guidera leurs actions.

Dans leur réflexion, les entrepreneurs doivent être en mesure de répondre aux «bonnes questions» dès le départ et orienter ainsi la nature du changement de propriété (voir diagramme ci-joint), qui sera notamment influencé par la fiscalité applicable en cas de succession et de mutation.



20 Source: Chambre de Commerce et d'Industrie de Lorraine, Le Guide du Cédant, 2010.
21 Source: PaperJam, Cap sur la transmission d'entreprise, 2 juillet 2010.

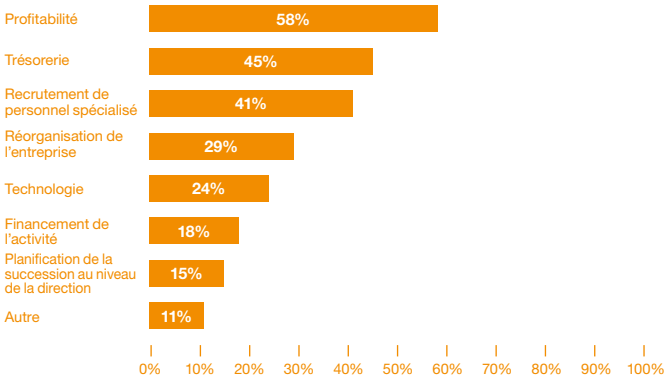
> ***«Gérer une entreprise sans avoir de plan d'activité et revient à faire un film en écrivant le scénario au fil du tournage. C'est remettre son entreprise entre les mains du hasard.»***
> CEO d'une PME dans le secteur industriel

4. Les défis internes

Les principaux défis internes des PME portent sur les fonctions financières de l'activité. Profitabilité et trésorerie sont des dimensions complexes qui conditionnent la compétitivité des entreprises. Les crédits et le financement de projets semblent être des préoccupations constantes pour les entreprises, puisqu'elles étaient déjà considérées comme prioritaires dans l'étude menée par l'Atel et PwC en 2005[22].

Ces défis peuvent devenir des opportunités à travers la mise en place d'un système de gestion performant y compris sur le moyen terme et un suivi régulier des bons indicateurs de performance.

Principaux défis internes des PME dans une perspective court / moyen terme (réponses multiples)

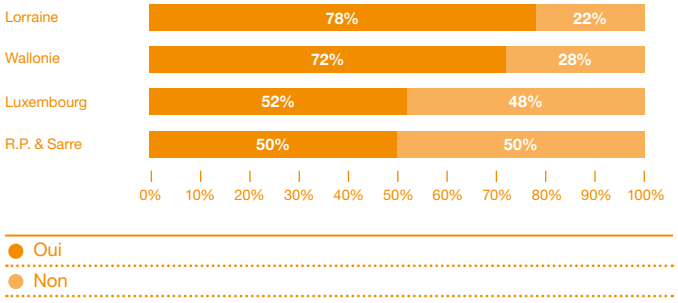


La profitabilité est un axe de travail clé sur lequel les dirigeants de PME sont très actifs : selon les projections relevées dans l'enquête, le nombre d'entreprises en déficit devrait diminuer de près de 50% entre 2009 et 2010.

Par ailleurs, comme mentionné précédemment, le recrutement de personnel - notamment spécialisé - est un enjeu important à court et moyen terme. Aussi, les difficultés de recrutement constituent-elles un frein direct au développement des PME en Grande Région.

Vouloir, pouvoir et savoir anticiper le développement de l'entreprise représente un enjeu majeur : en dépit du fait que quasiment tous les chefs d'entreprise interrogés considèrent qu'en théorie, il est important de «formaliser l'avenir» par le biais d'un plan d'activité de l'entreprise, force est de constater que plus de 40% d'entre eux ne le font pas. Les principales raisons avancées sont le manque de temps et de ressources.

Répartition des PME disposant ou non d'un plan d'activité stratégique formalisé pour les 3 à 5 ans à venir



La Lorraine et la Wallonie sont les régions dans lesquelles les entreprises semblent formaliser le plus la stratégie de développement.

L'absence de planification peut fragiliser l'entreprise à moyen ou long terme. L'établissement d'un plan d'activité formalisé permet de mieux contrôler un certain nombre de risques tels que :

- une évolution inattendue des coûts et des investissements ;
- une stratégie marketing qui n'est pas en phase avec les évolutions du marché.

Pour remédier à ces risques, une formalisation des grands axes de développement de l'entreprise, combinée à une anticipation précise des coûts est nécessaire. Cette planification facilitera aussi la communication entre les décideurs, les employés et les banquiers sur la stratégie et les défis à venir pour l'entreprise.

Toutefois, formalisation n'est pas synonyme d'uniformisation. En effet, il est essentiel pour l'entreprise de mener une réflexion stratégique compte tenu de la nature du marché, des besoins des consommateurs, des évolutions réglementaires, quelle que soit la forme de cette réflexion.

22 Atel (Association des Trésoriers d'Entreprise à Luxembourg) et PwC, Etude sur le secteur des services bancaires aux petites et moyennes entreprises, septembre 2005.

Pour répondre à ces défis internes, la formule de profitabilité peut se révéler un bon rappel aux principes de base de la gestion d'entreprise. On retrouve dans cette formule simple le fonctionnement des entreprises et les ébauches de solutions, pour gérer aussi bien les crises que le développement. Elle oblige à repartir des fondamentaux de l'entreprise :

Profitabilité = Recettes – Coûts[23]

Chaque élément de cette formule permet d'identifier rationnellement les actions potentielles à mener.

Augmentation des recettes
Un axe de réflexion réside dans le début de la formule : revisiter ses marchés, son positionnement, ses produits et services est devenu une priorité.

Vendre le même produit ou service qu'une autre entreprise sur le même marché, entraine souvent une guerre des prix et donc une réduction de la profitabilité, chacun voulant augmenter sa part de marché en baissant le prix. Une meilleure segmentation permet de se créer des niches de profit. L'idée véhiculée par la segmentation est de retrouver un quasi-monopole sur le segment identifié. Les prix étant moins sujets à la compétition, il est alors possible de pratiquer une politique de prix plus favorable. Ceci est souvent atteint via une stratégie de marketing ou la combinaison de différents produits et services.

Diminution des coûts
Les actions souvent rencontrées sont au nombre de trois. La première consiste à redéfinir la politique de gestion des ressources humaines. Dans cette démarche, il est primordial de conduire une réflexion pointue et globale au niveau de l'entreprise (et pas seulement dans une approche «coût»). En effet, limiter les ressources humaines – voire réduire le capital humain au niveau de l'entreprise - veut aussi dire, perdre des compétences, souvent utiles dans le cadre du développement futur de l'entreprise.

Un autre levier peut être la gestion des fournisseurs. Un nombre croissant d'entreprises revoient leur matrice d'approvisionnement (Asie du Sud-Est, Europe de l'Est) afin de reconsidérer une sous-traitance européenne et locale, plus sûre et permettant un meilleur contrôle d'un point de vue de la qualité.

Enfin, il est également souvent nécessaire de reconsidérer les coûts fixes (marketing, services généraux, etc.). Comme pour les coûts variables, l'optimum n'est pas la «dépense zéro». En effet, la suppression des investissements, en publicité par exemple, peut définitivement mettre en danger l'image même de la société. Chercher le bon équilibre des dépenses est une question essentielle.

23 Formule théorique de profitabilité : $\pi = \sum_{i}\sum_{j}\sum_{k}\int_{0}^{T} e^{-rt} [(P - mc)\, U - F]\, dt + \lambda$

i = Pays	U = Unités produites
j = Segments	mc = Coût marginal
k = Produits/services	F = Frais fixes
T = Temps	P = Prix de vente
e = Log-1	λ = Autres éléments intangibles
r = Taux d'escompte (rentabilité du capital)	(contraintes sociales, etc.)

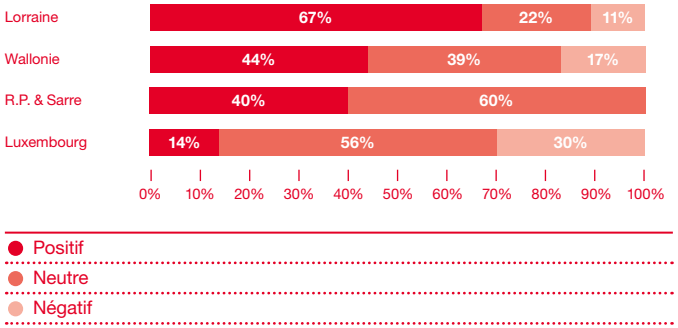
Pour les explications de la formule voir l'article: Luc Henzig, Gérer la crise: un retour à la science économique, Le billet de l'Economist Club, Paperjam, 22 mai 2009.

B. Les facteurs externes de compétitivité

1. Le rôle des pouvoirs publics

D'une manière globale, les actions récentes conduites par les pouvoirs publics pour les PME de la Grande Région ne sont pas perçues comme des vecteurs forts de compétitivité : en moyenne, 59% des entreprises interrogées considèrent que les actions conduites par les pouvoirs publics ont un impact neutre sur leur compétitivité.

Perception de l'impact des mesures gouvernementales mises en œuvre dans chaque région au cours des 24 derniers mois sur la compétitivité des PME



Il existe cependant des disparités entre les pays. C'est en France que les actions menées par les pouvoirs publics sont perçues le plus favorablement : 67% des PME interrogées en Lorraine trouvent que les mesures conduites ont contribué à l'amélioration de leur compétitivité. A l'inverse, seules 14% des PME interrogées au Luxembourg trouvent que les actions menées par leur gouvernement ont eu un impact positif.

L'Allemagne est le seul pays dans lequel aucune des PME interrogées ne considère que les actions gouvernementales ont eu un impact négatif sur sa compétitivité.

Au-delà de l'effet de ces mesures, il semble qu'un effort de communication des autorités soit essentiel pour convaincre les entrepreneurs de la pertinence de ces dispositions.

a. Le cadre législatif

Adopté par la Commission Européenne en juin 2008, dans le cadre du plan européen de relance économique, le Small Business Act (SBA) pour l'Europe - sous-titré «Pensez aux PME d'abord» - a été élaboré pour mieux répondre aux besoins spécifiques des PME. Les gouvernements se sont engagés à mettre en place de grandes mesures qui s'articulent principalement autour de l'allègement des charges administratives, de la réduction des délais de paiement et de l'accès au financement.

Dans ce contexte, une sélection des mesures conduites par les pays de la Grande Région pour renforcer la compétitivité de ses PME est présentée ci-contre.

Parallèlement à ces initiatives législatives, plusieurs actions ont été mises en place au niveau régional, telles que DREAM en Wallonie, Jonk Entrepreneuren au Luxembourg ou 3i Lorraine Initiative. L'objectif est de diffuser les bonnes pratiques pour le développement de l'entreprise et d'inciter à l'entreprenariat. D'autres initiatives à dimension transfrontalière ont été mises en place : 1,2,3,GO, par exemple, est un réseau d'experts et d'entrepreneurs visant à promouvoir l'esprit d'entreprise, d'innovation et l'utilisation d'un business plan pour contribuer à la diversification de l'économie de la Grande Région.

Belgique

- Lancement en octobre 2008 du «Plan PME» comprenant 40 mesures sur les objectifs principaux du SBA.
- Mise en place d'un médiateur du crédit au sein du Centre de Connaissances du Financement des PME (CeFIP) pour aider les PME à résoudre leurs problèmes de financement.
- Lancement d'Initio par le Fonds de participation fédéral, un produit spécifiquement destiné aux PME et pouvant couvrir la moitié des besoins en financement.
- Dans son plan de relance, le gouvernement fédéral a étendu la possibilité d'obtenir une autorisation de restitution mensuelle des crédits de TVA.

Luxembourg

- Introduction du 3ème plan d'action national en juillet 2008 en faveur des PME pour améliorer l'accès aux liquidités, et notamment aux prêts bancaires, grâce à la création et à l'extension des systèmes de prêt et de garantie destinés aux PME.
- Financement dans le cadre de projets de recherche, développement et innovation, notamment applicable aux PME (loi du 5 juin 2009).
- Renforcement de l'aide publique en faveur de la promotion et du financement des exportations (Luxembourg for Business GIE).
- Allègement des charges administratives (projet «Guichet entreprises», 2009) et introduction du «test PME».

France

- Réduction des délais de paiement entre entreprises depuis janvier 2009, passant à 60 jours après l'émission de la facture, ou à la fin du mois après 45 jours (art. 21 de la loi de modernisation de l'économie).
- Triplement du crédit impôt recherche, fusion d'OSEO et de l'Agence de l'innovation industrielle.
- Adoption du «Code de bonnes pratiques» («code PME») en juin 2008 dans le cadre du SBA pour faciliter l'accès des PME aux marchés publics.
- Suppression de l'impôt forfaitaire annuel en 2009.
- Réduction d'impôt sur la fortune pour l'investissement dans les PME (loi TEPA).

Allemagne

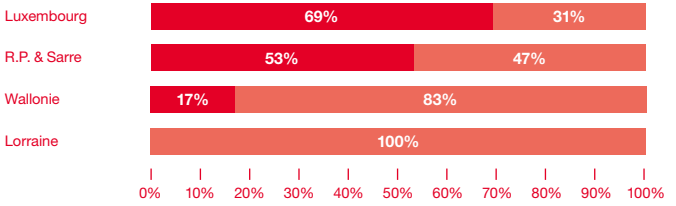
- Lancement d'une série de mesures intitulées «Neuf points pour les PME» déstinées à stabiliser l'économie des PME et à améliorer les bases d'une reprise durable en janvier 2010.
- Lancement en juillet 2008 du programme «Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand» (ZIM) pour l'innovation dans les PME.
- Réforme des programmes d'éducation en cours pour intégrer la formation à l'esprit d'entreprise.
- Réduction des obstacles au financement du crédit pour les PME et mise en place de conditions attrayantes pour le capital risque.

b. Les fiscalités de la Grande Région

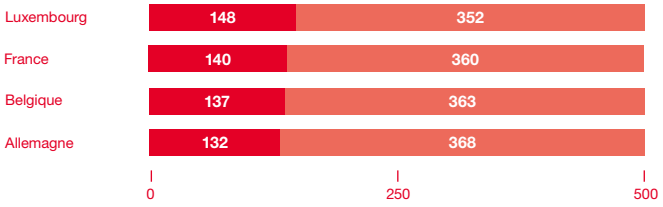
Les entreprises interrogées considèrent globalement que le régime fiscal de leur région est un important facteur de compétitivité. Pour mieux appréhender l'impact de la fiscalité et des coûts salariaux sur les PME localisées dans chacun des pays de la Grande Région, une simulation comparative pour une entreprise fictive a été réalisée.

D'après cette simulation chiffrée, certains mythes vacillent si l'on confronte la profitabilité de l'entreprise dans les quatre pays avec la perception des chefs d'entreprise interrogés. Cet exercice ne se veut pas exhaustif ni parfaitement représentatif : en effet, il se concentre sur la fiscalité mais n'intègre pas les divergences au niveau des coûts pour l'entreprise – comme le coût de l'immobilier, les niveaux de prix etc. – qui doivent être pris en compte pour définir l'avantage compétitif réel.

Perception par les chefs d'entreprise du régime fiscal de leur région comme facteur de compétitivité



Etude de cas: résultat net de l'entreprise fictive en fonction du pays (en milliers d'€)



Sur une base de 500 000€ de valeur ajoutée, cf. «le compte de résultat»

Sur la base de simulations chiffrées, la fiscalité des entreprises dans les régions concernées n'apparait pas, à première vue, comme un facteur de différenciation important pour les PME, alors qu'elle est perçue comme telle par les chefs d'entreprise interrogés. Dans une approche plus nuancée, il convient également de prendre en compte les abattements fiscaux et traitements spéciaux ainsi que la structure des coûts dans les différentes régions. Cette approche plus globale permet de dégager des avantages spécifiques à l'une ou l'autre région.

«On a ouvert les frontières mais pas égalisé les règles du jeu!»

CEO d'une PME dans le secteur de la construction

Etude de cas : le compte de résultat
L'entreprise modèle utilisée pour mener à bien cette comparaison est une entreprise «modèle» opérant dans la production et la vente de machines outils.

Pour postulat de départ, du chiffre d'affaires annuel de 1 000 000 d'euros sont déduites des charges directes d'un montant de 500 000 euros. Afin de calculer le résultat net, il convient de déterminer les coûts salariaux, de retirer l'amortissement des biens estimés à 100 000 euros et de calculer les divers impôts en relation avec l'activité. Les hypothèses relatives au calcul des coûts salariaux sont décrites dans la page suivante. Le résultat net est ensuite réparti en suivant une règle des trois tiers, c'est-à-dire 1/3 pour les salariés, 1/3 pour les actionnaires et 1/3 pour les investissements. L'actionnariat est composé de quatre actionnaires (A, B, C et D), chacun résidant dans l'un des pays de la Grande Région.

Cette approche, bien que simpliste, permet de mettre en place des modèles de coûts comparables entre les quatre régions.

Pour être complet, les simulations intègrent la fiscalité appliquée lors de la distribution de résultats. Bien que cette taxation n'ait pas d'influence sur la profitabilité de l'entreprise, elle impacte généralement la politique d'investissement.

Le tableau présenté sur la droite comprend trois parties :
- un compte de résultat par «grandes masses» ;
- la politique de répartition des revenus nets de chaque entreprise ;
- les revenus nets touchés par les actionnaires au regard de leur localisation géographique.

En l'espèce, en ce qui concerne les revenus nets, les résultats ne présentent pas de différence sensible : il est difficile de discerner un avantage compétitif significatif lié à la seule fiscalité de l'entreprise entre les pays.

Comparatif de la profitabilité des entreprises (en €)

Compte de résultat		Allemagne	Belgique	France	Luxembourg
Chiffre d'affaires		**1 000 000**	**1 000 000**	**1 000 000**	**1 000 000**
- Charges directes		(500 000)	(500 000)	(500 000)	(500 000)
= Valeur ajoutée		**500 000**	**500 000**	**500 000**	**500 000**
- Masse salariale		(212 640)	(197 364)	(201 096)	(185 207)
- Amortissements		(100 000)	(100 000)	(100 000)	(100 000)
= Résultat avant imposition		**187 360**	**202 636**	**198 904**	**214 793**
- Total des impôts		(55 225)	(65 647)	(59 307)	(66 980)
Revenus nets		**132 135**	**136 989**	**139 597**	**147 813**
Répartition des revenus nets					
Autofinancement	1/3	44 045	45 663	46 532	49 271
Bonus pour les salariés	1/3	44 045	45 663	46 532	49 271
Dividendes	1/3	44 045	45 663	46 532	49 271
Dividendes nets percus par les actionnaires					
Actionnaire A (Luxembourg)		10 977	11 378	11 594	10 514
Actionnaire B (Belgique)		9 360	9 703	9 888	10 470
Actionnaire C (Allemagne)		8 107	8 405	8 565	9 069
Actionnaire D (France)		8 027	8 322	9 554	8 980
		36 471	**37 808**	**39 601**	**39 033**

Etude de cas : les coûts salariaux

Pour cet exercice, les coûts salariaux moyens ont été calculés sur la base des salaires moyens pratiqués dans chacune des régions, établis sur la base d'un échantillonnage.

Les quatre hypothèses suivantes ont été retenues : un gérant marié avec deux enfants, un cadre commercial célibataire sans enfant, et deux ouvriers dont un est marié avec deux enfants et l'autre célibataire sans enfant.

Comparatif des coûts salariaux des entreprises (en €)

Salaires annuels	Allemagne	Belgique	France	Luxembourg
Coût pour l'entreprise	**212 640**	**197 364**	**201 096**	**185 207**
Charges sociales employeur	(32 640)	(50 964)	(52 296)	(23 567)
Salaires bruts	**180 000**	**152 772**	**148 800**	**161 640**
Charges sociales employé	(34 140)	(19 872)	(29 844)	(19 680)
Impôt sur le revenu	(30 444)	(34 632)	(5 568)	(10 896)
Salaires nets	**115 416**	**98 268**	**113 388**	**131 064**
Bonus nets percus par les salariés				
Enveloppe allouée	**44 045**	**45 663**	**46 532**	**49 271**
Gérant (40%)	7 031	7 328	13 588	11 880
Commercial (30%)	4 847	5 621	8 392	7 956
Ouvrier 1 (16%)	3 509	3 304	4 964	5 410
Ouvrier 2 (14%)	3 318	3 581	5 117	5 424
Bonus nets	**18 705**	**19 834**	**32 061**	**30 670**
Somme des revenus nets annuels des employés	**134 121**	**118 102**	**145 449**	**161 734**

En complément du tableau précédent reprenant les salaires moyens par région pour chaque salarié, une simulation basée sur un salaire brut de 3 000€ a été calculée.

Le tableau ci-contre met en évidence la rémunération nette perçue par les salariés ainsi que le coût total pour l'entreprise.

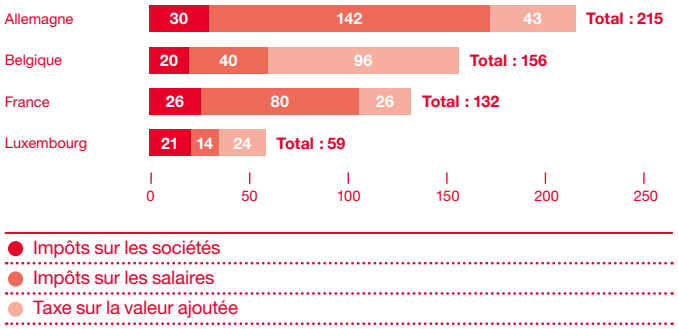
Comparatif de coûts salariaux pour un employé touchant 3 000€ bruts

Salaires annuels	Allemagne	Belgique	France	Luxembourg
Coût pour l'entreprise	**3 580**	**3 909**	**4 241**	**3 437**
Charges sociales employeur	(580)	(909)	(1 241)	(437)
Salaires bruts	**3 000**	**3 000**	**3 000**	**3 000**
Charges sociales employé	(607)	(390)	(649)	(365)
Impôt sur le revenu	(539)	(417)	(224)	(63)
Salaires nets	**1 854**	**2 193**	**2 127**	**2 572**

c. Les charges administratives

Dans le cadre de l'étude, les entreprises ont été interrogées sur le temps nécessaire aux formalités administratives et fiscales. Comme le montre le graphique ci-dessous, ces formalités influencent de manière très diverse la charge de travail des PME de la Grande Région.

Temps nécessaire pour les formalités administratives[24] (en heures)



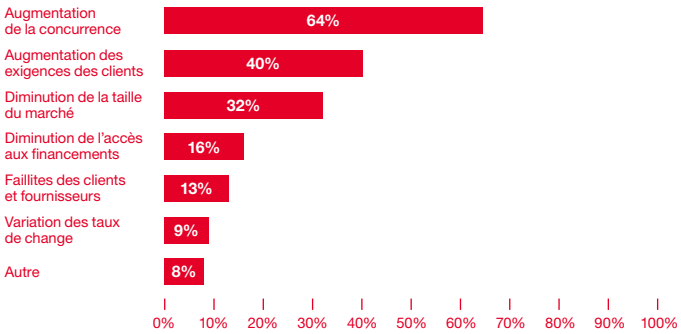
Il apparait que du point de vue de l'entreprise, les territoires de la Grande Région ne sont pas tous égaux face aux charges administratives qui pèsent sur leurs PME. Il faut par exemple plus de trois fois moins de temps pour effectuer les formalités administratives au Luxembourg qu'en Allemagne.

24 Source: World Bank & PwC, «Paying Taxes 2011: The Global Picture», 2011.

2. La crise et son impact : les perspectives

Selon les entrepreneurs interrogés, les conditions de marché semblent déstabiliser les PME de la Grande Région, bien plus que les problèmatiques d'accès au financement.

Principales conséquences de la crise dans les 12 prochains mois (réponses multiples)



Les entrepreneurs interrogés craignent une augmentation de la concurrence, le durcissement des exigences des clients pour l'année à venir, voire une diminution de la taille de marché. Les conditions de marché continuent donc à être influencées par la crise. Comme il a été vu précédemment, les entrepreneurs interrogés ont anticipé cette difficulté puisqu'ils recherchent des pistes de croissance via l'exportation et de nouveaux produits.

Si les pouvoirs publics ont peu de prise sur les conditions de marché, ils peuvent influencer activement l'accès au financement. À titre d'exemple, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) a procédé dès le mois de septembre 2008 à un renforcement et à une modernisation significative de son appui aux PME en Europe. En accord avec les recommandations du Conseil européen des ministres des Finances, la BEI a accordé 20,8 milliards d'EUR de prêt aux PME sur deux ans (2008-2009), dans le cadre d'une enveloppe globale de 30 milliards d'EUR jusqu'en 2011. Les garanties d'Etat ont également été renforcées pour faciliter les opérations de prêt. Grâce à ces actions anticycliques, les problématiques liées à l'accès au financement sont, semble-t-il, devenues secondaires, alors qu'elles constituaient une des difficultés principales auxquelles les PME devaient faire face pendant la crise[25].

«Pour faire de la crise une opportunité, nous avons compensé notre baisse d'activité de -20% pour moitié par de la formation des équipes et pour moitié par du chômage partiel. Nous avons donc minimisé l'impact économique et renforcé nos compétences.»

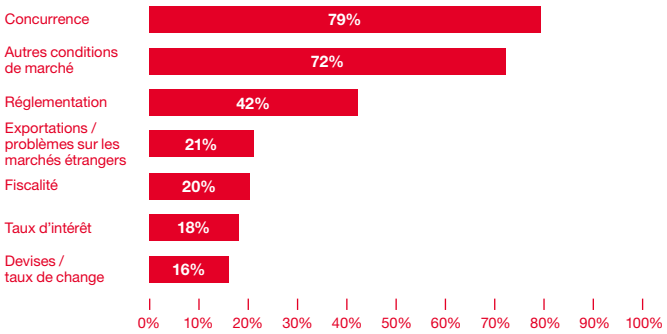
Directeur industriel d'une PME dans le secteur industriel

25 Source: OCDE, L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics, juin 2009.

3. Les défis externes

Même si les perspectives sont plus optimistes, il apparait que les effets de la crise et les conditions de marché sont encore perçus comme les défis les plus importants pour les entreprises dans le court et moyen terme. Toutes les motivations à diversifier les marchés et les produits ne sont que la résultante de ces défis.

Principaux défis externes des PME dans une perspective court/moyen terme (réponses multiples)



Pour rester en contact direct avec les besoins et attentes des clients, les décideurs de la stratégie commerciale doivent entretenir une grande proximité avec leurs clients et leurs opérations. Ceci leur permettra d'appréhender les tendances qui impactent ou vont impacter leurs marchés. Ils seront alors à même de redéployer l'organisation de l'entreprise pour ajuster son organisation et offrir des biens ou des services en phase avec les attentes du marché.

Aujourd'hui, l'offre ne se différencie plus uniquement sur base de la qualité du produit ou du service fourni mais sur la valeur ajoutée perçue par le client, qui est facteur de différentiation.

«Ce ne sont pas les plus gros qui vont survivre, mais ceux qui sauront s'adapter.»

CEO d'une PME dans le secteur de la distribution

«Nous ne vendons pas des prix à des parts de marché, mais des produits à des clients.»

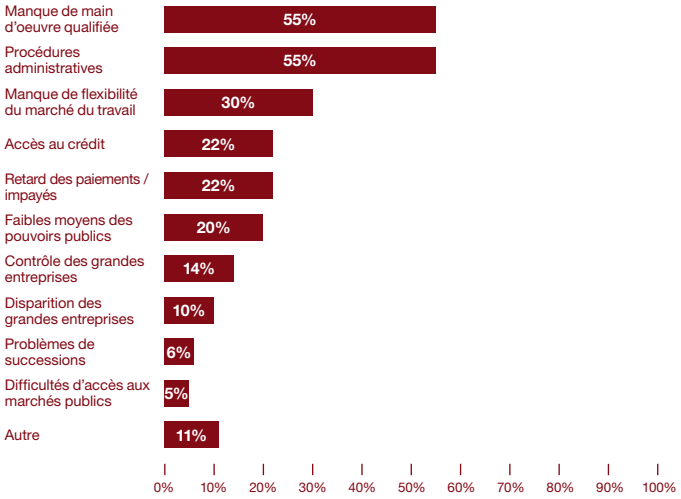
CEO d'une PME dans le secteur de la distribution

C. Les freins et les accélérateurs de la compétitivité des PME

1. Les freins à la compétitivité

Les deux principaux obstacles à la compétitivité des PME - le manque de main d'œuvre qualifiée et les procédures administratives - sont, d'après les chefs d'entreprise, des freins qui peuvent être influencés par les services publics. Les entrepreneurs attendent, par exemple, des actions comme la coordination des offres d'emploi au niveau de la Grande Région, une adaptation des formations et un assouplissement des procédures administratives.

Principaux freins au développement économique des PME
(réponses multiples)



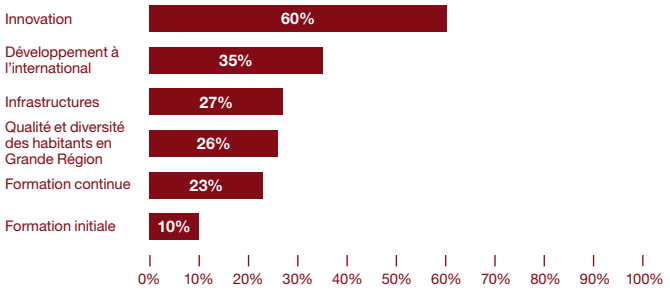
Comme dit précédemment, le manque de main d'œuvre constitue l'un des freins les plus importants au développement des PME. C'est en Wallonie que ce manque est le plus marqué : 78% des PME le déplorent. L'Allemagne est aussi très touchée par cette problématique qui concerne 63% de ses entreprises.

Selon les entrepreneurs interrogés, la lourdeur et la complexité des procédures administratives représentent deux autres freins à la compétitivité des PME. C'est au Luxembourg et en Allemagne que le poids des procédures administratives est le plus cité par les PME (respectivement 63% et 60%). De manière globale, bon nombre d'entrepreneurs ayant une activité transfrontalière mentionnent les difficultés liées à la communication et à l'échange d'informations avec les autorités publiques qu'elles soient locales, sociales, environnementales et surtout fiscales. Par exemple, les divergences d'interprétation des administrations luxembourgeoises et allemandes, en ce qui concerne la convention préventive de double imposition qui les lie, génèrent de nouvelles lourdeurs administratives et des difficultés supplémentaires pour recruter des profils qualifiés.

2. Les accélérateurs de la compétitivité

Sur la base des données collectées, innovation et développement à l'international sont considérés comme les clés de la reprise en Grande Région. Une fois de plus, ces axes de développement renvoient aux stratégies de développement «dynamique»[26] déjà mises en œuvre par les PME en Grande Région.

Principales clés de la reprise économique en Grande Région pour les PME (réponses multiples)



Selon les chefs d'entreprise, l'innovation est la principale clé de la reprise économique en Grande Région. Cette donnée n'est pas propre à la Grande Région ; l'enquête semestrielle d'OSEO menée auprès de 30 000 entreprises françaises confirme le rôle prépondérant de l'innovation dans le succès des PME. Elle mentionne notamment dans son édition de juillet 2010 que «les PME innovantes sont nettement plus optimistes que les autres. Les entreprises qui ont pratiqué l'innovation au cours des trois dernières années comptent sur une réelle progression de leur performance financière pour l'exercice en cours (2010). Au contraire, celles qui n'ont pas innové sont plutôt pessimistes»[27].

En Grande Région, il existe un grand nombre de centres de recherche et de «clusters» ou «pôles de compétitivité». Participer à leurs initiatives et aller chercher de nouvelles compétences et technologies dans ces structures permet souvent de lancer une réelle dynamique d'innovation et attirer des porteurs de projets dans la Grande Région. Il est sans doute important de coordonner les initiatives et de promouvoir les réseaux de recherche publique et privée au sein de la Grande Région. L'écoute des évolutions du marché et les échanges avec d'autres secteurs d'activités complémentaires font partie des axes majeurs pour l'innovation des PME.

26 Pour la définition de développement « dynamique », voir page 11.

27 Source : OSEO, La conjoncture des petites et moyennes entreprises, 51e enquête semestrielle, juillet 2010.

Autoévaluation : Quel est le profil de compétitivité de votre entreprise ?

Les neuf questions présentées ci-dessous sont un extrait du questionnaire soumis aux entrepreneurs. En y répondant, vous pourrez vous aussi définir, parmi les huit profils de compétitivité mentionnés ci-dessous, lequel correspond le mieux à votre entreprise. A vous de jouer !

1) Au cours des deux dernières années, l'évolution du chiffre d'affaires de votre entreprise a été :
   - ☐ Supérieure au marché •••
   - ☐ Égale au marché •
   - ☐ Inférieure au marché -

2) Au cours des 12 prochains mois, selon vous, l'évolution du chiffre d'affaires de votre entreprise sera :
   - ☐ Supérieure au marché ••
   - ☐ Egale au marché •
   - ☐ Inférieure au marché -

3) Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan d'activité stratégique formalisé pour les trois à cinq ans à venir ?
   - ☐ Oui •
   - ☐ Non -

4) Quelle a été l'évolution de votre base client au cours des deux dernières années ?
   - ☐ Augmentation •
   - ☐ Stabilité -
   - ☐ Diminution -

5) Au cours des deux dernières années, quelle a été la nature de vos investissements ?
   - ☐ Remplacement/modernisation ▲
   - ☐ Capacité/expansion ▲▲▲

6) Comment a évolué votre consommation de lignes de crédit au cours des deux dernières années ?
   - ☐ Supérieure à 10% -
   - ☐ Entre +10% et -10% ▲
   - ☐ Inférieure à -10% ▲▲

7) Au niveau de l'amélioration des processus de production, quel est l'état d'avancement de votre entreprise par rapport à ses concurrents ?
   - ☐ Très avancé ▲▲▲
   - ☐ Assez avancé ▲▲
   - ☐ Peu avancé -
   - ☐ Pas avancé du tout -

8) Votre entreprise a-t-elle été bénéficiaire au cours des deux dernières années ?
   - ☐ Oui ■■
   - ☐ Non -

9) Au cours des 12 derniers mois, comment a évolué votre bénéfice d'exploitation ?
   La croissance a été :
   - ☐ Supérieure à 5% ■■
   - ☐ Entre 2% et 4% ■
   - ☐ Entre +1% et - 1% -
   - ☐ Entre - 2% et - 4% -
   - ☐ Inférieure à - 5% -

Le calcul des résultats

1. Combien de symboles avez-vous obtenu ?
Pour chacune des questions, comptez le nombre de symboles (•, ▲, ■) obtenus ?

	Nombre de symboles		
	•	▲	■
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			
Total	...	...	...

2. Quel est votre profil ?
Pour chacune des trois dimensions : positionnement stratégique, ressources et mise en œuvre des ressources, votre entreprise se situera soit en positif, soit en négatif. Une fois votre situation établie pour les trois dimensions, découvrez votre profil!

Positionnement stratégique
- cinq ou plus de • => ✓
- moins de cinq • => ×

Les ressources
- quatre ou plus de ▲ => ✓
- moins de quatre ▲ => ×

La mise en œuvre des ressources
- trois ou plus de ■ => ✓
- moins de trois ■ => ×

Matrice des huit profils de performance

Types de profils	Positionnement stratégique	Ressources	Mise en œuvre des ressources	Axes prioritaires de réflexion pour améliorer la compétitivité
1. Profil idéal	✓	✓	✓	• Pérenniser les avantages compétitifs de l'entreprise • Gérer la croissance
2. Manque de ressources	✓	×	✓	• Améliorer l'attractivité de l'entreprise pour les financiers et les employés • Développer des technologies et processus innovants
3. À potentiel mais laxiste	✓	✓	×	• Optimiser les outils de contrôle de la performance financière et opérationnelle
4. À potentiel mais vulnérable	✓	×	×	• Améliorer l'attractivité de l'entreprise • Optimiser les outils de contrôle de la performance financière et opérationnelle
5. Dépositionné	×	✓	✓	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Rechercher des relais de croissance
6. Encore riche mais s'éssoufle	×	✓	×	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Optimiser les outils de contrôle de la performance financière et opérationnelle
7. Efficient mais s'éssoufle	×	×	✓	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Améliorer l'attractivité de l'entreprise pour les financiers et les employés
8. Profil de faillite	×	×	×	• Ecouter les besoins et tendances du marché • Optimiser les outils de contrôle de la performance • Améliorer l'attractivité de l'entreprise

✓ Bonne performance
× Mauvaise performance

Contacts

Luc Henzig
Associé, PwC Luxembourg
luc.henzig@lu.pwc.com
(+352) 49 48 48 2575

Joachim Demmer
Associé, PwC Allemagne, Sarrebruck
joachim.demmer@de.pwc.com
(+49) (0) 681 9814 160

Etienne Henry
Associé, PwC France, Metz-Strasbourg
etienne.henry@fr.pwc.com
(+33) (0) 3 88 45 55 50

Christophe Loly
Associé, PwC Luxembourg
christophe.loly@lu.pwc.com
(+352) 49 48 48 5770

Patrick Mortroux
Associé, PwC Belgique, Liège
patrick.mortroux@be.pwc.com
(+32) (0) 4 220 6240

Note : Les photos illustrant cette publication ont été prises dans certaines des entreprises ayant participé à l'étude. Nous remercions ces PME pour leur contribution.

www.pwc.lu

Le contenu de cette publication est exclusivement destiné à des fins d'information générale des lecteurs. Les informations y étant contenues peuvent ne pas être complètes ou certaines d'entre elles peuvent avoir été omises ou devenir inexactes dans le futur.

En conséquence, PwC n'est responsable d'aucune erreur, omission, ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation du présent document, ni d'aucun dommage qui peut résulter de la confiance mise dans le contenu de la présente publication. Aucun lecteur ne devra agir ou s'abstenir d'agir sur la base du contenu de cette publication sans considérer et, si nécessaire, prendre un conseil approprié en fonction de sa situation particulière.

© 2011 PricewaterhouseCoopers S.à.r.l. Tous droits réservés.