

Management axé sur le long terme, meilleure adéquation entre les intérêts du management et ceux des actionnaires, concentration sur les activités de bases. Voici les clés de la réussite des PME familiales.

Toutefois, la prudence de leurs dirigeants soucieux d'assurer la pérennité et protéger l'indépendance limite l'ambition de développement par crainte de ne pas avoir (seul) les ressources financières nécessaires. La logique de gestion en bon père de famille s'inscrit dans des lignées ; pourtant, à l'heure de

l'internationalisation, elle doit s'accommoder de prises de risques.

La performance financière sur le court terme ne doit pas être opposée à un développement et une croissance dans la durée. Une plus grande fluidité des moyens de financement est souhaitable, capital-risqueurs et fonds d'investissement cessant d'être des vocables tabous.

En résumé, les capitaines au long cours en position de vigie doivent faire davantage confiance dans le moyen terme et, parfois, naviguer à vue.



Georges-Marie Leroux, La Séguinière

LA SÉGUINIÈRE

Bouyer-Leroux, à la fois coopérateurs et capital-risqueurs

« A mon arrivée, l'entreprise a souhaité rester indépendante et décidé d'associer les salariés pour monter une société coopérative », illustre le dirigeant Georges-Marie Leroux, lui-même actionnaire minoritaire. « La famille avait la volonté de pérenniser une entreprise indépendante. La solution a été de la céder aux collaborateurs, d'abord les cadres supérieurs puis un cercle élargi de salariés dont plus de 50 % sont actionnaires. Nous poursuivons l'ouverture du capital aux salariés et nous n'écartons pas de faire appel à des capital-risqueurs. Pour l'heure, les capitaux propres sont équivalents au chiffre d'affaires, un taux supérieur à la moyenne.

Bouyer-Leroux a fait appel par deux fois (en 1986 et 1996) à du capital-risque pour mener des opérations lourdes de dévelop-

pement externe. « Pour la 1^{re}, nous n'aurions pas fait le choix stratégique de devenir le leader de la brique en terre cuite dans l'Ouest de la France sans le recours au capital-risque. L'offre était constituée par des entreprises indépendantes. Nous avons choisi de reprendre celles porteuses d'avenir ». Le dirigeant choletais poursuit « En 1996, nous n'avions pas de cellule R&D pour faire face à un marché devenu peu porteur dans le bâtiment. D'où un choix de diversification, une démarche peu classique dans les PME familiales dans la filière PVC, dont j'imaginai le potentiel, grâce au rachat d'une entreprise de volet roulant PVC. « Cette 1^{re} filiale au statut de S.A. a été suivie, en 1998, d'une 2^{ème} pour le traitement des déchets, pérennisée depuis avec Véolia comme associé ».