

114  
The voice of corporate governance  
in Luxembourg

15  
Years

**Deloitte.**  
Private



# UNE ENTREPRISE PÉRENNE?

---

Pas sans une vision stratégique





# CONTRIBUTEURS



## Auteurs

Georges Kioes

Deloitte Luxembourg

Marion Rory

Deloitte Luxembourg

## Groupe de travail ILA - Entreprises familiales et PME

Georges Kioes

Deloitte Luxembourg

Marion Rory

Deloitte Luxembourg

Antoine Clasen

Caves Bernard-Massard

Romain Hilger

Ost Fenster

Jean-Marc Kieffer

CDCL

Isabelle Lentz

Munhowen Distribution

# INDEX

## INTRODUCTION : L'ENTREPRISE, FIL D'ENFER S.A.

## LES SOUS-JACENTS D'UNE STRATÉGIE DE PÉRENNITÉ

### 1 LES OPÉRATIONS

#### **Marché, clients et produits / services**

Qualité de services / produits, satisfaction et expérience clients - Positionnement (gamme de produits / services - couverture géographique - diversification produits / services) - Politique prix - Parts de marché - Innovation - Canaux de distribution

#### **Mesure de performance**

Indicateur clé de performance (productivité, rendement et efficacité, rentabilité, etc.) - Collecte et traitement de l'information - Systèmes

#### **Logistique et chaîne de valeur**

Gestion des stocks et des flux, obsolescence des produits stockés

### 2 LES CHIFFRES

#### **Financer et investir dans la croissance**

Investissements, retour sur investissements - Financement, équilibre financier, solvabilité, et business plan

#### **Budget et prévisions**

Etablissement de budget - Gestion de trésorerie, optimisation des liquidités à disposition

#### **Mes comptes annuels**

Préparation des comptes annuels, qualité de l'information financière - Changement de règles comptables - Fiscalité

### 3 L'HUMAIN

#### **Les postes clés, ils sont stratégiques**

Identification des personnes clés de la société - Plan de succession - Développement des carrières - Recrutement et attractivité

#### **Des ressources... humaines ?**

Recrutement, attractivité et rétention - Rémunération - Formation - Diversité des talents

#### **L'entreprise, un rôle plus qu'économique ?**

Responsabilité sociale et environnementale - Rôle social et sociétal



## 4 LA TECHNIQUE ET LES RISQUES

### **Conformité réglementaire, sécurité et réputation**

Respect des réglementations - Sécurité sanitaire, sécurité des employés, environnement - Risque de réputation - Assurances

### **Innovation et technologie**

Innovation - Nouvelles technologies, disruption, digitalisation

### **Gestion et contrôle des risques**

Identification et évaluation des risques - Matrice de risques - Mise en place de la politique risques

### **Cyber-sécurité**

Systèmes d'information - Cyber-sécurité - Stockage de données, serveurs de secours / back-up, plan de continuité

## 5 LA GOUVERNANCE

### **Gouvernance d'entreprise**

Structure de gouvernance - Organes de surveillance, indépendance et questionnement du management - Formalisation de la stratégie - Politiques internes

### **Reprise et transmission**

Préparation – Réflexion – Négociation - Valorisation de l'entreprise et mise en valeur – Transition

### **Le développement durable**

Adaptation aux nouvelles tendances durables - Identification des opportunités que le développement durable présente – Stratégie « ESG »

## 6 CONCLUSION

# PRÉFACE

En ces temps mouvementés et en constante évolution, à l'heure des marchés globalisés, de l'omniprésence de l'Internet et de la digitalisation de plus en plus poussée, il convient de se poser les bonnes questions pour augmenter les chances de pérennité de toute entreprise.

En effet, la gestion stratégique de l'entreprise est d'autant plus essentielle aujourd'hui que les éléments qui lui sont externes ont une influence croissante sur son fonctionnement. Ainsi, les exigences d'adaptation, nécessaires pour assurer son succès et sa survie, augmentent et se complexifient.

Constamment, de nouvelles menaces, de nouveaux défis mais aussi certaines opportunités se profilent : de nouveaux concurrents, une pression sur les prix, les évolutions technologiques, des canaux de distribution repensés, la guerre des talents, la cybercriminalité, des conditions financières plus tendues, une réglementation plus complexe et plus dense, mais aussi l'évolution des mentalités des clients et des employés... autant d'exemples de défis auxquels le dirigeant est exposé. Non seulement, il doit en être conscient, mais aussi, et surtout, il doit les intégrer dans la définition stratégique continue de son entreprise.

Cette définition, ou redéfinition stratégique, devient un exercice constant qui demande une adaptation régulière au vu des changements de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Les entreprises doivent ainsi disposer d'une gouvernance qui permette cette adaptation stratégique de manière récurrente.

Dans ce document, nous avons voulu illustrer, par des exemples, ces situations auxquelles une entreprise est confrontée au jour le jour et qui peuvent présenter des menaces, plus ou moins sévères, pour son bon fonctionnement et sa pérennité.

Cette liste non-exhaustive de situations et de risques auxquels une entreprise peut être confrontée doit augmenter la conscience du lecteur sur ces réalités de tous les jours qu'il est préférable d'anticiper plutôt que de subir. Certaines des situations décrites peuvent avoir un effet dévastateur si elles sont mal anticipées par les dirigeants.

A la fin de chaque chapitre, nous avons énuméré un certain nombre de questions que tout dirigeant peut et doit se poser par rapport à sa propre entreprise. Les réponses à ces questions lui permettront de se rendre compte, et l'encourageront, peut-être, à remettre en question une stratégie court ou moyen terme en tenant compte de ces éléments.

Nous espérons que ce document permettra aux entreprises et à leurs dirigeants de développer une gouvernance propice aux remises en questions et à la prise en considération de points de vue indépendants sur leur entreprise, son fonctionnement et sa stratégie ; des perspectives plus neutres qui permettront de prendre les bonnes décisions pour garantir succès et pérennité.



**Georges KIOES**

Président du groupe de travail Entreprises familiales et PME



**Carine FEIPEL**

Présidente de l'ILA



# INTRODUCTION: L'ENTREPRISE, FIL D'ENFER S.A.

La société FIL D'ENFER S.A. est une entreprise B to B, spécialiste de la conception et la fabrication de vêtements à base de laine. Située dans le nord du pays, l'entreprise est respectée, flexible, et dynamique.

Créée dans les années 50, la société a été rachetée par la famille CROCHET en 1985. Lors du rachat, un actionnaire, M. GOST, particulier extérieur à la famille, a injecté des fonds dans la société. Il détient aujourd'hui 18% de cette dernière. M. et Mme CROCHET en détiennent 60% tandis que chacune de leurs deux filles détient 11%.

La société, en tant que société anonyme, a un Conseil d'Administration. Il se compose de M. et Mme CROCHET, de leurs deux filles de 18 et 20 ans et de M. GOST.

La société n'a pas de réviseur d'entreprises. Avec ses 45 employés, environ 3,8 M EUR de total bilan et 14 M EUR de chiffre d'affaires, elle est en-dessous des seuils qui déclenchent l'obligation d'avoir un audit réalisé par un réviseur d'entreprises agréé. Elle a, par ailleurs, un commissaire aux comptes qui n'est autre que le CFO de l'entreprise.

D'abord implantée au niveau local avec des clients particuliers, la société a commencé à exporter de plus en plus à l'international dans les années 90. Au début, la société s'est développée dans les pays limitrophes (Nord de la France, Belgique et Allemagne), puis dans d'autres pays européens, mais ce, de manière marginale.

Ce qui a fait son succès dans les années fastes est la qualité de ses produits : ces derniers sont chauds, fins et très soyeux. Sa ligne ELEGANCE a fait croître la notoriété et l'image de la marque auprès des clients.

Depuis quelques années, la société essaie de se diversifier avec des produits pour professionnels, plus techniques et moins fragiles. Elle ne parvient cependant pas à gagner des parts sur ces segments de marché. Pour ce faire, elle doit développer ou acquérir des technologies adaptées. Elle doit aussi se doter de profils de collaborateurs différents, tels que des ingénieurs, bien souvent difficiles à attirer.

FIL D'ENFER S.A. peut compter sur un CFO sérieux, un directeur opérationnel ambitieux, et un responsable RH à potentiel. Son service commercial est adapté. Dans la société depuis 4 ans, M. et Mme CROCHET estiment que le responsable RH pourrait, à terme, devenir leur adjoint. Dans les faits, il est en charge de beaucoup plus que la gestion RH.

Les filles CROCHET aiment bien la société. A ce stade, bien qu'elles soient membres du Conseil d'Administration, elles ne savent pas si elles aimeraient reprendre le flambeau. Mme CROCHET a de sérieux doutes à ce sujet. Le sujet génère des disputes dans la famille et devient tabou.

# LES SOUS-JACENTS D'UNE STRATÉGIE DE PÉRENNITÉ

## LES OPÉRATIONS

### Marché, clients et produits / services

#### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

M. CROCHET a le sentiment que les premiers mois de l'année ne sont pas aussi bons qu'attendus. Les ventes et les marges diminuent sensiblement. Après quelques recherches, il se rend compte qu'il a un nouveau concurrent, une entreprise polonaise détenue par des actionnaires asiatiques : TREND MAKER S.A. Cette entreprise est jeune, dynamique, tendance mais sans être triviale. Elle est très présente sur Internet. Elle fait, depuis peu, son apparition sur les réseaux sociaux et dans quelques enseignes multimarques.

Comme ceux de FIL D'ENFER S.A., les produits de TREND MAKER S.A. sont de qualité. Cependant, la gamme est plus large : plus de modèles, plus de couleurs possibles, plus d'options de personnalisation, mais aussi la possibilité d'acheter des grands volumes à des conditions préférentielles pour les revendeurs.

Malheureusement pour M. CROCHET, les produits de TREND MAKER S.A. sont également environ 10% à 20% moins chers que les siens.

Cette réussite accable M. et Mme CROCHET et leurs convictions. Selon eux, relations commerciales rimaient avec relations humaines, établies sur le long terme et basées sur une confiance mutuelle. Rien ne valait non plus un produit classique, parfaitement exécuté et sans défaut. Ils comprennent désormais que les marchés sont bousculés et que les modes de consommation changent.

#### Notre analyse en quelques mots

Connaître son marché, ses clients et leurs besoins, maîtriser son image et sa notoriété, comprendre son positionnement et le faire évoluer, sont des notions bien connues de tous. Cependant, définir et mettre en place une stratégie marketing reste un processus complexe et itératif. Ceci implique la prise en compte de différentes dimensions :

- La dimension marché : concurrence, parts de marché, positionnement par rapport aux concurrents, apparition de nouveaux concurrents, environnement politique et économique ;
- La dimension client : besoins actuels et futurs des clients, ressenti et expérience clients ;
- La dimension produit / service : qualité attendue, caractéristiques techniques, impact environnemental et social, production ;
- La dimension prix : prix, rapport qualité / prix, promotions et réductions ;
- La dimension image / marque : notoriété, image de marque, valeur, engagement sociétal, social et environnemental ;
- La dimension distribution : canaux de distribution choisis, vente à distance, gestion d'Internet, logistique.

Pour assurer le succès d'une entreprise et sa pérennité, ces dimensions doivent être cohérentes les unes avec les autres et être considérées au présent mais aussi à moyen et long termes.



## Les questions clés

- Qui sont mes clients actuels ? Et futurs ?
- Y a-t-il des segments de clientèle que l'entreprise n'a jamais considérés ?
- Quel est : i/ le niveau de satisfaction de mes clients, ii/ leur perception de la qualité de mes produits / services, iii/ leur retour d'expérience ?
- Est-ce que la mesure / méthode utilisée pour évaluer ces différents critères est adaptée / suffisante ?
- Est-ce que mes technologies de production répondent aux besoins de mes clients ?
- Quels sont les besoins non satisfaits de nos clients ?
- Ai-je identifié les futurs besoins, les tendances du marché, les innovations à venir ?
  - Si oui, est-ce que je comprends / maîtrise les façons de m'y adapter ?
  - Si non,
    - Où puis-je trouver l'information ? Quelles sont les différentes sources d'informations, internes et externes, à ma disposition ?
    - Dois-je mettre en place un processus de veille marketing / technologique ?
- Quelles sont mes parts de marché et comment ont-elles évolué au fil du temps ?
- Ai-je identifié mes concurrents, d'aujourd'hui et de demain ?
  - Si oui,
    - Ai-je compris leur stratégie ?
    - Comment est-ce que je me positionne par rapport à eux ?
    - Comment puis-je leur prendre des parts de marché ? Etre plus compétitif ? (Revoir ma gamme de produits / services ? Repenser ma couverture géographique ? Me diversifier ?)
  - Si non, dois-je mettre en place un processus de veille concurrentielle ? Où puis-je trouver l'information à ce sujet ?
- Suis-je compétitif en termes de prix ?
- Est-ce que ma politique de prix est clairement définie et cohérente avec les caractéristiques de mes produits / services ?
  - Si non, quelles sont les mesures que je dois mettre en place pour la définir / l'adapter ? Est-ce que les campagnes promotionnelles peuvent m'être bénéfiques ?
- Quelle est l'image de marque que je veux que mon entreprise véhicule ?
- Est-ce que cette image est conforme à celle que je véhicule ? Comment puis-je la contrôler / l'améliorer ?
- Est-ce que la notoriété de mon entreprise est suffisante ? Comment puis-je l'accroître ?
- Quels sont les canaux de distribution disponibles ? Quels sont ceux que je dois utiliser, développer, mettre en place, ne plus utiliser ?
- Dois-je être présent sur Internet ?
  - Si oui :
    - Comment ? Site Internet ? Vente en ligne ?
    - Est-ce que mon organisation logistique peut supporter un mode de vente en ligne, l'exportation ?
    - Est-ce que j'ai les ressources et les compétences pour gérer les commentaires des internautes à mon sujet ?
  - Si non, à qui puis-je faire appel ? Comment développer les compétences nécessaires ?

## Mesure de performance

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Considérant la baisse de leur chiffre d'affaires et de leurs marges, M. et Mme CROCHET veulent comprendre quels sont les produits qui génèrent le plus de revenus et de marges et où ils perdent de l'argent. Ils posent alors la question à l'équipe « finance et comptabilité ».

Trois semaines plus tard et 1,5% de taux de marge en moins, le CFO de la société indique à M. et Mme CROCHET que la seule analyse possible avec les données actuelles est une analyse du chiffre d'affaires par client. Les coûts, quant à eux, ne sont ventilés ni par client, ni par produit. Ils sont seulement groupés par nature selon le plan comptable luxembourgeois.

### Notre analyse en quelques mots

Si cela est définitivement nécessaire, mesurer la performance de son entreprise efficacement est loin d'être un exercice anodin.

Tout d'abord, il convient de définir des indicateurs clés de performance (KPI) adaptés à son entreprise (temps de traitement / de production, nombre de défauts de qualité, coût de production, coût marginal, chiffre d'affaires par client, marge brute par client, temps de livraison, chiffre d'affaires par vendeur, % de chute, etc.). La bonne mesure est la mesure utile, pertinente, et moteur de bonnes décisions. C'est celle qui soutient la stratégie d'une entreprise.

Se pose également la question du nombre de KPI nécessaires. Il faudra alors trouver le juste milieu entre une multitude de KPI (souvent précis et intéressants, mais peu utilisés et dispersant l'information) et un nombre de KPI trop limité et, de fait, ne permettant pas de capturer toute l'information souhaitée.

Enfin, la capture de l'information à l'appui des KPI doit être organisée, récurrente, périodique, fiable, efficace et la plus facile possible. Les méthodes de capture d'informations sont multiples. Une fois encore, la méthode choisie doit être adaptée au volume de données à traiter, à la taille de la société et de ses équipes (temps disponible), à la nature des données (qualitatives, quantitatives, confidentielles, etc.) et aux systèmes d'information en place (ou à l'absence de systèmes d'information).

En somme, afin de choisir les bons KPI pour son entreprise, il sera essentiel de mesurer le rapport entre : i/ le temps / le coût, ii/ l'utilité et iii/ l'impact des KPI déterminés.

### Les questions clés

- Que signifie « performance » pour mon entreprise ?
- Quels sont les KPI essentiels de mon entreprise (indicateurs de productivité ? de rendement ? d'efficacité ? de rentabilité ? etc.) ?
- Est-ce que je suis dans une des situations suivantes ?
  - Chaque membre de la direction utilise des KPI différents
  - Les données à l'appui des KPI ne coïncident pas entre elles / les KPI sont incohérents
  - Beaucoup de tableaux de bord, beaucoup de temps passé à collecter l'information, mais sans bénéfice évident
  - J'ai un système de contrôle de gestion et de mesure de la performance mais je n'utilise pas l'information qui en découle
  - Si oui, ne devrais-je pas revoir mon processus de mesure de la performance ?
- Quels sont mes « quick wins » (informations rapides à collecter, fiables et déterminantes) ?

- Ai-je un processus en place pour collecter et traiter l'information dont j'ai besoin ?
  - Si oui :
    - Est-il optimal ?
    - Comment puis-je réduire le coût de cette collecte et de ce traitement ?
  - Si non :
    - Quel serait le processus idéal ?
    - Puis-je m'appuyer sur mes systèmes d'information en place ?
- Ai-je déjà envisagé d'utiliser des outils de visualisation pour m'aider à capturer mes performances et les analyser de manière plus aisée / pertinente ?
- Est-ce que mes employés comprennent l'importance de la qualité des informations à récolter ?

## Logistique et chaîne de valeur

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Chez FIL d'ENFER S.A., la logistique est sous la supervision de Mme CROCHET. Ce matin, en arrivant chez FIL D'ENFER S.A., dans l'entrepôt, Mme CROCHET est heureuse et satisfaite. Face aux difficultés financières de la société, Mme CROCHET a su réduire ses stocks de manière drastique. Les encours en production répondent à des commandes bien spécifiques, et ne seront stockés que pour une période courte. Bien sûr, Mme CROCHET n'a pas de chiffres ni de suivi précis, mais elle sait qu'actuellement ses stocks sont bas et ses besoins en cash pour payer ses fournisseurs sont limités. Aujourd'hui, les bonnes nouvelles n'arrivent pas seules : M. INCENTIVE, commercial favori de Mme CROCHET, revient avec la confirmation d'une commande de taille considérable de la part d'un client habituel. Cette commande était en suspens depuis plusieurs mois.

Suite aux derniers événements, cette commande était sortie de l'esprit de Mme CROCHET. Mme CROCHET demande un comptage en urgence des produits commandés qui sont en stocks. Elle sait que les quantités stockées ne seront pas suffisantes pour servir la commande. C'est la rupture ! Elle appelle ses fournisseurs fidèles. Ils lui promettent une livraison rapide. Cependant, plus vite veut aussi dire plus cher.

Mme CROCHET comprend qu'elle ne pourra pas livrer son client dans les temps. Elle réalise que, bien que la taille de son entreprise soit limitée, l'organisation de sa logistique n'est pas assez structurée et formalisée.

### Notre analyse en quelques mots

Invisible lorsque tout se déroule bien, souvent montrée du doigt en cas de problème, la logistique est omniprésente tout au long de la chaîne de valeur, depuis les fonctions d'achats jusqu'à la commercialisation. Les nouveaux modes de consommation, notamment le e-commerce, et les préoccupations environnementales ont aussi fait bouger les lignes dans le domaine.

Ainsi, pour être performantes en termes de logistique, les entreprises doivent relever différents défis :

- Etablir des processus logistiques qui accompagnent plutôt qu'ils ne contraignent / n'alourdissent les opérations / la production. Ceci nécessite une très bonne compréhension des processus opérationnels de la société afin d'intégrer les procédures logistiques aux opérations.
- Collecter systématiquement les données de logistique, à un moment opportun au cours des processus opérationnels.

Ici, on soulignera l'avantage d'avoir des systèmes d'information intégrés. Ils permettent une plus forte cohérence et fiabilité des données (et ainsi des possibilités d'analyse de ces données accrues), une


meilleure traçabilité et une plus forte efficacité (car moins de double-saisie et de transfert de données entre systèmes). Ils apportent également davantage de réactivité dans la prise de décisions, notamment en cas d'incident (par ex. même information disponible dans toute l'entreprise).

- Parvenir à optimiser la quantité de capitaux immobilisés tout en prémunissant l'entreprise contre des ruptures et l'obsolescence de ses stocks.
- Garantir le respect des différentes réglementations qui s'appliquent aux achats, produits et services de la société pour chaque maillon de la chaîne : droits de douanes et fiscalité, conditions de conservation (par ex. température, degré d'humidité), problématiques sanitaires, péremption...
- Définir des postes dédiés (totalement ou en partie) aux tâches logistiques et mettre en place un personnel ayant les compétences et l'expérience appropriées à ces postes. Il est aussi particulièrement important que ces personnes aient des back-ups en cas d'absence, spécialement si les tâches effectuées par ces personnes peuvent bloquer la suite du processus lorsqu'elles ne sont pas réalisées.
- Adapter son système logistique aux différents canaux de distribution de la société.
- Choisir des partenaires avec soins, en s'assurant : i/ qu'ils apportent une vraie valeur ajoutée à l'entreprise, ii/ qu'ils ne remettent pas en question sa conformité aux réglementations et lois qu'elle doit respecter et iii/ qu'ils ne placent pas l'entreprise dans une situation de dépendance disproportionnée.

Si elle surmonte tous ces défis, l'entreprise pourra jouir d'une flexibilité et d'une agilité améliorées, qui se reflèteront certainement dans la valeur qu'elle délivre à ses clients.

### Les questions clés

- Ai-je établi une cartographie des flux logistiques de mon entreprise ?
  - Si non : puis-je en établir une à court terme ?
  - Si oui : est-ce que mes flux logistiques sont cohérents / correctement intégrés avec les processus opérationnels ?
- Est-ce que chaque processus inclus dans ma « supply chain » est coordonné avec les autres ?
  - Si non : est-ce que cela est logique ?
- Est-ce j'ai réalisé un inventaire / ai-je conscience des risques encourus en cas de problèmes logistiques ? Par ex ruptures, obsolescence, contamination, dépendance à certains fournisseurs, non-respect des délais de livraison des clients, menaces sur la propriété intellectuelle...
  - Si non : puis-je effectuer une telle analyse à court terme ?
  - Si oui : ai-je mis en place des procédures de prévention, de détection et de correction ?
- Ai-je déterminé une taille de stocks optimale pour les différents éléments que ma société stocke ?
  - Si non :
    - Puis-je en établir une à court terme ?
    - Dois-je avoir un stock de sécurité ? Est-ce nécessaire ?
  - Si oui : est-ce que cette taille ne m'expose pas à un risque de dépréciation / de rupture trop important ?
- Ai-je un plan de transport incluant différents scénarios pour chacun de mes produits ?
  - Si non : puis-je en établir un à court terme ?
- Est-ce que les emplacements logistiques clés de mon entreprise (ex. entrepôt, zone d'expédition...) sont localisés à des endroits stratégiques / proches de connexions multimodales / qui me permettent de réduire mes délais d'approvisionnement et / ou de livraison ?

- 
- Est-ce que des personnes suffisamment compétentes et formées sont en charge des postes logistiques ?
  - Est-ce que mes solutions IT / les outils de suivi des données logistiques sont adaptés ?
    - Si non : ne devrais-je pas avoir une réflexion à ce sujet ? Ai-je envisagé de mettre en place un système intégré ?
  - Ai-je eu le temps récemment de prendre du recul sur l'ensemble de ma chaîne de valeur, sa séquence et ses flux ? Ai-je évalué les manières de fonctionner / les différents maillons de ma « supply chain » qui existent depuis longtemps ?
  - Est-ce que j'accorde assez d'importance aux relations avec les différentes parties prenantes de mes flux logistiques (par ex. : fournisseurs, transporteurs, stockistes, commerçants...) ? Est-ce que ces relations sont optimisées ?

# LES CHIFFRES

## Financer et investir dans la croissance

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

M. CROCHET voyant le niveau des ventes de FIL D'ENFER S.A. décroître est bien décidé à en découdre. Il décide donc d'investir. Son but est clair : accroître ses ventes tout en apportant de la modernité à son entreprise. Il voit les choses en grand : appareil de production, site Internet, campagne marketing, et nouveau chef de la R&D. M. CROCHET regorge d'idées. Fier et déterminé, il rencontre son banquier de confiance, M. NUMBER. Au vu de la situation actuelle de la société, M. NUMBER est frileux. Sa première question est simple : il veut connaître l'estimation du retour sur investissement des différents projets envisagés par M. CROCHET. En retour, la réponse de M. CROCHET est sans équivoque : « Il sera bon ! », « Bon ?! » s'exclame M. NUMBER, « Mais, qu'est-ce que cela veut dire? » demande-t-il...

### Notre analyse en quelques mots

On parle souvent de bons ou de mauvais investissements, ou bien on associe une société en déclin à un manque d'investissements. Ne pas investir comporte des risques mais investir en comporte également. Pour les réduire, certains éléments semblent essentiels à envisager :

- L'investissement doit servir la stratégie de la société, la soutenir, permettre sa mise en œuvre (par ex. : investir dans de nouveaux canaux de distribution). Sans stratégie claire et déterminée, faire un bon investissement apparaît plus complexe et hasardeux.
- La recherche de projets et la collecte d'informations au sujet des projets potentiels doivent être organisées et structurées. Des critères de sélection quantitatifs (par ex. : prix, durée de mise en place, capacité...) et qualitatifs (par ex. : chance de succès, impact sur l'environnement, perception des marchés...) devront être définis afin de cibler les différentes possibilités et éviter les démarches inutiles.
- Effectuer une évaluation financière des projets retenus afin de calculer leur retour sur investissement. Cette évaluation va souvent de pair avec l'obtention d'un financement. Plusieurs techniques d'évaluation existent et pourront être utilisées : techniques basées sur les flux de trésorerie actualisés du projet (par ex. : taux interne de rendement ou valeur nette actualisée), taux de rendement comptable (par ex. : effet sur P&L / montant investi) ou encore « payback period » (temps nécessaire pour récupérer le montant investi). Ces techniques se basent sur un « business plan » du projet en question. Cependant, leur limite est de ne pas saisir certains éléments qualitatifs (par ex. : baisse de la durée de production, augmentation de la flexibilité, effet sur le niveau de risques...).
- Se poser la question du meilleur financement et le mettre en place / l'obtenir : autofinancement, fonds propres, prêts / leasing des actionnaires, leasing envers un tiers, financement bancaire, subventions, crédits d'impôt, co-investissement, combinaison de différentes sources. Ici, les solutions sont nombreuses et devront permettre à la société de conserver un bon équilibre financier ainsi qu'une solvabilité et une liquidité viables.
- Contrôler la réalisation du projet d'investissement et mettre en place des actions correctrices lorsque cela est nécessaire.

On notera par ailleurs qu'aujourd'hui, « Investissement » est associé avec « Innovation » : l'investissement ne se réduit plus au remplacement d'un équipement vieillissant. Il implique souvent de revoir des processus, d'arriver au même résultat mais différemment, via une solution tournée vers l'avenir, plus efficace ou efficiente.

## Les questions clés

- Est-ce que les objectifs stratégiques de ma société sont suffisamment clairs et précis pour définir des types / natures d'investissements cohérents qui servent ma stratégie d'entreprise ?
- Est-ce que les personnes impliquées dans les projets d'investissement comprennent ces investissements, leurs objectifs et y adhèrent, depuis leur sélection jusqu'à leur mise en œuvre, .?
- Est-ce que je traite les projets d'investissement développés en interne comme ceux provenant d'un fournisseur externe ?
- N'y a-t-il pas de projets internes « non approuvés / non réfléchis » assimilables à des projets d'investissement et qui sont inutiles / trop coûteux au regard de leur retour sur investissement ?
- Ai-je mis en place un processus structuré de recherche de projets potentiels?
  - Si non : puis-je en mettre un en place rapidement ?
  - Si oui : comment puis-je m'assurer que ce processus n'est pas biaisé de manière inconsciente (par ex. : projet interne ou externe ; habitude ; conseil reçu ; tendances...)?
- N'existe-t-il pas un projet plus innovant, « out of the box », auquel je n'aurais pas pensé ?
- Ai-je envisagé le co-investissement ? Est-ce que cela pourrait m'apporter quelque chose ?
- Est-ce que des critères qualitatifs et quantitatifs ont été déterminés pour sélectionner les meilleurs projets d'investissement ? Sont-ils cohérents avec la stratégie de l'entreprise ?
- Ai-je effectué une évaluation financière des différents projets retenus ?
  - Si non : ai-je pris en considération les modèles / outils disponibles en open source sur Internet pour m'aider ou bien ai-je envisagé faire appel à un expert / spécialiste ?
  - Si oui : est-ce que la méthode d'évaluation financière choisie est adaptée et proportionnée à la taille du projet ?
- Ai-je envisagé tous les types de financement possibles pour mon investissement ?
  - Si non : est-ce qu'un organisme externe / une personne d'expérience peut m'aider ?
  - Si oui : est-ce que je me suis assuré(e) que le financement retenu ne va pas affecter mon équilibre financier ?
- Ai-je mis en place un processus de contrôle des performances de mes investissements ?
  - Si non : puis-je mettre en place ce processus à court terme ?
  - Si oui :
    - Est-ce que les critères d'évaluation sont cohérents avec l'objectif de l'investissement et l'évaluation financière effectuée auparavant?
    - Ai-je saisi tous les effets sur les coûts et revenus, qualitatifs et quantitatifs liés au projet (par ex. temps employé, non disponibilité de certaines ressources humaines et matérielles...)?
- Ai-je soumis mon investissement à une évaluation critique par une personne externe (administrateur, personne de confiance, ou autre) ?
  - Si non : ne serait-il pas bénéfique que je le fasse ?

## Budget et prévisions

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

La situation ne semble pas s'améliorer pour M. CROCHET et FIL D'ENFER S.A. Certes, quelques produits ont un succès continu. Cependant, d'autres produits sont, quant à eux, presque au point mort. M. CROCHET ne comprend pas pourquoi. Côté inventaire, M. CROCHET a limité au maximum les achats ces derniers temps. Cela a eu un impact positif sur son besoin en fonds de roulement. Cela dit, est-ce que ses niveaux de stocks sont suffisants en cas de nouvelles commandes de clients ?

Le niveau de liquidités reste bas mais, somme toute, approprié étant donné les ventes limitées. Ce niveau devrait cependant se détériorer prochainement car M. CROCHET sait qu'un de ses clients majeurs a des difficultés de trésorerie. En parallèle, M. CROCHET a toujours l'ambition d'investir. Mais il sait qu'il n'y a pas d'investissement sans financement.

Tous ces éléments se mélangent dans la tête de M. CROCHET : les entrées et les sorties de trésorerie, les possibles retards de paiement, les niveaux de stocks, les volumes de ventes et les volumes à produire, la nécessité d'investir, les financements à obtenir, des produits qu'il ne vend plus... Il a bien une esquisse de budget annuel qui date de quelques mois, qui pourrait l'aider à structurer ces données et établir un plan d'actions, mais cette dernière nécessite une mise à jour pour être utile à M. CROCHET.

### Notre analyse en quelques mots

Trop ambitieux, irréalisable, loin de la réalité, insuffisamment précis, consommateur de temps, inefficace : les qualificatifs peu flatteurs utilisés pour décrire le budget ne manquent pas. Pourtant, un budget est aussi et surtout une aide précieuse à la prise de décisions et à l'établissement d'une stratégie, un indicateur de performances, un allié pour identifier les leviers de croissance et de rentabilité, un support de discussion pour obtenir un financement, un recueil de données quantitatives pour se fixer des objectifs, un point de départ pour construire l'avenir.

Souvent associé au compte de résultats, le concept de budget peut être considéré au sens plus large. Il existe ainsi différents états prévisionnels qui se complètent :


- Le compte de résultats prévisionnel : son point de départ est souvent le budget des ventes, suivi des budgets de production (coûts directs et indirects), du budget de distribution, et des autres budgets de coûts fixes (services généraux et administration). Il permet d'établir un niveau de rentabilité.
- Le plan de trésorerie prévisionnel est primordial car il reflète la gestion de trésorerie de l'entreprise. Il permet d'anticiper et d'optimiser les besoins de financement à court, moyen et long termes. Il sera d'une aide précieuse pour déterminer les outils de financement les plus adéquats et les moins chers.
- Le bilan prévisionnel : il permettra une vue d'ensemble patrimoniale intéressante, et notamment un regard sur les immobilisations et autres investissements, ce que le tableau de flux de trésorerie et le compte de résultats prévisionnels ne permettent pas.

Les données de ces trois états prévisionnels peuvent être croisées pour obtenir des ratios de rentabilité, liquidité, solvabilité, productivité...

Effectués à un horizon de 3 à 5 ans, les états prévisionnels reflètent davantage la stratégie à long terme de l'entreprise que les actions stratégiques à court et moyen termes. Ils complètent alors la vision à plus court terme de tableaux établis sur 1 à 2 ans.

Suivis et mis à jour de manière régulière, ils sont des outils à forte valeur ajoutée pour contrôler l'exécution de la stratégie d'une société et permettre, soit d'y apporter des corrections, soit de prendre en considération des résultats meilleurs que prévus.





Pour être établis, ces états demanderont un certain investissement en termes de temps, une organisation en amont et une implication des membres du personnel, dont l'équipe dirigeante. En contrepartie, la communication, dûment ciblée, de ces états prévisionnels, sera également essentielle et permettra de mobiliser les équipes afin d'atteindre les objectifs.

### Les questions clés

- Ai-je réalisé un budget / des états prévisionnels pour mon entreprise ?
  - Si non :
    - Ai-je un modèle / une trame adapté(e) aux besoins de mon entreprise pour en mettre en place ? Puis-je en trouver/ en définir facilement (par ex. en accès libre sur Internet) ?
    - Quelles informations me manque-t-il pour le réaliser ? Comment puis-je obtenir ces dernières ?
    - Est-ce qu'une personne de confiance et / ou spécialiste peut m'aider ?
  - Plus spécifiquement, ai-je à disposition des prévisions pour mes besoins de financement (besoin en fonds de roulement, financement à moyen / long terme) ?
    - Si non : comment puis-je mettre en place de telles prévisions ?
    - Si oui :
      - Ai-je besoin de financement externe pour répondre à ces besoins ?
      - Ai-je envisagé toutes les alternatives possibles (prêts court terme / long terme, compte courant associé, augmentation de capital, affacturage / escompte, ligne de crédit revolving, découvert...)?
- Est-ce que mes états prévisionnels sont construits de telle sorte qu'ils soient utiles à la prise de décision ?
  - Si oui : est-ce qu'ils m'aident pour une prise de décision à la fois à court, moyen et long termes ? Est-ce que je ne devrais pas revoir leur horizon (prévisions de 1 à 5 ans) ?
  - Si non : pourquoi ? Sont-ils suffisamment précis (agrégés ou par produit / par ligne de produits, par an ou par mois) ? Sont-ils suffisamment fiables, suffisamment récents ?
- Est-ce que les différentes prévisions (financières et non financières - volumes de ventes, effectifs, rendements productifs, temps de livraison...) incluses / prises en considération dans les états prévisionnels de la société ont été contrôlées par des personnes ayant les connaissances et l'autorité nécessaires ?
- Est-ce qu'une revue de cohérence des différents états prévisionnels a été effectuée par l'équipe dirigeante ? Est-ce que ces derniers reflètent les décisions stratégiques et actions souhaitées par l'équipe dirigeante ?
- Est-ce que les états prévisionnels de l'entreprise, ses prévisions et objectifs, ont été communiqués explicitement aux personnes concernées ?
  - Si non : comment puis-je mettre en place un plan de communication adéquat et positif ?
  - Si oui : est-ce que ces personnes sont mobilisées pour réaliser ces objectifs ?

## Mes comptes annuels

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Pas deux jours qui se ressemblent chez FIL D'ENFER S.A. ? Sans doute, la plupart du temps ! Cependant, ceci est un peu moins vrai pour l'équipe comptable de la société. Le mois de mars débute et, avec lui, la période de la clôture comptable annuelle, source de stress et de surcroît de travail pour l'équipe comptable de la société. Cette année s'annonce d'ailleurs particulièrement compliquée car la responsable comptable qui, jusqu'alors, était en charge du processus de clôture, Mme RESHAPE, est en congé de maternité. Son travail consistait majoritairement à extraire des données du système comptable, puis à les corriger, les agréger, et / ou les mettre sous un autre format afin de pouvoir préparer le bilan, le compte de résultat et les notes aux comptes. Pour ce faire, elle utilisait des tableaux Excel, les mêmes depuis toujours.

Mme RESHAPE était bien la seule à maîtriser le contenu et le fonctionnement de ces fichiers complexes et denses. Or, elle ne revient que dans 8 mois et les comptables de l'équipe n'ont pas les compétences suffisantes pour s'occuper de ce projet !

Devant cette situation, M. et Mme CROCHET ainsi que le CFO de la société restent perplexes et désespérés. Le processus d'établissement des comptes annuels de l'année passée s'annonce long et douloureux.

### Notre analyse en quelques mots

Dans un monde idéal, l'établissement des comptes annuels serait quasi automatisé et indolore. Dans la vie de nos entreprises, l'exercice est, bien souvent, plus complexe et consommateur de temps.

Pour tendre vers une situation idéale, quelques éléments semblent clés :

- Les personnes : la collecte d'informations comptables et financières dépend souvent de nombreuses personnes: comptables, chef comptable, directeur financier mais aussi des employés impliqués dans des cycles productifs comme le magasinier, l'acheteur, le responsable de la maintenance... Il est essentiel que ces personnes comprennent les informations qu'elles doivent collecter / saisir et leurs objectifs afin de limiter autant que possible le risque d'erreurs.
- Les solutions IT : les solutions les plus performantes sont souvent celles qui sont intégrées : le système comptable est intégré et alimenté par différents systèmes ou modules utilisés pour les activités opérationnelles (par ex. : achats, gestion des stocks). Ces systèmes intégrés limitent de manière significative les manipulations et les multiples saisies de données. Encore une fois, cela limite le risque d'erreurs et diminue le temps à allouer à la gestion des données comptables.
- Les informations collectées : elles doivent être pertinentes et correctes.
- Pour assurer leur fiabilité, l'existence de contrôles est indispensable. Ces contrôles doivent être adaptés au niveau de risque d'erreurs et aux impacts qu'aurait une telle erreur dans les données concernées. Plus le processus de collecte de données sera simple et cohérent avec le processus opérationnel de l'entreprise, plus le risque d'erreurs sera limité. L'information collectée doit être brute et limitée aux besoins de l'entreprise. Une abondance d'informations est souvent, in fine, inutile voire néfaste.
- L'anticipation des changements réglementaires comptables et fiscaux : en cas de changement réglementaire, il arrive que l'entreprise doive saisir une information d'une nature différente ou modifier ses politiques comptables (par ex. provisions) ou fiscales (par ex. rapport FAIA TVA ).

## Les questions clés

- Est-ce que les personnes qui saisissent / collectent les données comptables et financières ont les compétences et les connaissances adéquates et suffisantes ?
- Est-ce que les instructions de saisie / de collecte données à ces personnes sont claires, précises, comprises et cohérentes dans le temps ?
- Est-ce que les personnes impliquées dans le processus ont intégré l'importance de leur rôle en ce qui concerne la fiabilité des informations dont elles sont responsables ?
- Est-ce que le logiciel comptable de mon entreprise est à jour ? Est-il adapté à la taille et à l'activité de mon entreprise ?
  - Si non : est-ce que j'ai envisagé d'autres solutions ? N'existe-t-il pas parmi les solutions les plus récentes des logiciels innovants aux coûts limités (par ex. : solutions cloud) ?
- Est-ce que mes informations comptables, lorsqu'elles sortent du système comptable, nécessitent des retraitements nombreux / lourds (par ex : fichiers Excel) pour permettre l'établissement d'un bilan, d'un compte de résultat et des comptes annuels ?
  - Si oui :
    - Est-ce que ces retraitements sont inévitables ? Est-ce que ces retraitements font l'objet de contrôles « 4 yeux » ?
    - Comment puis-je éviter de tels retraitements via l'automatisation ?
- Est-ce que les données que je collecte sont les données dont j'ai besoin ?
  - Si non : est-ce qu'il m'est techniquement possible de modifier la nature de ces données ? Comment puis-je modifier mes processus ou mes systèmes pour m'assurer que je collecte les bonnes données et uniquement celles dont j'ai besoin ?
- Est-ce que mes processus de collecte d'informations comptables et financières ainsi que mon processus d'établissement des comptes annuels sont jalonnés de contrôles ?
  - Si oui : est-ce que ces contrôles respectent les principes de ségrégation des tâches et de « 4 yeux » ? Est-ce qu'ils sont réalisés par des personnes compétentes et ayant l'autorité suffisante ?
- Est-ce que cette structure de contrôles est proportionnée à la taille de mon entreprise et aux risques qu'elle vise à réduire ?
  - Si non : comment puis-je mettre en place une structure de contrôles adéquate, proportionnée et efficace ?
- Est-ce que le responsable comptable / financier a les compétences et l'expérience pour optimiser les processus comptables et assurer la conformité de l'entreprise à la loi comptable et fiscale ?
  - Si non :
    - Ai-je envisagé de recruter une personne plus expérimentée / mieux formée ?
    - Ai-je envisagé le recours à des externes (fiduciaires ou conseils fiscaux) pour soutenir mon équipe ?
- Si j'ai recours à un fiduciaire, est-ce que le partage des tâches est clair et compris ? Est-il efficace ?
- Mon processus fonctionne bien mais il est consommateur de ressources. Comment puis-je repenser mes processus pour concentrer mes ressources sur les tâches à plus forte valeur ajoutée ?
- Est-ce qu'il y a des procédures en place pour pallier l'absence de collaborateurs clés ?

# L'HUMAIN

## Les postes clés : ils sont stratégiques

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Alors que M. et Mme CROCHET sont en pleine réflexion pour redresser la barre, M. IMPACT, responsable des ressources humaines RH, annonce sa démission. M. IMPACT n'est pas un simple responsable RH, il est beaucoup plus que cela : il assure la cohésion des différents départements de la société car il connaît parfaitement leurs tâches et leurs responsabilités. Il maîtrise également les sujets clés de la société et en a une vision / une projection.

Suite à cette démission, M. et Mme CROCHET ne disposent d'aucune solution à court terme. Ils regrettent de ne pas avoir été plus explicites avec M. IMPACT quant à ses possibles perspectives d'évolution au sein de la société. Ils auraient dû lui donner davantage de responsabilités rapidement, lui démontrant ainsi leur confiance et sa valeur pour FIL D'ENFER S.A.

### Notre analyse en quelques mots

Plan de succession, rétention et attractivité sont des éléments essentiels à toute stratégie RH. Ces différents éléments sont d'autant plus essentiels pour les postes stratégiques d'une entreprise. Ils sont également interdépendants et complémentaires.

Ainsi, la mise en place d'une stratégie RH ciblant les postes stratégiques est compromise en l'absence d'une vision stratégique future de son entreprise. Effectivement, sans une telle vision, il semble impossible pour un dirigeant:

- D'avoir un état clair et précis de ses besoins RH à court, moyen et long termes en ce qui concerne les personnes occupant des fonctions stratégiques
- D'anticiper, gérer et optimiser les recrutements de ces personnes comme il se doit, et
- De communiquer clairement l'approche suivie.

Par ailleurs, une stratégie RH ciblant les postes stratégiques couronnée de succès impliquera une connaissance :

- Des compétences et du niveau d'expérience des employés clés de l'entreprise
- Des aspirations de ces derniers en termes de carrière, de temps de travail et de développement
- De l'entreprise elle-même : ses valeurs, les postes, compétences et personnes qu'elle considère clés ainsi que ce qu'elle souhaite offrir ou non à ces personnes.

### Les questions clés

- Ai-je identifié les personnes clés de mon entreprise ?
- Ai-je une vision claire des compétences et du niveau d'expérience de ces personnes clés ?
- Ai-je une forte dépendance à ces personnes? Quels sont les risques encourus si ces personnes quittent mon entreprise sans que j'aie pu l'anticiper ?
- Est-ce que mon entreprise possède un plan de succession pour ces personnes clés ?
  - Si non : est-ce que j'ai mis en place un plan pour rétablir la situation ?

- Est-ce qu'une personne de confiance et expérimentée peut m'aider ?
- Est-ce que, lorsque cela est nécessaire, mes employés clés ont, au moins, un « back-up » en cas d'absence ?
  - Si non : pourquoi ?
  - Est-ce que j'ai mis en place un plan pour rétablir la situation ?
- Est-ce que je comprends les aspirations et les souhaits en termes de développement professionnel et d'équilibre vie privée et vie professionnelle de ces personnes clés ?
- Ai-je mis en place un plan de carrière pour ces personnes clés ?
- Ai-je pris les décisions / mis en place les actions nécessaires pour assurer la rétention de ces personnes ?
- Est-ce que j'ai une stratégie claire de recrutement et d'attractivité des professionnels les plus qualifiés ?
  - Si non : est-ce que j'ai mis en place un plan pour rétablir la situation ? Où / auprès de qui, puis-je me documenter sur le sujet ? Qui pourrait m'apporter son expérience pour m'aider ?

## Des ressources... humaines ?

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Une mauvaise nouvelle n'arrivant jamais seule, la démission de M. IMPACT est suivie de celle de M. POINT CARRE. M. POINT CARRE est le magasinier de FIL D'ENFER S.A., en charge des stocks mais aussi de la gestion des flux entrants et des expéditions de la société. M. POINT CARRE, méthodique et organisé, est également germanophone. Cette compétence linguistique est essentielle pour FIL D'ENFER S.A. et ses relations commerciales. En effet, une grande partie des clients de la société utilise cette langue et l'affectionne. Afin de remplacer M. POINT CARRE, Mme CROCHET dépose une offre d'emploi auprès de l'ADEM.

Cependant, après trois mois de recherche, quelques entretiens, le recours à deux intérimaires qui se révéleront décevants, maintes réflexions et questions sur le profil du candidat idéal, aucun candidat ne semble convenir.

### Notre analyse en quelques mots

Sujet dense et complexe, la gestion générale des ressources humaines implique la combinaison d'éléments nombreux et variés :

- Tout d'abord, une définition juste des besoins en ressources humaines.  
Ceci ne se résume pas à établir la liste d'un ensemble de compétences et d'un nombre d'années d'expérience mais va bien au-delà : personnalité, valeurs, potentiel d'évolution, capacité d'intégration, temps de travail...
- Par ailleurs, « besoin en ressources humaines » ne rime pas toujours avec « recrutement » : faire évoluer ses employés, verticalement ou horizontalement, les former, révéler leur potentiel, sont autant de possibilités à explorer pour répondre aux besoins en ressources humaines d'une société. Ces possibilités demandent, certes, un minimum de planification, mais sont efficaces pour éviter les coûts et les aléas inhérents à tout recrutement.

- Puis, la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux talents et à fidéliser ses ressources existantes. Cette capacité va de pair avec la visibilité de l'entreprise, sa réputation sur le marché, et ce qu'elle peut offrir à son personnel en termes de rémunération / de « package » mais aussi en termes de culture d'entreprise, de possibilités d'évolution, de flexibilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Ici, on soulignera l'importance évidente de fidéliser les ressources clés et rares de la société. Ceci implique que la société ait identifié ces dernières et connaisse leurs aspirations afin de pouvoir y répondre si possible.

- Enfin, se pose la question de la diversité : diversité de genres, d'âges, d'origines ethniques, de cultures, de valeurs, d'orientations sexuelles, de religions... A ce sujet, il n'existe pas de recette unique, mais la société tirera certainement avantage de la mise en place d'une culture de tolérance, d'ouverture d'esprit et de sensibilisation à la lutte contre les biais inconscients.

### Les questions clés

- Quelle est ma réputation sur le marché de l'emploi ? Est-ce que mes employés actuels sont de vrais ambassadeurs pour ma réputation en tant qu'employeur ?
  - Si non : que dois-je faire pour que cela soit le cas ?
- Est-ce que je suis capable de définir précisément les ressources humaines dont ma société a et aura besoin en termes de niveau de compétences et d'expérience, de potentiel (capital à exploiter), d'équivalent temps plein, de personnalités / valeurs ?
- Est-ce que je permets à mon personnel (au moins à mes ressources rares / clés) de se développer / d'évoluer s'il le souhaite, et ce, via notamment, la formation et la mobilité interne ?
- Est-ce que ma méthode de recrutement est adaptée et efficace ?
  - Si non : comment puis-je l'améliorer ? Où puis-je m'informer sur les meilleures pratiques en la matière et les partager avec des personnes expérimentées ?
- Est-ce que je fais / j'ai fait beaucoup d'erreurs de recrutement ?
  - Si oui : est-ce que j'ai compris les causes de ces erreurs ? Est-ce que j'ai mis en place les actions pour éviter que ces erreurs ne se reproduisent ?
- Est-ce que la rémunération de mon personnel est adaptée au profil de chacun, cohérente avec mes concurrents et mes objectifs en termes de ressources humaines ?

Ici, sont à considérer les critères de salaires, mais aussi ceux de jours de congés, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, d'avantages en nature (voiture, chèques repas, comité d'entreprise...), de flexibilité dans le temps de travail, de facilités d'accès et de parking...
- Est-ce que nos systèmes et outils informatiques sont suffisamment modernes et faciles d'utilisation pour ne pas freiner / faciliter l'attraction des plus jeunes collaborateurs ?
- Ai-je déjà effectué une analyse du taux de rétention / de rotation de mes employés ?
  - Si oui : comment puis-je améliorer ce taux ? Comment puis-je anticiper une éventuelle dégradation de ce taux en considérant le marché des ressources humaines qui reste actuellement tendu ?
  - Si non : ai-je les données pour déterminer ce taux ? Ou comment puis-je les obtenir ?
- Ai-je rencontré des problématiques de discriminations ?
  - Si non : ai-je, malgré tout, une culture / des valeurs d'entreprise visant à lutter contre ces dernières ?
  - Si oui : à quoi étaient liées ces dernières ? Quelles politiques puis-je mettre en place pour éviter ces situations ?

- Ai-je mené une réflexion sur les problématiques de diversité, les menaces qu'elles peuvent engendrer ainsi que les richesses qu'elles peuvent apporter ?
  - Si non : est-ce que je peux mener ces réflexions et en tirer des conclusions à court terme ?
  - Si oui :
    - Ai-je conscience que ces problématiques sont importantes, tant du point de vue de la gestion interne, que d'un point de vue externe, en termes d'image ?
    - Ai-je identifié des biais existants au sein de ma société pouvant influencer un recrutement ou une évaluation par exemple ?
    - Ai-je mis en place un système permettant à mon personnel de signaler, en toute confidentialité, d'éventuels problèmes liés aux aspects de diversité ?

## L'entreprise, plus qu'un rôle économique ?

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Lors d'une journée en famille chez les CROCHET, Mme CROCHET surprend une conversation pleine d'engouement entre ses filles. Toutes deux fans de mode, elles semblent être sous le charme d'une nouvelle marque qui fait fureur en Italie et en France, et désormais sur Internet. Pour elles, cette marque a de nombreux atouts : elle allie des lignes élégantes et actuelles, des produits de qualité et des matières responsables. Effectivement, les fibres sont en coton biologique et en laine approvisionnée de manière équitable, depuis des pays et des usines où les conditions de travail sont décentes. Par ailleurs, les créatrices de la marque veillent au bien-être de leurs salariés et à leur intéressement aux bénéfices de l'entreprise. C'est une marque « qui a du sens » disent-elles.

Au même moment, Mme CROCHET reçoit un courriel de TREND MAKER S.A., le principal concurrent de FIL D'ENFER S.A. annonçant que TREND MAKER S.A. lance une nouvelle ligne biologique. Elle s'appelle « Because we care ».

Mme CROCHET est interloquée. Elle a toujours pensé que seul le produit comptait, et que les considérations avancées par ses filles étaient réservées à quelques activistes et personnes fortunées « bien pensantes ». FIL D'ENFER S.A. a toujours bien traité ses employés et ses parties prenantes mais M. et Mme CROCHET n'ont jamais eu de réflexions spécifiques sur les responsabilités sociales et environnementales de leur entreprise, et encore moins communiqué sur ces sujets.

Mme CROCHET veut rattraper le temps perdu. Le plus dur restera de convaincre son mari, M. CROCHET, qui ne voudra certainement pas « perdre de temps avec ce genre de préoccupations philosophiques... ».

### Notre analyse en quelques mots

L'entreprise a-t-elle plus qu'un rôle économique ? Sans aucun doute. La notion « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » ou « RSE » est désormais omniprésente et inévitable. Qu'est-ce que cela signifie ? Chacun n'aurait-il pas sa propre définition ? Si, très probablement. On peut d'ailleurs aisément penser que cette définition dépendra de la taille de l'entreprise en question, de sa localisation, de son âge, de son type d'activités, de ses valeurs... Ainsi, malgré son hétérogénéité, le concept de RSE a généré une prise de conscience de la société, des personnalités politiques, et des organisations étatiques sur le rôle et les responsabilités sociales, sociétales et environnementales des entreprises.

Selon la loi luxembourgeoise, seules les grandes entreprises ont des obligations de communication en matière de RSE. Cependant, le contexte social actuel exerce une pression, indirecte et directe, bien réelle sur les entreprises familiales et les PME. Certaines tendances de marché ont fortement changé, obligeant les entreprises à s'adapter, tout en créant pour celles-ci des opportunités commerciales et de nouveaux modes de consommation (par ex. approche participative, produits plus authentiques, consommation zéro

déchet, achat de seconde main...).

A ce stade, il semble essentiel, pour rester pérenne, que l'entreprise d'aujourd'hui intègre la RSE dans sa stratégie et sa gouvernance. Cette intégration de la RSE dans une stratégie d'entreprise peut se faire à différents niveaux et de différentes manières, notamment à travers :

- Des valeurs d'entreprise – par ex.: éthique, intégrité
- Des caractéristiques des produits ou services – par ex. : bio, équitable
- Des modes de production différents et moins consommateurs de ressources – par ex. : recyclage, réduction de déchets, contrôle des émissions de CO2
- Des politiques de ressources humaines - par ex. : rémunération, bien-être au travail
- Des politiques de choix de fournisseurs plus exigeantes – par ex. : pays d'origine, respect des droits
- Des comportements positifs envers leurs différents partenaires
- Des actions de bénévolat, de mécénat et d'autres actions similaires
- Une combinaison des éléments ci-dessus.

De plus en plus, d'outils de RSE sont disponibles pour permettre aux entreprises de s'améliorer en la matière, tels que des formations, des labels et des certifications.

Enfin, il semble important de souligner les bienfaits possibles d'une politique de RSE sur l'entreprise elle-même tels qu'une: meilleure compétitivité et une meilleure image de marque, une différenciation en termes d'image et de culture, une diminution des coûts d'énergie, une amélioration de la motivation et de la productivité des employés notamment.

### Les questions clés

- Ai-je conscience de l'importance que les problématiques sociales, sociétales et environnementales sont en train de prendre ?
- Ai-je déjà réfléchi à la manière d'intégrer les problématiques de RSE dans ma stratégie d'entreprise ?
  - Si oui : est-ce que mon entreprise est en mesure / a les compétences et les moyens pour avoir une telle politique et / ou mener des actions en matière de RSE ?
    - Si non : puis-je mener cette réflexion à court terme ? Est-ce qu'une personne expérimentée / de confiance peut m'aider / m'accompagner ?
  - Si non : est-ce que je comprends ces problématiques et l'impact qu'elles peuvent avoir sur mon entreprise et ses parties prenantes ?
- Est-ce que j'ai évalué les politiques et les actions de RSE de mes concurrents ?
  - Si oui:
    - Comment est-ce que je me situe par rapport à eux ?
    - Est-ce que je suis compétitif par rapport à eux ?
    - Comment puis-je créer un avantage compétitif par rapport à eux ?
  - Si non : suis-je en mesure de le faire rapidement ?
- Quels sont les secteurs de mon entreprise dans lesquels la marge de progression en matière de RSE est la plus forte ?
  - Si je ne les connais pas, puis-je faire l'analyse à court terme ?
  - Si je les connais, que puis-je faire pour évoluer positivement ?
- Quelles sont les actions de RSE qui peuvent être les plus bénéfiques pour mon entreprise ?
- Ai-je déjà réfléchi à obtenir un label ou une certification en matière de RSE ?
- Est-ce que j'ai établi une stratégie de communication externe sur les sujets de RSE ?





- Est-ce que je suis personnellement en accord avec l'approche RSE de mon entreprise ?
- Ai-je déjà réfléchi aux différentes opportunités de marché que pourrait constituer une politique plus développée en matière de RSE ?

# LA TECHNIQUE ET LES RISQUES

## Conformité réglementaire, sécurité et réputation

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

L'humeur est maussade ce matin chez FIL D'ENFER S.A. : la semaine dernière, un des employés affectés à la production, M. COUTURE, s'est blessé en déplaçant une machine dans l'atelier. Suite à cette blessure qui, heureusement, était bénigne, M. COUTURE a reçu des soins médicaux et a effectué différents examens de contrôle. Il est resté en état d'incapacité de travail pendant quelques jours.

S'agissant d'un accident de travail, l'assurance de FIL D'ENFER S.A. doit s'appliquer. Avant de prendre en charge les frais associés à cet accident, l'assurance de FIL D'ENFER S.A. a mandaté un expert pour inspecter l'atelier de la société et, notamment, la machine à l'origine de l'incident.

L'expertise finalisée, les conclusions sont cinglantes : la machine en question ainsi que d'autres matériels de l'atelier ne sont pas aux normes en vigueur. Cela fait même deux ans maintenant que ces normes ont changé. De ce fait, l'assurance refuse de prendre en charge les frais liés à l'accident. Elle remet également en question le montant des primes payées par la société et la somme de mettre aux normes le matériel de son atelier dans les plus brefs délais.

M. et Mme CROCHET sont fort ennuyés pour leur employé et furieux contre leur assureur avec qui ils travaillent depuis longtemps mais, surtout, ils se sentent perdus face à cette complexité réglementaire. Ils n'étaient pas informés de ce changement de normes et s'inquiètent de savoir s'il s'agit d'un problème isolé.

### Notre analyse en quelques mots

Nul ne sert de rappeler la complexité croissante du cadre légal et réglementaire qui s'impose à nos entreprises. Ce dernier est aujourd'hui dense, complexe, et mouvant, notamment du fait de l'impact des normes émanant d'organisations internationales (par ex. : directives et règlements européens, BEPS et standards OCDE). Aux textes de loi, s'ajoutent les normes ou standards qui font presque office de loi dans certains secteurs (par ex. : ISO, recommandations des ordres professionnels) ainsi que la pression de la clientèle et des associations de consommateurs dans certains marchés (par ex. : alimentation). Il apparaît donc impossible pour une entreprise d'exclure de telles considérations lorsqu'elle mène des réflexions en termes de stratégie.

La stratégie d'une entreprise doit, en effet, prendre en compte son environnement réglementaire et avoir une approche d'évaluation des risques encourus sur ces sujets. Quelle que soit le secteur d'activité dans laquelle l'entreprise en question évolue, quelques risques réglementaires majeurs apparaissent universels et peuvent être mis en avant :

- La non identification d'un nouveau texte légal ou réglementaire
- La mauvaise interprétation d'un texte complexe ou peu clair
- L'erreur de jugement dans l'évaluation de la sensibilité, de l'importance, du caractère contraignant d'une tendance, d'un standard ou d'une norme
- L'erreur et / ou le manquement dans le processus de mise en conformité de l'entreprise.



En ce qui concerne les impacts de cette complexité et densité réglementaire, ils se dessinent à différents niveaux de l'entreprise :

- Au niveau sanitaire, environnemental et sécuritaire : une non-conformité peut mettre en danger la santé et la sécurité des employés ainsi que des clients et avoir un effet néfaste sur l'environnement
- Au niveau financier: il est nécessaire d'évaluer les coûts de mise en place d'une structure capable de gérer les problématiques réglementaires au sein de l'entreprise mais aussi les coûts éventuels des amendes en cas de non-conformité , des rattrapages ou encore des interdictions d'exercer
- Au niveau de la réputation et de l'image de marque, à la fois en interne et en externe, si la non-conformité est connue du public
- Pour se protéger, on peut identifier quelques démarches indispensables :
- Identifier tous les domaines à risque d'un point de vue légal et normatif auxquels l'entreprise est exposée
- Se doter en interne ou s'entourer de personnes compétentes dans ces domaines identifiés
- Savoir réagir en cas de changement réglementaire et mettre en place des processus d'adaptation
- Avoir des assurances adéquates, adaptées aux risques identifiés, ainsi que des contrats qui n'exposent pas / protègent l'entreprise

Enfin, il est important de rappeler qu'un cadre réglementaire et normatif lourd peut aussi générer des opportunités de marché (par ex. commercialisation de connaissances internes, services réglementaires associés à un produit). Ces dernières devraient être identifiées, analysées, et intégrées dans la stratégie de l'entreprise.

### Les questions clés

- Ai-je identifié, de manière exhaustive, l'ensemble des réglementations, lois, normes et standards qui s'appliquent à mes activités?
  - Si oui : est-ce que je les ai pris en considération dans l'établissement de ma stratégie ?
  - Si non :
    - Ai-je les informations pour cela? Comment ? Où puis-je me documenter ?
    - Est-ce que des techniciens ou experts en la matière, internes ou externes, peuvent m'aider?
- Est-ce que j'ai, en interne, des ressources compétentes capables de gérer les problématiques réglementaires et normatives ?
  - Si non : puis-je effectuer les embauches nécessaires ou former mon personnel?
- Est-ce que je connais une personne de confiance, qui connaît mon entreprise et qui peut me conseiller, m'alerter et m'aider à identifier et anticiper les changements réglementaires et normatifs qui affectent mon entreprise ?
- En cas de changement réglementaire et / ou normatif, ai-je mis en place des procédures pour adapter mon entreprise?
  - Si non : comment puis-je effectuer cette adaptation ?
  - Si oui : est-ce que ce processus est efficace et protège mon entreprise?
- Suis-je en mesure d'évaluer les coûts réglementaires supportés par mon entreprise ?
  - Si non : comment puis-je le faire?
- Est-ce que j'ai un plan d'urgence / je sais comment réagir ou qui appeler en cas « d'incident réglementaire » ?
  - Si non : puis-je mettre en place une procédure rapidement à cet effet ?
  - Si oui : est-ce que ce plan est correctement communiqué et connu des personnes concernées ?

- Est-ce que mes contrats sont revus, et corrigés si nécessaire, par des experts en la matière, internes ou externes ?
- Ai-je réalisé un inventaire des contrats soumis à un droit étranger ?
  - Si non : puis-je le faire à court terme ?
  - Si oui : Suis-je capable de gérer les problématiques juridiques liées à ces contrats, le cas échéant ?
- Ai-je identifié et évalué les opportunités de marché que peut générer le cadre légal et réglementaire auquel je suis soumis ? Qu'en est-il de celui de mes parties prenantes, et plus particulièrement de mes clients ?

## Innovation et technologie

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Aujourd'hui, M. CROCHET se rend à un salon des nouveautés technologiques et de l'innovation. Un de ses amis, expert et passionné dans le domaine, l'a persuadé de l'accompagner. Arrivé sur place, M. CROCHET se sent ignare et dépassé : « Industrie 4.0 et l'avènement de la smart factory » (Il pense : « C'est quoi l'industrie 4.0 et la smart factory !? »), « La block chain, c'est maintenant » (« Hummm – Maintenant ? Mais quand exactement ? »), « L'évidence de l'intelligence artificielle » (Vous avez dit « évidence » ?), « digitalisation » (« Ça je comprends, n'est-ce pas pour les écolos ? »), et encore bien d'autres : dimensional marketing, gamification, big data, thinktank...

Les personnes autour de lui utilisent un « français » technique qui, paradoxalement, est loin d'être intuitif.

M. CROCHET n'avait jamais eu un tel sentiment de décrochage. Il relativise : « C'était un salon d'experts ». Cependant, il comprend bien qu'il doit opérer un virage et repenser la manière selon laquelle il voit son entreprise et fait des affaires.


De retour chez lui en début de soirée, quelques idées ont déjà fait leur chemin dans son esprit : utiliser le levier d'internet pour attirer une clientèle plus jeune n'est pas nécessairement une évidence pour lui mais lui semble pertinent. Il décide alors d'avoir un regard critique sur son site Internet et demande à ses filles de lui donner leur avis. Leur premier commentaire est : « Papa, le slogan « Le pullover du BENELUX », il faut le changer. ».

### Notre analyse en quelques mots

Technologie et innovation sont parfois des termes confondus. Or, l'innovation est bien plus large que la technologie. Les manières d'innover sans faire appel à des changements technologiques sont nombreuses. Cela dit, les avancées technologiques accompagnent et soutiennent souvent les innovations de l'entreprise.

« Innover » peut-être vu comme le synonyme des verbes « évoluer, s'améliorer, progresser, changer, inventer » que le monde des affaires utilisait il y a quelques années. C'est de plus en plus un état d'esprit, un élément moteur de certaines entreprises qui se placent dans une dynamique de progrès constant.

De nos jours, les tendances liées aux nouvelles technologies et à l'innovation obligent les entreprises à évoluer de plus en plus rapidement pour rester compétitive. Pour ce faire, ce ne sont pas nécessairement l'innovation et la technologie contenues dans les produits ou les services de l'entreprise qui doivent changer mais les processus, les modes de production, les méthodes voire les « business models » qui doivent être revus pour permettre à l'entreprise de rester viable, compétitive et pérenne en termes de structure de coûts.



Par ailleurs, il est certain qu'une veille technologique s'impose également pour que l'entreprise puisse anticiper les perturbations technologiques. Ces dernières peuvent être des menaces redoutables pour la pérennité de l'entreprise en rendant tout simplement certains produits ou services désuets, obsolètes, hors compétition.

Malgré les bienfaits que l'innovation peut avoir sur les entreprises, l'innovation à tout prix, à tout-va, déraisonnée, peut vite conduire à l'absence de retour sur investissement et à l'échec. Pour être un succès et ne pas se résumer à des coûts perdus, les investissements en matière d'innovation doivent répondre à des objectifs et à des besoins précis et s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise.


### Les questions clés

- Suis-je en mesure de dresser un inventaire des différents projets d'innovation de mon entreprise ?
  - Si non : suis-je en mesure de le faire à court terme ?
  - Si oui :
    - Sont-ils tous utiles et bénéfiques pour mon entreprise ?
    - S'intègrent-ils tous dans ma stratégie d'entreprise ? Permettent-ils à la société de rester pérenne ?
- Ai-je déjà évalué ce que faisaient mes concurrents en matière d'innovation ?
- Me suis-je déjà questionné(e) sur les innovations et les technologies qui peuvent m'apporter un avantage compétitif ?
  - Si oui : comment puis-je les mettre en place ?
  - Si non : comment puis-je faire cette évaluation à court terme ?
- Ai-je mis en place un système de veille technologique au sein de mon entreprise ?
  - Si non : puis-je le faire à court terme ?
- Est-ce que je prévois des perturbations technologiques à court ou moyen terme qui peuvent affecter mon marché ou mes affaires ?
- Comment la digitalisation pourrait-elle me permettre d'optimiser mes processus et de réduire mes coûts ?
- Ai-je déterminé un budget spécifique dédié à l'innovation ?
- Est-ce que les objectifs de mon entreprise en matière d'innovation et de technologies sont clairs et définis ?
  - Si non : m'est-il possible de les définir à court terme ?
  - Si oui : est-ce que je les ai partagés avec les personnes qui seront clés dans la mise en place de ces innovations et technologies ?
- Est-ce que la culture et les valeurs de mon entreprise sont propices à l'innovation ?

## Gestion et contrôle des risques

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Depuis peu, le directeur opérationnel, M. FEU FOLLET, et son adjoint, essaient un nouveau procédé de coloration. Cette technique est plus efficace et permet la coloration de la laine avec des couleurs plus vives et variées. L'inconvénient de cette dernière est d'être basée sur des produits hautement inflammables et dangereux.



Suite à une maladresse, M. FEU FOLLET renverse une grosse partie des produits sur le sol qui ruissellent jusqu'au coin fumeur de l'entreprise. Le produit s'enflamme au contact des cendres encore chaudes. Les pompiers sont contactés. Il est constaté que les extincteurs sont à l'autre bout des locaux de la société.

M. et Mme CROCHET pensaient avoir le contrôle sur les opérations de leur société mais ils réalisent qu'ils ont négligé les risques auxquels elle était exposée.

### Notre analyse en quelques mots

Les zones de risques d'une société sont multiples :

- Risques de liquidité
- Risques de marché
- Risques de réputation
- Risques opérationnels
- Risques de non-conformité réglementaire
- Risques de fraude, et bien d'autres

Identifier les zones de risques propres à l'entreprise et à son secteur d'activité est essentiel mais cette identification n'est qu'une première étape. Par la suite, chaque risque doit être associé à un niveau de criticité, et à un processus, impliquant actions et contrôles, qui doivent le limiter. Une fois cette matrice de risque finalisée, elle doit être mise à jour de manière régulière et systématique.

Cet exercice permet une prise de conscience par la direction de l'exposition aux risques de la société mais aussi de sensibiliser ses employés pour, in fine, réduire autant que possible la probabilité de survenance des risques identifiés.

Les éléments de la matrice de risques doivent aussi être, plus généralement, confrontés à la stratégie de la société de telle sorte que la politique de gestion des risques de la société soit cohérente et soutienne sa stratégie générale.

### Les questions clés

- Ai-je identifié l'ensemble des risques, existants et potentiels, qui touchent ma société et son secteur d'activité ?
  - Si oui :
    - Ai-je catégorisé et évalué les risques identifiés ?
    - Ai-je associé un niveau de criticité à chacun de ces risques ?
    - Est-ce que chaque risque est associé à un processus de gestion et à un contrôle ?
  - Si non :
    - Quelle(s) ressource(s) en interne peu(ven)t effectuer cet exercice ?
    - Si aucune ressource n'est adéquate, qui peut me venir en aide en externe ?
- Est-ce que la matrice de risques de mon entreprise est utilisée ?
  - Si oui :
    - Est-ce que les personnes qui sont en charge de la politique de gestion des risques de ma société ont les compétences et l'autorité nécessaires pour l'appliquer de manière pertinente et efficace ?
    - Devrais-je nommer un responsable du contrôle interne ou un responsable de la gestion des risques ?
    - Devrais-je créer un département de contrôle interne ou de gestion des risques ?

- Si non :
  - Pourquoi ? Est-elle obsolète, illisible, trop complexe, trop abstraite ?
  - Ai-je communiqué la matrice de manière appropriée ? De manière suffisante ?
  - Est-ce que mes employés ont les compétences nécessaires pour appliquer la matrice ?
  - Est-ce que le responsable de la gestion des risques ou le responsable des contrôles a les compétences et l'autorité nécessaires pour contrôler la correcte application de la matrice ou de la politique de gestion des risques de la société ?
- Est-ce que la matrice de risques de la société est mise à jour de manière régulière ?
- Est-ce que le niveau de risque est connu et accepté par la direction ?

## Cyber-sécurité

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Un matin tôt, M. CROCHET est surpris par l'appel de l'un de ses commerciaux, M. BENELUX. Ce dernier ne parvient plus à accéder aux données du logiciel de Client Relationship Manager (CRM) de FIL D'ENFER S.A. Ce système informatique, lié à une base de données, permet l'accès à l'ensemble des données des clients de l'entreprise comme, par exemple, leurs coordonnées, leur historique de commandes, leurs spécificités relatives aux produits et leurs conditions commerciales.

Plus précisément, l'accès au système CRM est possible mais les données sont cryptées et, ainsi, illisibles. Il s'agirait d'un logiciel d'extorsion.

Sans pouvoir se l'expliquer, M. CROCHET réalise en arrivant à son bureau que le logiciel de gestion des fournisseurs et des stocks ainsi que celui utilisé pour la comptabilité ne sont pas touchés.

L'entreprise reste, cependant, dans l'incapacité de contacter, de gérer et de servir ses clients.

Dans la journée, M. CROCHET est contacté par les hackers qui lui demandent une rançon de 500.000 EUR pour désencrypter les données du logiciel CRM. Le courriel du pirate provient de Pologne, pays de son concurrent principal, TREND MAKER S.A.

### Notre analyse en quelques mots

Méconnu il y a encore 10 ans, le concept de « cyber-sécurité », ou sécurité informatique, est désormais sur les lèvres de nombre d'entre nous. Source d'angoisse du dirigeant d'aujourd'hui, c'est aussi une zone de coûts non négligeable. En tant que problématique technique relativement récente, aux effets possiblement dévastateurs pour toute entreprise, la cyber-sécurité est difficile à maîtriser en l'absence de ressources internes ayant des compétences et des connaissances spécifiques.

Protéger son entreprise de potentielles attaques ou prévoir un plan de sauvegarde ou de continuité en cas d'attaques implique notamment :

- Un certain investissement, que ce soit en temps de ressources internes, en services d'experts, en matériel, ou en logiciels comme par exemple des serveurs, bases de données de secours ou pare-feux
- Et plus largement :
  - La nécessité de connaître et de maîtriser son architecture et ses processus informatiques
  - L'utilisation de systèmes informatiques suffisamment récents pour supporter des protections adaptées aux « cyber-attaques » (attaques informatiques)
  - La mise en place d'une gouvernance, de processus, ou, a minima, de règles soutenant et complétant les systèmes de protections informatiques

## Les questions clés

- Est-ce que je comprends les problématiques de cyber-sécurité et les risques auxquels ma société est exposée ?
  - Si non : ai-je les ressources internes pour réfléchir à ces sujets à court terme et mettre en place les actions nécessaires ? Dans la négative, où puis-je trouver de l'aide ? Vers qui puis-je me tourner ?
- Est-ce que mon personnel est sensibilisé aux problématiques de cyber-sécurité ? Est-il capable d'avoir les bons réflexes en cas de virus, de spams, de phishing ou autres tentatives d'intrusion ?
  - Si non : comment puis-je sensibiliser et former mon personnel de manière adéquate ?
- Est-ce que je possède une cartographie de l'ensemble des systèmes d'information de ma société, incluant mes applications, serveurs, bases de données, et autres matériels et logiciels ?
  - Si non : est-ce que j'ai identifié l'ensemble de ces derniers ? Comment puis-je mettre en place une telle cartographie à court terme ?
- Ai-je réalisé un travail d'identification des possibles attaques auxquelles ma société est exposée ?
  - Si non : ai-je les ressources internes pour réfléchir à ces sujets à court terme et mettre en place les actions nécessaires ? Dans la négative, où puis-je trouver de l'aide ? Vers qui puis-je me tourner ?
- Ai-je évalué la résistance de mes systèmes informatiques en cas d'attaques ?
  - Si non : ai-je les ressources internes pour réfléchir à ces sujets à court terme et mettre en place les actions nécessaires ? Dans la négative, où puis-je trouver de l'aide ? Vers qui puis-je me tourner ?
  - Si oui : est-ce que ce niveau de résistance est suffisant ? Dois-je mettre à jour mes systèmes, les moderniser, les renforcer ?
- En cas de cyber-attaque, ai-je un plan d'urgence ou de continuité, un processus d'alertes, un système de back-up, un système de stockage des données adapté, des serveurs de secours... ?
  - Si non : comment puis-je m'assurer de mettre ceci en place rapidement et de manière exhaustive et adaptée ?
  - Si oui : ai-je envisagé la souscription d'une assurance dédiée ?



# LA GOUVERNANCE

## Gouvernance d'entreprise

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

L'heure est grave ! FIL D'ENFER S.A. doit faire face à des vagues successives de problèmes à la fois opérationnels, de marketing et financiers.

Lors d'un évènement à la Chambre de Commerce, M. CROCHET rencontre une de ses amies, Mme SMART, qui est aussi cheffe d'entreprise. Il lui demande des conseils pour se sortir de ce contexte difficile. Elle lui suggère, très naturellement, de convoquer un Conseil d'Administration qui devrait avoir le recul et une approche plus objective et neutre des problèmes rencontrés par la société.

M. CROCHET, gêné et définitivement inquiet, n'ose pas lui répondre que le Conseil d'Administration de FIL D'ENFER S.A. se compose presque uniquement de sa famille. Il ne peut pas s'appuyer sur des indépendants ou d'autres personnes ayant les compétences, l'expérience adéquates et le recul pour mettre en question les décisions de la direction.

### Notre analyse en quelques mots

Nombre de sociétés n'ont pas une structure de gouvernance adéquate. On parle parfois de « management à l'ancienne », avec une direction et une gouvernance peu structurées, une stratégie et des politiques internes non formalisées, une vision approximative de la société et de sa culture, une transmission limitée des compétences et des connaissances ...

Si le principe de proportionnalité reste essentiel, pour assurer sa pérennité, une société doit avoir une structure, une organisation et des politiques qui servent son développement, ses ambitions et ses valeurs.

Quelques éléments clés paraissent indispensables :

- Un organe de surveillance composé de membres indépendants permettant une prise de recul et un questionnement positif des décisions de la direction
- Une stratégie formalisée
- Un plan d'actions clair accompagné d'un calendrier
- Un processus de transmission des compétences et des connaissances.

Chaque entreprise devrait disposer d'une personne qui mette en question la stratégie et remette en cause le statu quo.

### Les questions clés

- Est-ce que la stratégie de mon entreprise est déterminée de manière claire et précise ?
  - Si oui :
    - Est-elle formalisée ?
    - Est-elle correctement communiquée ?
    - Est-elle accompagnée d'un plan d'actions concret et échelonné dans le temps ?
    - Est-elle traduite dans des politiques internes formalisées ?
    - Est-elle revue de manière périodique de telle sorte qu'elle reflète l'évolution du marché et de l'environnement de la société ?

- Si non :
  - Quel processus dois-je mettre en place et quelles personnes dois-je impliquer pour la déterminer et la formaliser ?
  - Est-ce que je peux m'adresser à une personne de confiance, indépendante, qui va défier mes décisions stratégiques ?
- Est-ce que la structure de gouvernance de ma société est adaptée à sa taille et à son niveau de risque ?
  - Est-ce que la direction de ma société est structurée de manière adéquate ?
    - Est-ce que chaque directeur a des responsabilités claires ?
    - Est-ce que les différents membres de la direction communiquent régulièrement et suffisamment ensemble ?
    - Est-ce que la prise de décision est collégiale au sein de ma direction, lorsque cela est nécessaire ?
    - Ai-je un organe de surveillance composé de personnes indépendantes, ayant les compétences et l'expérience nécessaires, et capables de remettre en question mon mode de gestion ?
- Est-ce que des lignes de contrôle sont mises en place ?
  - Si oui : est-ce que les contrôles mis en place assurent :
    - L'absence de conflits d'intérêt
    - Un contrôle « 4 yeux »
    - Une ségrégation des tâches appropriée
  - Si non : comment dois-je les mettre en place ?
- Est-ce que les réunions de mes organes de gouvernance sont formalisées de manière systématique (ordres du jour et compte-rendu) ?
  - Si non : quelles sont les actions que je dois entreprendre pour que ce soit le cas ?

## Reprise et transmission


### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Grace à de nombreux efforts, M. et Mme CROCHET ont réussi à redresser la barre. Leur société n'est sans doute pas un leader international du textile mais c'est une belle PME familiale qui a su se réinventer après quelques déboires et qui mérite qu'on y prête attention. Aujourd'hui, cela fait 35 ans que M. et Mme CROCHET gèrent FIL D'ENFER S.A. Ils souhaitent désormais prendre leur retraite.

Ces dernières années, les filles CROCHET se sont désintéressées de la société. Elles ont chacune des activités professionnelles incompatibles avec la reprise de la société familiale, ce qui arrange bien Mme CROCHET, persuadée que ses filles n'avaient pas l'étoffe de dirigeantes, mais déçoit M. CROCHET qui rêvait de faire de sa société une tradition familiale. M. et Mme CROCHET doivent donc trouver un repreneur ou un acheteur pour leur entreprise.

M. GOST, en tant qu'actionnaire minoritaire, est ravi à l'idée de cette cession car il y voit une opportunité de liquider son investissement. Ses objectifs sont clairs : maximiser la valeur de revente de sa participation dans FIL D'ENFER S.A. et réaliser la cession le plus vite possible. Pour la première fois dans la vie de l'entreprise, M. GOST veut s'impliquer : il se précipite pour contacter des fonds de Private Equity susceptibles d'être intéressés par la reprise de FIL D'ENFER S.A.

M. et Mme CROCHET ne voient pas les choses sous cet angle-là : ils transmettent le travail de toute une vie et veulent choisir un repreneur « de confiance », ayant un « bon état d'esprit », et sont prêts à prendre le temps nécessaire pour cela.



Afin de discuter de la cession, M. et Mme CROCHET ont prévu une réunion avec l'ensemble des autres actionnaires de FIL D'ENFER S.A. (M. GOST et les filles CROCHET). Lors de cette réunion, pendant que M. et Mme CROCHET ainsi que M. GOST se disputent à propos du profil du potentiel repreneur, les filles CROCHET posent LA question que personne ne s'était posée avant : combien vaut, sur le marché, FIL D'ENFER S.A. ?

Sans surprise, le point de vue de M. et Mme CROCHET et celui de M. GOST divergent à nouveau, sans qu'aucun ne semble réaliste ni objectif.

### Notre analyse en quelques mots

Transmettre son entreprise ou la céder, est loin d'être une étape anodine dans la vie d'un dirigeant. Parfois forcée, parfois rêvée, c'est une page qui se tourne en engendrant de multiples enjeux : financiers, familiaux, juridiques, légaux, fiscaux, émotionnels et humains. Le temps à consacrer à un processus de transmission ou de cession est souvent considérable et sous-estimé.

On pourra notamment lister un ensemble d'éléments essentiels à prendre en compte pour faire d'une transmission ou d'une cession d'entreprise un succès :

- Prendre le temps de la réflexion avant la mise en place du processus (penser sa transmission ou cession, l'accepter, la motiver, prendre véritablement la décision de transmettre ou céder).
- Estimer la valeur de sa société de manière objective et définir un prix de marché. Ceci impliquera, dans la plupart des cas, une phase préalable d'analyse des perspectives futures de la société sur son marché, couplée à une « mise en valeur » des atouts de cette dernière.
- Identifier les repreneurs potentiels : membres de la famille, membres de la direction, salariés ou encore tiers (par ex : acteurs du marché, fonds de private equity).
- Evaluer les impacts de la transmission ou cession sur les employés ainsi que ses responsabilités envers eux et déterminer comment les protéger.
- Identifier et évaluer les effets juridiques, légaux et fiscaux de la transmission ou cession afin d'optimiser ceux-ci.
- Identifier les documents et informations qui vont être nécessaires dans le cadre de la transmission ou cession et les produire.
- Anticiper la phase de négociation avec le repreneur, anticiper les éléments stratégiques qui vont entrer en ligne de compte.
- Définir un mode de transition : transmission de savoir-faire, de connaissances, de la direction...
- Maîtriser la communication et la confidentialité autour de la transaction.

Souvent, il n'y aura pas de réponses évidentes aux questions soulevées par une transmission ou cession. Cependant, faire appel à des professionnels et des personnes de confiance semble être une approche raisonnable qui, en plus d'apporter une expertise et une expérience, pourra également offrir davantage d'objectivité dans le processus et apaiser certaines tensions entre les différentes parties.

### Les questions clés

- Ai-je réfléchi et suis-je préparé(e) aux différentes conséquences et aux enjeux personnels et familiaux qu'implique la transmission ou la cession de mon entreprise ?
- Suis-je prêt(e) à exposer ma société à l'appréciation et aux nouvelles perspectives d'un tiers ? Suis-je prêt(e) à partager une grande quantité d'informations relatives à ma société ?

- Est-ce que je maîtrise les étapes majeures à suivre pour transmettre ou céder mon entreprise ?
  - Si non : est-ce qu'une organisation spécialisée (par ex : chambre de métiers, house of entrepreneurship), une personne de confiance expérimentée, ou un voire plusieurs expert(s) peu(ven)t me venir en aide et m'accompagner ?
  - Si oui : ai-je associé calendrier à ces étapes ? Ai-je estimé le temps que peut prendre l'ensemble du processus pour être finalisé ?
- Ai-je déterminé les impacts de la transmission ou cession sur le personnel de l'entreprise ainsi que mes responsabilités envers lui ?
  - Si non : comment puis-je évaluer à court terme ces impacts ?
- Comment puis-je m'assurer de protéger mes employés ? Quels outils juridiques et légaux puis-je utiliser à cet effet ?
- Ai-je identifié les différents types de repreneurs potentiels et les repreneurs les plus probables ?
  - Si non : comment puis-je le faire ? Qui peut me venir en aide ?
- Ai-je établi une liste d'informations et de documents que je dois produire dans le cadre de la transmission ou cession (liste qui variera substantiellement en fonction du type de repreneur) ?
  - Si oui : ai-je estimé le temps nécessaire, la méthode à mettre en place et les professionnels et personnels qui peuvent ou doivent m'aider à produire ces documents et informations ?
  - Si non : comment puis-je le faire ? Qui peut m'accompagner ?
- Suis-je capable d'établir un prix de marché, un prix objectif de mon entreprise ? Il est à noter que ceci implique la production et la détention de documents servant de base à la valorisation tels que projection de flux de trésorerie, comptes annuels audités, analyses de la concurrence...
  - Si non : comment puis-je identifier l'expert qui pourra réaliser cet exercice ?
- Comment puis-je mettre en valeur ma société pour maximiser son prix de marché ?
- Ai-je pris en considération le fait que le repreneur ou l'acheteur peut me demander de faire des « due diligences » (vérifications préalables) qui se révéleront potentiellement intrusives et consommatrices de temps ?
- Me suis-je préparé(e) aux étapes de négociations avec le ou les repreneur(s) ?
- Ai-je connaissance des différents aspects juridiques et légaux d'une transmission ou cession ainsi que des outils qui peuvent me protéger (par ex : accord de confidentialité) ?
- Ai-je évalué / fait évaluer les conséquences fiscales de ma transmission ou cession ? Comment puis-je optimiser la structure fiscale de la transaction ?
- Ai-je organisé la transmission de savoir-faire et de connaissances avec mon repreneur ?
  - Si non : quel est le temps qui doit être imparti à cette étape ? Quels membres de l'entreprise doivent être impliqués ?
- Ai-je communiqué sur les impacts de la transmission ou cession de manière adéquate ?
  - Si non : comment puis-je définir les éléments que je souhaite communiquer ? Quelle stratégie de communication dois-je mettre en place ?

## Le développement durable

### Et si cela arrivait à mon entreprise ?

Une des deux filles de M. et Mme CROCHET interpelle un matin ses parents : « Maman, Papa j'ai une superbe idée pour 'notre' entreprise ! ».

M. et Mme CROCHET sont surpris de l'intérêt soudain de leur fille pour l'entreprise familiale. Curieux, ils lui demandent de développer son idée. Leur fille leur raconte alors qu'elle a dîné, par hasard, le soir précédent avec un ingénieur en matières textiles. Ce dernier l'a inspirée :

- Avec des spécialistes du textile, il a développé, en Inde, un nouveau fil hyper résistant, 100% biologique, qui permet la confection de textiles en réduisant de 20% la consommation de ressources en eau et électricité par rapport aux procédés traditionnels
- Il a mis en place, en Inde, une entité de production entièrement exploitée par des travailleurs locaux, sous la supervision de quelques ingénieurs en textile qu'il connaît de longue date. La culture de l'usine est de produire des produits de haute qualité et elle met un point d'honneur à garantir le bon traitement de ses salariés. Ainsi, ces derniers sont payés presque 50% de plus que la moyenne du marché local. Malgré cela, les prix de ce nouveau fil restent compétitifs.
- Il cherche actuellement un fabricant de textiles européen pour devenir son partenaire privilégié plutôt que lancer sa propre entreprise en Europe.

La fille explique aussi à ses parents que tou(te)s ses ami(e)s qui assistaient au dîner ce soir-là, ont, tout de suite, adoré cette idée. Ces derniers ne veulent plus de vêtements de distributeurs traditionnels : à leurs yeux, leur bas prix ne compense pas le fait qu'ils se basent sur l'exploitation peu scrupuleuse des ressources humaines et ressources naturelles de pays moins développés que le nôtre.

M. et Mme CROCHET, pris de court mais enflammés par la dynamique et l'idée de leur fille, se surprennent à rêver d'une ère de renouveau pour FIL d'ENFER S.A. Et si leur société montrait maintenant l'exemple ?...

### Notre analyse en quelques mots

Le développement durable présente, certes, certains défis (cf. page 22 « L'entreprise, plus qu'un rôle économique ? ») mais aussi des opportunités de développement et de différenciation substantielles. En effet, les considérations de développement durable impactent de plus en plus les désirs et les besoins des consommateurs ainsi que la manière selon laquelle ils consomment. La tendance est d'autant plus forte lorsqu'il s'agit des plus jeunes.

Dans certains secteurs, anticiper ces changements et s'y adapter sera crucial pour la réussite, voire même la survie des entreprises existantes. Les premières entreprises qui réussissent à s'adapter seront certainement les grandes gagnantes dans cette transition : effectivement, les études diverses démontrent que c'est surtout au cours des périodes de transition que les profits sont les plus importants puisque la guerre de prix est encore inexistante ou moins importante.

L'avenir appartiendra à ces entreprises qui, les premières, sauront, dans leur secteur, identifier les vrais besoins durables de leurs clients existants et futurs tout en adaptant leur stratégie de manière adéquate. Ces dernières devront ainsi adopter une vraie stratégie Environnement, Social et Gouvernance (ESG) qui devra ambitionner, certes la génération de profits, mais surtout le respect de l'environnement et des aspects sociaux (triple P strategy: Planet, People, Profit).

Les entreprises qui ont déjà réussi à passer ce virage avec succès sont celles qui :

- Ont été les premières à voir dans ce changement des opportunités, et ce, au-delà des défis
- Ont renforcé leur gouvernance (notamment leur conseil d'administration) et leur top management avec des compétences adéquates permettant une vision plus intergénérationnelle

- Ont développé une vraie stratégie ESG ciblée à moyen terme et long terme (par opposition au très court terme)
- Ont associé leur stratégie à un plan d'actions, supporté par un financement et des outils de reporting interne adaptés. Ici, on soulignera à nouveau l'importance d'utiliser des KPI pertinents, clairs, exhaustifs (couvrant les trois grands volets : E, S & G), permettant de capturer les performances court, moyen et long termes, et surtout communicables / compréhensibles
- Y ont associé un plan de marketing et de communication adapté, positionnant ainsi l'entreprise et ses produits ou services comme des vrais acteurs du 'développement durable'.

### Les questions clés

- Comment développer une vraie stratégie ESG, une stratégie qui définit comment l'entreprise fait durablement des profits tout en respectant la planète et les aspects sociaux/sociétaux, par opposition à une stratégie RSE qui abordera très spécifiquement la distribution de profits de l'entreprise mais moins son caractère durable ?
- Est-ce que j'ai les compétences et les ressources pour ce faire ?
- Est-ce que je maîtrise les évolutions futures attendues de mon secteur par rapport au 'développement durable' ?
- Est-ce que mon entreprise en l'état actuel, mes produits et / ou services, mes processus de production / de services, mon utilisation de ressources, mon processus de distribution, etc. risquent de passer avec succès un test de screening 'développement durable' ?
  - Si oui :
    - Est-ce que j'investis assez dans le marketing de mes actions de développement durable ?
    - Est-ce que le développement durable est / peut devenir un vrai facteur de différenciation concurrentielle pour mon entreprise ?
  - Si non :
    - Est-ce que je peux survivre à moyen et long termes sans rien changer en matière de développement durable ?
    - Puis-je changer sans l'aide de partenaires d'autres secteurs ?
- Comment mes concurrents locaux et internationaux ont réagi / vont réagir par rapport à cette nouvelle thématique ?
- Quels nouveaux entrants, actuellement opérant sur d'autres secteurs peuvent devenir mes concurrents (ex : la première voiture 100% électrique n'a pas été conçue et offerte par un producteur automobile) ?
- Quels nouveaux marchés potentiels directs et indirects s'ouvrent à mon entreprise, seule ou en partenariat ?



## CONCLUSION

Les histoires de la famille Crochet sont communes et peuvent se produire dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Il est pour cela essentiel que les actionnaires, dirigeants, familles et autres membres des organes de gouvernance se posent les bonnes questions, qui permettront peut-être d'éviter à l'entreprise une situation critique.

Le tissu économique luxembourgeois est peuplé de ces formidables entreprises qui représentent tellement d'opportunités pour des actionnaires, dirigeants, familles et descendants ainsi que des milliers de salariés qu'il est essentiel d'en assurer la pérennité.

C'est pour soutenir ces entreprises que l'ILA a initié ce projet.

En se basant sur une bonne gouvernance, les entreprises peuvent définir une stratégie afin de favoriser leur pérennité. A ce titre, l'ILA, tout comme les membres de sa commission de travail « SMEs & family businesses » qui ont rédigé cette brochure, vous encourage à vous interroger régulièrement et à ne pas hésiter à soumettre à une critique constructive vos idées et vos projets.

Cette introspection vous permettra de faire une auto-évaluation de la maturité et de la solidité de votre entreprise dans les divers domaines abordés.

Vous seuls serez en mesure de répondre objectivement à cette mise en question. Avec les dirigeants, les actionnaires et associés, le conseil d'administration ou tout autre personne proche de l'entreprise, vous pourrez prendre les décisions stratégiques qui s'imposent pour assurer la pérennité de votre entreprise, promouvoir l'emploi qu'elle génère et en garantir sa rentabilité future.



## ILA MISSION STATEMENT

The mission of ILA is to promote the profession of Directors by developing its members into highly qualified, effective and respected Directors.

In parallel, we promote best practices in Luxembourg in the field of Corporate Governance of companies and institutions by actively engaging with those institutions in charge of introducing, applying and overseeing Corporate Governance rules and practices. We achieve this through high quality training, forum discussions, research, publications and conferences.

ILA aims to be the premier interlocutor in Luxembourg on issues affecting Directors.











ILA

The voice of corporate governance  
in Luxembourg



15  
Years