

La bonne gestion, une méthode de travail au quotidien

La gouvernance d'entreprise ou la bonne gestion doivent avoir été les termes les plus en vogue au cours de ces 12 derniers mois. Toutefois, que faut-il entendre par là? Tous les acteurs en donnent-ils la même définition? Et puis, quelle est son utilité au sein d'une entreprise familiale? Dialogue a réuni trois associés de Deloitte Fiduciaire (Henk Hemelaere, Nikolaas Tahon et Dominique Delière) et leur a posé ces questions.

Comment définiriez-vous la bonne gestion?

Henk Hemelaere: «La bonne gestion a trait à deux choses. D'une part, rassembler un certain nombre de personnes autour de la vision et de la stratégie définie pour l'entreprise. D'autre part, poser des actes de gestion propices à leur déploiement. Par ailleurs, elle doit tenir compte des intérêts des diverses parties prenantes: les collaborateurs, les bailleurs de fonds, les actionnaires, etc.».

Quelle est sa pertinence pour une entreprise familiale?

Dominique Delière: «Quand on s'interroge sur la façon de bien gérer une entreprise familiale, on débouche inévitablement sur une autre question: qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Une entreprise ne cesse d'évoluer. En fonction de la structure de l'entreprise familiale et de la phase d'évolution dans laquelle elle se situe, il y a lieu d'examiner ce que la bonne

gestion peut englober pour l'entreprise en question, ainsi que la manière dont cette définition de la bonne gestion peut évoluer».

En d'autres termes, la définition de la bonne gestion change au fil de l'évolution et de la croissance de l'entreprise?

Henk Hemelaere: «Exact. Chez Deloitte Fiduciaire, nous distinguons quatre types d'entreprises familiales: la société unipersonnelle, l'entreprise familiale *stricto sensu*, l'entreprise familiale 'nouvelle génération' et l'entreprise familiale ouverte. Dans cette dernière, des actionnaires externes sont également présents dans le capital de l'entreprise, outre les actionnaires familiaux. Le Code Buisse s'adresse principalement aux entreprises familiales ouvertes. Concernant une entreprise familiale de taille plus modeste, une bonne gestion est davantage une question de méthodes, sans pour autant devoir déboucher sur une structure formelle additionnelle.

Quelle que soit la phase d'évolution dans laquelle se trouve l'entreprise, il est essentiel que son dirigeant s'entoure des personnes à même de le conseiller dans les domaines utiles».

Nikolaas Tahon: «Souvent, ce rôle de conseil échoit aux parents. Les enfants reprennent les rênes de l'entreprise familiale des mains de leurs parents. Même s'ils ne sont plus en activité, ceux-ci restent une référence lors de la prise de décisions au sein de l'entreprise. Peu à peu,

ce cercle de conseil interne s'élargit au comptable externe, une personne de contact faisant elle-même partie du monde des affaires. À mesure que l'entreprise gagne en maturité, ce cercle évolue vers un véritable collège d'administrateurs externes».

Ce n'est donc pas faire fausse route que de se limiter dans un premier temps à un cercle restreint?

Dominique Delière: «Non. Toutefois, il s'agit de s'entourer au moment opportun des personnes à même de fournir les conseils dont on a besoin. À cet égard, l'indépendance est essentielle.

À titre d'exemple, le déploiement d'un nouveau progiciel de gestion intégré au sein d'une petite entreprise peut avoir un tel impact que tout mauvais choix peut conduire l'entreprise à la faillite. Aussi, pour un tel choix, il est judicieux que le dirigeant d'entreprise fasse appel à un expert indépendant. Ce dernier n'a aucun intérêt économique quant à l'adoption de l'une ou l'autre solution. Il proposera une vision objective de l'offre disponible. La réussite du département 'Finance and IT' de Deloitte Fiduciaire atteste de la nécessité de disposer d'un conseil indépendant».

Henk Hemelaere: «L'entreprise familiale peut s'ouvrir de diverses façons: en attirant un administrateur externe, en mettant sur pied un collège de conseillers ou en se tournant vers un conseiller de confiance (*trusted advisor*) comme Deloitte Fiduciaire. Ce choix est subordonné à la valeur ajoutée qu'apportent ces intervenants externes. On s'attèlera d'abord au fond, puis à la forme. La valeur ajoutée de Deloitte Fiduciaire réside dans son service pluridisciplinaire. Pour un règlement familial, le chef d'entreprise peut faire appel à nos experts juridiques. Pour le calcul du prix de revient, les compétences d'un expert financier de notre département 'Finance and IT' seront les bienvenues».

Si je souhaite me faire conseiller, vers qui dois-je me tourner?

Nikolaas Tahon: «Pour connaître le meilleur endroit où chercher conseil, il vous faut disposer d'un réseau de relations, d'un cercle de personnes auxquelles vous pouvez faire appel. Or, bon nombre de dirigeants d'entreprise sont à ce point absorbés par leurs préoccupations quotidiennes, qu'ils ne se constituent pas un réseau de relations. À vrai dire, cela demande

du temps. En tant que conseiller de confiance (*trusted advisor*), les perspectives et défis qui s'offrent à nous sont très vastes. À l'instar de nos clients, nous accordons une grande importance à la loyauté. Or, les comptables qui n'évoluent pas (ou ne sont pas à même de le faire) éprouvent de plus en plus de difficultés à jouer leur rôle. Pour sa part, Deloitte Fiduciaire investit de manière conséquente dans la spécialisation et la formation de ses collaborateurs. Il s'agit ici aussi d'une preuve de bonne gestion».

Dominique Delière: «Par ailleurs, il n'y a pas de bonne *corporate governance* sans bonne *private governance*. Lorsque nous définissons une vision pour le compte d'une entreprise, nous devons connaître la vision et les attentes de ses actionnaires. Un véritable consensus doit donc exister entre les membres de la famille quant à l'approche de l'entreprise. À cet effet, une charte familiale, reprenant la vision et les valeurs de la famille, peut s'avérer indispensable».

En fait, la bonne gestion est-elle réellement nécessaire ou est-elle un phénomène de mode?

Nikolaas Tahon: «Nous partons du principe que toute entreprise souhaite croître. Or, deux éléments sont indispensables à une véritable croissance: les liquidités et les bons acteurs. Dans une entreprise, le nombre de parties prenantes participant à la mise à disposition de ces deux éléments va croissant. Par ailleurs, nous savons que ces parties prenantes demanderont des gages de transparence afin d'accorder leur confiance à l'entreprise.

Compte tenu de la difficulté d'obtenir des crédits, il est de plus en plus nécessaire de se tourner, outre vers son banquier habituel, vers d'autres intervenants pour disposer du financement nécessaire. Pour attirer cette autre catégorie d'investisseurs, une bonne stratégie est indispensable. De même, ce plan stratégique doit pouvoir être confronté aux évolutions que connaît l'entreprise.

En l'absence d'indicateurs de bonne gestion, il est de plus en plus difficile d'obtenir ces financements».

Henk Hemelaere: «Le second élément concerne les bons intervenants. Pour les PME, attirer et conserver les bons collaborateurs est un défi de plus en plus important. Dans ce contexte, la transparence interne s'avère essentielle».

Nikolaas Tahon: «Ce principe de collectivité,

d'implication des collaborateurs dans la vision stratégique de l'entreprise est une condition indispensable à la bonne gouvernance, quelle que soit la taille de l'entreprise. De même, la bonne gestion suppose l'ébauche de structures de gestion et de structures décisionnelles précises. Elle suppose un partage de la vision avec les collaborateurs, ainsi que l'amélioration de leur participation. Il s'agit là d'actes de bonne gestion, car ils sont garants de la pérennité de l'entreprise. En fin de compte, la valeur d'une entreprise se mesure à l'aune de sa rentabilité future. La bonne gestion, cela revient à créer de la valeur. À la fois pour les actionnaires et pour les collaborateurs».

Dominique Delière: «Dès lors, les dirigeants ne peuvent ignorer leurs propres lacunes et se doivent d'attirer les meilleurs talents au sein de leur entreprise familiale. Pour optimiser la pérennité de l'organisation de l'entreprise, les défauts seront gommés, de préférence, par l'apport de compétences externes. Sachant que la réussite à venir de votre entreprise est inversement proportionnelle à sa dépendance vis-à-vis de votre personne, il faut éviter de se focaliser sur une question d'argent. Il existe suffisamment de méthodes de planification, qui permettent de rémunérer adéquatement les talents en présence».

Pour assurer une bonne gestion, faut-il adopter le Code Buisse?

Nikolaas Tahon: «Il est certain que le Code Lippens (pour les entreprises cotées en Bourse) et le Code Buisse (pour les entreprises non cotées en Bourse) ont créé une dynamique et permis de débattre des aspects de la bonne gouvernance.

Tout au long de ces débats toutefois, quelques composantes ont monopolisé une première page des journaux. Songez ainsi à la transparence concernant la rémunération des dirigeants. La bonne gouvernance d'entreprise, ce n'est pas tout rendre public. Votre rémunération ne regarde en rien le monde extérieur. Ce qu'il vous faut absolument faire connaître par contre, c'est le projet que vous nourrissez pour votre entreprise. Cette transparence est nettement plus utile en interne que vis-à-vis de l'extérieur. La transparence vis-à-vis de l'extérieur est, quant à elle, liée à la phase de croissance où se trouve l'entreprise».



Nikolaas Tahon, Dominique Delière et Henk Hemelaere, associés, Deloitte Fiduciaire