

**DE LA CROISSANCE  
JUSQU'À LA CRÉATION  
DE LA VALEUR**

Interview avec Bernard Surlemont, Sibylle du Bus et Philippe Pire

2 - 3

**QUI DEVIENT  
L'ENTREPRISE  
DE L'ANNÉE?**

Critères pour des exemples d'entrepreneuriat

7

**GOVERNANCE COMME  
FACTEUR DE SUCCÈS**

Inteviu avec Luc Bertrand, Lutgart Van den Berghe et Rudi Braes

8

**L'HYPERFORMANCE  
À LA LOUPE**

L'enquête Growing beyond présente les actions (inter) nationales

11

**PLAN PAR ÉTAPES VERS  
UNE GOUVERNANCE  
PROFESSIONNELLE**

De l'entreprise responsable à la transparence publique

14



*La gouvernance doit évoluer et anticiper sur la croissance de l'entreprise.*

Rudi Braes, Managing partner Ernst & Young  
Lutgart Van den Berghe, Administrateur délégué GUBERNA  
Luc Bertrand, Président GUBERNA

©Dries Luyten

## *Accent sur la croissance*

En période de crise, il n'est pas évident de générer de la croissance. Voilà une raison supplémentaire pour mettre en valeur les entreprises qui parviennent à publier de bons résultats malgré le contexte difficile. C'est ce que nous faisons dans ce cahier, dans le cadre de plusieurs interviews approfondies avec des spécialistes. Sur l'orientation des activités, sur la croissance tout au long du cycle de vie d'une entreprise et

sur le rôle de la gouvernance en tant que facteur de succès durable. En outre, nous analyserons les résultats de l'enquête « Growing Beyond » d'Ernst & Young et nous vous présenterons un chemin de croissance vers la bonne gouvernance. Le tout étayé de cas pratiques d'entreprises qui continuent de présenter des taux de croissance étonnants en cette période difficile. En résumé : la lecture est obligatoire.

 Des questions concernant cette problématique? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne?

[www.echo.be/envue](http://www.echo.be/envue)

## Préambule

### L'ADN de la croissance

Pour qu'une croissance soit durable, elle doit être soutenue par un modèle de gouvernance. Une entreprise de croissance durable évoluera naturellement d'une structure de propriété fermée et d'un management concentré sur l'aspect opérationnel vers une structure de propriété ouverte avec des responsabilités clairement séparées entre le management et le conseil d'administration. Une métamorphose qui ne se réalisera pas en un jour et prendra souvent la forme d'un processus

**Pour réaliser une croissance durable, les valeurs idoines doivent être intégrées dans l'ADN de l'entreprise.**

organique. Une acquisition, l'entrée d'un partenaire externe dans le capital, une succession : autant de déclencheurs qui peuvent inciter l'entrepreneur à franchir un pas supplémentaire sur le chemin de la croissance vers une gouvernance mature. Le rôle et la fonction du conseil d'administration peuvent être importants sur ce chemin de la croissance. Souvent, on observe également une évolution dans ce domaine : du recrutement de quelques conseillers qui servent de chambre d'écho à l'entrepreneur à l'installation d'un conseil d'administration ouvert, comprenant des administrateurs externes et complété par des comités de rémunération et d'audit. Pourtant, les structures seules ne suffisent pas. Par exemple, la sélection des membres de ce comité revêt une importance énorme. Si elle se passe bien, ces organes offriront une mine de connaissances, de compétences et de vision critique. S'ils sont peuplés de bénioi-oui, de tels organes perdent toute raison d'être. Mais vous pouvez implémenter autant de structures que vous le voulez : si l'ADN de l'organisation et les valeurs des individus ne sont pas en adéquation, la croissance ne sera jamais durable.

**Rudi Braes**, Managing Partner Ernst & Young

## Colophone

### Une initiative d'Ernst & Young

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young  
Philippe Pire, associé Ernst & Young  
Fabrice Lobet, senior manager Ernst & Young

Editeur responsable:  
Marc Cosaert, associé Ernst & Young Transaction Advisory Services

www.ey.com/be  
Suivez Ernst & Young sur twitter: EY\_Belgium  
Tél. : 02 774 91 11

### Une réalisation de : Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert  
Redaction : Mediafin  
Lay-out : Björn De Greef  
Photo: Dries Luyten,  
Sofie Van Hoof  
Editeur : Dieter Haerens

Info? publishing@mediafin.be

## CHEMIN DE LA CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES

# Croissance : le défi permanent

Qu'est-ce que la croissance ? La plus belle définition vient de la biologie : la croissance est l'augmentation de la taille d'un être vivant. Cette définition s'applique parfaitement – et non sans élégance – à l'entreprise, cet "être vivant". A condition que l'on s'entende sur la définition du mot "taille". Selon Philippe Pire, associé Ernst & Young, " dans le cadre de notre concours de l'Entreprise de l'Année nous estimons qu'une entreprise est en croissance lorsque son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée ou son personnel augmente de plus de 50 % en cinq ans."

**L**a chose saute aux yeux, on est dans le quantitatif. Comme on l'est aussi en recourant aux autres critères usuels que sont l'augmentation du cash flow, de la rentabilité et même du personnel, surtout du personnel d'encadrement. A la limite, on est encore dans le quantitatif lorsqu'on parle d'augmentation de part de marché ou de qualité du service. Mais dès qu'on évoque le savoir-faire de l'entreprise, la cohésion de ses équipes, le mental de gagnant qui y règne ou les qualités de leader de ses dirigeants, est-on encore dans ce qu'il est convenu d'appeler la croissance ? Bonne question, puisque la réponse est malaisée.

La croissance est aussi un de ces instruments dont il serait naïf de considérer qu'on est seul à le contrôler. "Il y a bien sûr un lien entre la conjoncture et la croissance des entreprises, entre la croissance de l'économie et la croissance des marchés, entre la croissance de son marché et la croissance du chiffre d'affaires d'une entreprise, entre la macroéconomie et la microéconomie finalement, mais il ne faut pas en déduire que rien ne va", dit Bernard Surlemont Professeur à HEC-

Ulg. Même dans le contexte actuel de croissance zéro, voire négative ? "Oui, car globalement, ce n'est que dans nos contrées que l'économie est en décroissance. Certains marchés se développent toujours, notamment celui de l'exportation."

### Une question de choix

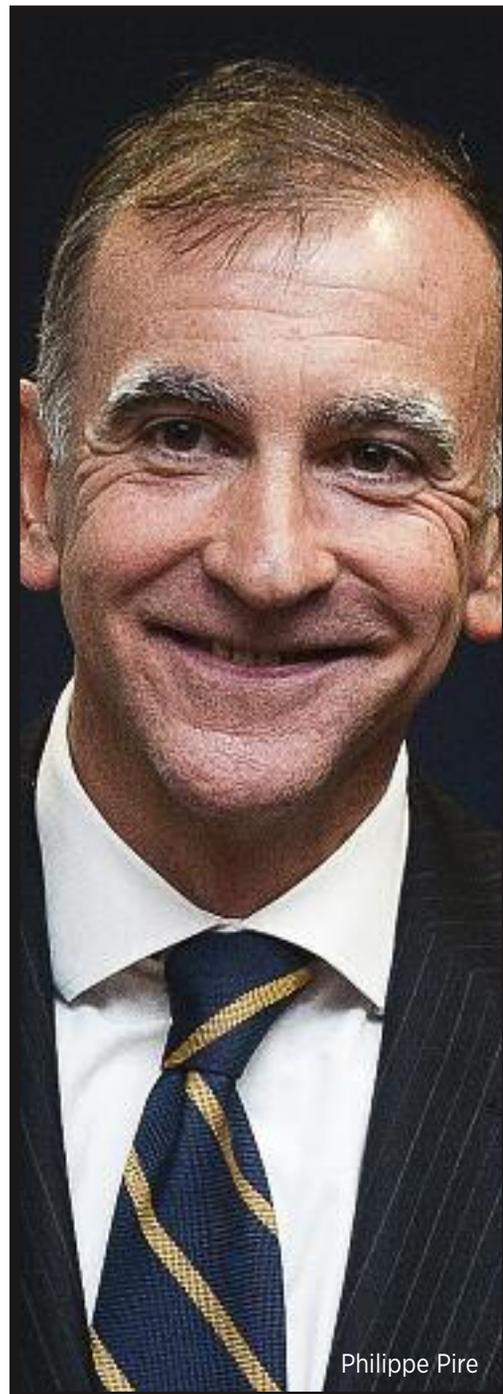
La croissance est-elle un must ? "Oui et non", répond Philippe Pire. "Même dans une entreprise qui répond aux critères mesurables de la croissance, il arrive un moment où il faut choisir." Choisir ? "Oui, parce que la croissance est aussi un choix. Choisir de croître, c'est choisir de déléguer, d'être moins entrepreneur et plus gestionnaire. C'est aussi accepter d'embaucher des gens pour leur compétence, donc éventuellement d'embaucher plus fort, plus commercial, plus humain ou plus multilingue que soi-même. C'est également accepter la mise en place d'un conseil d'entreprise, d'une délégation syndicale..." Des décisions qui pourraient amener le dirigeant d'entreprise à se dire ceci : "Et si je m'arrêtais ? Je ne suis pas bien, là, avec mes 5% de croissance ?" Le



Sibylle du Bus



Bernard Surlemont



Philippe Pire

problème, c'est qu'il y a toujours cette loi d'airain : "Qui n'avance pas recule."

"Pour croître, renchérit Bernard Surlemont, il faut le vouloir et être en mesure de rassembler les facteurs qui permettent d'y arriver. Se faire entourer, s'ouvrir aux ingrédients essentiels dont la croissance a besoin. Par contre, je serais plus nuancé à l'égard des taux de croissance. 50 % en cinq ans ? Mmmouais... La vitesse est quelque chose de relatif. Certains reculent même pour mieux sauter."

Ce qui suppose la présence dans le cockpit d'un pilote expérimenté. "Et là, reprend Philippe Pire, on retombe dans un univers balisé par deux pôles : d'une part le créateur d'entreprise, l'entrepreneur, de l'autre le gestionnaire, le manager." Avec, quelque part entre les deux, l'homme universel qu'est le chef d'entreprise (idéal).

*Un manque d'ouverture d'esprit est souvent une contrainte majeure sur la croissance.*

Et la crise ? Il n'y a pas que les journaux qui en parlent, les statistiques de mortalité des entreprises sont effrayantes. Depuis l'automne 2011, on va pratiquement de record en record. "Je sais, répond Philippe Pire, mais il ressort pourtant de nos dernières études que malgré le contexte, de plus en plus d'entreprises parviennent néanmoins à tirer profit de la situation économique."

#### Catalogue des bonnes pratiques

Depuis le début de la crise, Ernst & Young a réalisé plusieurs études qui

ont notamment permis d'établir une sorte de catalogue des bonnes pratiques telles qu'elles sont appliquées dans les entreprises les plus performantes. La dernière de ces études (« Growing Beyond » date de fin 2011 et montre que les performances des meilleures entreprises reposent sur différents éléments, notamment :

- une orientation vers les besoins des clients et une adaptation constante à ces besoins ;
- une grande flexibilité opérationnelle avec notamment des transferts de compétences vers les pays émergents ;
- une attitude ouverte et/ou une po- ➤

litique de communication active à l'égard des stakeholders ;

- la conviction que les clients et le personnel sont des sources d'inspiration et pas des emm... ;
- une gestion très serrée des coûts ;
- une gestion dynamique des ressources humaines.

Sur ce dernier plan, la différence entre les entreprises les plus performantes et celles qui le sont le moins saute aux yeux : les premières ne licencient pas, et en plus, elles recrutent ! Revenons au chef d'entreprise, situé entre le créateur d'entreprise et le manager. "Cet entrepreneur, dit Sibylle du Bus, GUBERNA, est comme un poisson dans l'eau en période de crise. C'est dans ces moments-là qu'on voit émerger les stratégies les plus innovantes et les personnes les mieux à même de les concrétiser. Individuellement, une crise peut donc être une opportunité... de croissance."

Par exemple ? "Prenons le cas du photovoltaïque", dit Bernard Surlemont. "La politique de subsidiation est terminée, certains responsables des entreprises de ce secteur disent : enfin, on va pouvoir se battre." Ce qui est une manière de dire que lorsque tout va bien et, à fortiori, lorsqu'il y a subsidiation, un brouillard s'installe dans lequel ce ne sont pas toujours les meilleurs qui gagnent.

### Quelles compétences?

Un constat qui nous oblige à aborder le domaine de la compétence. "Il y a d'abord la compétence technique, répond Philippe Pire, mais il y a aussi cette compétence à s'entourer de compétences, au pluriel, et même, de recruter des gens plus intelligents que soi !"

"Il faut surtout, complète Bernard Surlemont, avoir cette capacité mêlant envie, savoir et ouverture qui est le propre du vrai leadership. Il faut comprendre que pour le dirigeant, la croissance de son entreprise va le contraindre à changer de métier. S'il a démarré comme génial inventeur, il va devoir se muer en commercial, en recruteur, en dynamiseur d'équipe, en décideur et, finalement, en gestionnaire. Si celui qui sort d'une école de gestion est préparé à ce genre d'exercice, c'est loin d'être le cas de tout le monde !"

### Une bonne gouvernance

De par ses fonctions à l'Institut des administrateurs, Sibylle du Bus connaît bien les questions de gouvernance. Les éléments à

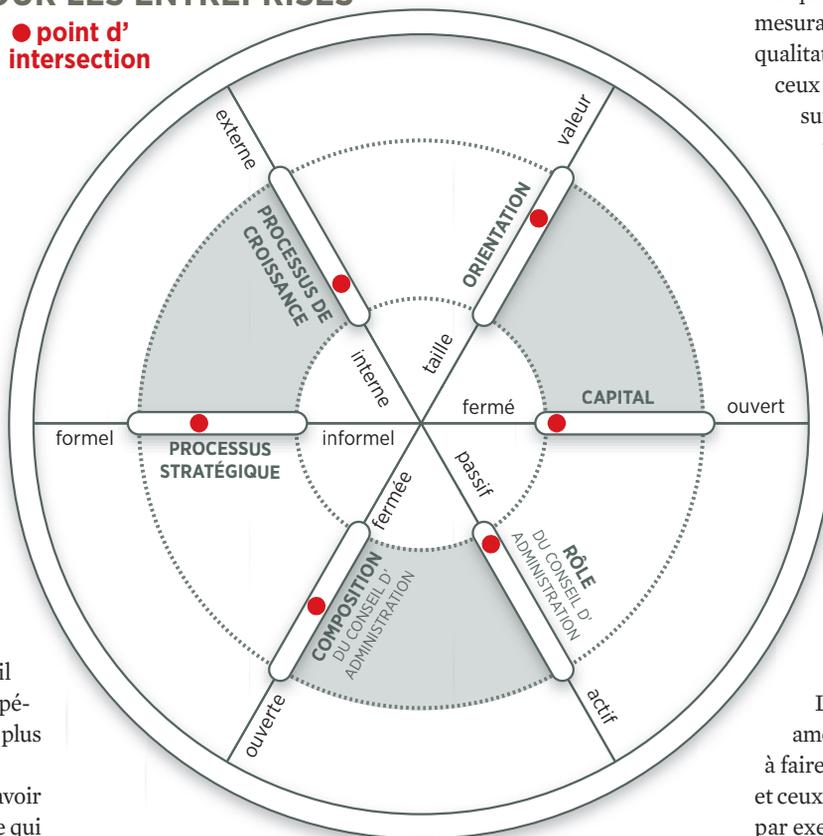
## Une crise peut être une opportunité de croissance.

Sibylle du Bus, GUBERNA



## LES ÉTAPES DE CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES

● point d'intersection



mettre en oeuvre pour s'attirer un maximum de chances de réussite sont la délégation de pouvoirs, la prise de responsabilité de chacun à son niveau, l'obligation de rendre des comptes et l'indispensable mise en place d'un système de checks and balances afin de prévenir la concentration du pouvoir dans les mains d'une seule personne. Concrètement, "cela veut dire qu'il faut favoriser la prise de décision objective, avec arguments et contre-arguments. Et qu'il faut agir dans la transparence. En interne, pour dynamiser l'entreprise, et en externe, pour attirer les clients, les bailleurs de fonds et les talents."

Un mot ici sur ce qui déborde du cadre quantitatif : non, tout n'est pas mesurable, et, oui, il y a des facteurs qualitatifs intéressants, notamment ceux qui dopent... les facteurs mesurables. Un exemple : telle entreprise à succès du centre du pays, fondée par trois ingénieurs civils, croît, mais pas aussi vite que certains concurrents. Commentaire de l'un des fondateurs : "Si on a bien démarré, c'était parce qu'on était trois ingénieurs à la tête de la boîte ; si on piétine aujourd'hui, c'est parce que nous sommes toujours trois ingénieurs à la tête de la boîte. Il nous manque des talents universels."

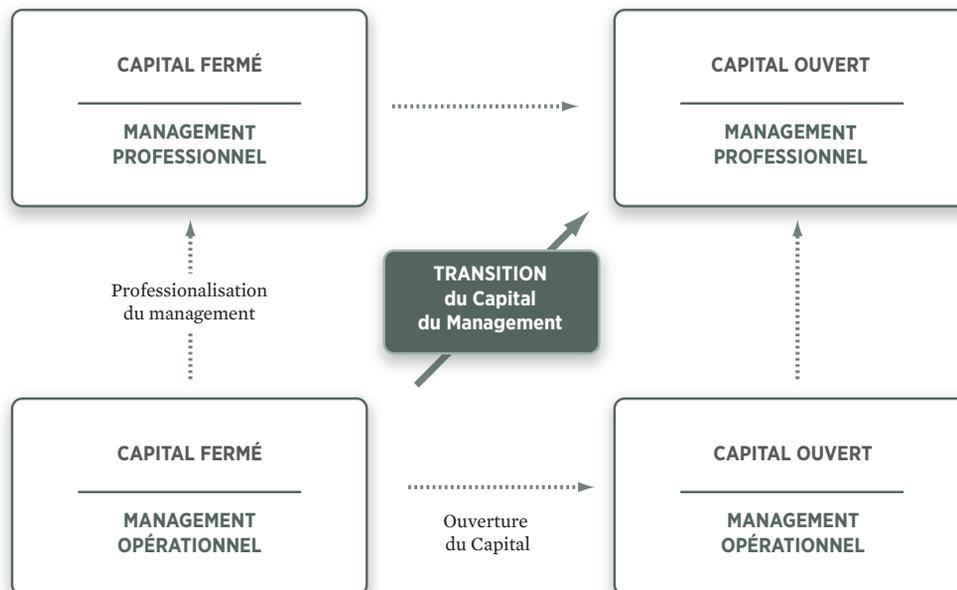
Les étapes suivantes vont amener le dirigeant d'entreprise à faire monter en puissance celles et ceux qu'il a attirés, en réunissant, par exemple, toutes les conditions pour que son conseil d'administration soit actif. A ce stade, on en arrive à une professionnalisation des organes de l'entreprise et "on est au coeur de la gouvernance", poursuit Sibylle du Bus. Cela implique une certaine formalisation, "mais il ne faut pas que cette formalisation nuise à la transparence. L'objectif, c'est de mieux décider, afin de prendre les meilleures décisions en termes de croissance." Par exemple ? "Ne pas tout miser sur le seul développement du chiffre d'affaires. Il y a des entreprises qui meurent en s'entêtant à se développer sur ce seul plan. Croître, d'accord, mais il faut que le reste suive."

## Le premier moteur de la croissance, c'est le dirigeant d'entreprise lui-même.

Bernard Surlemont, Professeur HEC-Ulg



## L'ÉVOLUTION D'UN CAPITAL FERMÉ JUSQU'UN CAPITAL OUVERT



“Bien s’entourer est nécessaire, mais pas suffisant”, reprend Bernard Surlemont. “Il faut aussi de la chance. On l’oublie trop souvent ! Et à mes yeux, le premier moteur de la croissance, c’est le dirigeant d’entreprise lui-même. C’est lui qui va décider de quel type de croissance l’entreprise a besoin : croissance du chiffre d’affaires, du cash flow, de la valeur ajoutée, des effectifs en personnel ?”

### Et les pouvoirs publics ?

Celui-ci opère dans un contexte défini par la conjoncture, mais aussi par les politiques gouvernementales, le cadre juridique, etc. Si la conjoncture sert parfois d’excuse facile face aux aléas de la vie économique, la question n’en reste pas moins pertinente : que font les pouvoirs publics pour la croissance des entreprises ? Sibylle du Bus : “J’ajouterais ceci : que font les pouvoirs publics pour sensibiliser les entreprises à la mise en place d’une véritable gouvernance ?”

Philippe Pire va plus loin : “J’aimerais revenir sur ce qui est une de leurs principales responsabilités, la formation. Aujourd’hui encore, les entreprises se plaignent de ne pas trouver sur le marché de l’emploi les talents que l’enseignement est censé former. Ajoutez à ça la lourdeur de la fiscalité et des charges sociales, et chacun comprendra que ce n’est pas de nature à favoriser la croissance.”

Pour Sibylle du Bus, les créateurs et les dirigeants d’entreprise empruntent une voie à deux sillons. Si l’on s’appuie d’un côté, les opportunités du marché, les ouvertures qu’apporte la technologie, on ne peut, sous peine de chavirer, oublier l’autre que sont les

difficultés administratives, les problèmes de gestion, la rareté des talents, les imprévus des ressources humaines. La plupart de ceux qui arrivent à faire croître leur entreprise slaloment entre les deux sillons en s’appuyant tantôt sur l’un, tantôt sur l’autre.

***La croissance est un choix.  
Choisir de croître,  
c’est choisir de déléguer,  
d’être moins entrepreneur  
et plus gestionnaire.***

Philippe Pire, Associé Ernst & Young



Quid des créations d’entreprises ? Selon les chiffres du SPF Economie, on est au plus bas. Que faire ? “Il faut comprendre ce qui se passe dans la tête de celui qui voudrait créer son entreprise”, dit Bernard Surlemont. Il y a bien sûr la volonté personnelle, l’envie de créer, l’attrait de l’indépendance ou encore la tradition familiale, l’ambition personnelle, l’argent même. Et puis “il y a le coût d’opportunité. Je crée mon

entreprise, je suis mon propre maître, notamment en termes de revenus. Mais le revers de la médaille, c’est l’incertitude : mes clients, mon personnel, mes fins de mois, mon avenir ? Bref, j’y vais ou je n’y vais pas ? C’est ici qu’intervient la conjoncture, mais pas forcément dans le sens que l’on croit. Je pense que dans des situations comme celle que nous vivons aujourd’hui, on voit émerger les vrais entrepreneurs.” Le créateur d’entreprise peut donc tabler sur une certaine croissance, même dans le contexte actuel ? “Oui, s’il comprend l’enjeu, s’il est conscient de ce qu’il doit mettre en place et s’il fait preuve de l’indispensable ouverture d’esprit.”

Quitte à se faire aider par les pouvoirs publics ? “Pousser la création d’entreprises, soutenir celles qui existent, cela passe bien plus à mes yeux par la formation, l’encouragement à développer une vision, l’aide à la mise en place d’un bon conseil d’administration et d’un bon reporting, mais les aides directes... Ce n’est pas parce que vous touchez des subsides que votre entreprise va croître ! Il me semble bien plus stratégique que les pouvoirs publics aident le créateur et le dirigeant d’entreprise à réunir les conditions pour qu’il puisse, lui, faire en sorte que les choses se passent au mieux.”

### Pas de garantie

Le monde change très vite et tout le temps. Comment développer une vision stratégique, c’est-à-dire un plan à long terme, dans un environnement aussi mouvant ? Bernard Surlemont : “Le bon outil, c’est un plan à deux étages : une ligne stratégique stable et une réflexion permanente pour infléchir les actions sur le terrain. Mais que ce soit clair, stratégie ou pas, personne ne peut vous garantir que ça va fonctionner !”

Un peu déprimant, tout ça, non ? “Pas du tout, assure Philippe Pire. Regardez ce qui se passe en Wallonie. Elle n’a jamais compté autant de dirigeants d’entreprise disposant de l’expérience entrepreneuriale et ceux-ci sont prêts à en faire profiter les autres. Pour attirer les compétences, pour rendre les conseils d’administration plus actifs, pour ouvrir davantage les esprits.” Bref, pour réunir les conditions de la croissance. Chiche ?



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

## Evènements Ernst & Young

Ernst & Young place la connaissance et l'expertise au centre de ses préoccupations et vous offre une longueur d'avance en la matière. Comment ? En organisant chaque année un large éventail de séminaires couvrant bon nombre de thématiques qui améliorent votre connaissance et vous incitent à agir de manière concrète et efficiente.

Vous trouverez ci-dessous une sélection de séminaires lors desquels nous nous ferons un plaisir de vous accueillir :

### Corporate Tax Update

- ▶ 17 avril 2012: Bruxelles
- ▶ 24 avril 2012: Gand
- ▶ 8 mai 2012: Anvers
- ▶ 10 mai 2012: Liège
  
- ▶ 19 avril 2012: Financing the development and growth of companies on the Belgian market (en collaboration avec Euronext & BNP Parisbas Fortis)
- ▶ 8 mai 2012: **Government & Innovation Summit** - Bozar, Bruxelles  
Key note speaker: José Manuel Barroso, President of the European Commission & Jimmy Wales, Founder of Wikipedia
- ▶ 22 mai 2012: **China Update**
- ▶ 24 mai 2012: **Transfer Pricing Update**

Plus d'information et modalités d'inscription sur  
[www.ey.be/seminars](http://www.ey.be/seminars)

## SEPT CRITÈRES POUR DES EXEMPLES D'ENTREPRENEURIAT

# Les facteurs de succès pour devenir l'entreprise de l'année

Les entreprises ambitieuses qui ne recherchent la croissance que pour la croissance n'ont souvent pas la vie longue. Chez les lauréats du titre d'Entreprise de l'Année décerné par Ernst & Young, il en va autrement : pour ces entreprises, la croissance est un moyen de créer de la valeur, pas un but en soi.

**Q**u'est-ce qui fait le succès d'Entreprises de l'Année comme Hamon, EXKI, Proximedia, FIB Belgium, Amtoys/Noukie's, Concept et Forme, Callatay et Wouters ? Un simple regard sur les critères de sélection est déjà éloquent. Tout d'abord, les candidats au titre d'Entreprise de l'Année doivent satisfaire à une série de critères quantitatifs de base, dont notamment une croissance récente d'au moins 50% de leur chiffre d'affaires, de leur valeur ajoutée ou de leur personnel. Ensuite, les experts d'Ernst & Young procèdent à une analyse détaillée de chaque société participante et renmettent aux membres du Jury une évaluation axée sur les points suivants :

- 1. Performance financière :** instruments de mesure, sources, leviers et caractère durable de la croissance rentable et de la base financière.
- 2. Structure et fonctionnement de l'organisation interne :** structure opérationnelle, leadership inspirant afin de concentrer une équipe talentueuse sur les objectifs de l'entreprise.
- 3. Entrepreneurat passionné :** dynamisme, créativité, persévérance et objectifs élevés axés sur le succès à long terme.
- 4. Evolution stratégique :** processus stratégique, développement réussi d'un avantage objectif unique, mise sur pied d'alliances et de partenariats structurels.
- 5. Faculté d'innovation :** culture et volonté d'être pionnier dans de nouvelles technologies, de nouveaux produits et/ou une approche nouvelle, anticipation des changements dans un environnement concurrentiel.
- 6. Internationalisation :** capacité à s'adapter aux opportunités et aux défis de l'économie globalisée.
- 7. Responsabilité sociale :** attention pour le développement durable et l'éthique, application de valeurs concrètes dans le respect de toutes les parties prenantes, maîtrise poussée des risques.

## L'ENTREPRISE DE L'ANNÉE



©Shutterstock

Les entreprises qui obtiennent de bons résultats sur ces sept critères ont un point commun : elles ne considèrent pas la croissance comme un objectif en soi. Pour elles, la croissance est un moyen de continuer à créer de la valeur, tout en conservant les éléments clés de l'entrepreneuriat.



**Philippe Pire**  
Associé Ernst & Young  
philippe.pire@be.ey.com

## FORMULE POUR LE SUCCÈS

### Croissance rentable



Hamon, c'est plus d'un siècle d'ingénierie consacrée à la conception et la fabrication de composants clés, l'installation et l'entretien de systèmes de refroidissement, d'échangeurs de chaleur, de systèmes de dépollution de l'air ainsi que de cheminées destinés aux secteurs de l'énergie et de l'industrie. En octobre, la société a remporté le titre d'Entreprise de l'Année. Un prix qui s'adresse « aux entreprises qui affichent une croissance spectaculaire et qui se distinguent en matière de sens de l'innovation, d'ouverture sur le monde, de stratégie et de persévérance ».

#### Qu'entend Francis Lambilliotte, administrateur délégué de Hamon par croissance ?

« C'est, par ordre d'importance, la croissance du cash-flow ou de l'EBITDA, la croissance du dividende et du chiffre d'affaires. Le plus important, c'est de se positionner sur les marchés à forte croissance. Nous l'avons fait en augmentant notre présence dans les économies émergentes telles que la Chine, l'Inde, le Brésil, le Moyen Orient. » Hamon réalise 97 % de son chiffre d'affaires à l'étranger.

#### La croissance est-elle une question de survie ?

« Oui, mais il doit s'agir d'une croissance rentable à moyen terme, disons deux à trois ans. Et il faut rester parmi les leaders du marché. » Assurer aussi une présence internationale, tant le marché européen est réduit. Mais le principal support de la croissance, « c'est l'innovation technologique constante. Elle nous permet de nous différencier par rapport à certains concurrents low cost dans des pays moins développés. »

## LA GOUVERNANCE COMME FACTEUR DE SUCCÈS

# Une gouvernance professionnelle pour une croissance durable

La professionnalisation de la gouvernance et de la gestion est une condition nécessaire à une croissance et une rentabilité durables. Mais le chemin de la croissance est parsemé d'obstacles. Luc Bertrand, CEO Ackermans & van Haaren et président de GUBERNA, Lutgart Van den Berghe, professeur Vlerick et administrateur délégué de GUBERNA et Rudi Braes, managing partner Ernst & Young, expliquent comment vous pouvez les surmonter.

## Pourquoi la croissance est-elle nécessaire ?

**Luc Bertrand:** La croissance est nécessaire pour atteindre une taille suffisante et pour réduire les coûts unitaires, permettre l'innovation et être en mesure de créer un environnement où le talent puisse prospérer. Pour réaliser cette croissance, la flexibilité semble être le principal facteur de succès. Les facteurs ambiants évoluent si rapidement dans notre monde globalisé qu'il est impossible de survivre sans faire preuve d'une grande faculté d'adaptation.

**Rudi Braes:** La croissance et la rentabilité durables de nos entreprises sont vitales pour le tissu économique, ne serait-ce que pour remplacer les entreprises en faillite. Ernst & Young entend promouvoir cette philosophie de croissance, notamment en décernant le titre d'Entreprise de l'année. Nous travaillons également en étroite collaboration avec GUBERNA, le centre de connaissance pour les administrateurs. Luc Bertrand en est le président et Lutgart Van den Berghe la directrice exécutive. GUBERNA concentre ses activités sur la promotion et l'accompagnement d'entreprises de croissance dans leur évolution vers une gouvernance et une gestion professionnelles.

## Pourquoi la bonne gouvernance est-elle nécessaire sur le chemin de la croissance durable ?

**Lutgart Van den Berghe:** Une entreprise en croissance grandit. Et il arrive un moment où ses activités deviennent si complexes qu'il est impossible au propriétaire d'être informé de tout. À ce moment, l'ouverture est vitale : non seulement pour déléguer les compétences décisionnelles, mais également pour impliquer des partenaires externes. Sans bonne

gouvernance, c'est impossible. Pour résumer, la gouvernance consiste à répondre à deux questions. Qui décide à propos de quoi ? Et : Comment s'effectue le reporting ?

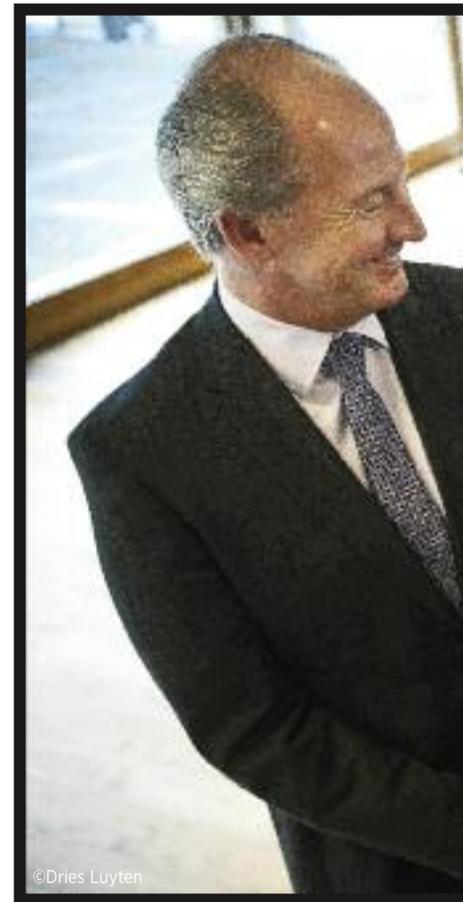
**Braes:** Heureusement, l'intérêt pour la gouvernance d'entreprise augmente énormément, y compris au sein des entreprises non cotées en Bourse – bien que la loi ne les y oblige pas. En Belgique, l'idée qu'une gouvernance et une gestion professionnelles sont intrinsèquement créatrices de valeur ajoutée

gagne du terrain, notamment depuis la publication du code Buysse. Il n'y a pas de solution toute faite pour y arriver. Suivez un plan de croissance par étapes, adapté aux spécificités de

l'entreprise. Sans vous précipiter, mais surtout avec beaucoup de conviction et en respectant chaque étape. Pour constater qu'une telle attitude porte ses fruits, il suffit de jeter un coup d'œil sur les candidats au titre d'Entreprise de l'année : autant d'entreprises qui travaillent à ce plan de croissance à leur manière et avec succès.

## La confiance est essentielle à la croissance

Luc Bertrand,  
CEO Ackermans & van Haaren et  
président de GUBERNA



©Dries Luyten

**Bertrand:** L'objectif de la gouvernance est de retrouver la confiance après la crise. Seule une gouvernance et une grande transparence peuvent vous permettre de regagner la confiance qui a été perdue durant la crise. Or, la confiance est essentielle pour la croissance.

## Expertise externe

### Quelles sont les étapes à franchir sur le chemin qui mène à une gouvernance professionnelle ?

**Van den Berghe:** Pour de nombreuses entreprises en croissance, la première étape consiste à s'entourer l'expertise externe. Cette étape prend souvent la forme d'un conseil d'avis, si possible composé de personnes qui ont un certain background et qui osent poser des questions critiques au propriétaire. L'inconvénient d'un tel conseil d'avis est que l'entreprise n'est pas tenue aux avis rendus. L'étape suivante est la création d'un conseil d'administration actif, ouvert, avec des administrateurs externes. C'est souvent le principal obstacle. Le choix des administrateurs externes est également crucial : leurs valeurs doivent s'inscrire dans l'ADN de l'en-



Rudi Braes, Lutgart Van den Berghe et Luc Bertrand

treprise. Ne cherchez pas de bénioù-oui, mais des personnes de qualité qui possèdent des compétences que vous-même ne maîtrisez pas. Un troisième moment clé est l'ouverture de l'actionnariat. L'arrivée de parties externes dans le capital de l'entreprise engendre souvent un bouleversement de l'ADN d'une entreprise. Elle mène également à une professionnalisation poussée de l'entreprise et du management.

### Sur base volontaire

#### Les entreprises non cotées en Bourse ne sont pas obligées de mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance. Qu'ont-elles à y gagner ?

**Bertrand:** J'ai beaucoup d'admiration pour les entreprises qui appliquent les critères de bonne gouvernance sur base volontaire. La pression ne vient pas des autorités boursières, mais du souhait de rendre l'entreprise durable à très long terme. C'est également la seule bonne raison d'instaurer ces principes. Un exemple ? L'entreprise NMC, un producteur de mousses synthétiques. Elle a décidé d'elle-même de se doter d'un plan stratégique, d'un comité de rémunéra-

tion, d'un comité d'audit et d'un conseil d'administration avec des administrateurs externes. NMC est réellement pilotée sur la base d'une vision à long terme, et cette approche s'avère payante. Certaines entreprises cotées en Bourse pourraient en prendre de la graine : celle-ci n'adoptent souvent la gouvernance professionnelle que parce qu'elles y sont obligées.

**Van den Berghe:** L'imprimerie Joos en est un autre exemple : une entreprise qui, à son échelle encore relativement réduite, se montre très créative et très professionnelle. On y est pleinement conscient d'avoir besoin d'une gouvernance durable pour soutenir la croissance.

**Braes:** Malheureusement, vous pouvez également vous y prendre trop tôt : je connais une petite entreprise familiale qui a attiré de grands noms dans son conseil d'administration. Mais le propriétaire n'avait pas la maturité suffisante pour abandonner une parcelle de son pouvoir. Il n'a pas respecté les recommandations des administrateurs externes, qu'il a ensuite révoqués. Si vous ne pouvez pas faire preuve d'ouverture, mieux vaut ne pas vous lancer dans l'aventure.

## METTRE EN PLACE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PROFESSIONNEL

### BSB ambitionne de figurer dans le top 5

En 1995, trois entrepreneurs s'associent pour créer BSB, une société proposant des logiciels financiers de très haute qualité technologique et fonctionnelle. Fin 2011, BSB a des clients dans 16 pays, un chiffre d'affaire de 35 millions et 400 personnes à son service.

BSB, ce sont deux logiciels: Solife (gestion de l'assurance-vie) et Soliam (gestion du patrimoine).

Le client supporte les frais de lancement du logiciel, BSB demeure propriétaire du produit pour lequel le client perçoit des royalties pendant x années. Le client récupère en +/- 5 ans le montant investi.

#### International

L'entreprise connaît un premier succès en Belgique et au Luxembourg. Ensuite, BSB multiplie les implantations à l'étranger. Les décisions sont centralisées en Belgique et les limites du modèle se font vite ressentir. Le comité de direction s'adjoint des compétences autres que celles des co-fondateurs et en 2005-2006, la société est confrontée à une profonde remise en question, spécialement pour ce qui touche la stratégie de développement.

S'ensuit une professionnalisation des organes décisionnels et un remaniement du système de délégation de pouvoirs : mise en place d'un management committee (CEO + executive committee) et ouverture du conseil d'administration à des administrateurs externes.

#### Croissance

En 2008, lorsque BSB choisit de financer sa croissance par IPO, l'entreprise a déjà implémenté les exigences requises pour être cotée sur Alternext.

Depuis lors, BSB s'est adjoint d'autres compétences en 'non core business' telles que HR, CFO, quality management, sales management,...

Aujourd'hui, BSB ambitionne de figurer dans le top 5 des éditeurs de logiciels de management d'investissements pour le secteur de la finance.

Jean Martin conclut en soulignant que:

- « La force de BSB, c'est d'être resté concentré sur 2 produits. »
- « Nos administrateurs indépendants ont une compétence spécifique qui permet d'anticiper l'avenir. Mettre en place un conseil d'administration professionnel permet de guider la réflexion stratégique et nous aide dans le management d'une plus grande structure. »



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

## Thought Leaderships

Ernst & Young publie chaque année différentes études. En partageant notre connaissance et notre expertise nous espérons pouvoir vous aider à atteindre vos buts professionnels.

Vous pouvez télécharger les études sous-mentionnées et un tas d'autres via [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)



### Eurozone Forecast

L'Eurozone Forecast est un rapport facile d'accès qui présente les plus récents développements économiques au sein de la zone euro, et ce sous forme de prévisions financières pragmatiques.



### Growing beyond

Découvrez les facteurs de succès qui permettent aux entreprises les plus performantes de poursuivre, même en temps de crise, leur croissance de manière durable.



### Globalisation Index

De cet index de globalisation annuel établi par Ernst & Young, il ressort que la Belgique est passée de la 6ème à la 4ème place dans la liste des économies mondiales les plus ouvertes.



### The Master CFO series: a tale of two markets

A la lumière d'un ralentissement marqué de la croissance dans de nombreux marchés développés, les entrepreneurs se tournent de plus en plus vers les marchés à croissance rapide afin de soutenir leur propre croissance.

## ENQUÊTE : GROWING BEYOND

# L'hyperperformance à la loupe

Dans sa nouvelle étude intitulée « Growing Beyond », Ernst & Young s'est interrogé sur les recettes du succès des entreprises hyperperformantes au cœur d'un monde turbulent. Au centre du dossier, une question : est-il encore possible de grandir avec succès ? Et si oui, comment ? Voici les principales conclusions.

Les entreprises performantes se distinguent par leur capacité à prendre leur destin en mains. Elles concentrent leurs activités sur quatre facteurs de succès essentiels : la couverture de la clientèle, l'agilité opérationnelle, la compétitivité par les coûts et la confiance des parties prenantes. Malgré l'environnement difficile, elles trouvent le bon équilibre dans leur approche, à la fois sur le plan stratégique et tactique. Les marchés sur lesquels l'entreprise est active ont une énorme influence sur sa capacité à croître. Bien qu'il soit possible de réussir dans une économie en contraction, tout est plus simple lorsque la croissance est au rendez-vous. Dans une économie mondialisée, les marchés subissent inévitablement l'impact négatif du ralentissement de l'activité dans le monde développé. Les performances relatives des nouvelles économies resteront sans doute très positives. D'ici 2020, elles représenteront 50% du PNB mondial, 38% des dépenses de consommation et 55% des investissements en capitaux. En Europe, l'écart entre les performances économiques nationales s'est accru. Des pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas et la Suède se sont montrés très dynamiques, alors que d'autres, comme le Royaume-Uni, le Portugal, l'Irlande et la Grèce, affichent des scores plus faibles.

## Défis

Les entreprises actives dans les économies développées sont confrontées aux défis suivants :

- La **volatilité du marché** est devenue la norme.
- La **pression sur les coûts**, qui s'exerce à deux niveaux. D'une part, la forte demande de main-d'œuvre entraîne une hausse des charges salariales. D'autre part, l'absence de croissance du PNB engendre une inflation négative sur les marchés internationaux. Pour résister à ces deux tendances, l'agilité opérationnelle devient une qualité essentielle.
- Les **parties prenantes** se désengagent progressivement. La confiance des investisseurs et autres financiers s'érode et ces derniers exigent davantage d'informations et de transparence.
- La **concurrence sur les coûts** s'intensifie à l'échelle mondiale. ➤



## Méthodologie de l'enquête « Growing Beyond »

### Sources

Ernst & Young s'est basée sur plusieurs sources pour établir l'étude « Growing Beyond » :

- Etude internationale intitulée « **Competing for Growth** », publié en 2011 par Ernst & Young en collaboration avec l'E.I.U.
- Etude internationale intitulée « **Growing Beyond** », publié en 2012 par Ernst & Young en collaboration avec E.I.U.
- Enquête belge réalisée auprès de 86 entreprises de croissance, finalistes de l'Entreprise de l'Année ou membres de Vlerick iGMO, publiée en 2012 par Ernst & Young en collaboration avec iGMO.

### Les entreprises performantes et les leaders

Dans le volet belge de l'enquête, une distinction a été établie entre les entreprises performantes et les leaders. Les entreprises performantes étaient soit lauréates du titre d'Entreprises de l'année, soit membre d'iGMO. Les leaders ont en outre enregistré une hausse d'au moins 20% de leur chiffre d'affaires et de leurs cash-flows opérationnels (EBITDA) ces deux dernières années.

# Pourquoi certaines entreprises obtiennent de meilleurs résultats que d'autres?

Notre enquête révèle que les entreprises performantes apprennent à gérer ces circonstances délicates. Conséquence ? Elles augmentent leur niveau de performance, leur chiffre d'affaires et leurs cash-flows opérationnels. Dans le cadre de cette enquête, nous avons recherché les facteurs spécifiques qui distinguent de telles entreprises en matière de couverture de la clientèle, d'agilité opérationnelle, de concurrence sur les coûts et de relations avec les parties prenantes. Nous établissons chaque fois la distinction entre le volet international et le volet belge de l'enquête.

## COUVERTURE DE LA CLIENTÈLE ET ACCÈS AUX MARCHÉS

Par couverture de la clientèle, nous entendons les marchés prioritaires que l'entreprise desservira à court, moyen et long terme, et la mesure dans laquelle ces priorités s'expriment dans les plans d'investissement. Pour ce faire, des processus et des systèmes informatiques sont nécessaires pour évaluer les opportunités commerciales et mettre en œuvre les stratégies. La notion de couverture de la clientèle et d'accès aux marchés englobent également les possibilités d'optimiser la diversification géographique compte tenu des risques et des opportunités.

*Mesures prises par les entreprises hyperperformantes pour améliorer leur couverture de marché et de la clientèle :*

### Dans l'enquête internationale :

- Accent mis sur les marques et clients existants.
- Développement d'une vision stratégique claire concernant les nouveaux marchés émergents, et notamment les possibilités de pénétrer ces marchés.
- Accélération du recrutement de nouveaux clients en identifiant et tentant d'atteindre plus rapidement les segments clés.
- Elargissement de l'offre de produits et services auprès des clients existants.
- Mise en place d'une culture de l'innovation dans l'organisation.
- Création d'un avantage concurrentiel en exploitant de manière optimale les préférences et les nouveaux souhaits des consommateurs en matière de développement durable.

### Les plus de l'enquête belge :

- intensifier les investissements pour élargir le marché. Ne pas se contenter d'accélérer les réductions de coûts.
- considérer l'accès au marché et au réseau de distribution comme principal facteur d'élargissement du marché, et non comme une nouvelle stratégie tarifaire.
- prévoir un horizon suffisamment long pour l'amortissement des investissements dans de nouveaux produits/services : deux à trois ans s'avèrent habituels.

## AGILITÉ OPÉRATIONNELLE

L'agilité opérationnelle est le terme que nous utilisons pour décrire la flexibilité de l'entreprise dans ses réactions aux opportunités et/ou menaces sur le marché. Il s'agit fondamentalement de sa vitesse de réaction à une augmentation ou à une baisse significative de la demande. La pression concurrentielle croissante des exportateurs (à bas coûts) des marchés émergents et plus généralement de la chaîne logistique du fournisseur à l'utilisateur en passant par le fabricant joue également un rôle dans ce domaine. Enfin, il est nécessaire d'utiliser plus efficacement la technologie pour améliorer la gestion des risques.

*Mesures prises par les entreprises hyperperformantes pour améliorer leur agilité opérationnelle :*

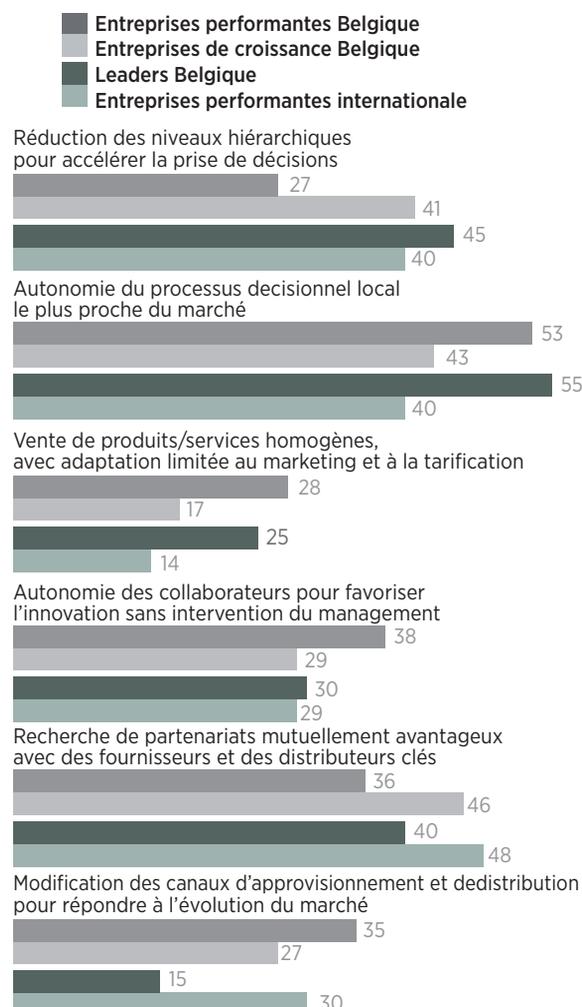
### Selon l'enquête internationale :

- Attention particulière pour la mise à jour des processus et des infrastructures qui favorisent l'agilité opérationnelle.
- Facilitation et accélération de la prise de décision par une meilleure gestion des connaissances et un renforcement du sens des responsabilités dans les centres de décision subordonnés ou locaux.
- Mise sur pied de plateformes opérationnelles et de livraison flexibles dans l'optique d'une accélération de l'approche du marché.
- Accélération de l'application concrète des idées sur le marché – montrez que vous êtes capable de concevoir et de fournir une innovation au marché le plus rapidement possible.
- Amélioration de la flexibilité de l'organisation grâce à la sous-traitance.

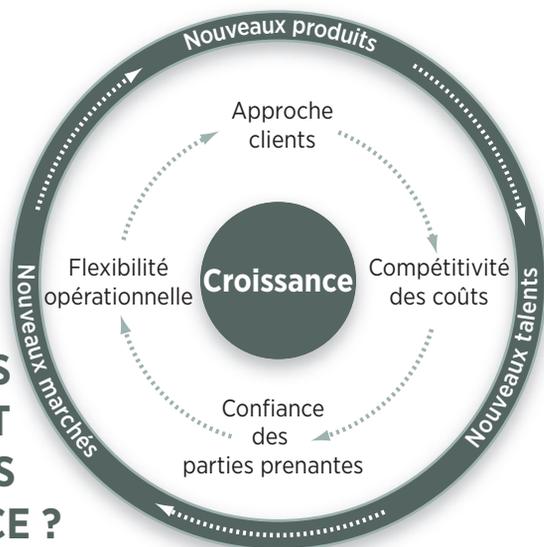
### Les plus de l'enquête belge :

- exiger des fournisseurs, distributeurs et autres partenaires qu'ils mettent en œuvre le même niveau de flexibilité et de vitesse de réaction. Sinon, changer de partenaire ;
- accélérer le processus décisionnel en rapprochant le plus possible les décisions du marché

## COMMENT AMÉLIORER VOTRE ACCÈS AU MARCHÉ?



## COMMENT LES ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT STIMULENT-ELLES LEUR CROISSANCE ?



### COMPÉTITIVITÉ PAR LES COÛTS ET LES PRIX

Dans la concurrence sur les coûts et sur les prix, nous abordons la question de la visibilité de la structure des coûts et de la présence d'un processus d'évaluation des stratégies tarifaires des concurrents. Il est également crucial de disposer de capitaux suffisants à des coûts raisonnables pour réaliser la stratégie de croissance. Où des sources alternatives de financement sont-elles accessibles ? L'efficacité des prévisions de cash-flows et du reporting est également passée au crible.

**Actions entreprises par les sociétés hyper-performantes pour améliorer leur position concurrentielle dans le domaine des prix et des coûts :**

#### Selon l'enquête internationale :

- Identification et analyse des éléments du prix de revient et définition d'une politique tarifaire adéquate.
- Réductions durables des coûts.
- Instauration et application d'une gestion efficace des cash-flows.
- Définition et application d'une stratégie de financement claire, notamment axée sur la conservation, l'optimisation, l'investissement et la collecte de capitaux et/ou de liquidités.

#### Les plus de l'enquête belge :

- dans l'analyse, ne pas se concentrer uniquement sur les prix, mais prendre également en compte l'ensemble des facteurs pertinents du marché.
- ne pas chercher uniquement à réduire les coûts par une contraction du personnel, mais être également attentif à la nécessité d'attirer et de développer de (nouveaux) talents.
- monitoring constant de la disponibilité des différentes formes de financement.

### CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes demandent davantage de détails sur les principaux risques et les stratégies opérationnelles mises en œuvre pour s'y attaquer. On note un besoin d'informations opérationnelles fiscales actuelles destinées à garantir la solidité de la situation financière. Mais aussi un besoin criant de confirmer les valeurs de l'entreprise, sa responsabilité sociale et les mesures prises en matière de protection de l'environnement.

**Mesures prises par les entreprises hyper-performantes pour renforcer la confiance des parties prenantes :**

#### Selon l'enquête internationale

- Transparence et cohérence dans la communication de la stratégie et l'information des parties prenantes.
- Attention particulière portée à la réputation de l'entreprise et du management interne, en particulier pour l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise.
- Mise sur pied d'un système de collecte de données détaillé permettant une prise de décision en temps réel (analyse de scénarios).
- Intégration totale de la gestion des risques dans la planification, avec une analyse.
- Intégration totale des initiatives mises en œuvre autour de la recherche et du recrutement de collaborateurs talentueux.

#### Les plus de l'enquête belge :

- attention particulière portée à une information transparente sur les plans opérationnels et investissements futurs.
- attention accrue pour la concertation, à la fois au niveau interne, dans le processus décisionnel, et avec les parties prenantes externes.



**Fabrice Lobet**  
Senior manager Ernst & Young  
fabrice.lobet@be.ey.com

## LA CROISSANCE D'IBA

### Démarrer en flèche? Attention, danger !

Willy Legros, ancien recteur de l'Université de Liège, s'y connaît en start-ups (il est président de Start-Up Invest, filiale de Meusinvest) et en spin-offs (l'Université de Liège en compte une septantaine). Son avis à propos d'IBA ? "C'est une de ces rares entreprises qui, dès sa naissance, a abordé les marchés étrangers. C'est aussi ce qui a fait sa force."

#### 90 % du marché

Pierre Mottet, CEO d'IBA : "On était obligés ! Il n'existait que quatre villes dans le monde, New York, Sydney, Tokyo et Pékin, où nous pouvions tabler sur un débouché pour la compétence que nous voulions commercialiser." Cette compétence, fondée sur la technologie des accélérateurs de particules développée à l'UCL, a rapidement été reconnue. "Très vite, nous avons gagné 90 % du marché." Qui peut se targuer d'une croissance pareille ?

Ce succès repose sur plusieurs fondements. D'abord, la technologie. IBA, acronyme de Ion Beam Applications, conçoit, produit et commercialise des équipements de diagnostic et de traitement du cancer. Ensuite, la capacité de la petite équipe entourant le fondateur, Pierre Jongen, à traduire, comme il le dit lui-même, "l'évidence scientifique de la recherche fondamentale dans des applications industrielles commercialisables". L'aptitude à gérer une croissance en flèche. Après trois ans d'existence, IBA faisait un chiffre d'affaires de 11,5 millions EUR. "Nous étions 10 à la fin de la première année, 100 un an plus tard et 150 deux ans plus tard."

Certains naïfs croient encore que le côté génial de ce qui est mis au point dans une université est un argument premier : "C'est peut-être génial sur papier, mais pour commercialiser votre technologie, il vous faut un prototype", dit Mottet. Et ni l'université, ni le monde industriel n'ont voulu prendre ce risque. La toute jeune IBA s'est donc tournée vers le Fonds des prototypes de la Région Wallonne qui présentait la particularité de proposer une avance récupérable en cas de succès seulement. "De fait, poursuit Yves Mottet, nous avons réussi grâce à ce fonds. Et nous l'avons remboursé."

Croître génère deux dangers guettant le créateur et même le dirigeant d'entreprise : l'inconscience et la paranoïa (celui qui n'avance pas recule), alors que "la bonne approche, dit Mottet, c'est de se fixer des objectifs et de tout mettre en œuvre pour les atteindre."



## SUR LE CHEMIN DE LA GOUVERNANCE

# *Plan par étapes vers une gouvernance professionnelle*

La gouvernance n'est pas un élément statique : elle doit évoluer et anticiper la croissance de l'entreprise. En fonction des circonstances, le propriétaire optera pour un processus lent et parfois hésitant ou pour une transition rapide vers un modèle plus complexe. Nous avons mis en évidence les principales étapes de ce processus.

### **1. Entreprise responsable**

Chercher exclusivement à maximiser les bénéfices, quelle que soit la manière dont ils sont réalisés, ne suffit plus. Aujourd'hui, la plus petite entreprise peut se voir rappeler ses responsabilités publiquement. Il ne s'agit pas uniquement de respecter les lois, mais également de respecter les parties prenantes et les normes sociales, comme celles décrites dans le code de Buysse II.

### **2. Vers un comité d'avis**

Dans l'environnement de marché complexe que nous connaissons, on se sent souvent seul à la barre d'une entreprise. Les dirigeants d'entreprises doivent de plus en plus faire face à des défis si complexes qu'ils ont besoin d'un conseil externe spécialisé dans les domaines où ils se sentent moins bien armés. Le pas-

sage d'un conseiller externe à un comité d'avis constitue souvent l'étape suivante de l'évolution vers une bonne gouvernance, en particulier lorsqu'il s'agit de développer une stratégie de croissance.

Tant qu'il n'est pas question d'un conseil d'administration actif, le comité d'avis est sans doute une étape logique (et aisée) vers une professionnalisation de l'entreprise. Le comité d'avis est une aide et un support au propriétaire ambitieux. Cependant, le conseil d'avis présente également quelques inconvénients que vous pourrez aisément surmonter par le biais d'un conseil d'administration (lire encadré).

### 3. Développement d'une structure managériale

Dans une combinaison propriétaire-management, il n'existe en principe aucune séparation entre la gestion journalière, la gouvernance au jour le jour et les réflexions stratégiques à long terme. Dès que le propriétaire fait un pas de côté et ne s'immisce plus dans la gestion quotidienne, les rôles sont à nouveau répartis. La direction journalière est confiée au successeur familial ou à un manager externe, alors que le propriétaire-entrepreneur se concentre sur la gouvernance de l'entreprise et les réflexions à long terme, plus stratégiques. A mesure que l'entreprise se développe et que les activités se complexifient, il sera également nécessaire d'élaborer une structure managériale professionnelle.

### 4. Vers un conseil d'administration actif et des administrateurs externes

L'activation du conseil d'administration ne prend réellement cours que lorsque des administrateurs externes accèdent au conseil d'administration. Pour le propriétaire, c'est souvent une étape délicate dans le processus de gouvernance. Il doit être prêt à abandonner une partie de ses pouvoirs à des personnes extérieures. Ce n'est plus un exercice de conseil sans engagement, comme dans le cas d'un comité d'avis, et il ne s'agit pas non plus de déléguer de compétences à un subordonné, comme lorsqu'on embauche un management externe. Les administrateurs externes possèdent les mêmes droits et devoirs légaux que leurs collègues internes.

L'arrivée d'un administrateur externe dans une PME est un délicat exercice d'équilibriste pour les deux parties, entre l'exercice professionnel du mandat d'administrateur et le développement de bonnes relations de travail entre l'administrateur et le propriétaire. Cependant, cet abandon de pouvoir ne doit pas être exagéré. Les administrateurs sont nommés par les actionnaires et peuvent être remerciés à tout moment.

L'activation du conseil d'administration inclut également une définition plus explicite du rôle des actionnaires, des administrateurs et du management. N'y voyez pas une contrainte bureaucratique inutile : c'est une étape importante que vous devez franchir, de préférence à un moment où il n'y a encore aucune friction ou question de succession.

Suivez un processus de sélection objectif lorsque vous engagez un administrateur externe. Cette recherche se déroulera de préférence dans la plus grande ouverture possible, et portera une attention suffisante aux compétences dont l'entreprise a besoin et aux traits de personnalité qui favoriseront une bonne entente avec l'entrepreneur-propriétaire. Ne vous adressez pas immédiatement à une relation ou à un ami, mais contrôlez de manière objective si le candidat potentiel répond suffisamment aux défis spécifiques de l'entreprise.

## De l'entreprise responsable à la transparence publique.

### 5. Réviseur ou commissaire externe

L'engagement d'un réviseur ou d'un commissaire externe est également une étape importante sur la voie d'une bonne gouvernance. Il est d'ailleurs probable qu'un conseil d'administration actif préconise ce recours à l'audit externe. Les administrateurs sont en effet responsables d'arrêter les comptes annuels.

### 6. Vers un conseil d'administration plus actif

L'organisation interne ou l'environnement externe se complexifie-t-il encore ? Vous devriez peut-être vous demander s'il ne serait pas opportun d'approfondir ou d'élargir le champ d'action du conseil d'administration. Par exemple en mettant sur pied un ou plusieurs comités. Parmi les comités typiques que vous pourriez envisager, citons les comités de nomination, de rémunération et d'audit. Certaines entreprises décident également de présenter en premier lieu leurs exercices et réflexions stratégiques à un comité stratégique.

Ce processus évolutif implique que le propriétaire accepte de déléguer davantage, car il est exclu que le président/propriétaire se trouve également à la tête de chaque comité. Bien que ces comités n'aient qu'un rôle consultatif, leur action accroît l'importance des tâches des administrateurs externes.

### 7. L'assemblée générale des actionnaires : formalisation du pouvoir décisionnel des actionnaires

Tant que le propriétaire est le seul actionnaire d'une entreprise, il n'est pas nécessaire d'organiser une assemblée générale formelle. Même avec deux actionnaires qui représentent ensemble 100% du capital, la loi accepte qu'aucune assemblée générale formelle ne soit organisée et que l'entreprise se contente d'un processus écrit. Mais à mesure que l'entreprise s'étend et que l'actionnariat se complexifie, vous avez intérêt à organiser chaque année une assemblée générale formelle.

### 8. Transparence externe et publique

Sans qu'il soit question de la moindre obligation légale, une transparence volontaire peut être considérée par différentes parties prenantes comme une étape importante dans le processus de professionnalisation et de maturation de l'entreprise.



**Lutgart Van den Berghe**  
Administrateur délégué GUBERNA  
Lutgart.VandenBerghe@guberna.be

## Différence entre le comité d'avis et le conseil d'administration

Comité d'avis	Conseil d'administration
Chambre d'écho, conseils sans engagement (surtout de nature stratégique et opérationnelle).	Le conseil d'administration joue à la fois un rôle stratégique et de contrôle. Ses avis ne sont pas sans engagement, car les administrateurs portent une responsabilité collégiale.
Les propriétaires peuvent suivre ou non les avis, sans la moindre motivation.	Le propriétaire délègue une partie de son pouvoir de décision aux autres administrateurs et recherche leur adhésion à la voie à suivre et à l'approche adoptée.
Les actionnaires ne peuvent pas demander de comptes au conseil d'avis.	Les actionnaires peuvent mettre en cause la responsabilité des administrateurs.
Grande liberté dans la composition et les modifications apportées au conseil d'avis.	Procédures légales en matière de nomination et de révocation des administrateurs.
Les conseillers opèrent dans un vide juridique, mais risquent de voir leur responsabilité engagée s'ils sont administrateurs « de fait ».	Les droits et devoirs des administrateurs sont clairement définis.
Les conseillers n'ont aucun droit officiel en matière d'information.	Les administrateurs ont le droit (le devoir) de s'informer sur la marche de l'entreprise.

# Succéderez-vous à Hamon en tant qu'«Entreprise de l'Année® 2012»?



l'Entreprise de l'Année®  
2011

Ce prix prestigieux récompense le travail de générations d'ingénieurs au service d'une entreprise plus que centenaire et nous encourage à continuer à innover et à entreprendre toujours plus.

Francis Lambilliotte  
CEO Groupe Hamon



## l'Entreprise de l'Année® 2012

L'Entreprise de l'Année® est la distinction la plus prestigieuse pour une entreprise belge. Un hommage réservé exclusivement à l'élite des entreprises de notre pays, qui se distingue par sa volonté d'entreprendre et d'innover, mais aussi par son sens de la stratégie et de la compétition, son ouverture sur le monde et, bien sûr, sa gestion exemplaire. Le vainqueur de cette compétition force le respect et l'admiration du monde de l'entreprise et bénéficie d'une grande exposition médiatique. Par ailleurs, ce trophée ouvre la porte à de nouveaux marchés et de nouveaux clients.

**Vous souhaitez tenter votre chance pour ce titre si convoité ?**

Dans ce cas, surfez sur [www.lentreprisedelannee.be](http://www.lentreprisedelannee.be) et posez votre candidature.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

En partenariat avec

Pour les questions  
qui comptent. | **L'Echo**



**BNP PARIBAS**  
FORTIS