



APPROCHE GeRE

LA GOUVERNANCE ET LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES (GeRE) EN RÉPONSE AUX BESOINS DES DIRIGEANTS DE PME

Basée sur les besoins actuels des PME suisses, l'Approche GeRE propose des solutions pour améliorer la performance et la pérennité des entreprises grâce aux apports de la Gouvernance et de la Responsabilité.

A l'aide de questions ciblées, elle propose aux dirigeants des actions concrètes et des outils de bonne gouvernance pour répondre aux besoins spécifiques de leur PME.

Pour faciliter son utilisation, l'Approche GeRE est synthétisée dans un tableau d'une seule page, complété par 6 fiches pratiques.

1 APPROCHE, 6 FICHES PRATIQUES, 18 OUTILS



1 TABLEAU POUR PRÉSENTER L'APPROCHE GeRE

PRINCIPAUX BÉNÉFICES DE L'APPROCHE GeRE	Garantir l'adéquation de vos produits / services avec les besoins du marché	Mobiliser les collaborateurs autour des objectifs de l'entreprise	Se réaliser au travers de l'entreprise	Soutenir la pérennité de l'entreprise grâce à la gestion de la trésorerie	Bénéficier du cadre légal et réglementaire en vigueur	Réussir la transmission de votre entreprise
POSEZ-VOUS LES BONNES QUESTIONS POUR DÉFINIR VOS BESOINS ACTUELS ET FUTURS	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi êtes-vous meilleur que vos concurrents ? - Quels sont les facteurs clés de succès de vos produits/services ? - Comment mesurez-vous la satisfaction de vos clients ? - Comment entretenez-vous vos relations avec vos fournisseurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles compétences clés doivent avoir vos collaborateurs ? - Comment garantissez-vous la compétence de vos collaborateurs ? - Comment motivez-vous vos collaborateurs ? - Comment fidélisez-vous vos collaborateurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Que souhaitez-vous réaliser ? - Comment prenez-vous les décisions importantes ? - Quelle image voudriez-vous transmettre de votre entreprise et de vous-même ? - Comment conciliez-vous vie privée et vie professionnelle ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la marge réalisée sur vos produits ? - Comment vous assurez-vous suffisamment de liquidités ? - Comment minimisez-vous votre coût de financement ? - Comment vous assurez-vous de votre bonne santé financière ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment intégrez-vous les contraintes légales ? - Etes-vous conscient de vos responsabilités ? - Connaissez-vous les possibilités de soutien et d'aide dont pourrait bénéficier votre entreprise ? - La forme juridique de votre entreprise est-elle optimale ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissez-vous la valeur de votre entreprise ? - Où voyez-vous votre entreprise dans 5 ou 10 ans ? - En cas de transmission, quel serait le profil du repreneur idéal ? - Qui peut décider en cas de défaillance inattendue du dirigeant ?
LEVIERS D'ACTION CONCRETS	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la traçabilité et le standard de qualité des produits/services - Permettre une information transparente - Intégrer les attentes des parties prenantes dans le cycle de vie des produits - Optimiser les processus de production et l'utilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la performance individuelle et collective - Diminuer le taux d'absentéisme et de rotation du personnel - Augmenter la motivation des collaborateurs - Améliorer l'image et l'attractivité de l'entreprise, à l'intérieur et à l'extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> - Se réaliser au travers du développement de l'entreprise - Définir l'organisation de l'entreprise en fonction des attentes du propriétaire - Déterminer l'image de l'entreprise et la communiquer - Fédérer les différentes parties prenantes aux valeurs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuer le coût du capital - Obtenir des conditions de paiement favorables - Limiter les risques personnels des administrateurs - Régler la répartition de la valeur créée par l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la conformité de l'organisation et de la gestion de l'entreprise - Anticiper les modifications du cadre légal et réglementaire - Protéger les intérêts de l'entreprise ou de ses propriétaires - Gérer les responsabilités entre l'entreprise et ses parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper et faciliter la transmission - Définir les rôles et responsabilités de chacun - Définir une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise - Concilier les attentes des propriétaires actuels et futurs
SIX FICHES POUR EN SAVOIR PLUS	FICHE GeRE 1 LA GESTION DE L'OFFRE DE PRODUITS/SERVICES	FICHE GeRE 2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	FICHE GeRE 3 LA RÉALISATION DE SOI AU TRAVERS DE L'ENTREPRISE	FICHE GeRE 4 LA GESTION DE LA TRÉSORERIE	FICHE GeRE 5 LE CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE	FICHE GeRE 6 LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET LA SUPPLÉANCE



FICHE GeRE 1

LA GESTION DE L'OFFRE DE PRODUITS/SERVICES

Comment garantissez-vous l'adéquation de vos produits/services par rapport aux besoins du marché ?

- Pourquoi êtes-vous meilleur que vos concurrents ?
- Quels sont les facteurs clés de succès de vos produits/services ?
- Comment mesurez-vous la satisfaction de vos clients ?
- Comment entretenez-vous vos relations avec vos fournisseurs ?

Apports de l'approche GeRE

Face à une concurrence de plus en plus forte, il est indispensable d'être à l'écoute des nouvelles tendances.

Une fois intégrées dans la conception des produits/services (éco-conception, impact et écologie des produits, efficacité de production, notamment), ces dernières permettent à l'entreprise de garantir l'adéquation de son offre par rapport aux besoins du marché.

Alors que le produit est considéré du pur point de vue comptable (coût de fabrication) ou marketing (création de valeur lorsque le client utilise le produit ou service), l'approche GeRE permet une vision plus large : elle repositionne le produit au cœur de son système, qu'il se situe en phase de conception amont, de fabrication, de production, de commercialisation ou encore de valorisation en fin de vie. Ainsi, l'entreprise sait où et quand mobiliser les bonnes personnes et les bonnes compétences pour conquérir de nouveaux marchés.

Principaux avantages de l'approche GeRE

- Garantir l'adéquation du produit au marché
- Intégrer les attentes des parties prenantes dans le cycle de vie des produits
- Assurer la traçabilité et le standard de qualité des produits/services
- Permettre une information transparente à la clientèle
- Optimiser les processus de production et l'utilisation des ressources

Exemples d'outils à disposition



Analyse du cycle de vie (ACV) et éco-conception

Outil d'éco-conception basé sur 2 normes ISO (14 040 et 14 044) et permettant d'évaluer l'impact environnemental d'un produit depuis l'extraction de ses matières premières jusqu'à son élimination



Lean management

Théorie de gestion de la production qui vise à améliorer l'efficacité des processus de production à tous les échelons du fonctionnement de l'entreprise, en limitant le gaspillage au sens large du terme



Labels et certifications

Structurants pour l'organisation mais aussi utiles à la communication de l'entreprise avec ses clients et le grand public, ces outils permettent un positionnement clair sur le marché en assurant le respect de divers standards de fonctionnement



FICHE GeRE 2

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Comment gérez-vous les ressources humaines pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?

- Quelles compétences clés doivent avoir vos collaborateurs ?
- Comment garantissez-vous la compétence de vos collaborateurs ?
- Comment motivez-vous vos collaborateurs ?
- Comment fidélisez-vous vos collaborateurs ?

Apports de l'approche GeRE

Une entreprise naît, se développe et vit grâce à son capital humain. Les enjeux d'une bonne gestion des ressources humaines sont donc importants.

Une gestion active des collaborateurs, cadres, spécialistes, apprentis ou encore travailleurs temporaires permet de tenir compte des besoins et attentes de chacun et de mettre en évidence les éventuelles lacunes au sein de l'entreprise. Les questions de l'égalité salariale, du respect de la diversité culturelle ou encore des avantages en nature ne sont ainsi que quelques-uns des nombreux paramètres à définir dans le cadre d'une gestion intégrée des ressources humaines.

L'ensemble de ces aspects peuvent se matérialiser par une politique des ressources humaines qui respecte les principes de l'approche GeRE, de façon à fidéliser les collaborateurs, mais également à aboutir à un gain de performance et à une meilleure image de l'entreprise.

Principaux avantages de l'approche GeRE

- Améliorer la performance individuelle et collective
- Acquérir et retenir les talents
- Diminuer le taux d'absentéisme et de rotation du personnel
- Augmenter la motivation des collaborateurs
- Améliorer l'image et l'attractivité de l'entreprise, à l'intérieur et à l'extérieur

Exemples d'outils à disposition



Méthode DISC (Dominant, Influent, Consciencieux, Stable)

Outil visant à améliorer l'efficacité de la communication interpersonnelle, grâce à la compréhension du profil de son interlocuteur selon 4 couleurs représentant des caractéristiques comportementales types



Modèle TCR (Tâches, Compétences, Responsabilité)

Technique d'analyse et de présentation des tâches, compétences et responsabilités d'une personne, son rôle ou son poste au sein d'une organisation



Politique RH et catalogue d'actions

Ensemble des mesures assurant l'attractivité d'une entreprise et la performance de ses collaborateurs comme par exemple les aménagements du temps de travail, le poste de travail, la rémunération, la formation ou encore les incitations et «benefits» en faveur des employés



FICHE GeRE 3 LA REALISATION DE SOI AU TRAVERS DE L'ENTREPRISE

Comment garantissez-vous l'adéquation entre vos valeurs et l'image véhiculée par votre entreprise ?

- Que souhaitez-vous réaliser dans le cadre de votre engagement dans l'entreprise ?
- Comment prenez-vous les décisions importantes au sein de votre entreprise ?
- Quelle image voudriez-vous transmettre de votre entreprise et de vous-même ?
- Comment conciliez-vous vie privée et vie professionnelle ?

Apports de l'approche GeRE

Les attentes et les valeurs du propriétaire sont au centre de la création, du développement et de la pérennité de l'entreprise ; elles sont les fondements de sa culture.

Il est dès lors important pour le propriétaire d'identifier la finalité de son entreprise, les objectifs qu'il veut atteindre à travers elle et les valeurs qu'il veut promouvoir, cela dans le respect de ses intérêts propres, ainsi que de ceux de son entreprise et de son environnement au sens large.

Pour cela, les décisions importantes relatives à la vie de l'entreprise doivent être mûrement réfléchies, étayées par des arguments concrets et assumées également à titre personnel.

Ce processus décisionnel peut être soutenu par la réalisation d'un document formalisé afin de définir une vision d'ensemble qui considère non seulement l'environnement de l'entreprise, mais aussi sa culture interne et ses valeurs.

Principaux avantages de l'approche GeRE

- Définir l'organisation de l'entreprise en fonction des attentes du propriétaire
- Se réaliser au travers du développement de l'entreprise
- Déterminer l'image de l'entreprise de façon à pouvoir la communiquer
- Fédérer les différentes parties prenantes autour des valeurs de l'entreprise
- Prendre du recul pour se poser les bonnes questions

Exemples d'outils à disposition



Mesures Work Life Balance

Mesures permettant de déterminer quelle est la performance de la politique RH mise en place au sein de l'entreprise dans l'atteinte d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée



Charte familiale

Document permettant de définir et regrouper les objectifs et valeurs de la famille par rapport à l'entreprise. Elle permet aussi de s'accorder sur la rémunération des membres actifs ou les règles de succession.



Charte d'entreprise

Document qui cristallise le fonctionnement de l'entreprise: il définit la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, exprime de manière formelle les principes d'actions de l'entreprise et ses manières d'agir, puis renseigne sur les interactions et engagements de l'entreprise envers et avec ses parties prenantes



FICHE GeRE 4 LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Comment gérez-vous la trésorerie pour assurer la pérennité de votre entreprise ?

- Quelle est la marge réalisée sur vos différents produits ?
- Comment vous assurez-vous d'avoir suffisamment de liquidités ?
- Comment minimisez-vous le coût de financement de votre entreprise ?
- Comment vous assurez-vous de la bonne santé financière de votre entreprise ?

Apports de l'approche GeRE

La disponibilité de liquidités suffisantes pour assurer la bonne marche des affaires figure parmi les préoccupations majeures des dirigeants et propriétaires d'entreprise.

Une bonne compréhension des processus, de même qu'un contrôle continu de la comptabilité et des paiements permettent à l'entreprise de maîtriser sa trésorerie et, partant, de respecter ses engagements vis-à-vis de ses partenaires.

Pour atteindre cet objectif de gestion proactive, l'entreprise pourra élaborer un plan d'investissement et un plan de trésorerie respectant l'approche GeRE. Elle disposera ainsi des outils nécessaires à une bonne anticipation des risques, notamment à travers une planification des investissements et un contrôle des marges réalisées, qui lui permettra d'assurer sa pérennité.

Principaux avantages de l'approche GeRE

- Garantir la pérennité de l'entreprise
- Limiter les risques personnels des administrateurs
- Régler la répartition de la valeur créée par l'entreprise tout en répondant aux attentes des actionnaires en matière de création de richesse
- Diminuer le coût du capital en répondant aux attentes des bailleurs de fonds
- Obtenir des conditions de paiement favorables en répondant aux attentes des clients/fournisseurs
- Favoriser l'intégration d'investisseurs externes

Exemples d'outils à disposition



Tableau de bord intégrant les chiffres clés et l'évaluation des risques de trésorerie
Outils de suivi et de controlling utiles à la bonne marche des affaires de l'entreprise



Charte avec les parties prenantes permettant d'optimiser les délais de paiement
Engagement à respecter des délais convenus avec les fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires dépendants



Convention d'actionnaires
Document permettant de régir les relations des actionnaires et de concilier les intérêts de chacun en amont (p. ex.: politique de financement de l'entreprise, entrée et sortie d'un actionnaire, ...), afin d'éviter l'apparition ultérieure de conflits



FICHE GeRE 5 LE CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

Comment garantissez-vous le respect, par votre entreprise, du cadre légal en vigueur ?

- Comment intégrez-vous les contraintes légales dans la gestion de votre entreprise ?
- Etes-vous conscient de vos responsabilités légales ou réglementaires ?
- Connaissez-vous les possibilités de soutien et d'aide dont pourrait bénéficier votre entreprise ?
- La forme juridique de votre entreprise est-elle optimale ?

Apports de l'approche GeRE

Face à la multiplication des textes légaux, réglementaires ou normatifs, il est de plus en plus difficile de distinguer les aspects obligatoires de ceux qui sont simplement recommandés mais non contraignants.

Dans ce contexte, la mise en place d'une veille légale, accompagnée d'une analyse des partenaires permet non seulement de se prémunir de risques légaux latents, mais peut aussi augmenter les chances de succès de l'entreprise sur son marché et améliorer son efficacité interne.

L'analyse des partenaires peut être facilitée par la gestion active d'un réseau de parties prenantes utiles à l'entreprise, source de nombreuses informations. En ajoutant à cela une mutualisation de la veille légale répondant à l'approche GeRE, l'entreprise est en mesure d'identifier ses partenaires, ses contraintes, les mécanismes internes ou externes qu'elle peut actionner et d'agir en faveur de son domaine d'activité.

Principaux avantages de l'approche GeRE

- Garantir la conformité de l'entreprise et de sa gestion
- Anticiper les modifications du cadre légal et réglementaire
- Protéger les intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires
- Gérer les responsabilités entre l'entreprise et ses parties prenantes
- Faciliter les négociations et relations d'affaires avec les partenaires

Exemples d'outils à disposition



Outils de veille légale et réglementaire

Suivi continu de l'évolution des contraintes légales et réglementaires afin d'en identifier les risques, mais aussi les opportunités pour l'entreprise, notamment des aides financières publiques



Adhésion à une association professionnelle

Adhésion à une association professionnelle pour bénéficier de connaissances techniques, d'un réseau et d'informations relatives au domaine d'activité



Conseil d'administration ou comité consultatif

Constitution d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif avec des membres indépendants, compétents, expérimentés, engagés et dignes de confiance de façon à faciliter la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.



FICHE GeRE 6 LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET LA SUPPLÉANCE

Quelles mesures de suppléance avez-vous mises en place au sein de votre entreprise et qu'avez-vous prévu en vue de la transmission de votre entreprise ?

- Connaissez-vous la valeur de votre entreprise ?
- Où voyez-vous votre entreprise dans 5 ou 10 ans ?
- En cas de transmission, quel serait le profil du repreneur idéal ?
- Qui peut décider en cas de défaillance inattendue du dirigeant ?

Apports de l'approche GeRE ?

La transmission d'une entreprise, qu'elle prenne la forme d'une vente ou d'une succession, est une étape clé dont la réussite garantit la pérennité des affaires.

Ce changement majeur est soutenu par l'autonomie que l'entreprise a acquise grâce aux responsabilités claires dédiées à chacun de ses organes et à la confiance placée dans ses mécanismes de contrôle. Il se doit dès lors d'être anticipé en tenant compte de son impact sur l'ensemble des parties prenantes et de refléter les caractéristiques propres à chaque entreprise, ce que permet notamment un plan de transmission ou de succession utilisant l'approche GeRE.

Les outils que propose cette méthode permettent d'accompagner et de guider l'entreprise lors du changement de propriétaire, en limitant les risques de désaccords ou de résistance de la part des différentes parties prenantes, gage d'une transmission rapide dans l'intérêt de toutes les parties.

Avantages de l'approche GeRE

- Anticiper et faciliter la transmission de l'entreprise
- Améliorer la gestion grâce à une définition précise des rôles et responsabilités
- Définir une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise
- Accroître la maîtrise des risques, gage de création et de préservation de valeur à long terme
- Concilier les attentes des propriétaires actuels et futurs
- Déterminer un juste prix pour toutes les parties

Exemples d'outils à disposition



Due diligence / Evaluation de la valeur de l'entreprise

Document se référant à l'ensemble des vérifications et contrôles opérés par le repreneur potentiel dans le but de connaître la situation précise et exacte de l'entité avant de réaliser son investissement



Règlement d'organisation

Formalisation des droits et devoirs des membres du conseil d'administration, ainsi que les modalités de fonctionnement du conseil (p. ex.: composition, tâches et compétences des membres, cumul de mandats, ...)



Plan de transmission ou de succession

Document dont le but est d'aider l'entreprise à s'adapter au changement de propriétaire et à régler les désaccords et les résistances éventuels, tout en permettant une meilleure acceptation de la part des différentes parties prenantes

Pour toute information complémentaire ou demande d'accompagnement dans la mise en oeuvre de l'Approche GeRE, l'auteur est à votre disposition:

Prof. Florent LEDENTU

+41 (0)24 557 28 08

florent.ledentu@heig-vd.ch

Contributeurs principaux:

Yannick ARNOULD - Gabriel DENIS

Laurent DIETRICH - Nicolas KILCHOER