

1981

Année de lancement
de l'entreprise familiale.

62

Il s'agit du nombre de collaborateurs
au sein du groupe familial, en 2014.

ANALYSE

Le conseil... à prendre

Le conseil aux entreprises est d'autant plus important que la belle croissance du début des années 2000 n'est plus là pour gommer les quelques imperfections. Pour éviter de funestes erreurs, la voie du conseil devrait être de rigueur, considère Laurent Muller, administrateur délégué de Muller & Associés.

Interview Jean-Marc Streit Photo Julien Becker

Monsieur Muller, au cours de ces dernières années, quelle évolution avez-vous observée dans votre activité de conseil? «Lorsque les entreprises frappent à notre porte, elles le font parce qu'elles ont un souci. Cependant, si elles ont conscience des symptômes, elles n'ont que rarement diagnostiqué les causes profondes du problème. Ce n'est qu'après être rentré dans des discussions plus détaillées que l'on peut identifier les différents niveaux de difficulté de l'entreprise. Au final, notre analyse débouche souvent sur des problématiques dont l'entreprise n'avait pas même conscience avant cela. Le constat régulier que l'on peut tirer à travers ces expériences est que nos clients ne peuvent que rarement exprimer leurs besoins au préalable.

Cet état de fait est d'autant plus sensible aujourd'hui que la croissance n'est plus assez forte pour compenser les déficiences des entreprises en interne. Les sociétés savent où elles gagnent de l'argent, mais pas là où elles en perdent. Elles se doivent donc d'être plus strictes, plus vigilantes, plus pointues quant à la lisibilité des chiffres, qui doivent être actualisés pour agir, le cas échéant, sans perdre de temps. Aujourd'hui, une défaillance de quelqu'ordre que ce soit peut avoir des répercussions sur la pérennité de la société.

Qu'en est-il de l'avenir du secteur à court et moyen termes? «On constate aujourd'hui une légère relance économique, mais la situation reste aléatoire. Toutefois, et là réside le nœud du problème, les entreprises se doivent d'investir pour profiter de la relance, bien qu'ayant une trésorerie des plus tendues. Les finances sont ainsi à gérer au plus



Laurent Muller souhaite que le conseil ne soit plus vu comme une intrusion par certains acteurs, mais bien comme une expertise externe à forte valeur ajoutée.

«Les sociétés savent où elles gagnent de l'argent, mais pas là où elles en perdent.»

Laurent Muller

- 34 ans
- Administrateur délégué de Muller & Associés depuis 2006
- Gestionnaire de projets chez Paul Wurth de 2003 à 2006
- General partner de Sting depuis 2010
- Administrateur de Paddock Furukawa Administration depuis 2009

serré, tout comme la stratégie globale: comment se positionner dorénavant? Quel nouveau marché pénétrer? Quelle sera la situation de l'entreprise dans cinq ans, dans 10 ans? Les décisions à prendre aujourd'hui seront cruciales pour les années à venir.

Quels sont, compte tenu de cette situation, vos besoins en ressources humaines? «Vendre du conseil, c'est vendre des compétences. Notre force, c'est nos collaborateurs. Nous consacrons beaucoup de notre temps au recrutement, qui va de pair avec la prospection de nouveaux clients. Nos critères clefs sont les qualifications et les compétences, bien entendu, mais aussi et surtout une ou plusieurs expériences significatives en entreprise.

En outre, comme nous nous positionnons en tant qu'acteur luxembourgeois, nous apprécions les consultants qui maîtrisent la langue du pays. L'allemand n'est pas à négliger non plus et, bien évidemment, le français et l'anglais.

Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous en priorité? «Je constate encore

trop souvent que certains acteurs économiques se montrent méfiants, ont une certaine crainte à intégrer un consultant externe en leur giron. Or, s'ils maîtrisent très bien les spécificités de leur métier, ils doivent accepter que leur entreprise est une somme de diverses activités où les consultants peuvent apporter de la valeur ajoutée. Nous constatons également que de nombreuses entreprises familiales hésitent à ouvrir leurs portes, la culture de la discrétion y étant encore bien présente. Il nous faut donc les mettre en confiance, prendre le temps de leur expliquer les tenants et aboutissants du conseil. Notre travail est d'apporter un regard tiers sur la société, une analyse détaillée, puis de proposer les bons instruments.

En revanche, nous n'imposons rien. C'est, au final, aux dirigeants de décider d'orienter la gestion de leur entreprise selon nos conseils. Ils sont maîtres à bord et le resteront. Aussi, si j'avais une baguette magique, je ferais en sorte que le conseil ne soit plus vu comme une intrusion par certains acteurs, mais bien comme une expertise externe à forte valeur ajoutée.»



Capita Fiduciary SA obtient la certification ISAE 3402 et SSAE 16 de Type II

Capita a obtenu la certification ISAE 3402 / SSAE 16 Type II pour son dispositif de contrôle interne.

Les deux nouvelles normes, l'une internationale (ISAE 3402) et l'autre américaine (SSAE 16) remplacent depuis le 15 juin 2011 la norme SAS 70.

En effet, l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) a émis la norme, l'International Standard on Assurance Engagements No. 3402 (ISAE 3402) et en parallèle, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) a également développé le Statement on Standards for Attestation Engagements No. 16 (SSAE 16).

Il existe deux types de niveaux de contrôle :

Un rapport de type I : Attestation du caractère approprié de la conception des contrôles à une date donnée;

Un rapport de type II : Attestation du fonctionnement efficace des contrôles sur la période couverte par le rapport.

Après avoir obtenu au 31 décembre 2012 la certification de type I, il semblait indispensable à Capita de poursuivre ses efforts pour obtenir le rapport de type II.

Nous avons donc fait tester la conformité et l'efficacité de notre dispositif de contrôle interne par un organisme externe indépendant. Cette accréditation officielle concrétise une démarche initiée en 2012. Elle atteste que les risques inhérents à nos activités sont identifiés et que les contrôles associés à la maîtrise de ces risques sont définis, documentés et mis en œuvre.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté de transparence, l'objectif étant de démontrer à nos clients de façon indépendante que les procédures de la société fournissent un niveau de contrôle adéquat de nos activités. De plus, le rapport ISAE 3402 / SSAE 16 fournit à nos clients des informations clés sur l'organisation de notre société et sa gouvernance.

Cette certification confirme la volonté de Capita d'optimiser régulièrement ses dispositifs de contrôle afin de garantir à notre clientèle un service de qualité, fiable et maîtrisé.

En effet, ISAE 3402 est le fil conducteur d'une amélioration continue.

Par ailleurs, nous projetons d'étendre le périmètre de notre rapport ISAE 3402 / SSAE 16 à nos activités de « company secretary » afin d'offrir à nos clients plus de visibilité sur nos procédures et contrôles en place.