



Cahier des charges

Version à jour au : 12 octobre 2026

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	3
2. CONTEXTE	3
2.1 Éléments de contexte économique.....	3
2.2 Une priorité inscrite dans les plans stratégiques nationaux.....	4
2.3 L'excellence opérationnelle : le socle commun indispensable	4
2.4 Le prérequis de toute transformation numérique et de tout déploiement de l'intelligence artificielle.....	5
2.5 Excellence opérationnelle : enrichissement des bénéfices.....	5
3. ENTREPRISES ÉLIGIBLES	5
4. CONCEPT	6
5. PÉRIMÈTRE DE LA MISSION, MÉTHODOLOGIE ET LIVRABLES.....	7
5.1 Objectif général	7
5.2 Périmètre et flexibilité de la mission	7
5.3 Articulation avec Fit 4 Digital et Fit 4 AI	12
5.4 Clôture et suite du diagnostic Fit 4	13
6. BASE LÉGALE	14
7. NATURE ET MONTANT DES FRAIS ÉLIGIBLES.....	14
8. PROCÉDURE	15
9. RÉFÉRENCIEMENT DES CONSULTANTS : CONDITIONS D'ACCÈS AU RÉFÉRENCIEMENT ET COMPÉTENCES REQUISES.....	17
9.1 Conditions d'accès au référencement — Indépendance commerciale	17
9.2 Compétences et qualifications.....	18
9.3 Procédure de référencement.....	20
9.4 Durée du référencement	20
10.1 Obligations de la société prestataire	21
10.2 Obligations de l'entreprise bénéficiaire	23

1. INTRODUCTION

Les programmes « Fit 4 » permettent aux entreprises luxembourgeoises d'accéder à l'expertise de consultants spécialisés et à des subventions publiques afin de renforcer la performance de leurs démarches d'innovation, de digitalisation, et de durabilité. Ils aboutissent à un diagnostic approfondi ainsi qu'à une feuille de route chiffrée, précisant les priorités, actions concrètes, et investissements à envisager par l'entreprise. Ces programmes ne couvrent pas le financement de la mise en œuvre des actions recommandées, qui peut toutefois faire l'objet d'autres dispositifs de soutien, sous réserve de leur éligibilité.

Le présent cahier des charges définit les conditions de mise en œuvre du programme **Fit 4 Performance** (ancien Fit 4 Innovation). Ce programme a pour ambition d'accompagner les entreprises dans la structuration et l'amélioration durable de leurs opérations, en mobilisant des experts en excellence opérationnelle rigoureusement sélectionnés et référencés par Luxinnovation. Le programme vise à produire des recommandations utiles et concrètes pour les entreprises bénéficiaires, tout en garantissant la qualité, l'indépendance et la pertinence des interventions.

Le présent document définit notamment :

- Le périmètre du programme et les livrables attendus ;
- Les taux et seuils de subvention ;
- Les conditions d'éligibilité des entreprises bénéficiaires ;
- Les conditions d'accès au référencement des prestataires ;
- Les procédures à suivre ;
- Les obligations respectives des prestataires, des entreprises bénéficiaires et de Luxinnovation.

2. CONTEXTE

2.1 Éléments de contexte économique

Le Luxembourg est une petite économie ouverte et fortement internationalisée, affichant un PIB par habitant parmi les plus élevés au monde. Il se classe au 23^e rang mondial de l'innovation selon le *Global Innovation Index 2025*¹.

Cette performance masque toutefois des marges de progression au niveau des entreprises, notamment en matière d'efficacité opérationnelle, de structuration des processus et de pilotage de la performance. Le Luxembourg occupe la 20^e place sur 69 pays dans l'*IMD World Competitiveness Ranking 2025*, mais son classement recule depuis 2023, notamment pour l'efficacité des entreprises². Selon l'Observatoire de la compétitivité, la productivité réelle du travail au Luxembourg connaît une progression limitée depuis le début des années 2010³. Dans un contexte de faible croissance depuis 2022⁴, l'amélioration des marges devient un enjeu important.

¹ WIPO – Luxembourg GII 2025 ; Delano, "Luxembourg ranked 23rd in the Global Innovation Index, <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/luxembourg>

² https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/#_tab_Rank

³ *Observatoire de la compétitivité, Rapport 2023-2024, Luxembourg, 2024, [PDF officiel](#)*

⁴ STATEC, Note de conjoncture, Luxembourg, éditions 2023 à 2025, chapitres consacrés à l'activité économique et à la croissance, <https://statistiques.public.lu/fr/publications.html>

Les entreprises luxembourgeoises évoluent en outre dans un environnement marqué par la pression concurrentielle, l'évolution des attentes clients, la volatilité des chaînes d'approvisionnement et l'accélération technologique. La maîtrise des processus et le pilotage de la performance constituent donc des leviers de compétitivité et de pérennité.

Cet enjeu est renforcé par l'importance des entreprises familiales, qui représentent environ 70 % des PME luxembourgeoises⁵. Entre 200 et 250 PME devraient être transmises chaque année au Luxembourg au cours de la prochaine décennie⁶. Des processus documentés, des responsabilités claires et une performance mesurable facilitent leur transmission et renforcent leur valeur.

2.2 Une priorité inscrite dans les plans stratégiques nationaux

Les orientations nationales confirment cette priorité. Les stratégies relatives aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies quantiques sont conçues de manière coordonnée afin de soutenir l'innovation, la compétitivité et la performance économiques, tout en renforçant la durabilité, la sécurité et la résilience des infrastructures et des entreprises.

Les initiatives en faveur de la transmission confirment enfin que la structuration opérationnelle contribue à la compétitivité et à la pérennité du tissu économique luxembourgeois.

2.3 L'excellence opérationnelle : le socle commun indispensable

Dans ce cadre, l'excellence opérationnelle occupe une place singulière : elle n'est ni un secteur, ni une technologie, ni un programme parmi d'autres. Elle est le **socle fondamental commun à toutes les entreprises**, quelle que soit leur taille, leur secteur ou leur stade de développement.

L'excellence opérationnelle désigne la capacité d'une organisation à délivrer de manière cohérente, efficace et durable de la valeur à ses clients et à ses parties prenantes, en s'appuyant sur des processus maîtrisés, une culture d'amélioration continue et une allocation optimale de ses ressources. Elle repose sur des pratiques éprouvées — cartographie et optimisation des flux, réduction des activités sans valeur ajoutée, standardisation des méthodes, mesure de la performance, engagement des équipes — dont l'impact sur la rentabilité, la qualité et la résilience des entreprises est documenté dans tous les secteurs industriels et de services.

Ce que l'excellence opérationnelle apporte à une entreprise, c'est d'abord la **clarté** : une vision complète et structurée de ses processus, de ses coûts réels, de ses goulots d'étranglement et de ses marges de manœuvre. C'est ensuite la **performance** : des gains mesurables sur les délais, les coûts, la qualité et la satisfaction client, souvent accessibles sans investissement lourd. C'est enfin la **résilience** : la capacité à absorber les chocs, à s'adapter aux évolutions du marché et à se développer sans fragiliser l'organisation.

⁵ Fondation IDEA, « Entreprises familiales luxembourgeoises & Intelligence économique », 7 janvier 2021, [article en ligne](#)

⁶ Chambre de Commerce du Luxembourg, « Transmission d'entreprise : passer le flambeau, un sujet brûlant au Luxembourg ? », Merkur, <https://merkur.lu/the-economy/transmission-dentreprise-passer-le-flambeau-un-sujet-brulant-au-luxembourg>

2.4 Le prérequis de toute transformation numérique et de tout déploiement de l'intelligence artificielle

L'excellence opérationnelle n'est pas seulement utile en elle-même : elle est la **condition nécessaire à la réussite de toute démarche de transformation digitale**, quel qu'en soit le périmètre — digitalisation des processus administratifs, déploiement d'un ERP, intégration d'outils de gestion de la relation client, automatisation des flux logistiques, ou mise en place de systèmes de pilotage par les données.

L'expérience des programmes de soutien à la digitalisation des entreprises, notamment dans le cadre de Fit 4 Digital, le confirme : les projets de transformation digitale qui échouent ou qui ne produisent pas les résultats attendus partagent le plus souvent un point commun — ils ont tenté de numériser des processus dysfonctionnels, redondants ou mal définis, sans les avoir préalablement rationalisés. On ne digitalise pas le désordre : on l'accélère.

À l'horizon de l'intelligence artificielle, cette logique est encore plus impérative. L'IA opérationnelle — qu'il s'agisse de prédiction de la demande, d'optimisation des plannings, de détection d'anomalies ou d'assistance à la décision — nécessite des données fiables, des processus stables et des équipes capables d'interpréter et d'agir sur les insights produits. Une entreprise dont les processus sont opaques, les données fragmentées et l'organisation peu structurée ne peut pas tirer parti de l'intelligence artificielle, même si elle en acquiert les outils.

La séquence préconisée est donc la suivante :

Excellence opérationnelle → Transformation digitale → Intelligence artificielle

Chaque étape peut faciliter la suivante. Engager une transformation sans maturité opérationnelle suffisante peut conduire à des investissements peu efficaces et à des déceptions qui fragilisent la confiance des dirigeants dans les démarches d'innovation.

2.5 Excellence opérationnelle : enrichissement des bénéfices

L'excellence opérationnelle est également, pour les entreprises en phase de transition ou de cession, une condition de transmissibilité : un repreneur — qu'il soit familial ou externe — a besoin de trouver une organisation dont il peut prendre les commandes sans dépendre des seules personnes qui la font fonctionner. La structuration opérationnelle est donc, dans ce contexte, un acte de préparation autant qu'un acte de performance.

3. ENTREPRISES ÉLIGIBLES

Les programmes Fit 4 sont ouverts aux **entreprises de toutes tailles** qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- disposer d'une [autorisation d'établissement](#) en cours de validité, délivrée par le ministère de l'Économie ;
- avoir leur siège social au Luxembourg ;
- exercer une activité économique à titre principal.

4. CONCEPT

L'objectif général est d'accompagner l'entreprise dans l'amélioration significative et durable de sa performance opérationnelle.

Il s'agit de réaliser un diagnostic approfondi de l'organisation, d'identifier les sources d'inefficacité et les opportunités d'optimisation, puis de proposer un plan d'action concret, priorisé et chiffré permettant de transformer les opérations de l'entreprise.

De manière générale, cette mission vise à apporter des résultats tangibles et mesurables dans trois dimensions :

- **Sur le plan opérationnel** : réduction des coûts et amélioration de la marge, meilleure maîtrise des délais et fiabilité accrue, amélioration de la qualité et de la satisfaction client, réduction du stress et des situations de crise etc. ;
- **Sur le plan organisationnel** : clarification des rôles et responsabilités, amélioration de la communication interne, montée en compétences des équipes, et par là installation d'une culture d'amélioration continue permettant à l'entreprise de devenir ensuite autonome dans sa démarche d'excellence opérationnelle ;
- **Sur le plan stratégique** : croissance par l'innovation et/ou l'internationalisation, capacité accrue à absorber la croissance, meilleure compétitivité face aux concurrents, libération de temps pour le dirigeant qui peut se concentrer sur le développement de l'entreprise, [valorisation de l'organisation dans la perspective de sa transmission](#), ou en cas de demande de financements etc.

L'excellence opérationnelle relève d'une démarche volontaire. Les entreprises doivent toutefois répondre à diverses exigences réglementaires (en matière d'énergie, de cybersécurité, de protection des données, de reporting extra financier etc.) Fit 4 Performance, en les aidant à structurer leurs processus, responsabilités et ressources, leur permet de mieux maîtriser ces exigences et de préparer leurs projets de transformation.

L'approche proposée s'adapte à la réalité de chaque entreprise — sa taille, son secteur, sa maturité organisationnelle et ses ambitions stratégiques — pour délivrer des recommandations pragmatiques, réalistes et directement applicables. Elle intègre également une évaluation des opportunités offertes par la digitalisation dans une logique d'innovation responsable et de création de valeur durable.

Ces missions sont réalisées par des experts en excellence opérationnelle référencés par Luxinnovation, sélectionnés pour leur expérience démontrée, leurs compétences méthodologiques et leur capacité à accompagner des entreprises de profils variés. La durée totale de la mission est, en principe, limitée à 6 mois.

Luxinnovation conçoit et pilote le programme, référence les consultants qui répondent aux exigences du programme et veille à ce que chaque projet Fit 4 Performance respecte les critères définis dans le présent document. Les subventions publiques liées au programme sont accordées aux entreprises bénéficiaires par le ministère de l'Économie, conformément au cadre légal applicable.

À l'issue du diagnostic Fit 4 Performance, l'entreprise peut choisir de mettre en œuvre toutes ou une partie des recommandations définies dans le plan d'actions. Bien que cette mise en œuvre ne relève pas du périmètre de Fit 4 Performance, Luxinnovation conseille l'entreprise sur les autres dispositifs de soutien susceptibles d'être mobilisés.

5. PÉRIMÈTRE DE LA MISSION, MÉTHODOLOGIE ET LIVRABLES

5.1 Objectif général

La mission vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à produire des biens ou des services de qualité, dans les délais attendus, à un coût maîtrisé, tout en dégagant une marge suffisante pour investir, se développer et résister aux chocs.

Pour ce faire, il lui faut optimiser ses opérations, en identifiant les sources d'inefficacité et en clarifiant ses besoins réels avant d'envisager toute évolution — qu'elle soit organisationnelle, technologique ou autre.

Cette mission doit permettre à l'entreprise d'aborder d'éventuelles transformations avec une vision claire et documentée de ses propres dysfonctionnements éventuels, construite indépendamment de toute solution externe. C'est cette clarté préalable qui garantit la pertinence et la souveraineté de ses choix ultérieurs.

Dans ce cadre, chaque volet d'analyse intègre une lecture des observations numériques pertinentes : mésusage d'outils existants, processus manuels, lacunes d'infrastructure, besoins émergents. Ces signaux sont consolidés en fin de mission dans un document de synthèse, qui servira de brief d'entrée pour un éventuel accompagnement complémentaire dédié à la transformation digitale (à travers le programme Fit 4 Digital ou un autre dispositif).

Limites de périmètre

La présente mission ne couvre pas :

- le choix d'outils ou de solutions technologiques ;
- le benchmark de solutions du marché ;
- la spécification fonctionnelle ou technique de systèmes ;
- l'implémentation de solutions digitales ou organisationnelles.

Le consultant référencé pour cette mission s'engage à ne formuler aucune recommandation de solution spécifique à quelque stade que ce soit. Son rôle est d'identifier, de décrire et de hiérarchiser les dysfonctionnements et les besoins, sur la base exclusive des réalités opérationnelles de l'entreprise.

5.2 Périmètre et flexibilité de la mission

La mission couvre quatre volets, tous obligatoires, quelle que soit la taille ou la maturité de l'entreprise accompagnée :

- le cadre stratégique de référence ;
- les processus et flux opérationnels ;
- l'organisation et la gouvernance ;
- la gestion des ressources et des capacités.

Toutes les dimensions doivent être couvertes. La flexibilité accordée au consultant porte sur la profondeur d'analyse de chaque volet, et non sur son périmètre. Un volet qui ne présente pas d'enjeu significatif au regard de la situation de l'entreprise doit néanmoins faire l'objet d'une conclusion explicite et motivée. Cette obligation de couverture garantit la rigueur du diagnostic et la comparabilité des missions.

La dimension digitale est traitée de manière transversale dans chacun de ces volets.

A. Cadre stratégique de référence

Toute démarche d'amélioration opérationnelle n'a de sens que si elle s'inscrit dans une direction stratégique claire. Ce volet est traité en premier : il constitue le cadre de lecture sans lequel l'analyse des volets B, C et D risquerait

d'être techniquement correcte mais mal orientée. C'est lui qui permet à l'expert de savoir ce qu'il cherche à optimiser — et au nom de quoi.

Ce volet se déroule en deux temps dans la mission :

- En ouverture : l'expert établit le cadre stratégique de référence qui orientera l'ensemble de l'analyse
- En clôture : l'expert confronte ce cadre aux réalités opérationnelles découvertes dans les volets B, C et D, hiérarchise les axes d'amélioration et identifie les prérequis à toute transformation

Flexibilité : le contenu et la profondeur de ce volet s'adaptent au degré de maturité stratégique de l'entreprise.

Lorsque la stratégie est peu ou pas formalisée — ce qui est fréquent dans les entreprises de plus petite taille ou en phase de structuration — l'expert aide l'entreprise à expliciter les grandes orientations qui guident implicitement ses décisions : marchés visés, clients prioritaires, niveaux de service attendus, trajectoire de croissance. Il ne s'agit pas de conduire une mission stratégique à part entière, mais de dégager un cap de référence minimal, suffisant pour orienter l'analyse opérationnelle et hiérarchiser les chantiers d'amélioration de manière cohérente.

Lorsque la stratégie est partiellement ou formellement définie — ce qui est plus courant dans les entreprises plus grandes ou plus matures — l'expert s'appuie sur les orientations existantes, en vérifie la cohérence avec les réalités opérationnelles observées dans les volets B, C et D, et identifie les éventuels écarts entre ambition stratégique et capacité opérationnelle réelle.

Dans les deux cas, ce volet remplit la même fonction : garantir que les recommandations issues de la mission sont ancrées dans la direction que l'entreprise souhaite prendre, et non dans une logique d'optimisation abstraite.

Lorsque l'entreprise est engagée dans un processus de transmission — qu'elle soit en phase de préparation à une cession ou en cours de transfert de direction — l'expert accorde une attention particulière à la dépendance de l'organisation à des personnes clés, à la documentation des savoir-faire critiques, et à la lisibilité des processus de décision pour un repreneur ou un successeur. Ces éléments sont intégrés dans la synthèse stratégique de clôture, avec une hiérarchisation des chantiers d'amélioration tenant compte de l'horizon de transmission envisagé.

Méthodologie

L'enjeu de ce volet est de reconstruire ou de valider une direction stratégique, qu'elle soit formalisée ou implicite. Les outils privilégiés sont donc ceux qui permettent de faire émerger des orientations à partir du discours et des décisions des dirigeants, plutôt que de produire un document stratégique formel, par exemple :

- Entretiens dirigeants semi-directifs, pour reconstruire la stratégie implicite de l'entreprise à partir des choix passés, des priorités perçues et des orientations envisagées ;
- Analyse SWOT, pour synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces ;
- Chaîne de valeur de Porter, pour identifier les activités qui contribuent réellement à la compétitivité de l'entreprise et les hiérarchiser.

NB : Le consultant peut aussi recueillir et analyser les signaux disponibles sur la perception client de la performance opérationnelle : réclamations formalisées, retours informels, indicateurs de satisfaction existants (NPS, enquêtes, retours commerciaux), délais perçus versus délais réels. Cette lecture ne constitue pas une étude de satisfaction client au sens marketing du terme — elle vise à identifier les écarts entre la performance opérationnelle telle qu'elle est vécue en interne et telle qu'elle est perçue par le client final. Ces écarts constituent des signaux d'alerte prioritaires pour orienter l'analyse des volets suivants.

→ **Livrables** : synthèse du cadre stratégique de référence (orientations retenues, degré de formalisation constaté, zones de flou ou d'ambiguïté identifiées, etc.)

- En clôture : note de synthèse stratégique (axes prioritaires d'amélioration, séquençage recommandé, conditions de succès)

B. Processus et flux opérationnels

L'expert cartographie les processus métier clés de bout en bout afin d'en identifier les inefficacités. Cette analyse porte sur les flux d'informations, de matériaux, de décisions et de validations, les interdépendances entre services, les goulots d'étranglement, les tâches sans valeur ajoutée, ainsi que les délais, coûts et niveaux de qualité à chaque étape.

Flexibilité : l'étendue de la cartographie est adaptée à la complexité de l'entreprise. Pour une entreprise de petite taille ou dont les processus sont peu formalisés, l'expert concentre son analyse sur les deux ou trois processus les plus critiques pour la compétitivité. Pour une entreprise plus structurée, la cartographie peut couvrir un périmètre plus large et intégrer des niveaux de détail supplémentaires. Si ce volet ne révèle pas de dysfonctionnement significatif, l'expert le documente explicitement et en justifie le constat.

Dans ce cadre, l'expert relève également les observations numériques liées aux processus : outils numériques utilisés ou absents, étapes encore réalisées manuellement ou sur papier, redondances entre outils, mésusages constatés et leurs causes opérationnelles.

Le consultant se limite à l'identification et à la description des lacunes constatées. Il ne formule aucune recommandation d'outils ou de solutions à ce stade.

Méthodologie

L'enjeu de ce volet est de rendre visible ce qui est souvent considéré comme acquis : la manière dont le travail est réellement organisé, au-delà des procédures écrites. Les outils recommandés combinent observation terrain et modélisation structurée, par exemple :

- Gemba walk, pour observer directement les opérations sur le lieu de travail ;
- Value Stream Mapping (VSM), pour cartographier visuellement les flux de valeur ;
- BPMN (Business Process Model and Notation) ;
- Méthode des 5 pourquoi ;
- Diagramme d'Ishikawa, etc.

NB : Sans se substituer à un audit financier, le consultant peut aussi mobiliser les données de gestion disponibles. L'objectif n'est pas de produire une analyse financière exhaustive, mais de pondérer les constats opérationnels par leur impact économique visible, afin d'éclairer la priorisation en fin de mission.

→ **Livrables**

- Cartographie visuelle des processus clés (situation actuelle — "AS-IS")

La cartographie complète et formalisée des flux métiers de l'entreprise constitue un socle analytique obligatoire à partir duquel sont élaborés le diagnostic et le plan d'action. Il ne peut être remplacé par une description textuelle, une liste de dysfonctionnements ou un tableau de synthèse.

La cartographie doit avoir été validée conjointement avec l'entreprise avant son intégration au rapport de diagnostic. Toute recommandation figurant dans le plan d'action doit être directement traçable à un dysfonctionnement identifié et localisé dans la cartographie.

Elle sera utilement complétée par :

- La liste priorisée des inefficacités identifiées, avec quantification des impacts (temps, coûts, erreurs) ;
- Une analyse des causes racines des dysfonctionnements ;
- La rubrique "observations numériques" : processus manuels, outils inadaptés ou sous-utilisés, causes du mésusage identifiées — ou conclusion motivée en l'absence de remarque. Les recommandations portant sur l'acquisition de solutions logicielles, d'équipements ou de services externalisés doivent être précédées d'une démonstration explicite que le processus concerné a fait l'objet d'une démarche d'optimisation préalable documentée ; que cette optimisation ne suffit pas à résoudre le dysfonctionnement identifié ; et que la solution recommandée constitue la réponse proportionnée au problème documenté, et non à un besoin générique ou présumé.

C. Organisation et gouvernance

L'expert analyse la clarté de l'organisation et l'efficacité de la gouvernance. Cette analyse porte sur la structure organisationnelle (organigramme, répartition des rôles et responsabilités), la gouvernance des décisions (qui décide quoi, comment, quand et selon quels critères), la communication interne et le pilotage de la performance (indicateurs clés, pertinence, exploitation et remontée d'information).

Flexibilité : pour une entreprise de petite taille, l'organisation est souvent peu formalisée et la gouvernance repose sur quelques personnes clés. L'expert adapte son analyse à cette réalité : il ne cherche pas à documenter une structure inexistante, mais à identifier les zones de flou, les dépendances critiques et les risques que cette informalité fait peser sur la performance. Pour une entreprise plus grande ou plus mature, l'analyse peut s'étendre à des questions de gouvernance multi-niveaux, de délégation ou de coordination inter-départements. Si ce volet ne révèle pas de dysfonctionnement significatif, l'expert le documente explicitement et en justifie le constat.

Dans ce cadre, l'expert relève les observations numériques liées à la gouvernance et à la communication : outils de pilotage absents ou inadaptés, reporting manuel, silos d'information, absence de tableau de bord partagé.

Le consultant se limite à l'identification et à la description des lacunes constatées. Il ne formule aucune recommandation d'outils ou de solutions à ce stade.

Méthodologie

L'enjeu de ce volet est de révéler les écarts entre l'organisation formelle et le fonctionnement réel — ce qui suppose de croiser les sources et de ne pas se limiter aux documents existants. Pour ce faire, il pourra utiliser, par exemple :

- Entretiens individuels et ateliers collectifs ;
- Matrice RACI pour clarifier les rôles et responsabilités sur les processus et décisions clés ;
- Cartographie des circuits de décision tels qu'ils fonctionnent réellement ;
- Grille de maturité organisationnelle etc.

→ Livrables

- Selon les cas : organigramme reconstitué ou validé, ou carte des responsabilités (format RACI simplifié), ou schéma des flux de décision ;
- Identification des dysfonctionnements de gouvernance et de communication ;
- Rubrique "observations numériques" : lacunes d'outillage en matière de pilotage et de communication interne, ou conclusion motivée en l'absence de remarque significative.

D. Gestion des ressources et des capacités

L'expert analyse l'allocation des ressources et l'adéquation entre capacités et besoins. Il évalue l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières, l'adéquation des compétences disponibles avec les besoins

opérationnels, la planification et l'ordonnancement des activités, ainsi que la gestion des priorités et de la charge de travail.

Flexibilité : dans une petite entreprise, la gestion des ressources est souvent informelle et repose sur l'intuition des dirigeants. L'expert concentre alors son analyse sur les déséquilibres les plus visibles — surcharge chronique, sous-utilisation, compétences manquantes — et sur leur impact direct sur la performance. Dans une entreprise plus structurée, l'analyse peut s'étendre à des questions de planification prévisionnelle, d'optimisation des capacités ou de gestion des compétences à moyen terme : dans ce cas le consultant fera les constats. Si ce volet ne révèle pas de dysfonctionnement significatif, l'expert le documente explicitement et en justifie le constat.

Dans ce cadre, l'expert relève les observations numériques liées à la gestion des ressources : absence d'outils de planification, gestion des capacités réalisée sur tableur ou de manière informelle, besoins en connectivité ou en capteurs pour le suivi des ressources matérielles, lacunes d'infrastructure numérique, etc.

Le consultant se limite à l'identification et à la description des lacunes constatées. Il ne formule aucune recommandation d'outils ou de solutions à ce stade.

Méthodologie

L'enjeu de ce volet est de mettre en évidence les déséquilibres entre ce que l'entreprise doit produire et ce qu'elle est réellement en mesure de produire — en termes de personnes, de compétences, d'équipements et de planification. Pour ce faire, il pourra utiliser, par exemple :

- Analyse charge / capacité (à partir de données existantes ou reconstituées par entretien) ;
- Analyse ABC des activités pour classer les activités selon leur contribution à la valeur créée ;
- OEE (Overall Equipment Effectiveness) — pour les environnements industriels ou de production, pour mesurer l'efficacité réelle des équipements, etc.

→ Livrables

- Analyse charge de travail / capacités disponibles ;
- Recommandations d'optimisation de l'allocation des ressources ;
- Rubrique "observations numériques" : lacunes d'outillage en matière de planification et de suivi des ressources — ou conclusion motivée en l'absence de remarque significative.

→ IMPORTANT : En annexe du document de clôture : synthèse des observations portant sur la maturité digitale (observations numériques)

En clôture de mission, l'expert consolide l'ensemble des rubriques "observations numériques/maturité digitale" produites dans les volets A, B, C et D en un document de synthèse structuré (processus concernés, nature des lacunes identifiées (mésusage, absence d'outillage, infrastructure, besoins en automatisation), niveau de priorité fondé sur l'impact opérationnel constaté, et prérequis opérationnels à traiter avant toute démarche de digitalisation).

Ce document ne constitue pas une recommandation de solutions, mais un état des lieux factuel des besoins identifiés, directement exploitable comme brief d'entrée pour un accompagnement complémentaire dédié à la transformation digitale.

La hiérarchisation des signaux présentée dans ce document est fondée exclusivement sur l'impact opérationnel constaté — et non sur la disponibilité, la maturité ou l'attractivité de solutions digitales existantes.

5.3 Articulation avec Fit 4 Digital et Fit 4 AI

La synthèse des observations numériques constitue le document de transition naturel vers les programmes d'approfondissement thématique de Luxinnovation.

Dans le cadre de Fit 4 Digital, elle sert de brief d'entrée pour la spécification, la sélection et la préparation au déploiement d'un projet de transformation digitale identifié à l'issue de la mission.

Dans le cadre de Fit 4 AI, elle sert de point de départ pour l'identification et la priorisation des use cases d'intelligence artificielle pertinents pour l'entreprise, et pour l'analyse de la maturité de ses données. Fit 4 Performance ne préjuge pas de ces use cases : il produit des signaux opérationnels — lacunes, processus manuels, besoins d'automatisation — que l'expert Fit 4 AI traduit ensuite en hypothèses IA, évalue en termes de faisabilité et de valeur, et hiérarchise en fonction des priorités stratégiques et des données disponibles. Les deux missions sont complémentaires et non substituables : l'une produit la clarté organisationnelle et les signaux ; l'autre les transforme en choix d'investissement IA fondés et réalistes.

Ces deux programmes peuvent faire l'objet de demandes de subvention distinctes et complémentaires, selon le projet retenu par l'entreprise.

Articulation avec Fit 4 Digital

Lorsqu'une entreprise s'engage dans Fit 4 Digital sans être préalablement passée par Fit 4 Performance, ou lorsqu'elle n'a pas mis en œuvre les recommandations issues de ce programme avant d'initier son projet digital, le consultant Fit 4 Digital est tenu de réaliser en ouverture de mission une phase de cadrage organisationnel. Cette phase, intégrée au périmètre et au budget de la mission Fit 4 Digital, est strictement limitée aux processus directement concernés par le projet digital : elle ne constitue pas un diagnostic d'excellence opérationnelle au sens du présent cahier des charges, mais un contrôle de faisabilité visant à s'assurer que les processus à numériser sont suffisamment stables et lisibles pour faire l'objet d'une spécification fonctionnelle fiable.

À l'issue de cette phase, le consultant Fit 4 Digital documente dans une note de cadrage l'état de maturité des processus concernés, les risques organisationnels identifiés et leur incidence sur le périmètre ou le séquençage du projet digital. Si des dysfonctionnements significatifs sont constatés sur des processus critiques pour le projet, le consultant en informe l'entreprise et adapte en conséquence son périmètre d'intervention — sans que cela puisse conduire à suspendre l'ensemble de la mission. L'entreprise reste souveraine de ses décisions ; le consultant a l'obligation de les documenter et d'en tracer les risques dans son rapport final.

Cette disposition ne fait pas de Fit 4 Performance un prérequis formel à Fit 4 Digital. Elle garantit toutefois que tout projet digital accompagné dans ce cadre repose sur une lecture réaliste des processus de l'entreprise — condition sine qua non de la pertinence des livrables produits et de la réussite du déploiement ultérieur.

Les entreprises souhaitant approfondir ce travail au-delà du périmètre de leur projet digital, ou dont le cadrage organisationnel révèle des dysfonctionnements plus larges, peuvent mobiliser Fit 4 Performance de manière complémentaire — avant, pendant ou après leur mission Fit 4 Digital, selon leur situation et leurs priorités.

Si la mission Fit 4 Digital intervient après une mission Fit 4 Performance, le consultant reprendra les besoins numériques hiérarchisés et les prérequis opérationnels documentés dans la synthèse, les approfondira selon le périmètre du projet retenu, et produira les livrables adaptés à la nature de ce projet.

Articulation avec Fit 4 AI

Lorsqu'une entreprise s'engage dans Fit 4 AI sans être préalablement passée par Fit 4 Performance, l'expert Fit 4 AI est tenu de réaliser en ouverture de mission une phase de cadrage opérationnel et données. Cette phase, intégrée au périmètre et au budget de la mission Fit 4 AI, est strictement limitée aux processus et flux de données

directement concernés par les use cases envisagés : elle ne constitue pas un diagnostic d'excellence opérationnelle au sens du présent cahier des charges, mais un contrôle de faisabilité visant à s'assurer que les processus sous-jacents aux cas d'usage potentiels sont suffisamment stables, documentés et générateurs de données pour faire l'objet d'une analyse de maturité des données fiable.

À l'issue de cette phase, l'expert Fit 4 AI documente dans une note de cadrage l'état de maturité des processus et des données concernés, les risques identifiés et leur incidence sur la pertinence ou la faisabilité des cas d'usage envisagés. Si des processus sous-jacents à un use case prioritaire s'avèrent trop instables ou trop peu formalisés pour produire des données exploitables, l'expert en informe l'entreprise et adapte en conséquence la hiérarchisation des use cases — sans que cela puisse conduire à suspendre l'ensemble de la mission. L'entreprise reste souveraine de ses décisions ; l'expert a l'obligation de les documenter et d'en tracer les risques dans son rapport final.

Cette disposition ne fait pas de Fit 4 Performance un prérequis formel à Fit 4 AI. Elle garantit toutefois que tout projet d'intelligence artificielle accompagné dans ce cadre repose sur une lecture réaliste des processus et des données de l'entreprise — condition sine qua non de la pertinence des cas d'usage retenus et de la fiabilité de l'analyse de maturité produite.

Les entreprises dont le cadrage révèle des dysfonctionnements organisationnels plus larges, ou dont les processus sous-jacents aux cas d'usage identifiés s'avèrent trop fragiles pour être directement exploités, peuvent mobiliser Fit 4 Performance de manière complémentaire — avant, pendant ou après leur mission Fit 4 AI, selon leur situation et leurs priorités.

Si la mission Fit 4 AI intervient après une mission Fit 4 Performance, l'expert reprendra la synthèse des observations — en particulier les signaux relatifs aux processus manuels, aux lacunes de données et aux besoins d'automatisation — comme brief d'entrée, et concentrera d'emblée son analyse sur l'identification et la priorisation des use cases, et sur l'évaluation de la maturité des données disponibles pour les alimenter.

Les trois programmes forment une séquence logique, qui serait préconisée aux entreprises participantes : Fit 4 Performance produit la clarté organisationnelle et fonctionnelle ; Fit 4 Digital la traduit en spécifications et en choix de solutions ; Fit 4 AI en exploite les données pour identifier les cas d'usage pertinents et évaluer leur faisabilité. Chaque programme présuppose le précédent — sans pour autant en faire un prérequis formel.

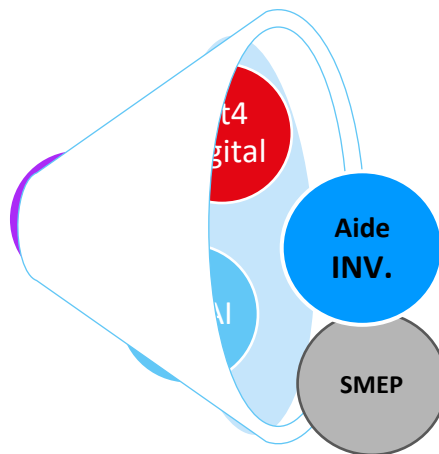
5.4 Clôture et suite du diagnostic Fit 4

Le prestataire restitue les conclusions de son diagnostic Fit 4 au moyen d'une présentation formelle adressée à la direction et aux équipes opérationnelles (en présence de Luxinnovation), et remet un plan d'action structuré précisant, pour chaque mesure recommandée, le calendrier prévisionnel, les ressources humaines et financières à mobiliser ainsi que les indicateurs opérationnels retenus pour le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des résultats.

À l'issue du diagnostic Fit 4 Performance, l'entreprise peut choisir de mettre en œuvre toutes ou une partie des recommandations définies dans le plan d'actions.

À réception du rapport final, Luxinnovation procède à une analyse systématique des recommandations formulées par l'expert afin d'identifier les schémas d'aide susceptibles d'en co-financer la mise en œuvre — qu'il s'agisse de programmes d'accompagnement gérés par Luxinnovation, d'aides gérées par le ministère de l'Économie ou de dispositifs européens mobilisables. Si l'entreprise souhaite solliciter une aide d'État pour la mise en œuvre d'une recommandation, elle doit faire la demande associée avant le début de la mise en œuvre.

**Rapport Fit 4
Performance :
implémentation des
recommandations**



En outre, Luxinnovation s'assure que chaque entreprise bénéficie d'une orientation personnalisée vers les acteurs les plus pertinents pour la suite de son parcours.

Selon ses besoins et ses ambitions, elle pourra ainsi être mise en relation avec :

- des structures spécialisées dans la promotion et la certification de la qualité (e.g. Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence (MLQE), ILNAS – norme ISO 9001 etc.) ;
- des organismes actifs dans la formation ou les diagnostics de compétences pour renforcer les compétences de ses équipes (e.g. ADEM avec le programme « Skills-Plang ») ;
- des structures compétentes pour accompagner l'implémentation du plan d'action proposé ;
- ou encore des conseillers expérimentés pour l'aider à identifier et à constituer de nouvelles demandes de subvention.

De manière plus générale, Luxinnovation mobilise son réseau étendu de partenaires pour connecter chaque entreprise aux ressources et aux expertises les plus adaptées à ses prochaines étapes de développement.

6. BASE LÉGALE

Le présent programme est basé sur les dispositions de la loi du 20 décembre 2019 ayant pour objet la mise en place d'un régime d'aides de minimis.

7. NATURE ET MONTANT DES FRAIS ÉLIGIBLES

Les frais éligibles correspondent exclusivement aux honoraires du consultant choisi, hors frais de déplacement et autres frais annexes, sur la base d'un devis préalablement établi à l'attention de l'entreprise et conforme au présent cahier des charges.

Les frais éligibles sont co-financés par une aide étatique, versée sous la forme d'une subvention en capital. **Par projet, le montant de l'aide doit être supérieur à 1 000 euros et ne peut excéder 100 000 euros.**

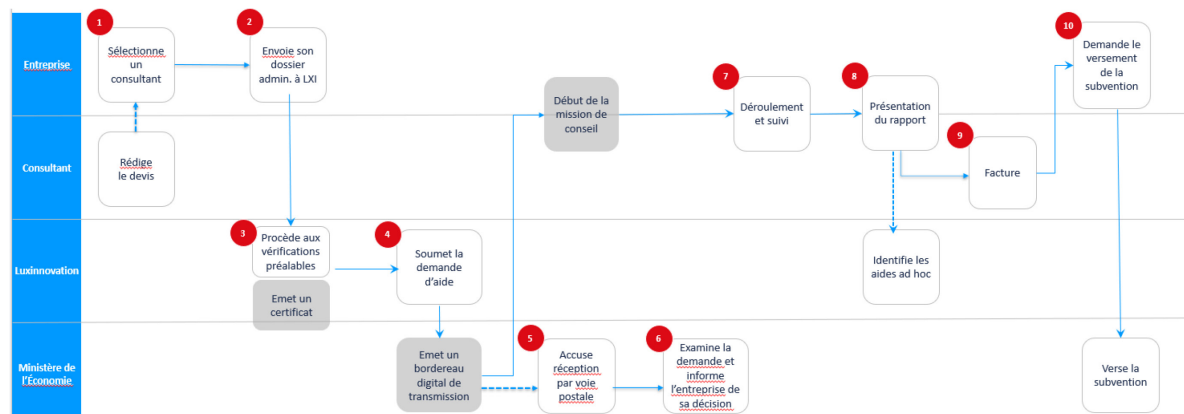
L'intensité maximale de l'aide est déterminée en fonction de la taille de l'entreprise, elle-même définie selon les

critères fixés par la réglementation européenne⁷ :

	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Intensité de l'aide	70 %	60 %	50 %

8. PROCÉDURE

Pour solliciter la subvention prévue dans le cadre du présent cahier des charges, la procédure est la suivante :



Étape 1 : Sélection du consultant & devis

L'entreprise sélectionne un consultant dans la liste des consultants référencés pour le programme Fit 4 Performance - dont le répertoire est accessible sur le site Internet de Luxinnovation - et obtient un devis conforme au présent cahier des charges.

Étape 2 : Envoi des documents administratifs à Luxinnovation

L'entreprise complète le formulaire de demande sur le portail de Luxinnovation (JWay) et communique les pièces nécessaires, notamment :

- Organigramme faisant apparaître toutes les sociétés, en amont ou en aval, avec lesquelles il existe un lien de participation supérieur ou égal à 25%. Pour chacune de ces sociétés, l'organigramme devra préciser le nombre d'ETP, le total au bilan et le montant du chiffre d'affaires du dernier exercice (exemplaire en annexe de ce document) ;
- Comptes annuels clôturés (bilan et compte de résultat) des deux derniers exercices fiscaux de l'entreprise requérante et, le cas échéant, du groupe dont elle fait partie ;
- Devis du consultant (**non signé**) ;

⁷ Annexe I du règlement (UE) n° 651/2014 de la Commission du 17 juin 2014 déclarant certaines catégories d'aides compatibles avec le marché intérieur en application des articles 107 et 108 du traité, tel que modifié : <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/651>

- Relevé d'identité bancaire ;
- Procuration à Luxinnovation pour compléter la démarche MyGuichet au nom de l'entreprise.

Étape 3 : Vérifications préalables

Luxinnovation vérifie au préalable l'éligibilité de la demande sur base des informations communiquées par l'entreprise, puis délivre un certificat attestant que le devis est conforme aux prescriptions du présent cahier des charges.

Étape 4 : Demande de subvention

Luxinnovation introduit la demande de subvention sur MyGuichet.lu, au nom de la société requérante.

Le bordereau digital généré à l'issue de la saisie et de la transmission électronique constitue la preuve du dépôt. Luxinnovation envoie à l'entreprise une copie du bordereau digital généré à l'issue de la transmission, qui devra le conserver dans son dossier administratif.

L'entreprise peut signer le devis et commencer la mission dès réception du bordereau digital. Elle peut aussi décider d'attendre la décision définitive du ministère (étape 6).

Étape 5 : Accusé de réception du ministère

Le ministère de l'Économie accuse réception de la demande d'aide dans les quinze jours à compter de sa réception et informe le demandeur de tout document manquant ainsi que des délais de traitement du dossier. La réception des pièces manquantes sera suivie, dans le même délai, d'un nouvel accusé de réception, qui fera débiter le délai imparti.

Cet accusé de réception ne constitue toutefois pas une décision relative à l'octroi ou au refus de l'aide étatique.

Étape 6 : Instruction de la demande et décision du ministère

Le ministère instruit la demande, puis confirme sa décision à l'entreprise par courrier. La décision est transmise endéans 2 mois à compter de la réception du dossier complet, avec prolongation possible de 3 mois en cas de complexité accrue de la demande. Le demandeur est informé avant la fin de la période des 2 mois que la date limite sera repoussée de 3 mois, sauf lorsque l'accusé de réception a clairement indiqué que la durée de la procédure serait de 5 mois.

L'absence de décision dans le délai imparti vaut accord tacite.

En cas de décision favorable, le courrier de notification précise les éléments suivants :

- Le montant de l'aide ;
- La période d'éligibilité des coûts (date limite à laquelle le consultant devra avoir émis la dernière facture) ;
- La date de forclusion (date à laquelle l'entreprise requérante devra avoir retourné au ministère le rapport, la facture et les preuves de paiement, pour déclencher le versement de la subvention par le ministère).

Étape 7 : Déroulement et suivi de la mission

La mission est réalisée conformément au devis et au périmètre présentés dans la demande de subvention. La durée totale de la mission est limitée à 6 mois. En cas de prolongation, une demande devra être adressée en ce sens à l'instructeur en charge du dossier auprès du ministère de l'Économie, au plus tard avant la fin de la période d'éligibilité des coûts.

Étape 8 : Finalisation de la mission et communication du rapport

Le consultant communique le rapport final à l'entreprise et à Luxinnovation, et organise une réunion commune afin de présenter les résultats de l'analyse et les recommandations formulées.

L'identification des aides étatiques susceptibles de contribuer au financement de ces recommandations relève de la responsabilité de Luxinnovation.

Étape 9 : Facturation

L'entreprise règle la ou les factures du consultant.

Étape 10 : Versement de la subvention

L'entreprise introduit auprès du ministère de l'Économie, via MyGuichet.lu, sa demande de paiement, accompagnée du rapport du consultant, de la ou des factures et des preuves de paiement. La demande de paiement doit être introduite au plus tard 6 mois après la date de fin du projet fixée dans la décision d'octroi.

9. RÉFÉRENCEMENT DES CONSULTANTS : CONDITIONS D'ACCÈS AU RÉFÉRENCEMENT ET COMPÉTENCES REQUISES

Les missions décrites ci-dessus sont réalisées par des sociétés de conseil ayant obtenu le référencement de Luxinnovation sur la base de la démonstration, dans les conditions définies ci-dessous, des compétences et qualités requises des experts qu'elles engagent.

9.1 Conditions d'accès au référencement — Indépendance commerciale

Inéligibilité directe

Ne peuvent être référencés dans le cadre du présent programme les prestataires dont l'activité principale consiste en la revente, l'intégration, le déploiement ou la maintenance de solutions logicielles ou d'équipements informatiques, lorsque cette activité est de nature à constituer un débouché commercial direct pour leurs propres recommandations.

Cette inéligibilité s'apprécie au regard de la réalité économique de l'activité exercée par la société candidate, indépendamment de sa structure juridique — qu'il s'agisse d'une société exerçant cette activité à titre unique, d'une société l'exerçant conjointement à d'autres activités, ou d'une société issue d'une opération de fusion, d'absorption ou de restructuration ayant conduit au regroupement d'activités de conseil et d'activités IT au sein d'une seule entité juridique.

Éligibilité conditionnelle — Prestataires exerçant ou ayant intégré une activité IT au sein de la même entité juridique

Lorsque la société candidate exerce, au sein de la même entité juridique, à la fois une activité de conseil en excellence opérationnelle et une activité relevant du champ de l'inéligibilité défini au point 9.1 — notamment à la suite d'une opération de fusion, d'absorption, de rapprochement ou de diversification d'activités —, le référencement peut néanmoins être accordé, sous réserve du respect cumulatif des conditions suivantes :

a) Déclaration obligatoire et complète lors du dépôt de candidature

Le candidat déclare l'existence et la nature de l'activité IT exercée au sein de la même entité, les solutions ou services concernés, ainsi que les modalités selon lesquelles cette activité est organisée distinctement de l'activité de conseil.

b) Séparation effective et vérifiable des activités

Le candidat démontre que l'activité de conseil en excellence opérationnelle est organisée de manière structurellement distincte de l'activité IT, notamment par des équipes dédiées et séparées, une facturation autonome et l'absence de tout mécanisme de commissionnement, d'intéressement ou de mutualisation commerciale entre les deux lignes d'activité.

c) Interdiction de recommandation en situation de conflit

Dans le cadre de toute mission Fit 4 Performance, le prestataire s'interdit de recommander, même indirectement, une solution, un outil ou un service relevant de son activité IT interne. Si une telle recommandation s'avère objectivement la plus pertinente pour l'entreprise bénéficiaire, le prestataire en informe Luxinnovation et s'abstient de la formuler lui-même.

d) Information préalable de l'entreprise bénéficiaire

Dès la prise de contact avec l'entreprise, le prestataire l'informe de l'existence de cette double activité et de l'engagement pris de ne pas en tirer de bénéfice commercial dans le cadre de la mission.

9.2 Compétences et qualifications

Seules des **personnes morales régulièrement immatriculées au RCS du Luxembourg** (à l'exclusion de travailleurs indépendants) pourront soumettre leur candidature.

Les personnes morales régulièrement immatriculées dans un autre État membre de l'Union européenne peuvent également être référencées, à condition de justifier des compétences définies ci-dessous et de produire un devis rédigé à l'attention d'une entreprise luxembourgeoise.

Les prestataires sont tenus de démontrer que les experts engagés dans la mission disposent des compétences suivantes :

Compétences générales et expérience

- Maîtrise de la méthodologie d'audit d'entreprise, idéalement conforme aux exigences de la norme EN/ISO 17021-2 : 2018 applicable à l'audit de PME ;
- Maîtrise d'une ou plusieurs méthodes de conduite de mission de conseil en organisation ou en management, qu'il s'agisse d'approches structurées par phases (diagnostic, recommandations, mise en œuvre, suivi) ou d'approches itératives permettant des ajustements en cours de mission en fonction des retours terrain ;
- Expérience minimale de 3 ans dans la conduite de missions comparables, exigée pour chaque expert impliqué ;
- Maîtrise du français ou de l'anglais. L'allemand et le luxembourgeois sont un plus.

Compétences spéciales

Les experts maîtrisent une ou plusieurs des méthodologies listées ci-dessous et disposent des connaissances et compétences associées. Les rubriques A à F ne définissent pas un profil type unique : la spécialisation sur certaines rubriques est admise, et la complémentarité entre experts au sein d'un binôme ou d'une équipe est encouragée.

A. Compétences de cadrage stratégique

- Capacité à lire et interpréter la stratégie d'une entreprise (plan stratégique, positionnement concurrentiel, priorités de direction) et à en déduire les priorités opérationnelles ;
- Aptitude à conduire des entretiens de cadrage structurés avec la direction générale ;
- Maîtrise des outils d'analyse stratégique appliqués aux opérations : analyse de la chaîne de valeur, diagnostic forces/faiblesses opérationnel, analyse des flux de création de valeur ;
- Capacité à formuler des recommandations priorisées alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, avec estimation d'impact (gains quantifiés, retour sur investissement) ;
- Aptitude à construire une feuille de route opérationnelle séquencée, avec jalons, ressources nécessaires et indicateurs de suivi.

B. Cartographie et modélisation de processus & méthodologies d'optimisation opérationnelle

- Outils et techniques de modélisation : BPMN, flowcharts, swimlanes, VSM ;
- Capacité d'analyse systémique (vision d'ensemble, interdépendances) ;
- Capacité à réaliser des benchmarks sectoriels et à positionner les pratiques de l'entreprise par rapport aux standards du marché ou du secteur ;
- Lean Management : VSM, 7 Mudras, Kaizen, 5S, standardisation ;
- Six Sigma : DMAIC ;
- Process Reengineering : refonte de processus ;
- Mesure de la performance opérationnelle : définition et lecture d'indicateurs clés (KPI, taux de service, délais, coûts de non-qualité, productivité ...).

C. Analyse organisationnelle

- Animation d'ateliers collaboratifs ;
- Change management (gestion du changement, résistances) ;
- Capacité à identifier et gérer les tensions entre niveaux hiérarchiques (direction, management intermédiaire, équipes opérationnelles).

D. Compréhension des enjeux de digitalisation

- Connaissance des grandes familles de solutions (ERP, CRM, PMS, BI, etc.), sans être un expert technique ;
- Culture digitale suffisante pour identifier les opportunités de digitalisation et, plus généralement, capacité à traduire les besoins opérationnels en besoins fonctionnels, sans expertise technique approfondie.

9.3 Procédure de référencement

Les sociétés intéressées devront faire parvenir à Luxinnovation un dossier de candidature comprenant les éléments suivants :

- Fiche de renseignements (*modèle fourni*) ;
- Déclaration sur l'honneur (*modèle fourni*) ;
- Présentation de l'entreprise (*modèle fourni*) ;
- Bilans et comptes de résultats des 3 derniers exercices de la société ;
- CV détaillés des experts appelés à intervenir ;
- Diplômes et certifications : formations initiales, certifications professionnelles (Lean Six Sigma, BPMN, change management, etc.), attestations de formation continue ;
- Références de missions : au minimum 3 missions similaires réalisées dans les 3 dernières années, auprès d'entreprises luxembourgeoises ou européennes (*modèle fourni*) ;
- Optionnel : Exemples de livrables anonymisés : cartographies de processus, rapports de diagnostic, feuilles de route, présentations de restitution ;
- Logo de l'entreprise ;
- Devis adressé à un client basé au Luxembourg (*si la société de conseil n'est pas établie au Luxembourg*).

Les dossiers de candidature peuvent être déposés à tout moment en utilisant le formulaire prévu à cet effet sur le site de Luxinnovation : <https://www.luxinnovation.lu/wizard-fit-4-consultants>

Le référencement pourra être accordé au vu du seul dossier de candidature, ou après un entretien complémentaire. À l'issue de cette analyse, Luxinnovation rend une décision officielle : si celle-ci est favorable, le consultant est autorisé à recruter un premier client dans le cadre du programme afin de réaliser un premier diagnostic.

Le référencement définitif sur le site de Luxinnovation est confirmé après évaluation de la première mission réalisée, sous réserve que celle-ci soit concluante et conforme aux critères énoncés dans le présent document.

9.4 Durée du référencement

Le référencement est accordé pour une durée de trois ans, sans reconduite automatique.

Tout manquement à l'une des obligations prévues par le présent cahier des charges, toute insuffisance qualitative avérée dans la réalisation des missions, ou toute atteinte portant préjudice à l'entreprise accompagnée, à Luxinnovation ou au ministère de l'Économie, est susceptible d'entraîner le retrait avant terme du référencement de la société prestataire, sur décision de Luxinnovation.

Constituent notamment des motifs de retrait :

- des appréciations insuffisantes ou récurrentes laissées par les entreprises accompagnées à l'issue des enquêtes de satisfaction ;
- une qualité des livrables jugée insuffisante au regard des standards définis dans le présent cahier des charges, sur la base de la relecture du rapport final conduite par Luxinnovation ;
- le non-respect des règles déontologiques, notamment en matière de conflits d'intérêts, de confidentialité ou de communication relative au programme ;
- la communication d'informations erronées, incomplètes ou trompeuses, que ce soit dans le dossier de candidature ou dans le cadre des missions réalisées ;
- la falsification de documents ou tout acte frauduleux en vue d'obtenir ou de conserver le référencement ;
- une condamnation prononcée par un jugement ayant autorité de chose jugée pour tout délit affectant la moralité professionnelle de l'expert ;

- la non-atteinte du seuil minimal de missions requis pour maintenir le référencement dans le programme.

Avant toute décision de retrait, la société prestataire est informée par écrit des manquements qui lui sont reprochés et dispose d'un délai de sept jours pour fournir toute explication utile.

Luxinnovation peut mettre en demeure la société prestataire de procéder au remplacement de l'expert concerné dans un délai qu'elle fixe. Si la société ne donne pas suite à cette mise en demeure, ou si le manquement constaté est d'une gravité telle qu'il porte atteinte à la qualité du programme ou à la réputation de Luxinnovation, le retrait du référencement peut être prononcé à l'encontre de la société dans son ensemble, sans préjudice des autres voies de recours ouvertes à Luxinnovation.

Toute exclusion emporte l'interdiction immédiate de se prévaloir du référencement au programme. Les missions en cours au moment du retrait doivent être menées à terme dans les délais convenus, sauf volonté expresse de l'entreprise accompagnée d'y mettre fin immédiatement, auquel cas les conditions de la rupture sont réglées selon le droit commun des contrats.

La société prestataire peut également renoncer à tout moment à son référencement, sous réserve de mener à terme l'ensemble des missions en cours.

10. OBLIGATIONS

10.1 Obligations de la société prestataire

Les relations entre la société prestataire et l'entreprise bénéficiaire sont régies par les conditions spéciales fixées dans le devis, les conditions générales de vente du prestataire, et le droit commun des contrats. Le ministère de l'Économie et Luxinnovation n'interviennent pas dans la relation contractuelle entre le prestataire et l'entreprise et ne sauraient voir leur responsabilité engagée en cas de défaut ou de mauvaise exécution des prestations, ni pour quelque autre cause que ce soit liée à l'exécution de la mission.

Outre le respect des dispositions du présent cahier des charges, le prestataire s'engage à :

- Facturer un tarif journalier maximum de 1 300 € HTVA, applicable à l'ensemble des experts mobilisés dans le cadre de la mission, quel que soit leur profil ou leur niveau de séniorité ;
- Réaliser un minimum de deux missions dans le cadre du programme au cours de chaque année civile, ce seuil* constituant une condition de maintien actif dans le répertoire de prestataires référencés ;
- Exécuter la mission dans un délai de 6 mois. Au besoin, l'entreprise pourra solliciter une prolongation du délai en adressant une demande en ce sens à l'instructeur en charge du dossier auprès du ministère de l'Économie ;
- Adresser à l'entreprise, préalablement au démarrage de la mission, un devis détaillé comprenant au minimum les éléments suivants :
 - ✓ le périmètre organisationnel et opérationnel de la mission ;
 - ✓ le calendrier prévisionnel : réunion de lancement, étapes intermédiaires et réunion de clôture ;
 - ✓ la composition de l'équipe projet et le rôle de chaque intervenant ;
 - ✓ le détail des livrables attendus ;
 - ✓ la durée totale de la mission exprimée en nombre de jours ;
 - ✓ le tarif journalier HT appliqué ;

- Informer Luxinnovation avec un préavis minimum de 15 jours ouvrables de la date prévue pour la restitution des conclusions. Luxinnovation se réserve la possibilité d'assister à la présentation du rapport final, sans que cette présence n'emporte de validation des conclusions du prestataire ;
- Rédiger le rapport final dans un langage accessible à un dirigeant non-expert, en évitant un jargon technique non défini. Le rapport devra comporter a minima : un diagnostic synthétique, des recommandations hiérarchisées, un plan d'action opérationnel et des indicateurs de suivi des progrès attendus.

NB : le plan d'action devra être synthétisé en respectant le modèle figurant à l'annexe 2, de manière à en faciliter la lecture par l'entreprise, et l'identification des aides publiques disponibles.

*Pour les prestataires référencés en cours d'année, le premier seuil annuel est calculé à compter du premier anniversaire de la date de référencement. Aucune exigence minimale n'est applicable pour la période antérieure à ce premier anniversaire.

Luxinnovation se réserve le droit de procéder à une revue périodique de l'activité de chaque prestataire référencé. En cas de non-atteinte du seuil minimal sur une période annuelle, Luxinnovation en informe le prestataire par écrit et lui accorde une période de remédiation de six mois. À l'issue de cette période, si le seuil n'est toujours pas atteint, le retrait du référencement peut être prononcé

Déontologie et obligations comportementales

Les prestataires s'engagent à promouvoir le programme Fit 4 de manière loyale et transparente. Ils s'abstiennent de tout démarchage commercial agressif ou de toute pression exercée sur les entreprises en lien avec l'obtention de la subvention, et veillent à communiquer les informations relatives au programme de façon claire, complète et non trompeuse.

Ils s'assurent préalablement que le programme Fit 4 est adapté à la situation et aux besoins réels de l'entreprise, et s'abstiennent d'orienter une entreprise vers le programme dans un but principalement commercial ou lorsque ses besoins ne correspondent pas aux objectifs du programme.

Les prestataires sont tenus de respecter la confidentialité de l'ensemble des informations qui leur sont communiquées dans le cadre de leur mission. Cette obligation s'applique pendant toute la durée de la mission et se poursuit après son terme, sans limitation de durée pour les informations présentant un caractère sensible ou stratégique.

Tout prestataire qui se trouve ou qui est susceptible de se trouver en situation de conflit d'intérêts avec une entreprise accompagnée est tenu d'en faire la déclaration écrite à Luxinnovation sans délai et au plus tard avant le démarrage de la mission. Constituent notamment des situations de conflit d'intérêts :

- toute participation, directe ou indirecte, au capital social de l'entreprise accompagnée ;
- l'exercice d'une fonction au sein des organes de direction ou de surveillance de cette entreprise ;
- l'existence d'un lien familial ou personnel étroit avec un dirigeant ou un actionnaire significatif de l'entreprise accompagnée ;
- toute situation analogue impliquant une personne morale liée au prestataire.

La déclaration d'un conflit d'intérêts n'entraîne pas automatiquement l'exclusion du prestataire. Luxinnovation examine chaque situation au cas par cas et se réserve le droit d'écarter le prestataire concerné si elle estime que le conflit d'intérêts est de nature à compromettre l'objectivité de la mission ou l'intégrité du programme.

L'absence de déclaration d'un conflit d'intérêts connu du prestataire constitue un manquement grave susceptible d'entraîner le retrait immédiat de son référencement.

10.2 Obligations de l'entreprise bénéficiaire

Pour permettre la bonne exécution du programme, l'entreprise bénéficiaire s'engage à apporter au prestataire sa pleine coopération, notamment en :

- désignant en début de mission la personne en charge du projet au sein de l'entreprise ;
- mettant à disposition les moyens matériels et humains nécessaires à l'exécution de la mission, en ce compris la désignation d'un interlocuteur interne identifié, disponible et habilité à communiquer les informations utiles au bon déroulement de la mission ;
- communiquant au prestataire, dans les meilleurs délais, toute information, donnée ou document nécessaire à la réalisation du diagnostic et à l'élaboration du plan d'action ;
- complétant le questionnaire d'évaluation mis à disposition par Luxinnovation à l'issue de la restitution des travaux. Ce retour conditionne le suivi qualitatif du programme et constitue une obligation à part entière de la participation au dispositif.

Accès aux résultats de la mission

En acceptant les conditions du présent cahier des charges, l'entreprise bénéficiaire autorise la transmission à Luxinnovation du diagnostic et du plan d'action élaborés dans le cadre de la mission.

Ces informations contenues seront analysées par Luxinnovation afin d'identifier toute mise en relation, tout accompagnement et tout financement approprié pour leur mise en œuvre. Elles sont traitées de manière confidentielle et ne sont pas communiquées à des tiers sans l'accord préalable de l'entreprise.

Avec l'accord de l'entreprise, Luxinnovation peut utiliser le projet comme cas d'étude pour promouvoir le programme, sans divulguer d'informations confidentielles. Luxinnovation se réserve également le droit de publier le nom ou le logo de l'entreprise bénéficiaire dans le répertoire des entreprises ayant participé au programme.

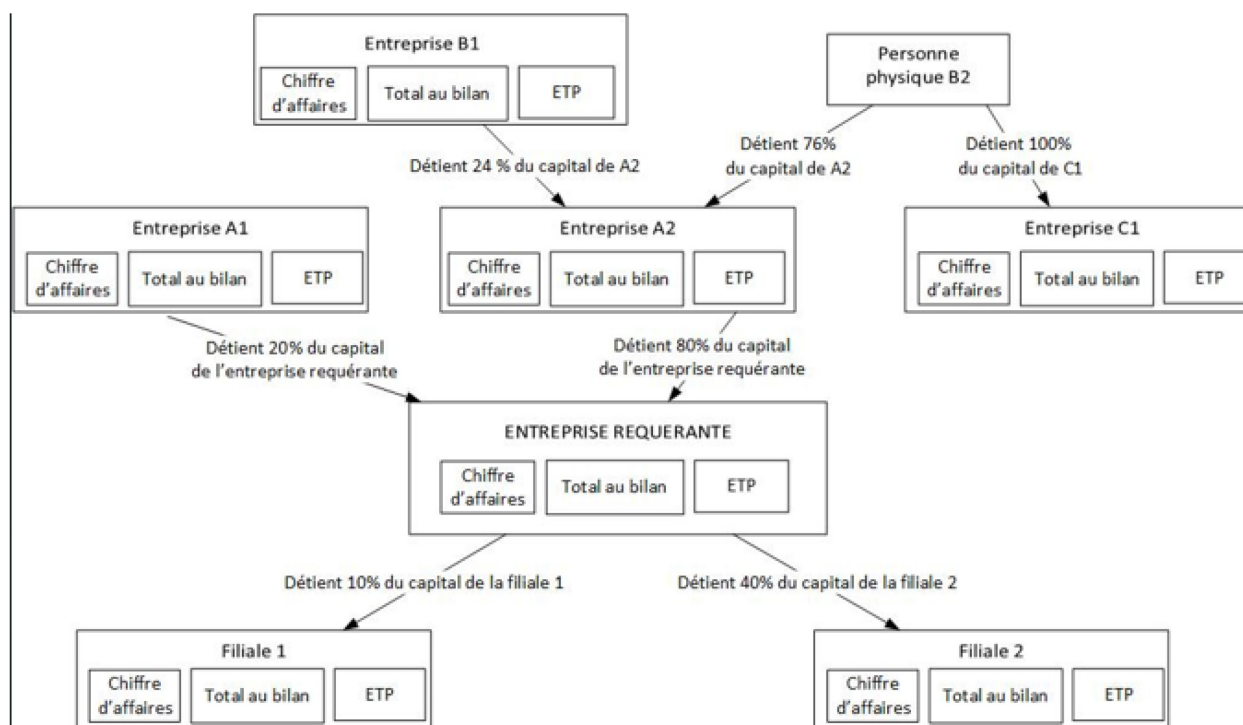
Le ministère de l'Économie et Luxinnovation se réservent la possibilité de modifier à tout moment et sans préavis les conditions du programme, ou de supprimer celui-ci.

Attribution de compétence

Le présent programme est régi par le droit luxembourgeois.

En cas de litige relatif à son existence, son interprétation ou son exécution, les tribunaux luxembourgeois seront seuls compétents.

ANNEXE 1 – Modèle d'organigramme



ANNEXE 2 – Plan d'action Fit 4 - Tableau de synthèse

Les informations du plan d'action doivent obligatoirement être synthétisées sous la forme ci-dessous.

Le consultant peut ajouter d'autres colonnes si cela est pertinent.

Recommandation <i>(Description synthétique et indication des pages concernées du rapport)</i>	Priorité	Horizon <i>(Court terme, MT, LT)</i>	Budget estimé	ROI <i>(Estimation)</i>	Type de frais <i>(Opex/Capex/ Conseil/Formation)</i>	Aide étatique éligible <i>(à compléter par Luxinnovation)</i>