

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

UNE VISION GLOBALE DU MANAGEMENT

31 Mai 2012

Qu'est ce que la gouvernance d'entreprise ?

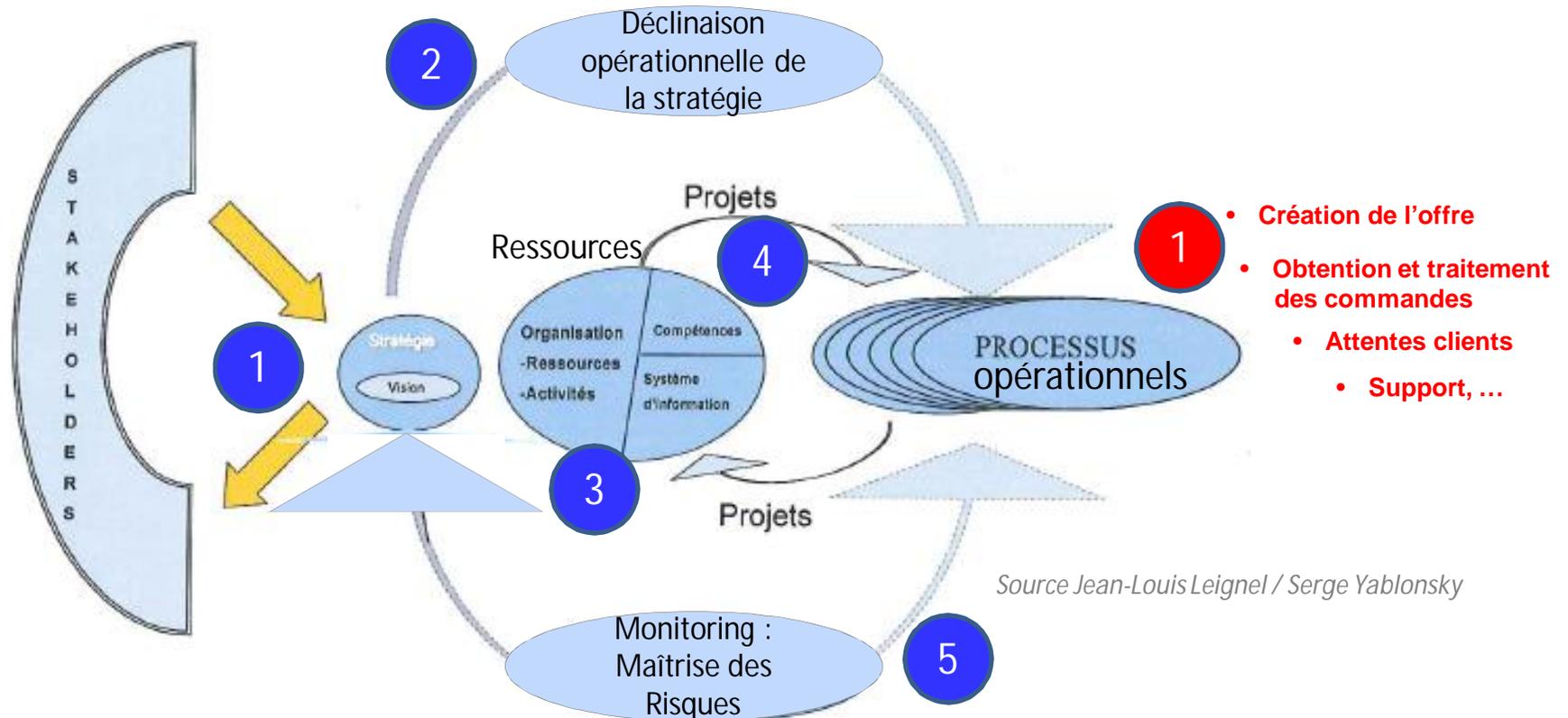
Un ensemble de décisions prises tout au long de la vie de l'entreprise et à tous niveaux de responsabilité dans le but de créer durablement de la valeur :

- en assurant le **développement à moyen/long terme** de l'entreprise grâce à la pertinence de la stratégie élaborée et l'optimisation des ressources mises à sa disposition ;
- en veillant à ce que les **risques** susceptibles de la menacer soient rapidement identifiés et maîtrisés ;
- en s'assurant de **l'application d'une stratégie** unique décidée par la direction et déclinée sur l'ensemble des acteurs de la chaîne de décision.

Une gouvernance d'entreprise pour qui ?

- pour les **administrateurs** qui gagneront en connaissance de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement ;
- pour tous les **managers** qui trouveront un cadre de réflexion et de bonnes pratiques ;
- pour **toutes les parties prenantes** qui disposeront d'une mesure de la qualité des processus de management.

Mise en évidence d'un processus d'un nouveau type : Le Processus de Gouvernance d'Entreprise



- 5 axes d'application des « bonnes pratiques »
- 1 facteur-clé de succès « transverse » : les « macro processus opérationnels »

Axe n°1 : Elaboration de la stratégie

L'entreprise prend en compte les attentes de ses **stakeholders** :

- Clients actuels et futurs]
- Concurrents
- Actionnaires
- Salariés
- Fournisseurs partenaires
- Banquiers
- Pouvoirs publics
-

et les évolutions prévisibles de **l'environnement** :

- Economique
- Social
- Financier
- Ecologique
- Politique/géopolitique
-

dans une **démarche formalisée** (*de type Porter*).

Axe n°1 : Elaboration de la stratégie

Elle s'assure de l'implication des **acteurs pertinents** (« *right men* ») :

- Direction Générale
- Administrateurs
- Managers

au bon endroit dans le processus de prise de décisions (« *right place* »)
et **au bon moment** (« *right time* »).

De cette démarche doivent résulter, pour chacune des **familles de produits** de l'entreprise, des objectifs à la fois ambitieux et réalistes en termes de :

- croissance ;
- moyens à mettre en œuvre pour atteindre cette croissance ;
- besoin en capital humain et financier.

Axe n°1 : Elaboration de la stratégie

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance		inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
1) Elaboration de la stratégie							
1-1)	<u>Comités en charge de prendre les décisions stratégiques</u>						
	Comment les comités en charge de prendre les décisions stratégiques (CA, CS, comité de direction, ...) jouent-ils son rôle ?						
1-2)	<u>Stakeholders:</u>						
	Les stakeholders sont-ils identifiés ?						
	Les stakeholders sont-ils impliqués dans la stratégie ?						
1-3)	<u>Définition de la stratégie:</u>						
	Les attentes des stakeholders sont-elles prises en compte dans la définition de la stratégie ?						
	Les exigences liées aux variations exogènes (dollars, pétrole, matières premières) sont-elles prises en compte dans la définition de la stratégie ?						
	La définition de la stratégie est liée avec le positionnement stratégique et la concurrence ?						
	La définition de la stratégie inclut-elle la définition de la performance et des indicateurs de mesure associés ?						
	La mesure de l'atteinte des objectifs, de la performance et des risques est-elle prise en compte ?						
	Les macro-compétences de l'entreprise sont-elles intégrées dans la définition de la stratégie ?						
	Un modèle est-il utilisé dans le cadre de la définition de la stratégie (modèle de Porter, du Boston Consulting Group) ?						
	La stratégie est-elle documentée et synthétisée sous forme de vision ?						
	la stratégie est-elle communiquée de façon appropriée ?						

Axe n°2 : Déclinaison opérationnelle de la stratégie

La **planification à moyen terme** de l'entreprise permet d'affecter aux « macro-processus » opérationnels :

- Order to cash
- Création de l'Offre
- Prise en compte des attentes Clients
- Supports
- ...

des **objectifs concrets d'amélioration** cohérents avec les objectifs stratégiques en associant le management :

- Direction Générale,
- Directions opérationnelles,
- Direction Financière,
- Contrôle de Gestion,
- Direction des Systèmes d'Information
- Audit
-

Axe n°2 : Déclinaison opérationnelle de la stratégie

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance		inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
2) Déclinaison opérationnelle de la stratégie							
2-1)	<u>Processus de Planification à Moyen Terme et Budget:</u>						
	La stratégie est-elle déclinée en plans à moyen terme au niveau des responsables opérationnels						
	Les responsables opérationnels sont-ils impliqués dans la fixation des objectifs sur lesquels ils auront à s'engager ?						
	Les objectifs portent-ils sur les 4 volets du Balanced Scorecard (orientation clients, performance des processus, compétences et préparation du futur, finance)						
	Les plans d'action proposés pour atteindre les objectifs comportent-ils une désignation claire des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, des délais (et jalons éventuels), ainsi que des responsables en charge de les atteindre ?						
	Le plan à moyen terme est-il revu régulièrement ? A quelle fréquence ?						
	Ces révisions conservent-elles la trace sur l'horizon du plan des évolutions apportées ?						
	Y a-t-il une mesure régulière de l'atteinte des objectifs avec un suivi des coûts, délais et qualité des plans d'actions ?						
	Le budget annuel découle-t-il du plan à moyen terme en détaillant les aspects financiers notamment ?						
2-2)	<u>Architecture d'entreprise :</u>						
	Existe-t-il une définition des macro-processus de l'entreprise distinguant notamment les processus d'exploitation des processus de création de l'offre ainsi que des processus de prise en compte des attentes/insatisfactions clients?						
	La définition des macro-processus est-elle documentée et partagée au niveau de la Direction Générale et des décideurs opérationnels ?						
	Ces macro-processus sont-ils décomposés en activités/fonctions avec indication des responsables intervenant dans le processus ?						
	Y a-t-il une organisation de pilotage (déclinaison de la stratégie et remontée d'informations) définie au niveau des pilotes et des relais opérationnels avec définition des types objectifs associés?						
	Existe-t-il une cartographie détaillée des processus de l'entreprise ? Si oui, découle-t-elle des macro-processus ?						
2-3)	<u>Déclinaison des objectifs au niveau des processus opérationnels</u>						
	Pour chaque macro-processus, y-a-t-il des indicateurs (de type Qualité, Coût, Délai,...)						
	- de résultat du processus ?						
	- de performance de chacune des activités du processus ?						
	Les liens entre les indicateurs d'activité et de résultat sont-ils formalisés ?						
	les objectifs assignés aux responsables opérationnels sont-ils associés à des indicateurs de performance des activités du processus mettant en évidence la contribution de ces indicateurs aux résultats du processus ?						

Axe n°3 : Management des ressources

Les objectifs d'amélioration associés dans un premier temps aux « **macro processus** » de l'entreprise sont des « objectifs de résultats » :

- réduction du délai de mise sur le marché d'un nouveau produit pour le processus « création de l'offre »,
- réduction des coûts de production pour le processus « supply chain »,
- amélioration du taux de satisfaction clients pour le processus « gestion des attentes clients », etc ...)

Ils doivent maintenant être traduits en « objectifs d'activités » affectables aux **responsables** en charge des fonctions concourant au fonctionnement du processus :

- optimisation du plan de charge de production,
- raccourcissement des délais de réponse aux interrogations clients,
- idées de nouveaux produits ou services mieux ciblées,
- conception plus rapide de nouveaux produits ou services, etc...

Axe n°3 : Management des ressources

Dans le cadre de la démarche budgétaire,

les « **objectifs d'activités** » affectables aux responsables opérationnels se déclineront en plans d'actions susceptibles de mobiliser les ressources de l'entreprise :

- Organisation
- Compétences internes ou externes
- Systèmes d'Information

..... pour atteindre les objectifs fixés.

Axe n°3 : Management des ressources

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance		inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
3) Management des Ressources							
3-1)	<u>Ressources Humaines :</u>						
	L'organisation est-elle décrite et comprend-elle une définition des rôles et missions des responsables ?						
	Les ressources sont-elles affectées aux processus conformément aux plans d'action prévus dans le Plan MT et dans le Budget ?						
	Existe-t-il une cartographie des compétences actuelles ?						
	Y a-t-il une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) ? Si oui, est-elle articulée avec les objectifs découlant de la stratégie ?						
	Les ressources sont-elles mobilisées dans le cadre de projets ou de plans d'actions découlant de la stratégie ?						
	Les objectifs de performance sont-ils évalués à la fois par rapport au niveau de qualité requis et par rapport à l'atteinte des objectifs des projets ?						
	Le système de rémunération tient-il compte de l'atteinte des résultats visés ?						
	Les savoirs-faire et macro-compétences ont-elles été identifiées ?						
	Y a-t-il une mesure de l'utilisation de ces ressources par rapport à une capacité ?						
	Y a-t-il une réflexion systématique et formalisée sur les compétences qu'il faudrait développer en interne ou au contraire qu'il serait envisageable de sous-traiter ?						
3-2)	<u>Technologies :</u>						
	Les technologies critiques pour le métier de l'entreprise ont-elles fait l'objet d'un recensement ?						
	Font-elles l'objet d'une veille systématique ?						
	l'entreprise dispose-t-elle d'un plan MT d'intégration des technologies dont elle aura besoin dans le futur pour se différencier de la concurrence ?						
	Les ressources technologiques sont-elles affectées aux processus conformément aux plans d'action prévus dans le Plan MT et dans le Budget ?						
3-3)	<u>Systèmes d'information :</u>						
	Existe-t-il une cartographie des SI articulée par rapport aux processus opérationnels de l'entreprise ?						
	Si oui, cette cartographie est-elle évolutive sur l'horizon du plan à Moyen Terme avec un cible à Moyen terme ?						
	Les investissements en Systèmes d'Information se font-ils conformément aux bonnes pratiques de gouvernance des SI ?						
	la gouvernance des SI est-elle évaluée selon une grille de maturité conforme aux bonnes pratiques et référentiels ?						

Axe n°4 : Pilotage de la performance

Le processus d'amélioration continue des performances conduit à **vérifier l'atteinte des objectifs** assignés aux processus opérationnels dans le but de :

- mettre en place les **mesures préventives** ou correctives nécessaires aux projets en cours,
- **capitaliser** sur les expériences acquises,
- tirer les leçons d'échecs éventuels pour donner le maximum de chances de **réussite pour des projets futurs**,
- ... voire **adapter la trajectoire** s'il s'avère que les objectifs ne sont pas atteignables ou ne sont plus d'actualité.

Axe n°4 : Pilotage de la performance

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance		inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
4) Pilotage de la performance							
4-1)	<u>mesure de l'atteinte des résultats prévus</u>						
	Y a-t-il une culture de la mesure mise au service d'une recherche de performance ?						
	les réalisations sont-elles mesurées régulièrement à la fois au niveau des indicateurs d'activités et de résultats ?						
	une organisation a-t-elle été définie pour le suivi des projets/plans d'actions découlant du Plan MT(3 ans par exemple) et du Budget ?						
	La fréquence de la mesure est-elle adaptée aux enjeux ?						
	des plans d'action correctifs sont-ils mis en place en cas de dérapage ?						
	Est-ce que les indicateurs de performance des processus sont publiés à l'environnement externe concerné par les processus (fournisseurs, clients, ..) ?						
	Ces plans d'actions correctifs sont-ils suivis par le management et la DG ?						
	Y-a-t-il un processus de mises à jour et d'évolution des indicateurs ?						
	Y a-t-il des bilans et retours d'expérience pour les projets ? - "à chaud" lors de leur mise en service - "à froid" en condition nominale d'exploitation						
L'analyse des résultats "à froid" influence-t-elle le processus de planification stratégique ?							

Axe n°5 : Maîtrise des risques

La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation dans le but de :

- maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites de « l'appétence au risque » de l'organisation,
- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Elle se décline en :

- Risques de **non atteinte des objectifs de performance**,
 - Audit de projets en-cours
 - Démarche d'amélioration continue
- Risques liés au **fonctionnement des processus opérationnels** :
 - disponibilité,
 - intégrité
 - confidentialité,
- Risques liés au **contrôle interne** :
 - conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
 - fiabilité des informations financières ;
 - réalisation et optimisation des opérations.
- Risques liés à des **défaillances du système de régulation** :
 - Indépendance du Conseil d'Administration
 - Respect des règles d'éthique par le management
 - conditions d'exercice du droit des actionnaires
 - Autoévaluation

Axe n°5 : Maîtrise des risques

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance		inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
5) Maîtrise des Risques	5-1) Risques de non atteinte des objectifs de performance						
	5-1-1) <u>Audit des projets en cours</u>						
	Est-ce que les projets en cours (de toute nature à partir d'un seuil de criticité fixé "a priori") font l'objet d'audits réguliers ?						
	> faits avec des instances ad hoc ?						
	> faits par des instances suffisamment indépendantes ?						
	> faits dans des délais adéquats ?						
	> remontés au niveau décisionnel approprié (DG, CA, ...) ?						
	Est-ce que les indicateurs de performance et de contrôle reflètent bien la réalité ?						
	Est-ce que les audits s'appuient sur des "business cases" mis à jour pour tenir compte de changements éventuels de l'environnement :						
	- de nature stratégique						
	- de nature financière						
	- ou découlant de facteurs exogènes (matières premières, dollar, ..) ?						
	Est-ce que les recommandations des audits sont suivies par la DG, le CA, le Comité d'Audit, ?						
	Est-ce qu'elles génèrent des plans d'actions correctifs formalisés ?						
	5-1-2) <u>Processus d'amélioration continue des performances</u>						
	Y a-t-il un suivi des indicateurs de performance de la Gouvernance (par exemple, à l'aide d'une évaluation de la maturité structurée à l'aide du présent questionnaire ?						
	L'entreprise a-t-elle lancé des démarches de progrès continu de type Qualité Totale ?						
	L'entreprise a-t-elle lancé des plans de progrès articulés avec la stratégie de l'entreprise dans le but de mobiliser l'ensemble des acteurs impliqués ?						
	Les retours d'expérience provenant des bilans de projet font-ils l'objet d'une "capitalisation" pour en tirer des enseignements dans le but de donner aux projets futurs de meilleures chances de réussite ?						
	5-1-3) <u>Risques opérationnels liés au bon fonctionnement des processus</u>						
	trop grande dépendance par rapport à certains clients et fournisseurs,						
	climat social						
	espionnage industriel						
	problèmes de disponibilité, d'intégrité ou de confidentialité liés au Système d'Information						

Axe n°5 : Maîtrise des risques

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance		inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
5) Maîtrise des Risques	5-2) Risques liés au contrôle interne						
	5-2-1) <u>conformité aux dispositions légales,</u>						
	5-2-2) <u>fiabilité des informations financières,</u>						
	Y a-t-il une démarche d'autoévaluation du contrôle interne conforme au référentiel COSO et/ou AMF ?						
	5-2-3) <u>fraudes</u>						
5) Maîtrise des Risques	5-3) Risques liés à des défaillances du système de régulation						
	5-3-1) <u>Indépendance du Conseil d'Administration</u>						
	5-3-2) <u>Respect des règles d'éthique par le management</u>						
	5-3-3) <u>conditions d'exercice du droit des actionnaires</u>						
	5-3-4) <u>Autoévaluation</u>						
	y a-t-il un contrôle indépendant du processus de gouvernance ?						
	Les résultats de cet audit sont-ils communiqués au gouvernement d'entreprise ?						

1 facteur-clé de succès : les « processus opérationnels » :

Alors que les responsables de l'entreprise appartiennent à une structure hiérarchique organisée par **fonctions** :

- Production
- Commercial,
- Marketing,
- Conception,
- Développement
- Ressources humaines,
- Finances,

Les « **macro-processus** » tels que :

- Order to cash,
- Création de l'Offre,
- Prise en compte des attentes clients,
- Supports,

donnent une vision transversale « orientée clients » de l'entreprise.

1 facteur-clé de succès : les « processus opérationnels » :

Exemple de décomposition des « macro-processus » en « fonctions » :

Macro-Processus « création de l'Offre » :



Macro-Processus « Order to Cash » :



1 facteur-clé de succès : les « processus opérationnels » :

Ils permettent :

- d'apprécier la **performance opérationnelle** de l'entreprise
- de fixer des **objectifs concrets d'amélioration** par rapport aux attentes présentes et futures des clients, tels que :
 - » Order to cash : amélioration de la qualité, respect des délais de livraison, réduction des coûts de production, ..
 - » Création de l'Offre : réduction du « time to market », développement du co-engineering, ...
 - » Prise en compte des attentes clients : amélioration du % de clients très satisfaits, ...

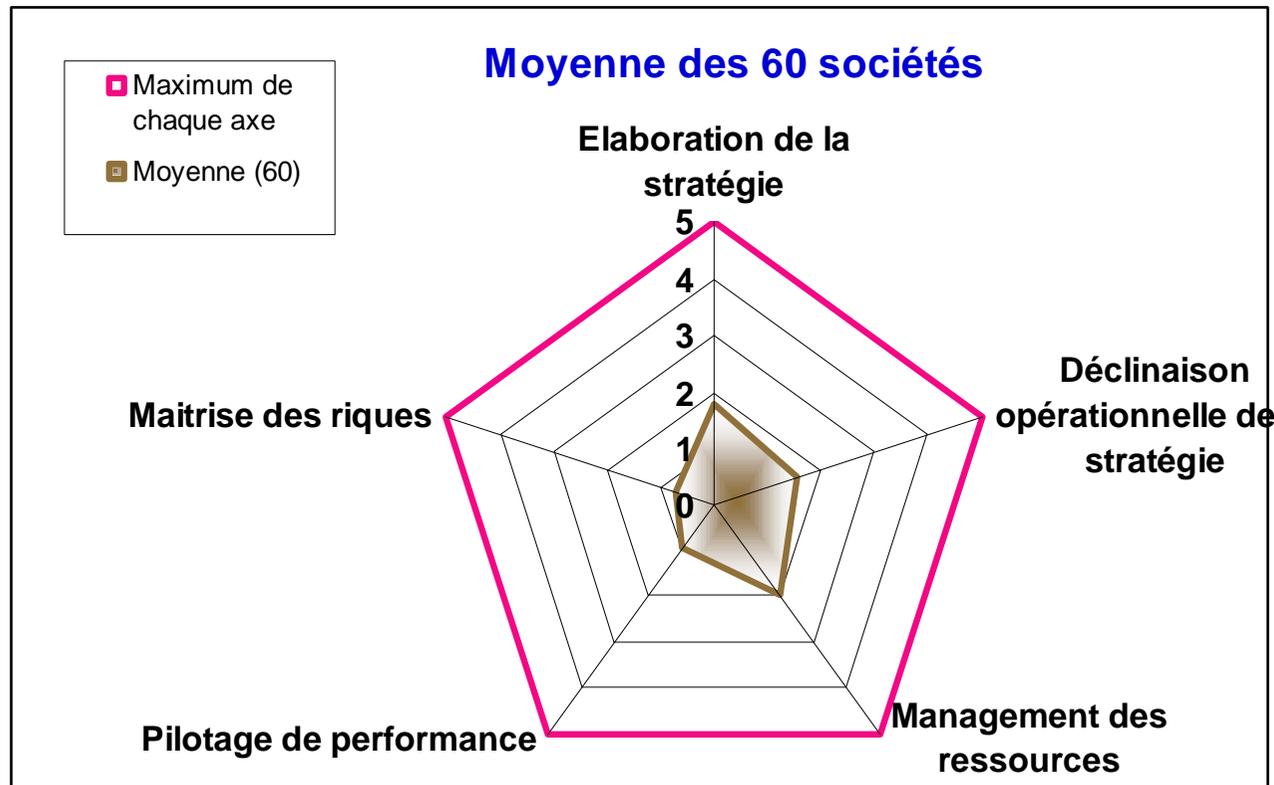
En synthèse, nos « convictions » :

- la gouvernance concerne toute la chaîne des décisions de l'entreprise ;
- la gouvernance d'entreprise a pour objet premier la création de valeur, dans le respect d'un niveau de risques décidé et en conformité avec les règles édictées ;
- la gouvernance d'entreprise est un processus en tant que tel qui fluidifie l'alignement entre la **stratégie**, la **tactique**, l'**opérationnel** et le **pilotage** ;
- un processus de gouvernance formalisé facilite la bonne implication des **acteurs** dans la chaîne décisionnelle;
- L'identification des « macro processus » et leur **appropriation** par les principaux responsables de l'entreprise sont un facteur-clé de succès ;
- la mesure des **performances** comme des **risques** est partie intégrante de la gouvernance et s'applique à l'ensemble des activités de l'entreprise ;
- Une évaluation indépendante du niveau de **maturité de l'entreprise** est le meilleur point de départ possible.

Une gouvernance d'entreprise : comment enclencher un processus d'amélioration continue ?

- en sensibilisant la DG par une évaluation indépendante de la maturité de l'entreprise en matière de gouvernance
 - ➔ *Les critères d'évaluation s'appuient sur la totalité des **indicateurs** du « processus de gouvernance »*
 - puis en déployant des plans d'actions d'amélioration correspondant aux **sources de progrès** identifiées et aux **priorités** de l'entreprise.
- Une enquête menée par l'Académie montre que la plupart des entreprises ont un **potentiel d'amélioration très important.**

En moyenne globale, la maturité des entreprises ne dépasse pas 2 sur 5 quelque soit le critère

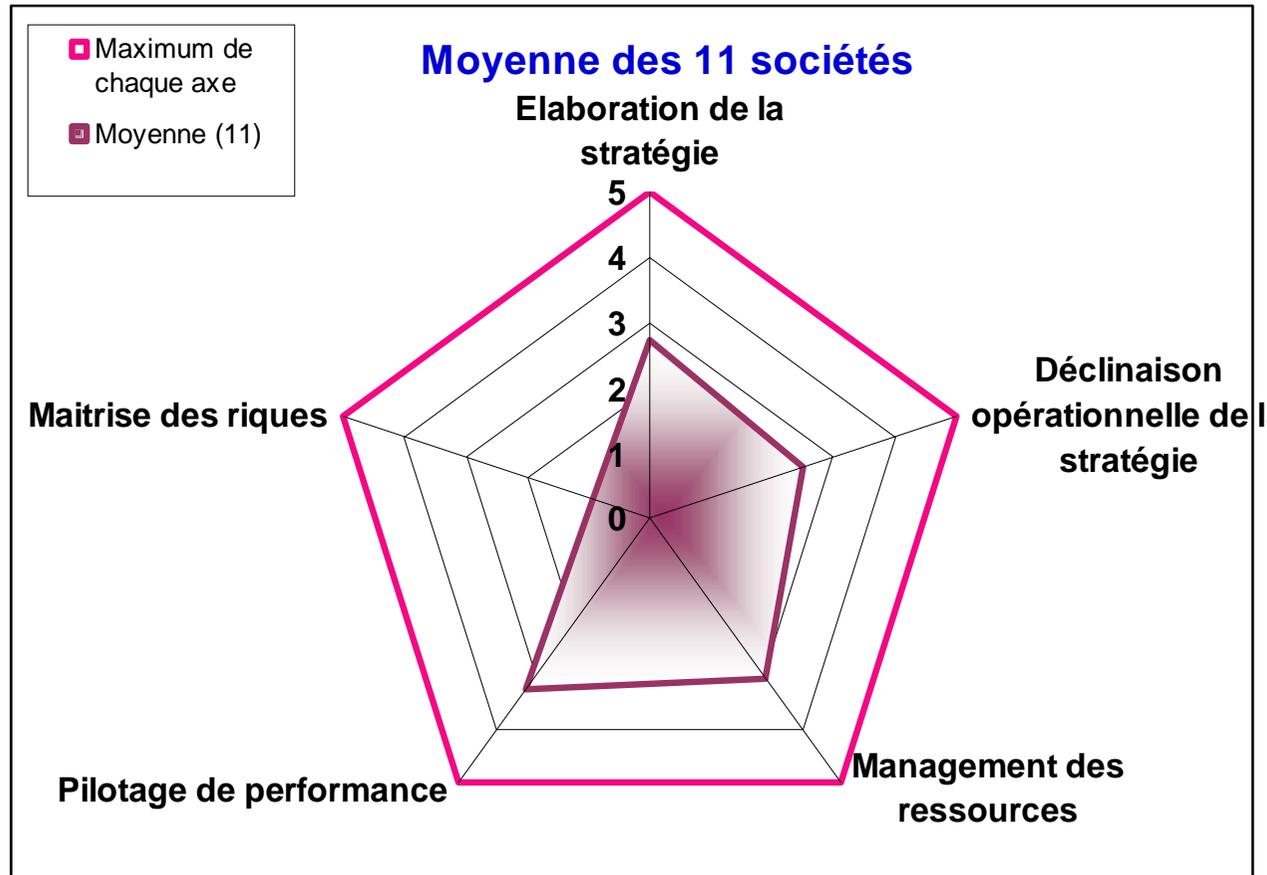


Les résultats font apparaître que la moyenne des 60 sociétés ayant répondu se situe en dessous de « 2 » (début de mise en œuvre) pour tous les axes, la note la plus basse (0,7) étant obtenue par la « maîtrise des risques », le « pilotage de la performance » ayant un score à peine meilleur (1).

Principales faiblesses en « Gouvernance d'Entreprise » :

- Elaboration de la stratégie :
 - 50% des entreprises a formalisé une démarche
 - Mais, même dans ce cas, la moitié des stakeholders et des éléments environnements n'ont pas été pris en compte,
- Déclinaison opérationnelle de la stratégie :
 - 60% des entreprises ont formalisé une démarche budgétaire, mais elle n'est liée à la stratégie que pour 50%,
 - 50% associent le management,
 - 50% suivent les indicateurs de performance
 - Mais seules 40% ont identifié les « macro processus opérationnels », d'où un doute sur la bonne déclinaison des objectifs,
- Management des ressources :
 - 50% des entreprises ont mis en place un système de gestion prévisionnelle des RH
 - 30% ont mis en place une gestion prévisionnelle des technologies
 -Mais 40% des entreprises n'ont pas de processus budgétaire formalisé,
- Pilotage de la performance :
 - 20% des entreprises déclarent avoir mis en place des indicateurs opérationnels
 - ...Mais la moitié d'entre elles ne suit pas les écarts de performance,
- Maîtrise des risques :
 - 30% des entreprises disposent d'un suivi régulier des risques liés au bon fonctionnement des processus,
 - 20% pour les risques de non-atteinte des objectifs d'amélioration prévus dans les projets.

Moyenne des 11 sociétés ayant souhaité avoir en retour un radar personnalisé :



La moyenne de ces 11 entreprises fait apparaître un score globalement meilleur que celui de la moyenne générale, sauf en ce qui concerne la « maîtrise des risques ». Sur les autres axes, elles atteignent un niveau voisin de « 3 », qui est honorable, mais malgré tout assez loin des « bonnes pratiques ».

Pour vous permettre de participer à l'enquête.....

... et obtenir votre « radar » personnalisé (*traité en toute confidentialité*),

Merci de remplir le *questionnaire téléchargeable* sur le site de l'Académie :

- <http://www.lacademie.info/content/download/7493/117354/version/1/file/QuestionnaireEnqueteGouvernanceG25+FEV+2012.xlsx>

et de *l'adresser à* :

- Jl.leignel@mageplus.fr

Pour télécharger les documents « Académie » relatifs à la « Gouvernance d'Entreprise » :

1. Le cahier « Gouvernance d'entreprise : une vision globale du management » :
<http://www.lacademie.info/content/download/3585/49965/version/2/file/-cahier14-web.pdf>
2. La liste-type des indicateurs de performance du « processus de gouvernance » :
<http://www.lacademie.info/content/download/3302/45272/version/2/file/Indicateurs+de+Gouvernance.xls>
3. La liste-type des indicateurs de performance des « processus opérationnels métiers » :
<http://www.lacademie.info/content/download/3305/45289/version/1/file/Questions+P45+def.xls>