

CAHIERS DE L'ACADEMIE

Mars 2009

N°14

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : UNE VISION GLOBALE DU MANAGEMENT

 **l'Academie**
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES

EN PARTENARIAT AVEC

 **sage**



La quatorzième publication de L'Académie sur « La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management » est particulièrement opportune.

Ce nouveau cahier décrit le processus de gouvernance d'entreprise en s'appuyant sur des modèles existants. Il permet de découvrir différents modèles de gouvernance mis en situation selon un contexte donné, tels : la gouvernance d'entreprise et la PME, la maîtrise des risques et le contrôle interne ou encore les systèmes d'information.

Ce travail constitue un superbe outil d'aide à la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance au sein des entreprises.

Le groupe de travail composé de professionnels confirmés et pluridisciplinaires propose un document aussi exhaustif que possible sur le sujet.

Je salue les membres du groupe et du Comité de pilotage, en particulier Serge Yablonsky et Edouard Salustro, ainsi que ceux qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage et plus particulièrement, notre partenaire SAGE qui en a assuré l'édition.

William Nahum
Président de L'Académie



Aujourd'hui, pour l'entreprise, le terme de gouvernance (« corporate governance ») est perçu comme un domaine réservé aux conseils d'administration et à la direction générale avec des objectifs de conformité et de maîtrise des risques.

Les auteurs, eux, ont la conviction :

- que la gouvernance concerne toute la chaîne des décisions de l'entreprise ;
- que 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 ;
- que 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 ;
- qu'un processus de gouvernance bien modélisé facilite la compréhension par tous et permet de diffuser les bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'entreprise ;
- que **la chaîne des décisions** dans l'entreprise prend en charge le modèle de gouvernance ;
- qu'une bonne gouvernance d'entreprise nécessite une bonne connaissance de l'entreprise et que la cartographie des processus de l'entreprise est une clé de lecture efficace ;
- que **la mesure des performances comme des risques** est partie intégrante de la gouvernance et s'applique à l'ensemble des processus et activités de l'entreprise.

Cette gouvernance d'entreprise pour qui ?

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

Cette gouvernance d'entreprise pour quoi faire ?

- rendre plus performants les processus de management des entreprises ;
- mieux maîtriser les risques (de toute nature...) pour que l'évolution de l'entreprise s'inscrive dans un cycle de développement durable ;
- rendre plus transparentes les entreprises aux yeux de ses parties prenantes (« stakeholders ») ;
- mesurer la maturité du processus de management des entreprises pour assurer la pérennité de l'entreprise ;
- définir les orientations qui contribuent au fonctionnement des systèmes opérationnels ;
- coordonner les différents processus entre eux.

Cette gouvernance d'entreprise comment ?

- en appliquant les principes présentés dans l'ouvrage, comme précisé dans le chapitre « Comment démarrer ? » ;
- en appréciant la maturité de l'entreprise en matière de gouvernance et en s'appuyant sur un diagnostic à l'aide du questionnaire présenté puis en déployant un plan d'actions pour améliorer les processus de management.

Et demain ?

- une démarche par comparaison de marché sélection et appropriation (« benchmarking ») pour inscrire la gouvernance dans une dynamique de projet ;
- un référentiel de bonnes pratiques de gouvernance ;
- une charte de déontologie.

Serge Yablonsky
Expert-Comptable

Sage, grand partenaire de l'Académie s'implique dans la diffusion des savoirs



La gouvernance d'entreprise est devenue aujourd'hui un concept au centre des préoccupations de nombreuses fonctions de l'entreprise. Que l'on évoque les fonctions comptables et financières, de contrôle interne, de risk management, mais aussi des métiers parfois plus éloignés, comme les métiers directement liés aux systèmes d'information des entreprises, chacun définit et applique, dans son propre périmètre, des principes de gouvernance.

Les professions juridiques, et en tout premier lieu les départements juridiques quand ils existent au sein des entreprises, participent bien évidemment eux aussi à la mise en place et au fonctionnement de cette gouvernance d'entreprise, en collaboration étroite avec les décideurs.

La gouvernance apparaît donc à la fois comme l'un des outils à la disposition du juriste, mais aussi comme l'un des impératifs de sa fonction. Que l'on évoque le rôle du juriste dans le respect des lois et règlements, dans celui des procédures édictées par la direction générale (telles les délégations de signature), ou que l'on revienne sur son rôle d'alerte en cas de risques majeurs, on comprend combien les missions premières d'un juriste convergent vers le principe de gouvernance.

Ainsi, si le juriste ne tient pas le premier rôle dans ce thème de la gouvernance d'entreprise, il assure, grâce à son expertise et sa vigilance, un contrôle clef et actif dans l'écosystème mis en place par l'entreprise, et facilite le développement durable des activités de son entreprise.

Valérie Parot-Allibert
Directeur Juridique Sage



10 rue Fructidor
75834 PARIS CEDEX 17
Tél : 01.41.66.21.21
Fax : 01.41.66.22.01
www.sage.fr

Composition du groupe de travail

Ce cahier a été rédigé par le comité de pilotage composé des membres suivants :

Serge Yablonsky (animateur)	Expert-Comptable, Moore Stephens SYC, président d'honneur de l'AFAI, past président de l'Institut de la Gouvernance de SI, s.yablonsky@moorestephens-syc.fr
Jean Louis Brun d'Arre Maurice Catalan	Expert-Comptable, BMA, jl.brun-darre@bma-paris.com Rapporteur général de la commission nationale Article 7bis Président de sociétés, Médiateur, maurice.catalan@wanadoo.fr
Angelique Courtade	Evaluation du Contrôle Interne, SANOFI AVENTIS, angelique.courtade@sanofi-aventis.com
Eric Freudenreich Jean Louis Leignel	Normes et procédures, Vallourec, eric.freudenreich@vallourec.fr Consultant en gouvernance système d'information, associé MAGE Conseil et vice président de l'AFAI, jl.leignel@mageplus.fr
Emmanuel Menager	Directeur Stratégie et développement Business Process Management, IDS-SCHEER, emmanuel.menager@ids-scheer.com
Edouard Salustro	Président d'honneur du CS de l'Ordre des Experts Comptables, Président de l'Institut du Benchmarking, esalustro@salustro.fr
François Xavier Simon	Directeur Pôle Finance Gestion, CEGOS, Administrateur DFCEG et Vice Président du comité scientifique DFCEG, fxsimon@cegos.fr

Avec la participation de :

Jean-Louis Chambon	Président de la Fédération National des Cadres dirigeants et du prix Turgot
Christian Meyer	Consultant Score card, Oracle Applications, christian.meyer@oracle.com
Renaud Phelizon	Consultant Gouvernance des SI, ARISMORE, renaud.phelizon@arismore.fr
Michel Rascol Philippe Thierry Mieg	Consultant Business Intelligence, 4SH, michel.rascol@4sh.fr Contrôle de gestion et contrôle interne, AREVA, philippe.thierry-mieg@areva.com
Philippe Toth	Directeur Comptable, DCN, philippe.toth@dcn.fr

Remerciements :

William Nahum Marie-Claude Picard Laetitia Chalet	Président de l'Académie Assistante du Président Académie, mcpicard@lacademie.info Secrétariat, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, lchalet@cs.experts-comptables.org
--	--

Le lecteur qui accordera son attention à ce guide ne doit pas ignorer l'avertissement qui en précède les développements. Aborder aujourd'hui la gouvernance à travers concepts et schémas, sans préoccupation des mouvements du monde dans lequel évolue l'entreprise relève soit d'une motivation bien connue de se cacher les dangers, soit de l'incompétence. En quelques décennies, les enjeux de l'entreprise ont été bouleversés. Hier encore, elle évoluait dans son milieu, c'est-à-dire, un environnement relativement stable, même si, l'actualité apportait son lot d'incidents inhérents à la vie des affaires. Le milieu selon le sociologue Kaufman se caractérisait par un continuum : le présent succédait au passé et se prolongeait pour l'avenir.

Aujourd'hui, le monde est entré dans l'ère du système qui se caractérise par une série d'évolutions séparées par des ruptures successives. Cela avait suggéré à un écrivain le thème, dans les années cinquante, d'une série qu'il avait intitulée « le temps immobile » (1). Le monde politique lui-même a été influencé par des transformations symboliques. Qu'on se souvienne des slogans des campagnes électorales :

En 1974, Valéry Giscard d'Estaing évoque « le changement dans la continuité ». 33 ans plus tard, en 2007, Nicolas Sarkozy parle du « progrès par la rupture ».

Comment dès lors, ne pas imaginer que le passage du milieu à l'état de système reste sans influence sur les processus à l'œuvre au sein des entreprises. C'est une considération qu'il faudra constamment garder à l'esprit lorsque seront abordés les aspects relatifs à l'architecture, aux relations intragroupe, à l'adaptabilité des processus.

Pour rester cependant dans le concret, il importe de rappeler qu'au cours des vingt dernières années, le monde des affaires de notre pays s'est enrichi de plusieurs groupes significatifs de l'époque actuelle. Rien que pour le CAC 40, sont apparus : AREVA, ATOS ORIGIN, AXA, CANAL +, M6, EADS, France TELECOM, GdF/SUEZ, VIVENDI, etc. Tous ces groupes ont en commun, du fait de la gouvernance, de détenir une part d'immatériel importante étant fait observer, à cet égard, que le « facteur confiance » joue un rôle déterminant.

Simultanément est apparu le terme gouvernance dans les propos, les écrits, discrètement d'abord puis de façon de plus en plus affirmée au fur et à mesure des créations, mariages ou disparitions de firmes. En même temps, faute d'une compréhension et d'une définition suffisamment claires, le mot a été utilisé à tout propos, jusqu'à être galvaudé. Les auteurs ont donc estimé nécessaire de mettre un terme à cette confusion et de replacer la gouvernance à son niveau de façon structurée dans le monde de l'entreprise au sens le plus large et sous tous les aspects, le but étant finalement d'aboutir à une vision globale de management.

(1) *Claude Mauriac*

SOMMAIRE

INTRODUCTION	P15
PROCESSUS DE GOUVERNANCE	P19
- Un modèle de processus de gouvernance	P21
- La chaîne de décision	P22
- Le rôle des décideurs	P32
- Indicateurs relatifs au processus de gouvernance	P36
- L'apport de l'intelligence économique	P40
PROCESSUS OPERATIONNELS DE L'ENTREPRISE	P42
- Présentation des processus opérationnels de l'entreprise	P44
- Processus de création de l'offre	P45
- Processus de production des produits et services logistiques (« supply chain »)	P48
- Processus de « prise en compte des attentes clients »	P49
- Enjeux du management par les processus (BPM) Gestion des processus métier	P49
- Exemples d'indicateurs relatifs aux processus opérationnels	P51
COMMENT DEMARRER ?	P54
- Diagnostic	P56
- Plan d'actions	
ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES	P61
- La gouvernance d'entreprise et la PME	P63
- La gouvernance d'entreprise et la gouvernance du système d'information	P64
- La gouvernance d'entreprise, la maîtrise des risques et le contrôle interne	P70
- La gouvernance d'entreprise et ses outils informatiques de support	P78
- La gouvernance d'entreprise et sa perception par les institutionnels et l'opinion publique	P82
- La gouvernance, la crise et l'économie durable	P86
GLOSSAIRE	P89
BIBLIOGRAPHIE	P91

1 INTRODUCTION

1 INTRODUCTION

Beaucoup de principes de bonne gouvernance et de codes de bonne conduite ont été proposés depuis une quinzaine d'années ; les plus récents ont mis davantage l'accent sur le fonctionnement des conseils d'administration et sur la notion de contrôle interne. On observe aujourd'hui une certaine maturité des entreprises par rapport à la mise en œuvre de ces bonnes pratiques : rédaction du chapitre relatif au gouvernement d'entreprise dans le rapport annuel (respect des « critères »), identification et évaluation du système de contrôle interne, instauration dans certaines entreprises d'un responsable du contrôle interne, voire d'une direction de la gouvernance etc. Pourtant, le risque zéro reste illusoire ; les comportements opportunistes persistent et des problèmes peuvent surgir remettant en cause la pérennité à long terme d'acteurs majeurs du marché, comme en témoigne les fortes turbulences du système financier mondial victime de la crise financière actuelle

L'analyse des modèles existants à la lueur des affaires révélées au public, met en exergue le fait que l'aspect humain a été jusqu'à présent trop négligé. Il apparaît que les dirigeants se sont longtemps désintéressés de leurs ressources humaines (« il n'y a de richesses que d'hommes » disait pourtant déjà J. Bodin). Il semble donc aujourd'hui nécessaire de retrouver un élan de gouvernance d'entreprise en prenant davantage en compte les femmes et les hommes, au delà des systèmes et de l'organisation mis en place.

Ce constat a motivé le lancement du groupe de réflexion sur : « les différentes vues de la gouvernance d'entreprise ». Les questions qui sous-tendent la démarche de ce groupe sont les suivantes :

- Qu'est-ce que la gouvernance ?
- De quoi la gouvernance se nourrit-elle ? Comment fonctionne-t-elle, comment se sanctionne-t-elle ?
- Quelle est la liaison avec les opérationnels ?

La gouvernance ne doit pas apparaître comme une obligation. Si elle est imposée de l'extérieur à l'instar des normes comptables internationales ou des réglementations sur le contrôle interne, alors elle ne deviendra que très difficilement un rouage vertueux intégré dans la culture de l'entreprise. En revanche, la préoccupation essentielle de la gouvernance et des administrateurs en charge de sa mise en place doit être d'assurer la pérennité de l'entreprise à travers un projet périodiquement renouvelé dans une vision unique d'économie responsable et durable.

Les auteurs considèrent que la gouvernance est en charge de la « gérance » de la vie future de l'entreprise. Le dirigeant, mandaté par ses actionnaires, a non seulement le devoir de gérer l'entreprise de manière conforme aux intérêts des actionnaires, mais aussi de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise donne les orientations qui contribuent au fonctionnement des systèmes opérationnels, à leur coordination et permet de contrôler que les objectifs fixés ont été atteints. Elle assure la coordination des différents processus entre eux lesquels peuvent être en conflit.

Le premier objectif de ce groupe est de développer la perception de la gouvernance dans sa dimension de création de valeur, par opposition au risque de destruction de valeur. Il se base sur la chaîne de décision tout au long d'un modèle proposé et sur l'architecture des entreprises décrite par une cartographie des processus.

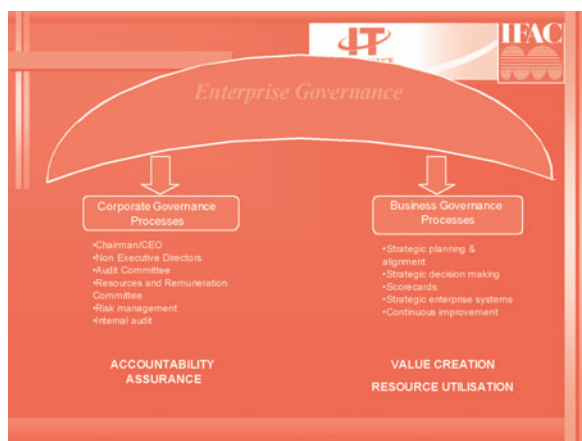
Partant du principe que de même qu'il n'est pas de progrès sans mesure il ne peut exister de bonne gouvernance sans évaluation. Ainsi des indicateurs sont proposés afin d'aider les managers qui souhaiteraient initier une démarche de gouvernance.

La mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance relève elle-même d'un processus dont la maturité peut être appréciée. La démarche proposée présente les étapes en vue d'initier une réflexion en matière de gouvernance.

Des zooms dans certains contextes sont abordés pour montrer les dimensions du modèle : contexte PME, développement durable, évolution et maîtrise de l'offre, lien avec le système d'information, lien avec le contrôle interne et l'analyse des risques, etc. ...

Gouvernance ou gouvernement d'entreprise ?

Deux notions qui se complètent mais à ne pas confondre. L'ITGI (Information Technology Governance Institute) et l'IFAC (International Federation of accountants) ont coproduit une définition précise de la « corporate governance » ou gouvernement d'entreprise et de la « business governance » ou gouvernance de la performance qui se combinent pour former la gouvernance d'entreprise selon le schéma ci-après :



La présente étude couvre la gouvernance d'entreprise dans son ensemble et, sans ignorer les évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise qui ont fait l'objet d'études intéressantes. Elle se veut orientée vers tous les rouages de l'entreprise et vers l'ensemble de la chaîne de décision au sein des entreprises.

Au delà des préoccupations naturelles de contrôle et de maîtrise des risques qui font suite à de trop nombreux scandales ayant conduit à une responsabilisation accrue des dirigeants, des administrateurs et des contrôleurs légaux en matière de respect de la conformité aux lois et règlements, il y a tous les rouages de création de valeur de l'entreprise. C'est particulièrement sur ces rouages que la présente étude s'est focalisée.

Un chef d'entreprise connaît et se doit de connaître l'entreprise dans son ensemble afin de fixer la stratégie, de décider des investissements et d'exploiter les processus en optimisant l'utilisation des ressources. Il pilote donc l'ensemble et c'est ce qui constitue le périmètre de l'étude.

Cette démarche concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille, la différence entre les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) et entreprises cotées provenant de la profondeur d'analyse et de détail. L'enjeu majeur de la mise en place d'une gouvernance est de trouver la bonne granularité et une démarche efficace.

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

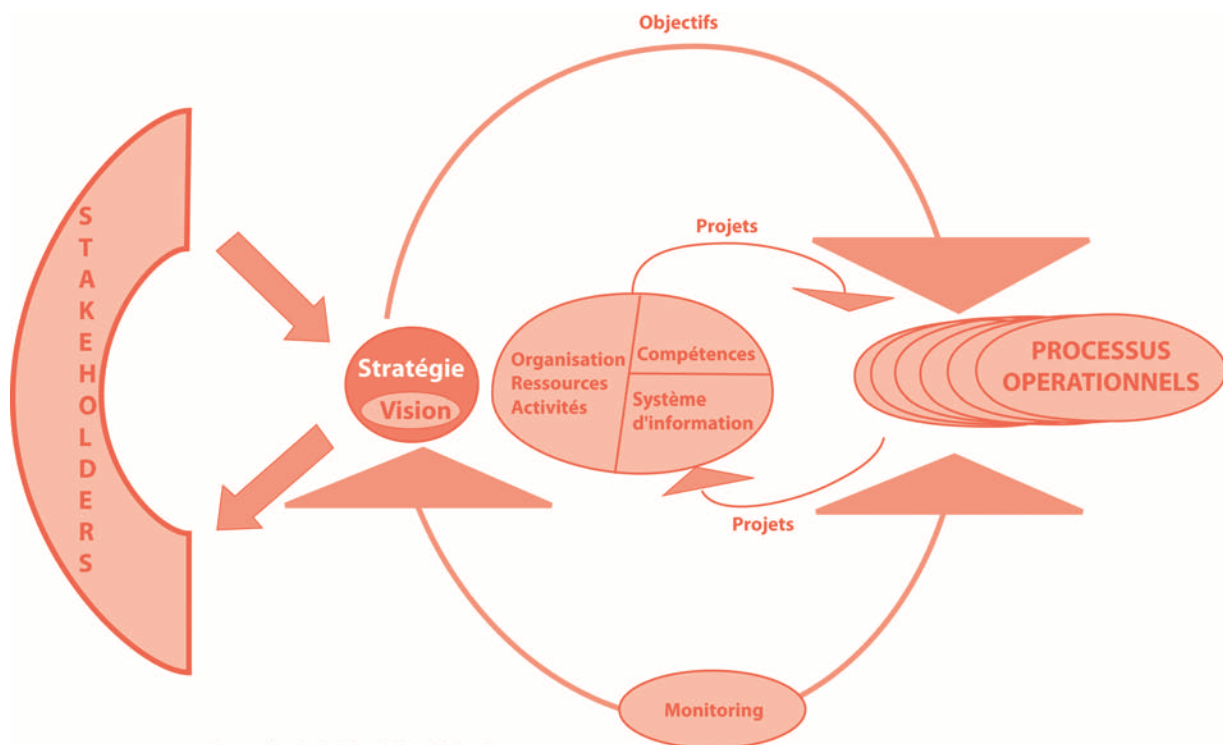
2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Un modèle de processus de gouvernance

La gouvernance d'entreprise se caractérise par 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.

Les responsabilités des décideurs s'exercent dans le cadre d'un processus de prise de décisions, que le groupe de travail a choisi de représenter selon le schéma ci-dessous pour donner au management une vision globale de la gouvernance d'entreprise mettant en relief les points-clés sur lesquels elle doit s'exercer :



Source : Jean-Louis Leignel - Serge Yablonsky

La stratégie est ici définie en fonction des différentes parties prenantes (« stakeholders »). De cette stratégie, des objectifs sont définis pour évaluer et adapter les processus et les activités associés. Pour ces adaptations, des projets destinés à ajuster les ressources aux processus sont lancés. Le pilotage (« monitoring »), composant majeur du concept de gouvernance, recouvre la mesure :

- de l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- des performances ;
- des risques ;
- de la maturité en termes de gouvernance.

Toutefois, ce schéma de modèle de gouvernance ne vaut que par :

- la prise en compte de l'aspect humain ;
- la définition du rôle des acteurs chargés de le faire fonctionner ;
- la connaissance des compétences et des convictions des hommes dont l'entreprise dispose ou pourrait disposer ;
- la prise en compte de l'environnement économique, social, écologique, politique, géopolitique, juridique, concurrentiel, médiatique et financier (analyste, agence de notation) etc.

Une bonne gouvernance doit être en mesure d'arbitrer entre les pressions à court terme de certains acteurs et la nécessité d'un développement durable en vue d'assurer l'équilibre de la répartition des ressources. Il en découle qu'il est nécessaire de se poser la question de savoir quelles sont les valeurs durables et comment il serait envisageable de les ramener ou les maintenir dans une pérennité acceptable. Cette pérennité dépend, au delà des moyens financiers indispensables à la vie de l'entreprise, de son potentiel d'invention, d'innovation et d'évolution technologique.

Dans la même perspective, la gouvernance est confrontée à l'externalisation et aux délocalisations. Ce phénomène nécessite donc d'ouvrir le schéma précédent sur le devenir de l'entreprise étendue. A cet effet, un aspect important doit être pris en compte : les réseaux – leur qualité, la place de l'entreprise dans ces réseaux, la facilité et les privilèges pour accéder à ces réseaux, les partenariats.

Le processus de gouvernance comporte donc deux volets complémentaires et indissociables qui seront développés ci-dessous :

- la chaîne des décisions qui doivent être prises sur un ensemble de points différents mais contribuant tous à des degrés divers aux objectifs de gouvernance. La solidité de la chaîne étant dépendante de son « maillon » le plus faible, aucun point ne doit être négligé sous peine de déstabiliser l'ensemble ;
- le rôle des responsables en charge de prendre les décisions tout au long de la chaîne, dans le respect d'un ensemble de bonnes pratiques pour que la chaîne de décisions soit durablement créatrice de valeur pour l'entreprise.

La chaîne de décision

La gouvernance étant avant tout une affaire d'individus, le processus de gouvernance fait intervenir des acteurs, qui peuvent être différents en fonction du « maillon » de la chaîne de décisions en question.

Le modèle global de gouvernance sera donc d'abord présenté en indiquant les principaux acteurs impliqués dans chaque « maillon » de la chaîne de décideurs, leur rôle étant ensuite décrit plus précisément.

1) **Elaboration de la vision de l'entreprise à terme et de la stratégie à mettre en œuvre pour l'atteindre :**

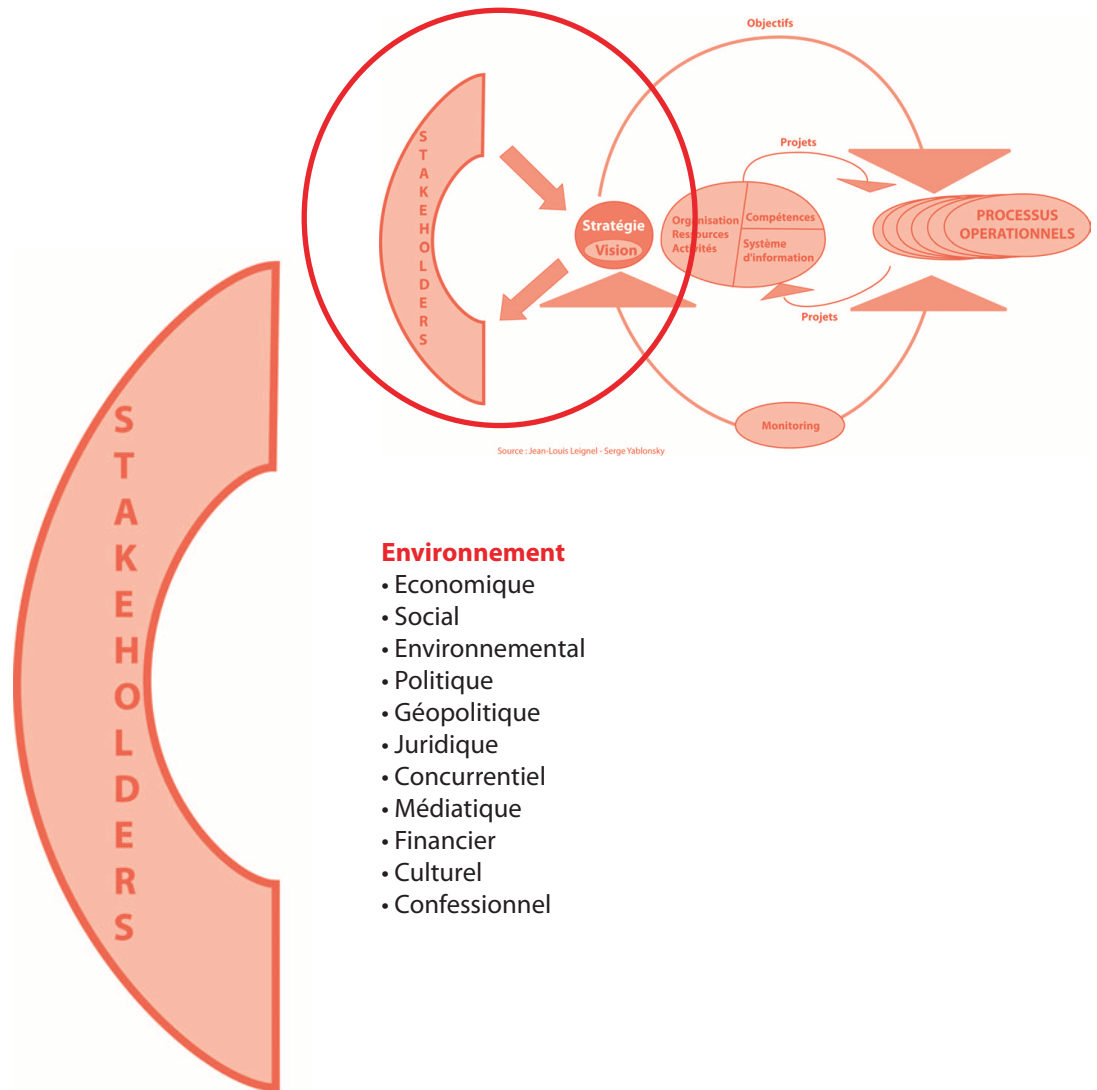
La qualité de l'élaboration de la vision de l'entreprise à terme et de la stratégie à mettre en œuvre pour l'atteindre, par rapport aux critères de bonne gouvernance, repose principalement sur :

- l'exhaustivité de la prise en compte de l'environnement et notamment des attentes des parties prenantes (« stakeholders ») par rapport à l'entreprise ;
- l'implication des acteurs pertinents (« *right men* ») au bon endroit (« *right place* ») dans le processus de prise de décisions et au bon moment (« *right time* »).

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Cette étape particulièrement cruciale pour l'avenir de l'entreprise constitue le point d'entrée dans la « boucle » du processus de gouvernance comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Etape n°1 : Elaboration de la vision et de la stratégie



Acteurs

Le rôle des acteurs : toutes les parties prenantes qui, compte tenu de l'environnement, vont influencer la définition de la vision et de la stratégie.

- Clients actuels et futurs
- Concurrents
- Actionnaires
- Salariés
- Fournisseurs partenaires
- Banquiers

Environnement

- Economique
- Social
- Environnemental
- Politique
- Géopolitique
- Juridique
- Concurrentiel
- Médiatique
- Financier
- Culturel
- Confessionnel

Acteurs

Direction générale
Elle définit la stratégie et anime un processus d'adaptation permanente de cette stratégie.

Administrateurs
Ils participent et valident la définition de la stratégie et des propositions d'évolutions

Environnement

- Economique
- Social
- Ecologique
- Politique
- Géopolitique
- Juridique
- Concurrentiel
- Médiatique
- Financier

Pour garantir la cohérence avec le schéma de gouvernance ci-dessus, le processus décisionnel en matière de stratégie s'appuiera de préférence sur une méthodologie structurée suivant deux axes correspondant à ce que propose Michael Porter :

1. Attractivité du marché

comprenant une analyse de l'environnement et des attentes des parties prenante structurée autour de questions telles que : croissance du marché, intensité de la concurrence, barrières d'entrée, contraintes ou opportunités provenant de la législation, évolution et segmentation des clients, etc.

2. Compétitivité de l'entreprise

reposant sur une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence structurée autour de questions telles que : part de marché, compétences disponibles ou à créer, innovation technologique, écoute des clients, excellence opérationnelle, communication, etc

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.

Aussi cruciale que soit cette étape, elle est toutefois loin d'être suffisante dans la mesure où même si elle est parfaitement franchie, le plus difficile reste à faire pour instaurer au sein de l'entreprise une bonne gouvernance, à savoir : faire en sorte que toute l'entreprise se mette en ordre de marche pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques élaborés.

Pour y parvenir, il est indispensable d'aligner les objectifs opérationnels de tous les responsables, à quelque niveau qu'ils se situent, sur les objectifs stratégiques.

C'est l'objet de l'étape n°2 de déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques, dont la réussite représente à l'évidence un enjeu majeur pour l'entreprise et dont la difficulté de mise en œuvre dépend largement de la taille de l'entreprise.

2) Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels

La difficulté de cet exercice de déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels provient de ce que :

- les objectifs stratégiques portent sur des produits finis que l'entreprise fournit à ses clients et qui sont élaborés grâce à une contribution, à des degrés divers, de l'ensemble des fonctions ;
- alors que les responsables de l'entreprise qui seront en charge de mettre en œuvre les actions opérationnelles indispensables à l'atteinte des objectifs stratégiques appartiennent à une structure hiérarchique organisée par fonctions (production, commercial, marketing, conception, développement, ressources humaines, finances, ...).

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Il est donc indispensable de passer par la notion-clé de « **macro processus** » opérationnels qui :

- se définissent par les types de produits/services qu'ils fournissent à des catégories de clients données ;
- se décrivent par l'ensemble des fonctions et activités à mettre en œuvre pour réaliser ces produits/services.

Ils donnent ainsi une vision transversale de l'entreprise orientée clients, qui permet de fixer des objectifs concrets d'amélioration par rapport aux attentes présentes et futures des clients et d'apprécier la performance opérationnelle de l'entreprise en termes de :

- qualité : à travers l'amélioration du niveau de service fourni au client par type de produit / projet / services / solution ;
- coûts : par la recherche permanente d'une meilleure utilisation des moyens de nature à améliorer les marges ;
- délai : par le suivi et la réduction des délais de mise à disposition des produits/services aux clients.

A titre d'exemple et en appliquant les critères discriminants liés aux typologies de produits/services, de clients ou de durée du cycle de fonctionnement du processus, il conviendra certainement de distinguer :

- le processus de logistique ("supply chain"), allant de l'élaboration du devis et de la prise de commande jusqu'à la facturation et à l'encaissement en passant par les approvisionnements et la production ;
- du processus de "création de l'offre", partant du marketing stratégique et allant jusqu'à la mise en production d'un prototype en passant par les phases de conception, de développement et d'industrialisation.

Dans le cas du processus logistique ("supply chain"), il s'agit de produits commercialisables destinés aux clients de l'entreprise sur un rythme prédéterminé². Le processus "création de l'offre", fournit quant à lui des prototypes au processus logistique ("supply chain") selon un rythme pluri-mensuel, voire pluri-annuel. Ces deux processus n'ont évidemment pas les mêmes indicateurs de performance en termes de qualité / coûts / délais, ni les mêmes besoins en systèmes d'information.

De la même façon, les processus "support" (pilotage, recrutement, formation, financement, ...) et le processus de "gestion des attentes clients" (prise en compte des insatisfactions mais aussi des besoins futurs) auront des indicateurs de performance et des besoins en systèmes d'information très différents des processus plus opérationnels.

De par leur connexion avec les indicateurs de performance, les « macro processus » ainsi définis jouent un rôle clé dans le déploiement opérationnel de la stratégie de l'entreprise, car c'est par rapport à leurs indicateurs de performance qu'il sera possible de fixer des objectifs de progrès pertinents et de prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour chaque type de « macro processus », les décisions à prendre seront également de nature très différente selon que l'on se situe au niveau opérationnel, économique ou stratégique.

A titre d'exemple, et pour illustrer la nature des décisions à prendre en fonction du niveau auquel on se place, nous citerons :

- au niveau "opérationnel" : l'optimisation d'un plan de charge de production, la connaissance des stocks en rayon pour la grande distribution, l'identification des habitudes d'achat des clients, l'indice de qualité des fournisseurs... ;
- au niveau "économique" : faire mieux et dépenser moins avec le souci d'optimiser la rentabilité des capitaux employés et donc des capitaux investis... ;

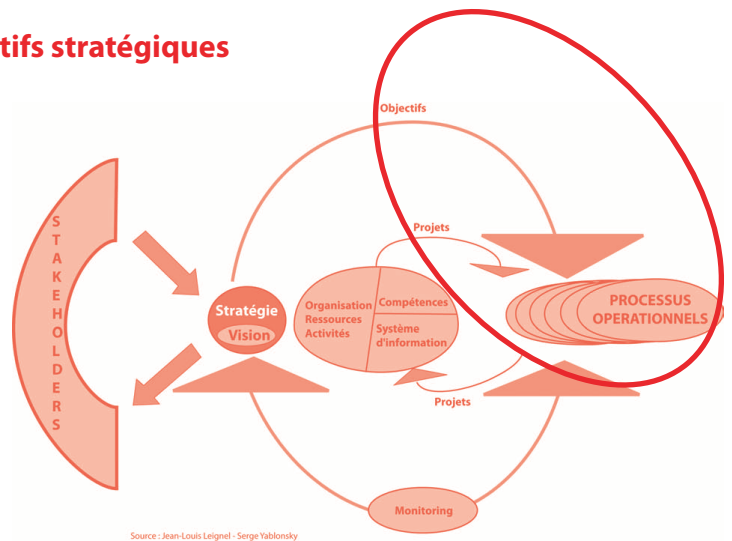
- au niveau "stratégique" : les informations sur la concurrence, les parts de marché, la proportion de produits nouveaux dans le chiffre d'affaires, les structures de coûts et de marge à une vision probablement plus globale que la "maille" économique...

En résumé, les décisions qu'une entreprise est amenée à prendre pour mettre en œuvre sa stratégie sont caractérisées à la fois par le type de processus et par le niveau de la décision (opérationnel, économique/tactique ou stratégique). Il est donc possible de les segmenter selon la matrice suivante :

Macro-Processus				
Niveau	Supply Chain	Création de l'Offre	Gestion des attentes Clients	Support
Stratégique				
Economique / Tactique				
Opérationnel				

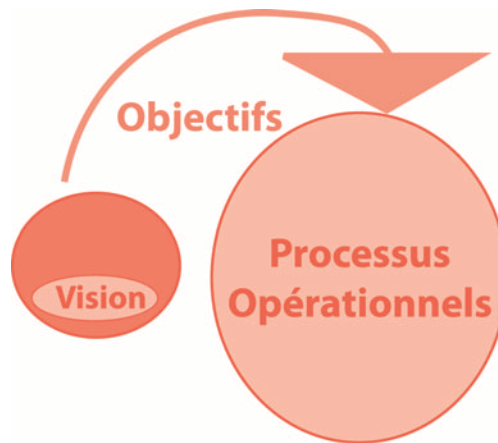
2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Etape n°2 : déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques



Acteurs

- Direction Générale
- Directions Opérationnelles et Pilotage
- Directions Financière et de Contrôle de Gestion
- Audit et Contrôle Interne



Environnement

- Marché
- Concurrents
- Evolutions technologiques
- Disponibilité Ressources et Matières
- " Macro compétences "
- Organisation
- Gestion des risques

La déclinaison des objectifs stratégiques au niveau opérationnel se fait dans le cadre du plan/projets selon leur terme (court, moyen, long terme). Les décisions qui en résultent doivent se traduire par une mobilisation des ressources de l'entreprise visant à l'atteinte des objectifs. Celle-ci se fait le plus souvent dans le cadre du processus budgétaire par l'identification de projets ou de plans d'actions, telle que décrite dans l'Etape n°3.

3) Processus opérationnels et mobilisation des ressources

Les objectifs d'amélioration associés dans un premier temps aux « macro processus » de l'entreprise et qui peuvent être qualifiés **d'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 logistique (« supply chain »), amélioration du taux de satisfaction clients pour le processus « gestion des attentes clients », etc ...) doivent à ce stade 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...).

La concrétisation des objectifs d'activité se traduira ensuite par la mobilisation **des ressources** nécessaires à leur atteinte, par exemple :

- mise en place d'une assistance téléphonique (« help-desk ») pour raccourcir les délais de réponse aux interrogations clients ;
- développement du « concurrent engineering » ou parallélisation des projets pour accélérer la conception de nouveaux produits ou services ;
- développement de l'intelligence économique pour identifier des idées de nouveaux produits ou services mieux ciblés ;
- etc. ...

Les ressources de l'entreprise (ou d'entreprises partenaires dans le cadre par exemple de « l'entreprise étendue ») se classent généralement en trois types :

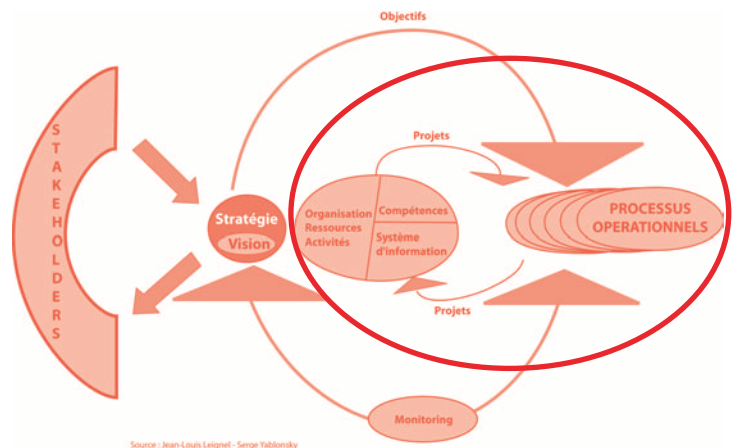
- **L'organisation** :
 - optimisation des activités au sein d'un processus par des opérations de Business Process Reengineering (BPR) re-conception des processus ;
 - clarification du rôle des fonctions pour éviter par exemple des doublonnages ou des faiblesses dans la réalisation des activités ;
 - etc ...
- **Les compétences** internes ou externes :
 - formation ou ré-affectation de compétences internes découlant d'opérations de re-conception (« re-engineering ») des processus ;
 - construction en interne ou par acquisition (partenariat ou achat) de compétences nouvelles nécessaires au développement d'une offre émergente de produits/services sur laquelle l'entreprise souhaite se positionner ;
 - etc ...
- **Le système d'information**, qui devient un support de plus en plus important au fonctionnement de tous les processus (voire à la création de nouveaux processus, par exemple tels que la vente ou la distribution par internet) et à la capitalisation des compétences de l'entreprise :
 - CAO ou Conception Assistée par Ordinateur ;
 - GPAO ou Gestion de Production Assistée par Ordinateur ;
 - GRC ou Gestion de la Relation Clients ;
 - décisionnel...

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Etape n°3 : mobilisation des ressources

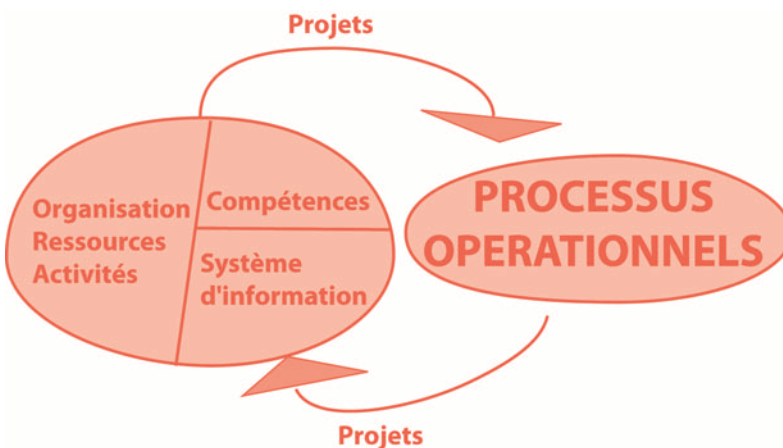
Acteurs

- Tous les responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise et externes de l'entreprise



Environnement

- Entreprise
- Fournisseurs
- Sous-traitants
- Clients



Actions

- Prise en compte des objectifs stratégiques et déclinaison au niveau des processus " Métiers " en **objectifs de Résultats**
- Identification des acteurs contribuant à l'attente des objectifs de résultat et fixation des **objectifs d'activité**
- Evaluation des **moyens internes / externes** (ressources, compétences, SI, organisation) à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs (Résultat et Activités)

Si les étapes n°1, 2 et 3 sont les plus dynamiques dans le processus de gouvernance, dans la mesure où ce sont elles qui vont permettre à l'entreprise de s'adapter et de se développer durablement en créant de la valeur, il est tout aussi indispensable d'éviter à l'entreprise de perdre de la valeur. Cette destruction de valeur peut être maîtrisée en fermant la boucle du processus par la mise en place d'une Etape n°4 de pilotage (« monitoring »), ce qui permettra d'entrer dans un processus d'amélioration continue tout en identifiant et évitant les écueils que l'entreprise est susceptible de trouver sur sa route.

4) Pilotage (« monitoring ») du processus de gouvernance

Le pilotage (« monitoring ») de la gouvernance comporte deux volets distincts, mais complémentaires :

- 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, de capitaliser sur les expériences acquises, de tirer les leçons d'échecs éventuels pour donner le maximum de chances de réussite pour des projets futurs... voire à adapter la trajectoire s'il s'avère que les objectifs ne sont pas atteignables ou ne sont plus d'actualité ;
- la **maîtrise des risques** auxquels l'entreprise est confrontée se décline en :
 - conformité aux dispositions légales ;
 - fiabilité des informations financières ;
 - fraudes ;
 - espionnage industriel ;
 - trop grande dépendance par rapport à certains clients et fournisseurs ;
 - problèmes de disponibilité, d'intégrité ou de confidentialité liés au système d'information ;
 - etc ...

La maîtrise des risques inclut le contrôle interne financier mais couvre également les risques plus opérationnels. Le périmètre, les acteurs, les méthodologies d'analyse... sont rassemblés dans les référentiels COSO1 (1992) et COSO2 (2004), qui font aujourd'hui autorité au plan international, notamment depuis la promulgation en 2002 de la loi Sarbanes-Oxley (SOX) aux Etats-Unis dans le contexte des affaires Enron (2001), Worldcom (2002), TYCO (2002), la Loi de Sécurité Financière (LSF 2003), la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF - 2001) et la 8ème Directive européenne.

Le COSO 1 propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne, qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations.

Le COSO 2, qui complète le COSO1, propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (« Enterprise Risk Management Framework »), qui 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 aux risques de l'organisation,
- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

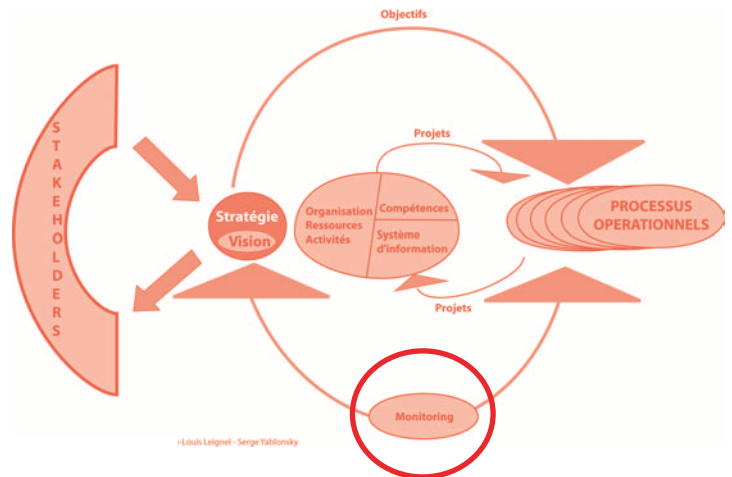
Etape n°4 : pilotage (« monitoring »)

Acteurs

• Tous les responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise et externes de l'entreprise (Notamment Direction Financière, audit interne, audit qualité)

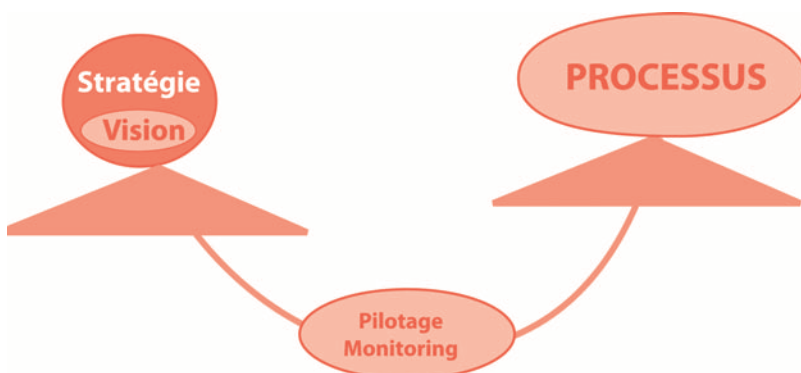
Environnement

- Entreprise
- Fournisseurs
- Sous-traitants
- Clients



Actions

- Mesurer l'atteinte des objectifs (résultat de l'activité)
- Evaluer les risques de non atteinte des objectifs
- Evaluer les risques liés à l'évolution de l'environnement
- Evaluer la maturité en matière de Gouvernance
- En tirer les conséquences en matière d'adéquation de la stratégie



L'analyse du processus de gouvernance peut se construire et démarrer à différents niveaux et n'a pas besoin d'être exhaustive pour dégager des résultats. Parfois quelques semaines suffisent pour obtenir un retour sur investissement. L'analyse des enjeux, des sphères où ces derniers se jouent, les leviers sur lesquels des actions sont possibles permettent de planifier les étapes et les priorités de ce référentiel d'entreprise. Ce référentiel, au fur et à mesure de sa constitution, devient un support incontournable de la gouvernance d'une activité, et par extension de l'entreprise elle-même. Certaines lois comme la SOX aux Etats-Unis, la Loi de Sécurité Financière (LSF - 2003) et la LOLF (2001) pour l'administration en France, la 8ème Directive Européenne, contribuent à accélérer la montée en puissance de cette approche. Les responsables s'engagent personnellement sur la qualité de l'information financière publiée ainsi que sur l'existence d'un système de contrôle interne (LSF) et sur l'efficacité de ce système (SOX). Les marchés exigent aujourd'hui que soit fait état de l'architecture des processus de l'entreprise au même titre qu'ils ont besoin de disposer de données financières. L'analyse de son avenir est en jeu.

Un tel référentiel devra s'appuyer sur l'analyse conjuguée des processus qui sont la base de l'architecture d'entreprise et des cartographies ciblées rassemblant des objets dont une analyse spécifique, cohérente et intégrée à l'ensemble apporte une meilleure maîtrise. Par exemple, un risque peut être identifié dans les contextes processus où il peut apparaître, être restitué dans une cartographie des risques afin de déterminer des axes globaux de maîtrise, être associé à des données qui permettent de le contextualiser, à des personnes qui sont en charge de le réduire, à des facteurs pouvant influencer sur son apparition, à des indicateurs permettant de suivre la maîtrise de leur évolution etc. Il en est de même pour de nombreux composants de l'entreprise comme les documents, les données de base, les acteurs, les indicateurs, les objectifs, les services et les business services dans une vision d'architecture orientée services dite SOA (« service oriented architecture »)...

Le fait de décrire les risques en les recontextualisant dans des approches diverses, permet progressivement de mieux les maîtriser, et, dans de nombreux cas, d'en réduire le nombre et la complexité.

Le rôle des décideurs

Tout au long du chapitre précédent relatif à la chaîne de décision, les acteurs principaux ont été identifiés. L'objet de ce chapitre est de s'interroger sur leur rôle par rapport à la gouvernance d'entreprise.

Des dirigeants pour quoi faire ?

En traitant de cette étude sur la gouvernance des entreprises, notre rôle n'est pas de définir le niveau et la variété des qualités et compétences dont doivent disposer les dirigeants impliqués directement et ou indirectement dans la gouvernance, mais de mettre en évidence, tout au long de ce document les différents aspects et impératifs d'une gouvernance qui a résolument pris en charge le devenir de son entreprise, et ainsi :

- les défis auxquels elle est constamment confrontée ;
- les moyens dont elle doit se doter pour y faire face ;
- les choix stratégiques permettant de faire face à toutes les situations particulièrement en période de crise ;
- un ensemble d'actions et de réactions, d'initiatives et d'engagements pour assumer non seulement son développement mais aussi ses nécessaires transformations et adaptations, gages de sa pérennité.

Ce sont ces différents aspects de la vie de l'entreprise qui sont abordés dans ce document. Ils sont à la base de notre recherche et de nos propositions.

Pour les mettre en évidence, nous avons tenté de faire un inventaire le plus exhaustif possible du rôle et des responsabilités que doivent assumer la gouvernance et son réseau de décideurs avec l'aide :

- de systèmes opérationnels mis en œuvre, constamment renouvelés et contrôlés ;
- l'usage d'indicateurs issus de ces systèmes, éclairage indispensable à la vision du fonctionnement et de la régulation des différents organes de l'entreprise ;

et cela afin que rien de grave ne vienne perturber, ni enrayer la marche en avant de l'entreprise, entraînée par les interventions ciblées des décideurs.

Ainsi, la gouvernance et son réseau de décideurs, informés en temps réel par ces instruments des éventuels détournements du projet mis en œuvre, pourront en conserver la maîtrise permanente, ce qui évitera que ne soit altérée la richesse de l'engagement collectif, seule capable d'échapper aux dérives engendrées par les ambitions personnelles.

L'ossature de cette économie durable apparaît ainsi, issue de projets collectifs gagnants/gagnants.

Le dirigeant

Dans ce contexte, la structure, l'envergure et les compétences d'un dirigeant dépendent surtout de sa personnalité, de la culture et de l'expérience qu'il a acquises, accompagnées d'une volonté forte et d'un humanisme vrai.

Il doit être porteur d'un charisme qui en fait, par essence, un meneur d'hommes, un patron de confiance.

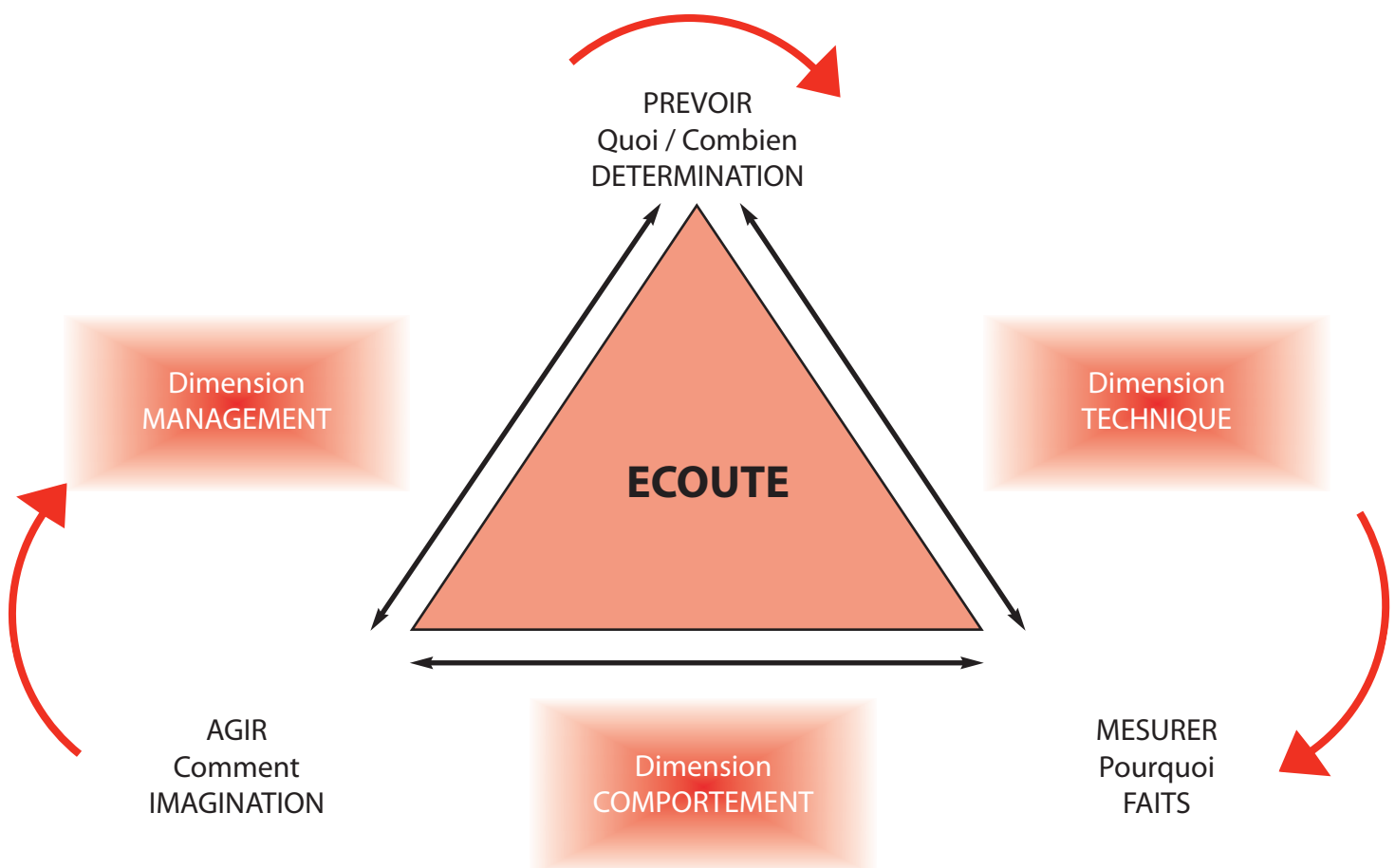
2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

La prise de connaissance du métier, du marché et des caractéristiques propres à l'entreprise qu'il prend en charge, le dirigeant la réalisera plus ou moins rapidement en fonction de ses qualités personnelles d'adaptation, mais elle sera surtout pour ce dirigeant, le passage obligé pour prendre la mesure de sa mission et bien appréhender les moyens dont il devra disposer ou qu'il devra mettre en œuvre pour en assurer la réussite. Le risque de sa prise de fonctions est un élément majeur pour juger de son aptitude à être un homme de gouvernance performant, conscient des responsabilités qu'il aura à assumer, pour pérenniser la vie de son entreprise à travers de projets où l'éthique le disputera à la performance collective.

Au plan de son action :

- il apprécie et développe la valeur des capitaux matériels et immatériels qui lui sont confiés en fixant les processus associés à des objectifs précis qu'il saura suivre, analyser voire piloter ;
- il maîtrise la cohérence des processus de gouvernance liés à son activité, les processus opérationnels qui la sous-tendent a capacité à radiographier et regarder en transparence l'entreprise qu'il gouverne ;
- il doit s'adapter et appréhender rapidement des informations opérationnelles, indicateurs qui lui remontent des processus, tenir compte de l'environnement, y compris parfois de l'opinion, interpréter des données financières pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Il identifie les scénarii du possible, les différentes trajectoires, il est sensible à l'innovation au NYIH (« Not Yet Invented Here ») et son comportement s'articule autour de trois dimensions :



Source François-Xavier Simon

Ces qualités il les mettra au service des projets de l'entreprise en privilégiant l'une ou l'autre suivant la situation à laquelle il sera confronté : définition de la stratégie, analyse du marché, négociation, dialogue avec les instances du personnel, communication interne ou externe...

La Direction générale

Elle définit la stratégie en fonction des signaux entrants (« inputs ») des parties prenantes (« stakeholders ») et de l'environnement et anime un processus, d'adaptation permanente, de cette stratégie en fonction : des évolutions de l'environnement et des entrants (« inputs ») des parties prenantes de la façon dont l'entreprise progresse dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle assure le rôle central dans la conduite de la gouvernance de l'entreprise et est responsable des opérations qui sont conduites dans le respect des règles de contrôle interne.

Les Administrateurs

Ils participent, et valident la définition de la stratégie et des propositions d'évolution en utilisant leur connaissance de l'environnement et du secteur, ainsi que leur vision pour l'avenir de l'entreprise.

Les Directeurs opérationnels et pilotes de processus

Ils participent à l'élaboration des objectifs stratégiques et à l'identification des moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre. La mise en cohérence des moyens et des objectifs peut conduire à des arbitrages sur la stratégie en ayant constamment à l'intérêt global du Groupe et des autres directions :

- ils mettent en oeuvre les objectifs stratégiques par des plans d'actions et des projets à moyen et court terme pour adapter les processus et mettre en adéquation les ressources ;
- ils font fonctionner les processus avec efficacité, efficience, qualité et maîtrise des risques ;
- ils rendent compte de l'atteinte des objectifs stratégiques, des performances dans le fonctionnement quotidien et de la gestion des risques.

Le Directeur des systèmes d'information (DSI)

Les systèmes d'information (« SI ») étant de plus en plus importants pour le fonctionnement et l'amélioration des performances des processus qu'ils « supportent », le directeur des systèmes d'information (DSI) contribue à la déclinaison de la stratégie en termes opérationnels au même titre que les directeurs opérationnels.

Il aide les directions opérationnelles à structurer puis à réaliser le « volet SI » des projets d'amélioration de la performance des processus.

Il participe à l'élaboration de la stratégie en ce qui concerne l'adéquation des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs visés, notamment lorsque ces moyens ont des implications « SI » importantes.

Dans certains cas, et notamment lorsque le système d'information (« SI ») joue un rôle majeur dans le fonctionnement des processus de l'entreprise, il peut alimenter la réflexion stratégique avec des apports à caractère informatique, tels que la flexibilité du « SI », la sécurité du patrimoine incorporel accessible dans les systèmes et sa capacité à absorber celui de telle ou telle société avec qui un rapprochement est stratégiquement à l'ordre du jour.

Les Directeurs financiers et contrôleurs de gestion

- ils fournissent les éléments et analyses établies sur la base de données financières et assistent la direction générale dans les prises de décision permettant de conduire la démarche de pilotage et de gouvernance de l'entreprise ;
- ils mettent en place les instruments de mesure permettant de donner un éclairage objectif et professionnel concernant l'atteinte des objectifs stratégiques, les performances financières et économiques et la gestion des risques ;
- ils aident les opérationnels dans l'identification et la structuration de plan d'actions correctifs ;
- ils s'assurent que les opérations sont conduites dans le respect des règles de contrôle interne.

Les Auditeurs internes, déontologues, contrôleurs internes

Ils jouent un rôle clé dans la partie pilotage (« monitoring ») du modèle de gouvernance, notamment en ce qui concerne :

- le respect des règles de contrôle interne dans le fonctionnement des processus financiers, opérationnels et de conformité (séparation de fonctions pour éviter les risques de fraudes, d'altérations de l'information financière, communication d'informations confidentielles, non respect des normes de qualité...);
- la maîtrise des risques dans le fonctionnement des processus (disponibilité, intégrité, confidentialité), le déroulement des projets, leur mise en œuvre et leur capacité à atteindre les objectifs visés ;
- le respect des réglementations.

Ils rendent compte de tous ces aspects à la direction générale (DG) et au conseil d'administration (CA) pour leur fournir un éclairage indépendant aussi objectif que possible, qui leur permettra de :

- définir et faire évoluer, si nécessaire, les plans d'actions et projets en cours ;
- tirer le meilleur parti des bilans de projets pour donner aux projets futurs les meilleures chances de succès ;
- adapter éventuellement la stratégie, s'il s'avérait que les objectifs n'étaient pas ou plus atteignables pour telle ou telle raison interne ou externe.

Ils rendent compte tout particulièrement au comité d'audit dont ils sont la première source d'information pour évaluer le contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes

Bien que n'appartenant pas au système de contrôle interne de l'entreprise, ils ont un rôle qui s'apparente à celui des auditeurs internes, avec, dans le respect de leur obligation de non ingérence, pour caractéristique de se focaliser partiellement sur :

- la qualité et la fiabilité de l'information financière publiée;
- le contrôle interne et le respect des réglementations ;
- l'égalité entre les actionnaires.

Indicateurs relatifs au processus de gouvernance

Afin de mesurer la maturité de l'entreprise en matière de gouvernance, un questionnaire synthétique est proposé. Ce questionnaire doit permettre de démarrer une démarche d'analyse de la gouvernance. Il devra être adapté, modifié, complété en fonction de l'environnement, du secteur d'activité, des risques inhérents, de la taille, de l'organisation, du mode de management de l'entreprise... Les colonnes correspondent au niveau de maturité des différents critères :

Indices de maturité de la gouvernance

0	Inexistant	L'entreprise n'a pas encore identifié les enjeux de la gouvernance ;
1	Prise de conscience	Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser ;
2	Début de mise en œuvre	Les principaux responsables sont sensibilisés à l'importance de la gouvernance pour le développement de l'entreprise et des actions sont entreprises pour améliorer le niveau de maturité ;
3	Formalisation	Les processus et indicateurs de performance ont été formalisés et intégrés dans la planification de l'entreprise. Un reporting régulier en est fait à la direction générale (DG) ;
4	Pilotage	Les enjeux de la gouvernance sont partagés par l'ensemble du management et sont formellement intégrés dans le processus de décision et de planification ;
5	Optimisation	L'entreprise a mis en place une démarche d'amélioration continue de sa gouvernance et se situe au niveau des meilleurs.

Une mesure moyenne peut être compilée pour chacun des domaines et sous domaines. Cette mesure peut mener à une évaluation qui devra certainement à terme être pondérée sur la base des meilleurs... recensés.

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance

		N°	Questions	0	1	2	3	4	5
				inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
1) Création de valeur									
	1-1) Elaboration de la stratégie								
		1-1-1)	Comités en charge de prendre les décisions stratégiques. Comment les comités en charge de prendre les décisions stratégiques (conseil d'administration, conseil de surveillance, comité de direction, ...) jouent-ils son rôle ?						
		1-1-2)	Stakeholders: Les parties prenantes "stakeholders" sont-ils identifiés ? Les parties prenantes "stakeholders" sont-ils impliqués dans la stratégie ?						
		1-1-3)	Définition de la stratégie: Les attentes des parties prenantes "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 ? > typologie : Coûts, Qualité, Flexibilité, Délais, Risques, ... > nature : clients, processus, ressources et préparation du futur, financiers, 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 ?						
	1-2) Déclinaison opérationnelle de la stratégie								
		1-2-1)	Processus de Planification - Moyen Terme et Budget: 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 ?						
		1-2-2)	Architecture d'entreprise : 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 ?						
		1-2-3)	Déclinaison des objectifs au niveau des processus opérationnels 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 ?						

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance

2) Performance des processus opérationnels									
2-1) Management des Ressources									
	2-1-1)	<p>Ressources Humaines : 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 moyen terme 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 ?</p>							
	2-1-2)	<p>Technologies : 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 moyen terme 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 moyen terme et dans le Budget ?</p>							
	2-1-3)	<p>Systèmes d'information : 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 ?</p>							
2-2) Pilotage de la performance									
	2-2-1)	<p>Mesure de l'atteinte des résultats prévus Y a-t-il une culture de la mesure mise au service d'une recherche de performance ? Les indicateurs des performances sont-ils connus et partagés ? 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 moyen terme (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 direction générale ?</p>							

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Questionnaire d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de Gouvernance

3) Maîtrise des risques					
3-1) Risques de non atteinte des objectifs de performance	3-1-1)	Audit des projets en cours 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 (direction générale, conseil d'administration, ...) ? Est-ce que les indicateurs de performance et de contrôle reflètent bien la réalité ? Est-ce que les audits s'appuient sur des Simulation "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 direction générale, le conseil d'administration, le Comité d'Audit, ? Est-ce qu'elles génèrent des plans d'actions correctifs formalisés ?			
	3-1-2)	Processus d'amélioration continue des performances 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 ?			
	3-1-3)	Risques opérationnels liés au bon fonctionnement des processus 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			
	3-2) Risques liés au contrôle interne				
3-2) Risques liés au contrôle interne	3-2-1)	Conformité aux dispositions légales.			
	3-2-2)	Fiabilité des informations financières. Y a-t-il une démarche d'autoévaluation du contrôle interne conforme au référentiel COSO et/ou AMF ?			
	3-2-3)	Fraudes			
3-3) Risques liés à des défaillances du système de régulation	3-3-1)	Indépendance du Conseil d'Administration			
	3-3-2)	Respect des règles d'éthique par le management			
	3-3-3)	Conditions d'exercice du droit des actionnaires			
	3-3-4)	Autoévaluation Y a-t-il un contrôle indépendant du processus de gouvernance ? Les résultats de cet audit sont-ils communiqués au gouvernement d'entreprise ?			

L'apport de l'intelligence économique

La préoccupation essentielle de la gouvernance et des administrateurs est d'assurer la pérennité de l'entreprise à travers un projet périodiquement renouvelé dans une vision unique d'économie responsable et durable.

Cette vision du rôle essentiel de la gouvernance, citée dans l'introduction, ne peut devenir une réalité que si elle s'appuie sur une vision la plus large possible du contexte dans lequel évoluent les actions économiques qui environnent son entreprise, sous ses différents aspects et particulièrement dans la maîtrise de son offre.

L'entreprise et sa gouvernance ne peuvent espérer découvrir seuls l'évolution et les changements des constituantes de son environnement, les nouvelles technologies, l'émergence des nouveaux marchés, l'évolution et la transformation des besoins des clients, les moyens de recherche mis en œuvre concernant ses marchés et ses produits par la concurrence.

De ce fait, l'entreprise doit de plus en plus, faire appel à des réseaux d'intelligence économique pour élargir ses connaissances et identifier, voire anticiper les évolutions des marchés sur lesquels elle est à même de maîtriser son offre.

Le contexte actuel est propice au développement de l'intelligence économique du fait :

- de la mondialisation des échanges ;
- des échanges de plus en plus dématérialisés et rapides ;
- du développement d'une concurrence exacerbée ;
- de la multiplication et de la diversification des risques et des crises ;
- de l'explosion du volume d'information ;
- du cloisonnement et de la patrimonialisation de l'information à valeur ajoutée, au sein des organisations.

L'appel au développement de l'intelligence économique se justifie car :

- les instruments du pilotage traditionnel et individuel ne suffisent plus ;
- une bonne information interne et externe ne suffit plus, car il est important de pouvoir être informé avant les autres ;
- il appartient à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent son marché et pour cela d'utiliser des outils de veille ;
- l'information est devenue stratégique et à ce titre elle est indispensable pour prendre une bonne décision ;
- les acteurs économiques doivent savoir protéger leurs informations et leurs actifs stratégiques ;
- les acteurs économiques sont obligés de revoir leur approche de l'information et d'organiser le partage de celle-ci afin de pouvoir la capitaliser en interne.

La gouvernance est donc amenée à favoriser l'émergence de l'intelligence économique au sein de son entreprise pour que celle-ci s'avère suffisamment ouverte sur l'ensemble des marchés qui peuvent la concerner.

Dans les autres cas elle peut faire appel à des réseaux d'intelligence économique mis en place en France par l'Etat et particulièrement à la disposition des PME.

2 PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Un réseau d'intelligence économique comporte deux volets essentiels, indissociables l'un de l'autre :

Un volet défensif qui doit :

- admettre que toute entreprise, quelles que soient son activité et sa taille, possède des informations sensibles, des savoir-faire et des actifs stratégiques qui doivent être protégés ;
- détecter et hiérarchiser les risques ;
- identifier les menaces potentielles ;
- classifier ces informations en fonction des risques et des préjudices potentiels ;
- enregistrer les dysfonctionnements ;
- concevoir des plans de crises ;
- évaluer régulièrement son dispositif de sécurité ;
- trouver des solutions pour faire face aux difficultés.

Un volet offensif qui doit :

- saisir les opportunités ;
- imaginer les tendances ;
- anticiper sur la concurrence.

Il faut à toutes fins éviter, à travers ces deux volets, que l'organisation ne se referme sur elle-même et rigidifie ses comportements, alors même que l'avenir de l'entreprise repose sur sa capacité à anticiper et à s'adapter à un contexte en constante évolution.

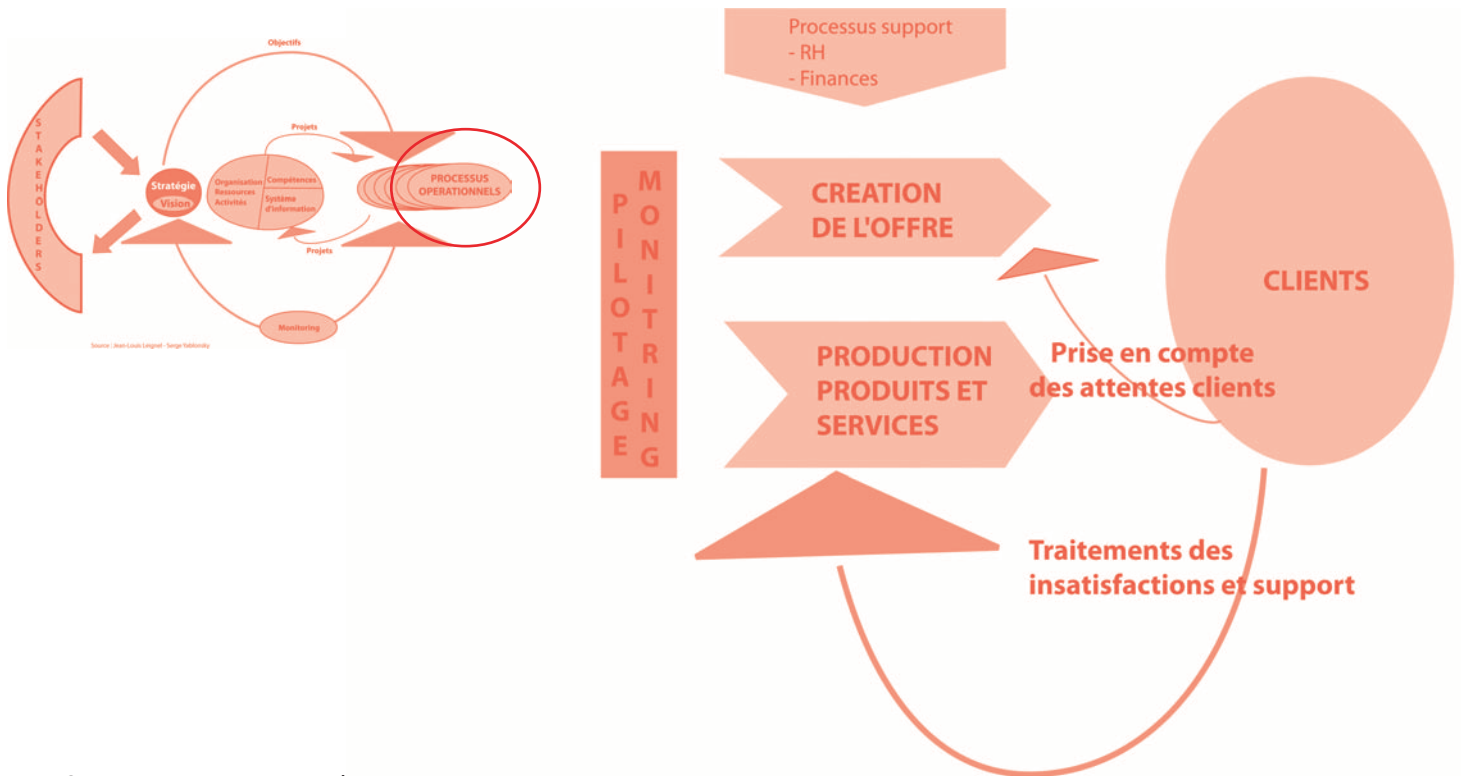
La démarche d'intelligence économique est souvent liée à une stratégie d'influence appelée le « lobbying », activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements, et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics, ou instance de régulation.

3 PROCESSUS OPERATIONNELS DE L'ENTREPRISE

3 PROCESSUS OPERATIONNELS DE L'ENTREPRISE

Présentation des processus opérationnels de l'entreprise

Ainsi que nous l'avons vu dans la boucle du processus de gouvernance, une représentation des « macro processus » de l'entreprise est un outil de management extrêmement puissant car c'est à ces « macro processus », et à eux-seuls, qu'il est possible d'associer des objectifs de résultats concrets pour l'entreprise.



Source : Jean-Louis Leignel

Création de l'offre



Production de produits et services



Les facteurs clés du succès pour que cette représentation soit un véritable outil de pilotage de management et ne se limite pas à un simple exercice de style, sont les suivants :

- cette représentation doit être partagée au niveau du comité de direction et des principaux responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise. Ils doivent pouvoir visualiser concrètement leur contribution au bon fonctionnement des « macro processus » ;
- les « macro processus » doivent être suffisamment détaillés pour représenter la réalité de l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise fabrique des produits sur commande et d'autres sur stock, il peut s'avérer utile de décomposer en deux processus distincts le processus générique de processus logistiques (« supply chain ») ;

Ces macro processus doivent également mettre en évidence les activités qui composent le processus, ainsi que les fonctions et les acteurs qui en ont la responsabilité. C'est ce qui permettra de décomposer les objectifs de résultats en objectifs d'activités affectables aux responsables de l'entreprise et donc d'aligner l'ensemble des objectifs opérationnels et fonctionnels avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;

- les « macro processus » managériaux doivent en revanche éviter l'écueil que représente un excès de détail. Le risque de tomber dans ce travers est d'autant plus grand qu'un niveau de détail fin est souvent indispensable pour optimiser le fonctionnement des processus opérationnels par des opérations de BPR (Business Process Re-engineering) ou pour mettre en place des Systèmes d'Information de type (ERP).

Mais il s'agit là d'objectifs d'une toute autre nature que les objectifs de pilotage des processus opérationnels visés dans ce chapitre.

La détermination du bon niveau de résolution pour la représentation des « macro processus » managériaux est donc un exercice délicat et en soi très intéressant

..... **C'est un enjeu majeur de la démarche de gouvernance d'entreprise !**

A titre d'exemple, nous présenterons ci-dessous une décomposition type paractivités / fonctions des « macro processus » génériques décrits dans la boucle de gouvernance, en étant toutefois conscients que ces processus génériques doivent être eux-mêmes adaptés au contexte de l'entreprise, ce qui amènera généralement à :

- décomposer certains d'entre eux en deux voire trois processus (production en série versus production à la commande, création d'une offre nouvelle de produits ou services versus adaptation de l'offre existante, etc ...);
- décrire les produits/services que ces processus fournissent aux clients de l'entreprise en évitant un niveau de détail trop grand afin de conserver une vision globale. Là aussi, la recherche du bon niveau de résolution est déterminant. Au lieu du catalogue exhaustif des produits/services, il est préférable de les regrouper en grandes fonctionnalités proposées (par exemple : « berline familiale » plutôt qu'un modèle de voiture précis);
- identifier les « macro activités » du processus pour pouvoir les associer à des responsables appartenant à une structure hiérarchique ou fonctionnelle de l'entreprise, (chaîne des décideurs – indicateurs spécifiques...)
- ...

A) Processus de « création de l'offre » :

Des adages d'entrepreneurs :

« L'offre est la pérennité de l'entreprise. »

« Conserver son marché, c'est maîtriser et adapter son offre. »

« Il est bon de savoir distribuer, encore faut-il que ce soit les bons produits. »

Ces adages amènent les questions suivantes :

Quelle gouvernance pour maîtriser l'offre des entreprises ? Les entreprises connaissent-elles leur offre et l'importance de cette offre ?

Tout d'abord pour répondre à ces problématiques nous proposons de déterminer les objectifs de gouvernance de l'offre des entreprises. Au niveau stratégique, il faut faire évoluer l'offre par un processus continu afin de répondre au mieux aux attentes des parties prenantes (« stakeholders »), permettant de créer le maximum de valeur tout en préservant la valeur actuelle.

3 PROCESSUS OPERATIONNELS DE L'ENTREPRISE

- Au niveau tactique, il faut mettre en œuvre les projets pour réaliser l'offre ;
- Au niveau pilotage, il faut mesurer la pertinence de l'offre, l'adéquation des décisions prises pour la mettre en œuvre et la performance des processus pour la réaliser ;
- Au niveau opérationnel, il faut produire l'offre ;
- Enfin, il faut la distribuer.

L'évolution de l'offre suppose une culture appropriée dans l'entreprise permettant d'allier créativité, habileté à la remise en cause et connaissance parfaite de l'offre actuelle.

Les facteurs d'évolution de l'offre sont internes et externes. De prime abord, ce sont les macro compétences de l'entreprise qui permettront de faire la différence. Au même niveau viennent les attentes des clients comme celles des prospects. Il faut prendre en compte et aussi tirer partie des évolutions de l'environnement que mesure l'intelligence économique par sa veille concurrentielle, veille technologique, veille réglementaire, veille économique et veille géopolitique

Première étape indicative de décomposition en activités/fonctions du processus de création de l'offre :



1. Marketing stratégique (ou marketing « amont ») :

Il s'agit là d'une fonction essentielle, car elle a pour vocation d'anticiper le plus possible les attentes des clients... évidemment sans se tromper sur la nature de ces attentes (par exemple, voitures de plus petite taille et moins polluantes). Cette fonction est notamment en charge de :

- faire vivre le processus de « prise en compte des attentes clients » en actionnant tous les leviers de l'intelligence économique : veille concurrentielle, veille technologique, veille réglementaire, veille économique ou encore veille géopolitique, mais aussi en organisant régulièrement des enquêtes auprès de panels de clients, de prospects ou de cibles nouvelles de clientèle ;
- synthétiser l'ensemble des éléments ainsi recueillis pour imaginer des évolutions de l'offre existante ou de nouveaux produits/services attendus par le marché visé.

2. Conception produits

A partir des idées d'évolutions souhaitables de l'offre ou d'offres nouvelles émises par le « marketing stratégique » ainsi que des « macro compétences » actuelles de l'entreprise (ou à développer en interne voire en externe), la fonction « conception » va donner corps aux idées pour imaginer des produits/services réalisables.

3. Plan métier (Business model)

A ce stade il convient d'identifier les transactions qui contribuent aux phases de conception, production, commercialisation du service identifié. Cette phase est critique pour permettre de valoriser les risques humains et financiers relatifs à l'offre. Cette étape est indispensable pour faire le lien entre la stratégie et le « business plan » mais surtout essentiel pour modéliser l'organisation et les activités associés au succès de l'offre.

4. Développement

Le développement sera décidé sur la base de simulations (« business case »), qu'il aura été possible de réaliser à partir du moment où la conception aura abouti à un produit suffisamment concret pour pouvoir évaluer les coûts et délais de production, ainsi que les risques de faire (ou de ne pas faire) le nouveau produit.

Cette phase peut faire appel aux compétences d'autres fonctions telles que :

- La fonction « achats » pour éviter d'avoir recours à des composants trop spécifiques et se mettre ainsi en situation de dépendance par rapport à certains fournisseurs avec les conséquences en termes de prix d'achat ;
- l'ingénierie pour spécifier l'ensemble des composants du nouveau produit afin de les rendre fabricables ;
- la production pour faire prendre en compte en amont certaines contraintes (voire opportunités) afin d'optimiser les conditions de production (qualité, coûts, délais, ...).
-

5. Mise en production

Il s'agit de la phase d'atelier expérimental placée sous la responsabilité de la fonction « production », qui précède la production en régime normal d'exploitation pour permettre de régler progressivement les différents paramètres de production et tendre vers un régime stabilisé permettant de livrer les clients.

6. Mise sur le marché

Cette phase va avoir besoin de la contribution des fonctions « marketing opérationnel », « commercial » et « logistique » pour faire en sorte que le lancement sur le marché du nouveau produit se passe dans les conditions prévues dans des simulations («business case»).

Deuxième étape indicative de déclinaison opérationnelle d'objectifs stratégiques pour le processus de création de l'offre :

- les objectifs stratégiques (par exemple : augmenter la marge moyenne de 2 points) sont d'abord traduits en objectifs de résultats assignés au processus (par exemple : augmenter de 4 points la marge moyenne d'un nouveau modèle de voiture) ;
- les objectifs de résultats doivent ensuite être décomposés en objectifs d'activité qui, eux seuls, pourront être affectés à des responsables clairement identifiables.

Par exemple :

- achats : trouver de nouvelles zones géographiques d'approvisionnement permettant de réduire les prix d'achats dans une proportion compatible avec l'objectif de résultat en tenant compte des objectifs fixés aux autres responsables ;
 - conception : réduire la complexité en réduisant le nombre de composants et en les standardisant de sorte à pouvoir mettre en concurrence davantage de fournisseurs et contribuer ainsi à l'objectif de réduction des prix d'achat ;
 - développement : organiser un co-développement avec une société partenaire pour contribuer également à l'objectif de résultat par une baisse du coût de développement ;
 - etc
- A noter qu'il est de la responsabilité du management de répartir les contributions demandées aux différents responsables intervenant dans le processus et de faire accepter les objectifs correspondants.

7. Bilan

Il s'agit de mesurer le réalisé par rapport aux simulations (« Business case ») et d'en tirer l'enseignement pour les projets futurs.

Bien évidemment les problèmes de production, commercialisation, encaissements et critères de la satisfaction client sont des processus opérationnels clé à suivre. C'est la raison pour laquelle nous ne les avons pas décrits mais classifiés.

B) Processus de production des produits et services logistique (« supply chain ») :

Première étape indicative de décomposition en activités/fonctions pour le processus de production des produits et services :



1. Prise de commandes

Cette activité, qui consiste à présenter l'offre de l'entreprise aux clients/prospects et à les décider de passer commande, est généralement confiée à la fonction commerciale.

2. Planification de la production

A partir du portefeuille de commandes enregistrées ou prévues avec un certain degré de probabilité, il est nécessaire de prévoir les quantités de matières ou de composants à approvisionner en tenant compte des délais de livraison des fournisseurs et d'ordonnancer la production en tenant compte des ressources (personnel, matériel...) disponibles.

3. Achats

La fonction « achats » identifie les fournisseurs potentiels sur la base de critères de qualité, prix et délais de mise à disposition. Elle négocie les prix avec les fournisseurs, ce qui permettra ensuite à la fonction « approvisionnement » de passer des commandes correspondant aux besoins exprimés par la production.

4. Approvisionnement

Sur la base de la planification réalisée pour ce qui est des quantités, et des indications données par la fonction « achats » pour ce qui est des prix, la fonction « approvisionnement » est responsable de passer les commandes aux fournisseurs puis de vérifier la conformité des réceptions, ce qui permettra de déclencher les paiements.

5. Fabrication

En utilisant les matières ou composants approvisionnés ainsi que les ressources en personnel et en machines, l'activité de fabrication réalise les produits/services demandés, qu'il s'agisse de produits ayant fait l'objet d'une commande clients ou de produits sur stocks, dans les conditions prévues de qualité, coût et délai.

6. Livraison/Facturation

Les produits/services fabriqués sont ensuite livrés au client conformément à sa commande, ce qui permettra de déclencher la facturation.

7. Encaissement

L'encaissement du montant facturé marque la fin du processus logistique « production des produits et services », parfois appelé en anglais « Supply chain » ou de façon encore plus explicite « Quote to Cash ».

Deuxième étape indicative de déclinaison opérationnelle d'objectifs stratégiques pour le processus de production des produits et services :

- les objectifs stratégiques (par exemple : augmenter la marge moyenne de 2 points) sont d'abord traduits en objectifs de résultats assignés aux processus (par exemple : réduire de 5% le coût de revient moyen des véhicules actuels) ;

- les objectifs de résultats sont ensuite décomposés en objectifs d'activités qui pourront être affectés à des responsables fonctionnels clairement identifiés, par exemple à :
 - la fonction « achats » : renégocier à la baisse les prix d'achat dans une proportion compatible avec l'objectif de résultat en tenant compte de l'objectif fixé à la fabrication ;
 - l'activité de fabrication : réduire le coût de production par des opérations de reconception (« re-engineering ») du processus ou par des investissements en machines plus performantes, etc.

C) Processus de « prise en compte des attentes client » :

Ce processus appelé aussi GRC (Gestion de la Relation Clients) fait intervenir principalement les fonctions « Commercial » et « Marketing opérationnel ». Il vise à :

- apporter aux clients une aide dans la mise en œuvre et la bonne utilisation des produits/services de la société ;
- recueillir leurs réclamations pour pouvoir essayer d'y remédier dans les meilleures conditions et ainsi réduire le niveau d'insatisfaction qui pourrait en résulter ;
- capitaliser les problèmes de toutes natures (qualité, délais, ...) ainsi que les remèdes apportés pour en tirer des enseignements, qui permettront d'améliorer la qualité ou le niveau de service du processus de production ou encore d'imaginer des évolutions de l'offre susceptibles d'apporter à moyen terme des solutions de fond ;
-

Ce processus comprend des activités telles que l'assistance téléphonique (« Help-Desk »), les visites clients ou les enquêtes de satisfaction.

D) Enjeux du management par les processus (BPM) Gestion des processus métier

La gestion d'entreprise par les processus gagne progressivement du terrain et prend de plus en plus de place tout en se heurtant à des obstacles qu'il est parfaitement possible de surmonter. Cette approche suppose de prendre en compte les rouages d'une organisation dans une approche de type systémique. La spécificité est probablement dans la nature très diverse des composants qui sont à prendre en compte : objectifs, processus, ressources humaines, ressources matérielles, documents, mais également les indicateurs de suivi, les compétences requises, les outils informatiques pour automatiser les traitements de données, gérer les risques opérationnels, etc.

La finesse, l'étendue de l'architecture des processus de l'entreprise à un moment donné dépendra des moyens dont disposent l'entreprise entre la prise de conscience de la nécessité de la maîtriser et la mise en œuvre d'un système outillé, intégré, cohérent et contrôlé.

L'architecture d'entreprise est formée par tous les composants de l'entreprise : l'organisation, les processus, les ressources fonctionnelles, les données et les produits et services. Chacun de ces composants peut comporter des niveaux de détails qui partent du générique pour aller, selon les besoins, à des détails très fins avec des illustrations cartographiques et graphiques facilement interprétables.

3 PROCESSUS OPERATIONNELS DE L'ENTREPRISE

L'interface entre les composants de l'entreprise

De plus, il est nécessaire de contrôler, d'informer et de gérer. La recherche de la performance des actions engagées nécessite la mise en œuvre de descriptions précises de l'architecture d'entreprise. L'objectif de la modélisation de cette architecture est de cerner les interfaces qui existent entre les différents composants en considérant les différents profils d'acteurs (les actionnaires, les administrateurs, la direction générale, les directions opérationnelles, les directions supports, les clients...) et de gérer l'entreprise en tenant compte des impacts de tous ces liens.

Les processus et la gouvernance

Chaque entité est traversée par des processus qui, dans les visions agrégées, sont souvent catégorisés sous forme de chaînes de valeur, en processus métier, de pilotages et de support. Ils permettent une orchestration des différentes activités dont chaque entité a la charge.

Les processus qui décrivent les enchaînements d'activités sont supportés par des ressources humaines et organisationnelles, techniques documentaires, des ressources informatiques ou matériels. Toutes contribuent, au travers des processus, à transformer des composants matériels ou immatériels. Ils sont sous l'emprise de risques qui les affectent, et nécessitent de ce fait des contrôles.

Gouverner l'entreprise suppose de maîtriser chacune des séquences élémentaires d'activités qui participent à la création de valeur et permet d'en éviter toute la destruction. Toute entreprise fonctionne à partir de processus. C'est au cœur de ses processus que vont s'élaborer les produits ou les services auxquels va être associée cette création de valeur. Pour gérer ses processus lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, il faut des outils pour décider d'une organisation (on peut notamment la formaliser au point que chaque acteur puisse y coopérer en maîtrisant au mieux la complexité).

Exemples d'indicateurs relatifs au processus opérationnels

Par définition, les indicateurs relatifs aux processus opérationnels sont très différents d'une entreprise à l'autre puisque l'architecture est différente. A titre d'illustration seulement, un essai sur un exemple type est présenté.

3 PROCESSUS OPERATIONNELS DE L'ENTREPRISE

Questions	0	1	2	3	4	5
Liste d'indicateurs métier type	inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
Processus "Création de l'offre"						
Marketing						
Part de marché par segment						
Evolution de l'offre de la concurrence (âge par produit et par gamme, ...)						
Actions de la concurrence (budget de publicité)						
Adéquation de l'offre avec l'attente des clients (enquêtes, nombre de retours, nombre de projets avortés, ...)						
Evaluation des manifestations clients (réclamations, plaintes qualifiées par cause, ...)						
Impact de l'environnement sur les produits (environnemental, technologique, réglementaire) et périodicité de ces mesures						
Ratio marketing / commercial						
Objectifs des coûts et de marge "cible" pour les nouveaux produits						
Délai de mise sur le marché des produits nouveaux						
Suivi de l'atteinte des objectifs prévus dans la simulation "business case" des projets						
Conception						
Investissement Recherche et Développement						
Nombre de projets de recherche						
Nombre de brevets déposés						
Délai de conception des projets						
Développement						
% de réussite des projets						
Délai de développement des projets						
Coûts des projets						
Coûts de développement						
Mise en production						
Délai d'atteinte du ,,,, "nominal" de production						
Qualité des produits						
Coût de la non qualité						
Impact développement durable (consommation énergie, ...)						
Elasticité de la production						
Cycle d'évolution voire de remplacement de la production						
Processus "production de produits et services"						
Prises de commandes						
Corrélation entre chiffre d'affaires et commandes						
Nombre de mois en portefeuille						
Délais de transformation en commandes						
Taux de transformation devis / commandes						
Planification de la production						
Nombre d'ordres de fabrication (OF)						
Nombre d'articles par ordres de fabrication (OF)						
Taux d'utilisation des unités de production						
Niveau d'intégration de la production (nombre de fournisseurs, nombre de sous-ensembles, ...)						
Achats						

Questions	0	1	2	3	4	5
Liste d'indicateurs métier type	inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation
Processus "Création de l'offre"						
Marketing						
Part de marché par segment						
Evolution de l'offre de la concurrence (âge par produit et par gamme, ...)						
Actions de la concurrence (budget de publicité)						
Adéquation de l'offre avec l'attente des clients (enquêtes, nombre de retours, nombre de projets avortés, ...)						
Evaluation des manifestations clients (réclamations, plaintes qualifiées par cause, ...)						
Impact de l'environnement sur les produits (environnemental, technologique, réglementaire) et périodicité de ces mesures						
Ratio marketing / commercial						
Objectifs des coûts et de marge "cible" pour les nouveaux produits						
Délai de mise sur le marché des produits nouveaux						
Suivi de l'atteinte des objectifs prévus dans la simulation "business case" des projets						
Conception						
Investissement Recherche et Développement						
Nombre de projets de recherche						
Nombre de brevets déposés						
Délai de conception des projets						
Développement						
% de réussite des projets						
Délai de développement des projets						
Coûts des projets						
Coûts de développement						
Mise en production						
Délai d'atteinte du ,,,,, "nominal" de production						
Qualité des produits						
Coût de la non qualité						
Impact développement durable (consommation énergie, ...)						
Elasticité de la production						
Cycle d'évolution voire de remplacement de la production						
Processus "production de produits et services"						
Prises de commandes						
Corrélation entre chiffre d'affaires et commandes						

4 COMMENT DEMARRER

Diagnostic

Comme nous venons de le voir, la gouvernance d'entreprise se caractérise par un ensemble de décisions prises tout au long de la vie de l'entreprise par des responsables de tous niveaux 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 ;
- tout en veillant à ce que les risques susceptibles de la menacer soient maîtrisés.

Comme pour toute chaîne, la solidité de cette chaîne de décisions repose sur la solidité de son maillon de plus faible. Il est donc important que le processus de gouvernance ne possède pas de points trop faibles susceptibles de déstabiliser l'ensemble avec toutes les conséquences que cela pourrait avoir sur le développement de l'entreprise, sa rentabilité, voire sa pérennité.

Même si le processus de gouvernance ne possède pas de points vraiment faibles (encore serait-il prudent de s'en assurer.), il est très certainement, au vu du nombre et de la variété des sujets à maîtriser pour pouvoir prétendre à l'excellence, perfectibles en de nombreux points.

Pour entrer de façon réaliste dans une démarche d'amélioration du niveau de maturité de l'entreprise en matière de gouvernance, c'est-à-dire en étant conscient qu'il n'est pas possible de tout attaquer de front, la meilleure solution est certainement de procéder à un diagnostic initial, qui mettra en lumière les éventuels points faibles et permettra d'élaborer des plans d'actions correctifs en tenant compte des priorités par rapport au contexte de l'entreprise.

Afin de ne pas prendre le risque de laisser subsister des points faibles non identifiés, ce diagnostic se doit d'être exhaustif et pour cela nous ne saurions trop recommander qu'il s'appuie sur les indicateurs de performance du questionnaire présenté dans la première partie cet ouvrage, dont le but est précisément d'évaluer la maturité du processus de gouvernance.

Celui-ci s'articule en trois grands domaines :

- création de valeur ;
- performance des processus opérationnels ;
- maîtrise des risques.

Ceux-ci sont eux-mêmes décomposés en sous-domaines selon le tableau suivant :

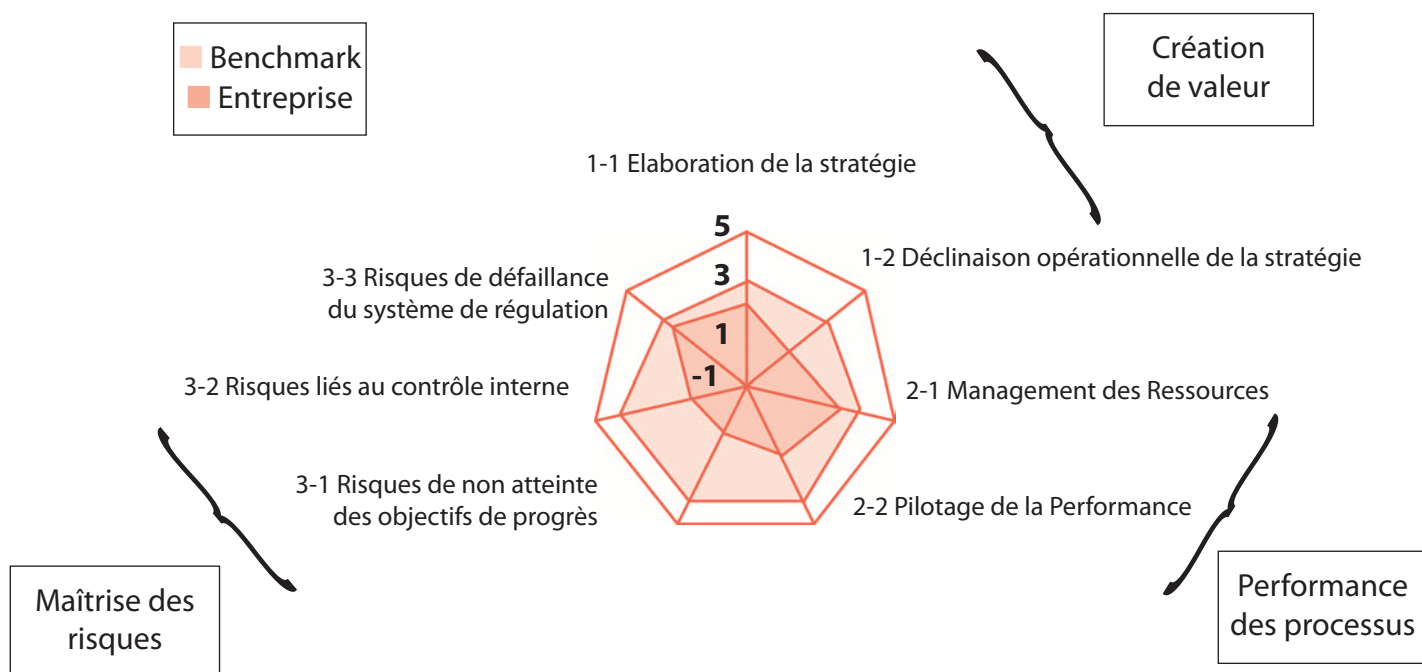
Domaines	Sous-domaines
1 Création de valeur	1-1 Elaboration de la stratégie 1-2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie
2 Performance des processus opérationnels	2-1 Management des Ressources 2-2 Pilotage de la Performance des processus
3 Maîtrise des risques	3-1 Risques de non atteinte des objectifs de progrès 3-2 Risques liés au contrôle interne 3-3 Risques de défaillance du système de régulation

Chaque sous-domaine est décomposé en trois thématiques possédant chacune cinq critères d'évaluation (soit une centaine de critères en tout) pour lesquels une note sera donnée en fonction du niveau de maturité conformément aux définitions ci-dessous :

Indices de maturité de la gouvernance

0	Inexistant	L'entreprise n'a pas encore identifié les enjeux de la gouvernance ;
1	Prise de conscience	Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser ;
2	Début de mise en œuvre	Les principaux responsables sont sensibilisés à l'importance de la gouvernance pour le développement de l'entreprise et des actions sont entreprises pour améliorer le niveau de maturité ;
3	Formalisation	Les processus et indicateurs de performance ont été formalisés et intégrés dans la planification de l'entreprise. Un reporting régulier en est fait à la direction générale (DG) ;
4	Pilotage	Les enjeux de la gouvernance sont partagés par l'ensemble du management et sont formellement intégrés dans le processus de décision et de planification ;
5	Optimisation	L'entreprise a mis en place une démarche d'amélioration continue de sa gouvernance et se situe au niveau des meilleurs.

Les résultats peuvent être présentés de façon synthétique à l'aide d'un « radar » de maturité selon le modèle ci-dessous :



4 COMMENT DEMARRER

Dans cet exemple, les écarts les plus défavorables portent sur les sous-domaines suivants :

- 1-2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie
- 2-2 Pilotage de la performance des processus
- 3-1 Risques de non atteinte des objectifs de progrès
- 3-2 Risques liés au contrôle interne

Plan d'actions

Une analyse détaillée du diagnostic permet de mettre en évidence les principaux dysfonctionnements à l'origine de la note de synthèse apparaissant dans le « radar ». La prise en compte du contexte de l'entreprise et de ses objectifs prioritaires permet alors de les hiérarchiser et de bâtir des plans d'actions correctifs pour y remédier et ainsi améliorer la qualité de la gouvernance.

Les plans d'actions indicatifs par sous-domaine suivants résultent de l'exemple précédent de radar de maturité de la gouvernance :

- 1-2 Déclinaison opérationnelle de la stratégie
 - o Plan d'Actions 1-2-PA1 : dans le plan à moyen terme (MT) (par exemple : 3 ans), veiller à ce que les objectifs fixés aux responsables (par exemple : organiser un plateau virtuel de « co-engineering » en utilisant les outils de Conception Assistée par Ordinateur (CAO)) soient reliés formellement aux objectifs stratégiques des « macro processus » (par exemple : réduire de (x) mois le délai de mise sur le marché d'un nouveau produit) ;
 - o Plan d'Actions 1-2-PA2 mieux formaliser les projets / plans d'actions découlant du plan moyen terme et du budget (objectifs, responsable, moyens matériels / humains / système d'information (SI) pour les atteindre, délais et jalons, risques, etc ...).
- 2-2 Pilotage de la performance des processus
 - o Plan d'Actions 2-2-PA1 : mettre en place une organisation pour le suivi des projets / plans d'actions découlant du plan moyen terme (MT) et du budget ainsi que des plans d'actions correctifs (fréquence, fiabilité des données, instances de suivi, etc ...)
 - o Plan d'Actions 2-2-PA2 : systématiser les bilans et retours d'expérience pour les projets ("à chaud" lors de leur mise en service et "à froid" en condition nominale d'exploitation).
- 3-1 Risques de non atteinte des objectifs de progrès
 - o Plan d'Actions 3-1-PA1 : augmenter la fréquence des audits de projets fortement contributifs en termes de création de valeur pour l'entreprise ;
 - o Plan d'Actions 3-1-PA2 : organiser une mise à jour des simulations (« Business Cases ») en cas de changements suffisamment significatifs de l'environnement ;
 - o Plan d'Actions 3-1-PA3 : réduire la dépendance par rapport à certains fournisseurs.
- 3-2 Risques liés au contrôle interne
 - o Plan d'Actions 3-2-PA1 : fiabiliser la traçabilité de la chaîne de transformation des produits (par exemple dans l'industrie alimentaire) ;
 - o Plan d'Actions 3-2-PA2 : mettre en place des dispositifs de séparation de fonctions plus stricts pour réduire les risques de fraudes et/ou de connivence.

Un suivi des plans d'actions par la direction générale et le comité d'audit complété par une évaluation régulière du niveau de maturité permet à l'entreprise d'entrer dans une démarche vertueuse d'amélioration continue de sa gouvernance.

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

Afin d'éviter de se lancer dans des définitions interminables, les auteurs ont choisi de présenter la gouvernance d'entreprise en isolant certains contextes particuliers :

- La gouvernance d'entreprise et la PME
- La gouvernance d'entreprise et la gouvernance du système d'information
- La gouvernance d'entreprise, la maîtrise des risques et le contrôle interne
- La gouvernance d'entreprise et ses outils informatiques de support
- La gouvernance d'entreprise et sa perception par les institutionnels et l'opinion publique
- La gouvernance, la crise et l'économie durable

La gouvernance d'entreprise et la PME

Ce qui caractérise la PME, c'est qu'elle est gouvernée par un seul individu qui est estimé, respecté et craint. Il est entouré par une équipe fidèle, dépendante du chef d'entreprise en termes de compétences mais suffisamment responsable pour répondre à tous les imprévus. La proximité favorise les relations humaines. L'entreprise est auto-contrôlée par le chef d'entreprise.

L'identité de l'entreprise est claire en général car mono produit ou mono service. L'entreprise est très réactive afin de compenser souvent l'absence d'anticipation. Elle ne fait pas de marketing faute de moyens. L'offre est celle du chef d'entreprise, ciblée mais souvent sans évolution. L'entreprise a souvent l'âge de son entrepreneur. La stratégie est calquée sur le personnage. Le pilotage interne de l'entreprise se fait sans le savoir. La simplicité de l'organisation rend transparent les rouages et la remontée des problèmes. En revanche, le pilotage des relations avec l'extérieur est souvent improvisé et provoqué par les difficultés rencontrées, que ce soit sur des évolutions de marché, des attentes clients ou des relations avec les banquiers.

Dans ce contexte, les bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise peuvent-elle s'appliquer à la PME et pour quels apports ?

Tout d'abord, la gouvernance d'entreprise doit contribuer à rompre l'isolement du chef d'entreprise en l'amenant à partager la décision avec ses collaborateurs, en l'amenant à mesurer l'intérêt des idées venant de l'extérieur, en l'amenant à être accompagné éventuellement (« business angels » ...)

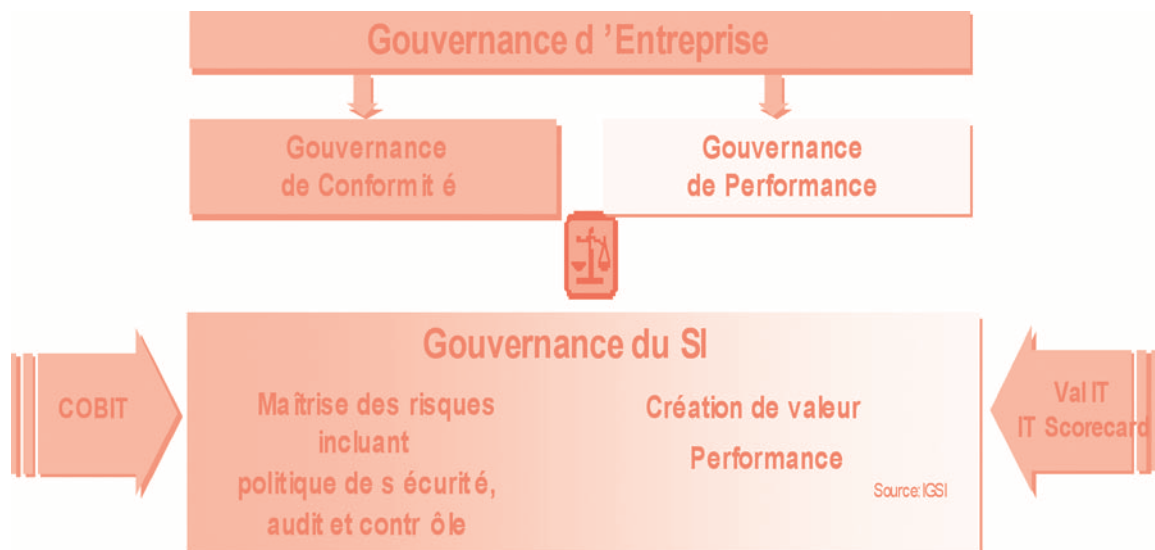
Dans le domaine de l'information financière, la PME se contente le plus souvent des éléments provenant de la comptabilité générale à forte connotation fiscale. Au surplus, le chef d'entreprise s'exonère souvent de toutes mesures d'amélioration, souvent aisées à mettre en œuvre, pour de simples raisons de confidentialité. Le mouvement actuel impulsé par les pouvoirs publics en direction de ce type d'entreprise ouvre un champ d'opportunités pour convaincre leurs dirigeants de l'atout majeur que constitue la connaissance du coût des services qu'ils rendent ou des articles qu'ils produisent. Toujours, dans le domaine de la transparence, le chef d'entreprise doit, si besoin est avec l'aide d'un conseil extérieur, faire circuler l'information dans les deux sens descendant et ascendant. A lui de ne pas limiter ses contacts avec ses collaborateurs aux seules instructions de travail. Il gagnera à les réunir informellement de temps à autre pour leur faire partager ses préoccupations, ses espoirs, sa vision de l'entreprise et de son environnement. Inversement, il trouvera un intérêt toujours précieux à interroger et écouter sa base. C'est l'interaction du mouvement descendant et ascendant au sein de l'entreprise qui évite son engourdissement et quelquefois son aveuglement.

La gouvernance d'entreprise et la gouvernance du système d'information

Qu'est-ce que la gouvernance du système d'information (« SI ») ?

La généralisation progressive de l'informatique à tous les processus de l'entreprise a créé une dépendance vis-à-vis des systèmes d'information (« SI »), qui peut être vitale pour beaucoup d'entre elles, ce qui induit qu'une attention particulière soit portée à leur gouvernance spécifique afin de les mettre réellement au service de la stratégie de l'entreprise et de ses besoins en termes de développement de son activité tout en veillant à ce que les risques spécifiques inhérents aux « SI » soient sous contrôle.

Les systèmes d'information (« SI ») étant un support de plus en plus indispensable au bon fonctionnement et à la performance des processus « métier » de l'entreprise, la gouvernance des « SI » doit s'inscrire dans la gouvernance générale de l'entreprise et viser les mêmes objectifs équilibrés entre performance et conformité, comme l'illustre le schéma ci-dessous :



La responsabilité de la gouvernance des « SI » appartient au conseil d'administration (CA) et à la direction générale (DG). Elle fait partie intégrante de la gouvernance d'entreprise. Elle est constituée des structures et processus de prise de décision visant à ce que les « SI » apportent une contribution maximale à la stratégie de l'entreprise et à ses objectifs de création de valeur durable sans lui faire courir de risques par rapport à la continuité de ses activités.

Pour cela, la gouvernance des « SI » doit veiller aux aspects suivants :

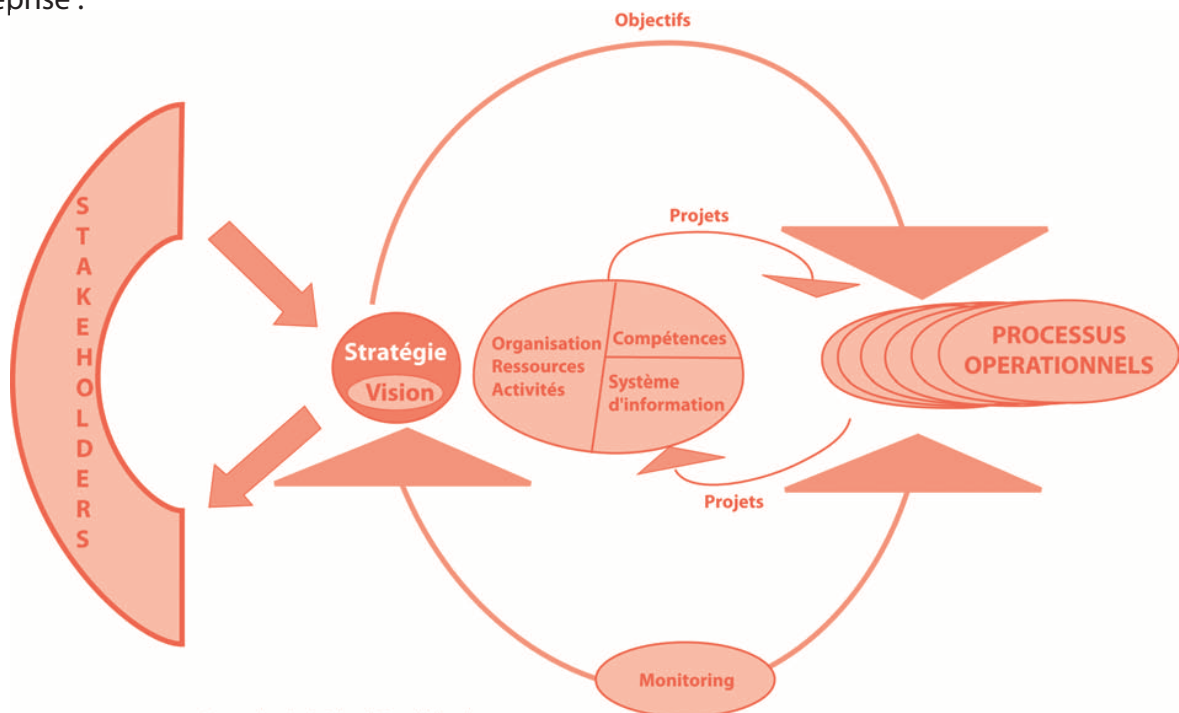
- alignement des « SI » sur les objectifs de l'entreprise ;
- concrétisation des bénéfices « métier » promis par les projets ayant une composante « SI » importante ;
- capacité d'exploiter des opportunités « métier » et de maximiser les profits de l'entreprise grâce aux « SI » ;
- utilisation des ressources « SI » en cohérence avec les enjeux « métier » des projets ;
- gestion appropriée des risques liés aux « SI ».

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

Le processus de gouvernance du système d'information (« SI »)

Le processus de gouvernance commence par la fixation d'objectifs de performance aux processus « métier » découlant de la stratégie de l'entreprise, et se poursuit par la mise sur pieds de projets « métier » visant à atteindre ces objectifs. Compte tenu de l'importance de plus en plus grande des « SI » dans le fonctionnement des processus de l'entreprise, ces projets « métier » ont un « volet SI » de plus en plus important.

Le processus de gouvernance « SI » peut ainsi s'intégrer au processus de gouvernance globale au niveau de l'entreprise :



Source : Jean-Louis Leignel - Serge Yablonsky

L'alignement du « SI » se fait principalement par l'inscription de ce « volet SI » dans des simulations (« business cases ») approuvés par la direction générale (DG) comme étant réellement contributifs à la stratégie de l'entreprise.

Dans la partie pilotage (« monitoring »), la performance est mesurée de façon continue et comparée aux objectifs, de sorte que les activités des projets « métiers » puissent être réorientées lorsque c'est nécessaire, et qu'une adaptation de l'objectif puisse être opérée si la situation le requiert.

Qui est concerné par la gouvernance du système d'information (« SI ») ?

Même si la gouvernance des « SI » est de la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale, les activités de cette gouvernance doivent trouver leur place à tous les niveaux des décisions de l'entreprise et être articulée avec la gouvernance générale de l'entreprise et son système de contrôle interne, dans lequel les comités d'audit ont un rôle important à jouer.

La gouvernance des « SI », comme la plupart des autres activités de gouvernance, conduit le conseil d'administration et de la direction générale à coopérer très étroitement. Cependant, du fait de la complexité et de la spécialisation des « SI », il est nécessaire qu'ils impliquent dans cette démarche la direction de la fonction « SI » et toutes les directions opérationnelles clientes du « SI ».

Les bonnes pratiques de gouvernance « SI » doivent s'appliquer dans l'ensemble de l'entreprise, et en particulier entre la fonction « SI » et les directions opérationnelles.

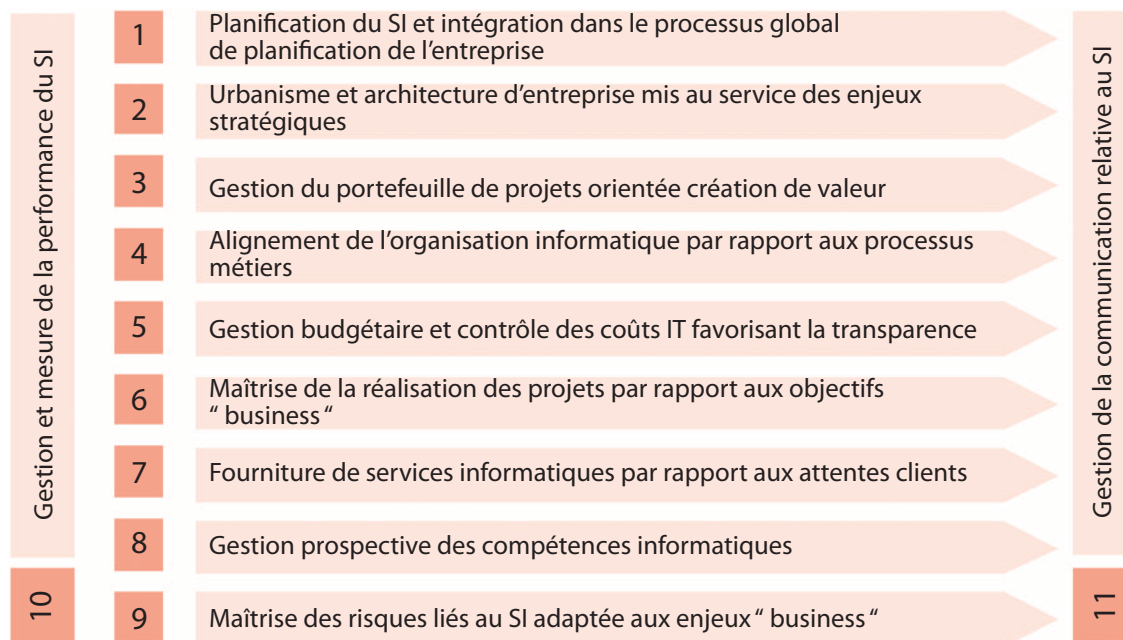
Pour y arriver :

- les administrateurs doivent prendre une part active dans la définition de la stratégie des « SI » ou dans les comités qui s'en occupent ;
- la direction générale doit autoriser et faciliter la création de structures organisationnelles qui permettront la mise en place de la stratégie « SI » ;
- la direction de la fonction « SI » doit garder à l'esprit les objectifs « métier » de l'entreprise et établir une passerelle entre les « SI » et les autres directions ;
- toutes les directions doivent contribuer au pilotage des « SI » et participer aux comités qui s'y intéressent ;
- la responsabilité de la gouvernance des « SI » fait partie du cadre général de gouvernance d'entreprise, et doit être traitée comme tout autre élément stratégique du programme de travail des dirigeants. En d'autres termes, pour les entreprises fortement dépendantes de leur « SI », les responsabilités de chacun des acteurs (chaîne des décideurs) impliqués dans la gouvernance « SI » doivent être clairement définies et contrôlées.

Que recouvre la gouvernance du système d'information (SI) ?

Les bonnes pratiques de gouvernance « SI » s'appliquent sur de nombreux domaines concernés par la façon dont sont gérées les relations entre l'entreprise et la fonction « SI ».

Ces domaines ont été classés en onze axes vecteurs d'amélioration de la gouvernance « SI », dès lors que des bonnes pratiques sont mises en œuvre sur chacun d'eux.



Comment démarrer une démarche d'amélioration de la gouvernance du système d'information (SI) ?

Contrairement à une idée généralement répandue qui consiste pour démarrer à mettre d'abord en place des référentiels (COBIT) la façon la plus efficace de faire prendre conscience au conseil d'administration, à la direction générale, à la direction des systèmes d'information (DSI) et à l'ensemble des directions opérationnelles concernées des progrès à réaliser pour que l'entreprise puisse tirer le meilleur parti de ses investissements dans les « SI » est certainement d'effectuer un diagnostic du niveau de maturité de l'entreprise portant sur l'ensemble des bonnes pratiques classées dans les onze vecteurs ci-dessus. L'utilisation de modèles de maturité simplifie grandement cette tâche et fournit une approche pragmatique et méthodique pour se situer et définir les plans d'amélioration prioritaires.

Grâce à cette technique l'entreprise peut :

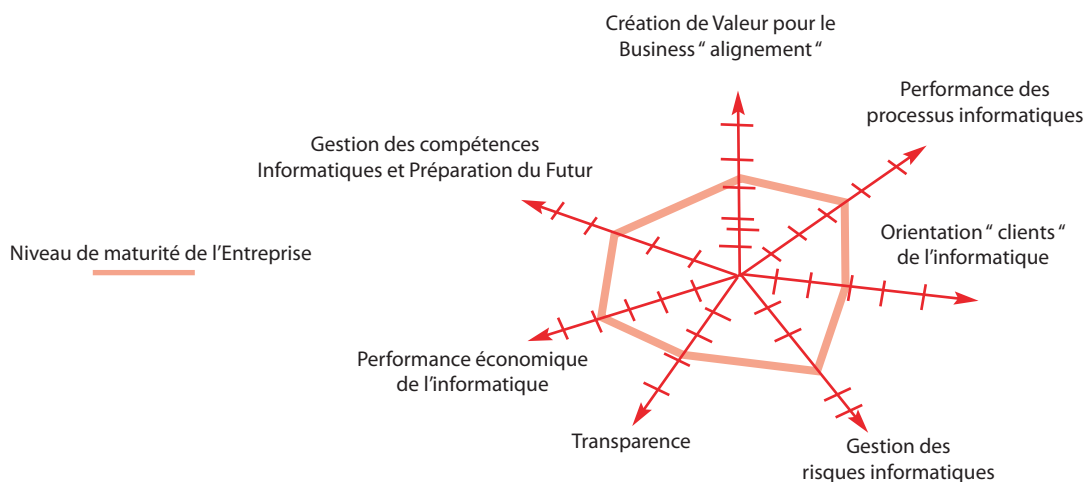
- construire un tableau des pratiques en cours en discutant avec les personnes qui les utilisent et en les situant par rapport aux modèles proposés comme exemples ;
- fixer des objectifs pour les développements à venir en visant les niveaux supérieurs de l'échelle et en comparant les meilleures pratiques ;
- planifier des projets pour atteindre les objectifs en précisant quels sont les changements nécessaires pour améliorer la gestion ;
- établir des priorités dans l'avancement du projet en soulignant les actions qui auront le plus grand impact, et celles qui seront mises en place le plus facilement.

Les indices de maturité de la gouvernance des systèmes d'information sont construits suivant la même démarche que ceux de la gouvernance.

Indices de maturité de la gouvernance du « SI »

0	Inexistant	L'organisation n'a pas encore identifié les enjeux de la Gouvernance des « SI » ;
1	Prise de conscience	Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser ;
2	Début de mise en œuvre	Les principaux responsables sont sensibilisés à la contribution des « SI » pour le développement de l'entreprise et commencent à s'impliquer dans la fixation des objectifs assignés au « SI » ;
3	Formalisation	Les indicateurs de performance ont été formalisés et intégrés dans la planification de l'entreprise. Un reporting régulier en est fait à la direction générale (DG) ;
4	Pilotage	Les enjeux de la gouvernance « SI » sont partagés entre la direction des systèmes d'information (DSI) et l'ensemble du management, l'informatique est intégrée dans le processus de décision et de planification ;
5	Optimisation	Le pilotage du « SI » s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et se situe au niveau des meilleurs. L'entreprise a conscience de l'apport possible de l'informatique pour se créer des avantages concurrentiels.

Les résultats peuvent être formalisés sous forme de radars tels que celui présenté ci-dessous :

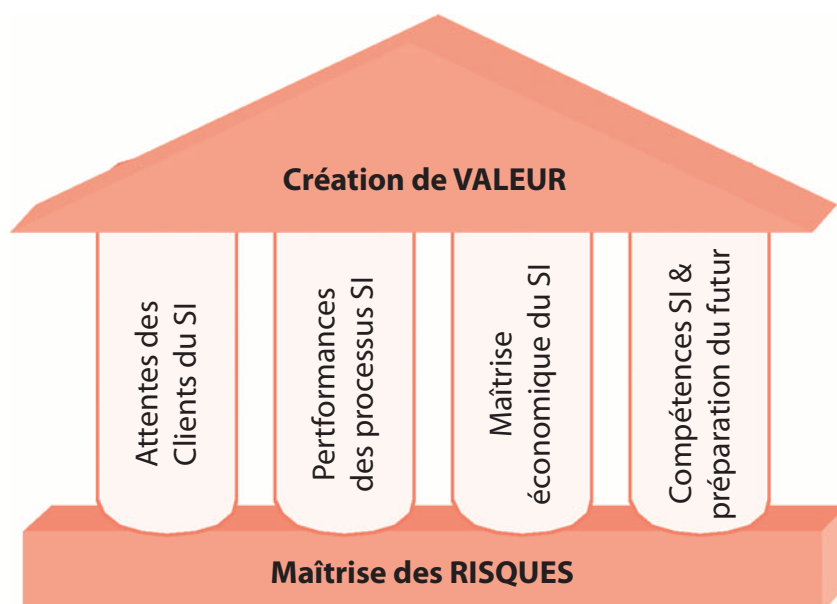


Comment se mesurent les progrès de la gouvernance du système d'information (« SI »)?

L'amélioration de la gouvernance « SI » est une démarche de progrès continu analogue aux démarches de qualité totale.

Les objectifs d'amélioration peuvent être classés dans les six volets d'un tableau de bord de la performance « SI » (IT scorecard), qui est la transposition au niveau « SI » du tableau de bord stratégique (Balanced scorecard) de Norton et Kaplan, tout en tenant compte des spécificités du système d'information « SI » notamment en matière de risques et en tenant compte du fait que, les « SI » venant en support aux processus « métier » de l'entreprise. Ils doivent être alignés sur les objectifs de ces processus et apporter une contribution maximale à leurs objectifs de création de valeur.

Le tableau de bord de la performance « SI » (IT scorecard) peut donc se représenter par la figure ci-dessous évoquant un « temple » avec ses piliers :



Source : Jean-Louis Laignel

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

LE COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)*, publié par l'IT Governance Institute de l'ISACA (Information System Audit and Control Association), est de plus en plus considéré internationalement comme un ensemble de bonnes pratiques pour le contrôle de l'information, des « SI » et des risques qui leurs sont liés.

L'IT Governance Institute a publié plus récemment en complément du COBIT le référentiel Val IT, qui décrit les bonnes pratiques permettant à une entreprise de mettre en place une gouvernance « SI » efficace qui s'intègre à tous les aspects de l'entreprise et en devient partie intégrante.

Ces référentiels de l'ISACA peuvent être utilement complétés par des guides de bonnes pratiques plus spécifiques, tels que :

- ITIL pour la production et le support informatique,
- CMMi pour le développement des applications,
- E-SCM pour la maîtrise de l'infogérance,
- TOGAF pour l'urbanisation et l'architecture d'entreprise,
-

*cf Travaux de l'Institut de la Gouvernance de systèmes d'information (IGSI)

La gouvernance d'entreprise, la maîtrise des risques et le contrôle interne

Des moyens " fusionnels "

C'est la même situation et à la même date, 2002, que dans le monde de la cuisine, sous l'impulsion du chef catalan Ferran Adrià dans son restaurant El Bulli, est née la cuisine fusionnelle. Les caractéristiques de cette cuisine sont notamment, l'utilisation des nouvelles technologies pour créer des surprises inédites en bouche, l'abolition des frontières entre sucré et salé, l'abandon de la structure classique des repas.

La maîtrise des risques et le contrôle interne ont aujourd'hui en pratique un contenu fusionné issue non pas de la technologie et de l'abolition de frontière mais du fait de défaillances d'entreprises et d'une perte de confiance des marchés intervenues à partir de 2002. (quelle étrange coïncidence !)

Historiquement le terme de contrôle interne visait les opérations comptables et financières. Il était perçu comme un sujet technique laissé aux mains des comptables et plus spécifiquement des auditeurs externes. Les secteurs opérationnels s'appuyaient sur une notion de Qualité / contrôle qualité sans que de lien ne soit réalisé avec les services financiers.

Les défaillances et la perte de confiance observées au cours des années 2000, ont conduit à la naissance du mot « maîtrise des risques » dont le périmètre est plus large.

Nous assistons à la transformation d'une situation, qui au fil des années, va fusionner les deux concepts. Les dispositifs qui permettent de sécuriser l'information comptable et financière et donc de contribuer à un accroissement de l'efficacité de la gouvernance seront tous orientés « maîtrise des risques ».

Nous verrons que c'est la seule voie pour passer d'une logique de conformité à la logique de la mesure. C'est dans la mesure que l'entreprise pourra trouver les moyens permettant d'accroître au fil des années la qualité de sa gouvernance. De plus, le marché lui imposera d'en faire la démonstration.

L'installation de la gouvernance côté risques

Comme le montre la figure le périmètre de départ avait comme prédominance la conformité du traitement des opérations comptables. Au fil de l'évolution, c'est la connaissance des risques, ou plus précisément des prises de risques et des actions de maîtrise associés qui sont devenues la préoccupation des régulateurs et des marchés.

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

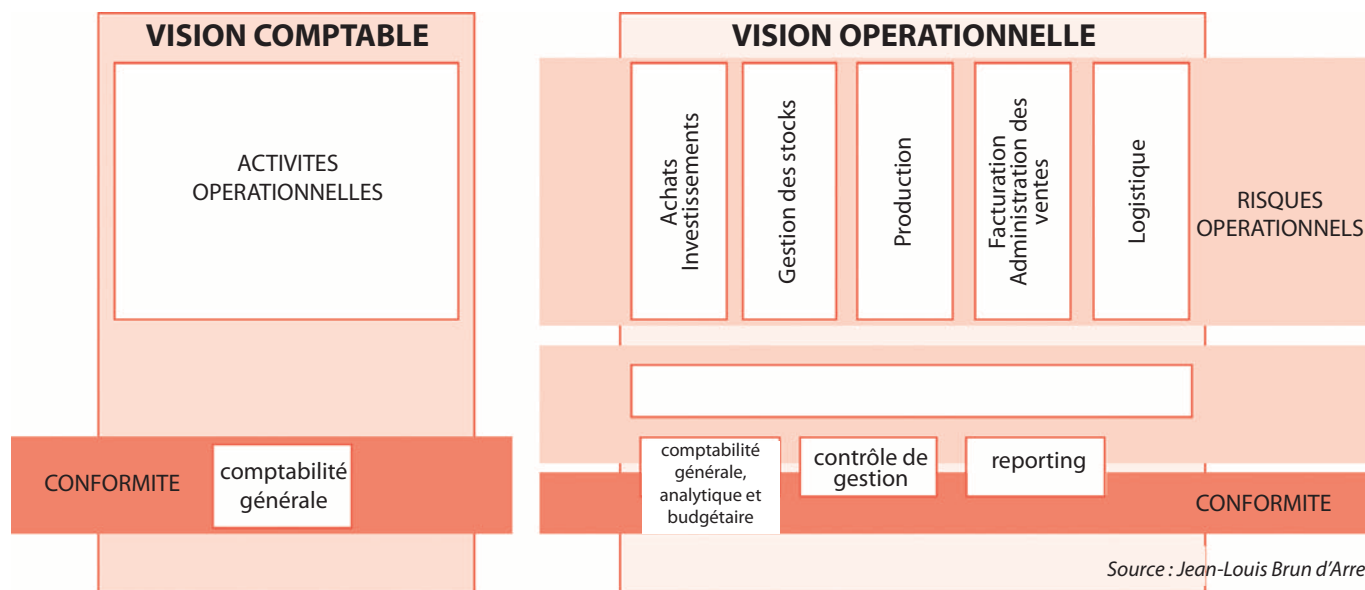


Figure 1 : Maîtrise des risques de la vision comptable à la vision opérationnelle.

En réalité cette évolution conduit à se tourner vers la connaissance des processus opérationnels. Dans la pratique cette connaissance des activités opérationnelles et des activités de support se construit sous forme de processus. Le contenu et les modalités de cette représentation présente trois avantages majeurs :

- **Les processus constituent les éléments les plus stables de l'entreprise.**
Ils sont le reflet des éléments qui caractérisent les métiers de l'entreprise. Le principal avantage est que leur évolution sera lente, les fondamentaux d'un métier n'évoluant pratiquement pas dans le temps contrairement au volet organisationnel qui est en perpétuelle adaptation,
- **Les processus se déroulent indépendamment du type d'organisation :** (centralisée, décentralisée, externalisée) mise en place par l'entreprise, ce qui leur garantit une certaine pérennité,
- **Le processus se déroule en traversant les différentes fonctions de l'entreprise :**
Il permet à chaque utilisateur de voir et comprendre le travail de son voisin. C'est un moyen très efficace de décloisonner les perceptions et les habitudes. C'est pratiquement le seul moyen de visualiser la transversalité, d'en mesurer le contenu et d'en modifier les pratiques.

Le moyen de formaliser cette connaissance est un des facteurs clés permettant la mise en place d'une gouvernance efficace. Cette forme de mise en scène des processus permet de construire un référentiel commun, élaboré avec une langue commune et une grammaire rudimentaire. Sa simplicité favorise, l'appropriation par les équipes opérationnelles de l'entreprise.

Dans la pratique un écueil majeur existe : la cartographie des processus est en général perçue comme lourde et coûteuse. En effet, les cartographies sont généralement entreprises à de larges échelles et avec des mailles d'études très fines. Leur mise en œuvre demande des efforts internes et externes considérables avec bien souvent l'oubli de la finalité au cours de la réalisation du travail.

Dans certains cas, ces efforts sont démesurés par rapport à l'objectif recherché et contribuent à entretenir auprès des opérationnels la perception que tout complément de réglementation ne constitue que des contraintes sans apport particulier. Une forme de comportement fataliste.

Pour éviter cet écueil, la cartographie doit être conduite en introduisant des niveaux différents de granularité dont le premier niveau permet de disposer très rapidement d'une vision globale de la société. De plus, le degré de précision de la cartographie doit être adaptée, en acceptant une certaine forme d'imprécision, pour alléger de façon importante la description des processus et l'effort consacré à son établissement.

Le nouveau cadre de la gouvernance : le Référentiel proposé par l'AMF

Le contexte que nous venons de décrire a induit de la part des régulateurs des évolutions et la mise au point de cadres de travail plus ou moins importants et plus ou moins contraignants. Leur application répond à la logique de construction d'une véritable gouvernance. Nous ne reviendrons pas sur l'ensemble des référentiels, par contre, nous ferons un focus sur le référentiel français qui a été proposé, en janvier 2007, par l'AMF après deux années de travail du groupe de place.

L'application de ce référentiel n'est pas obligatoire, il est mis à disposition des entreprises par l'AMF pour qu'il soit utilisé comme une forme de « starter kit » qui facilite la mise en place d'un composant important de la gouvernance.

Comme le montre la Figure 2 ci-dessous, ce Référentiel est composé de deux éléments majeurs :

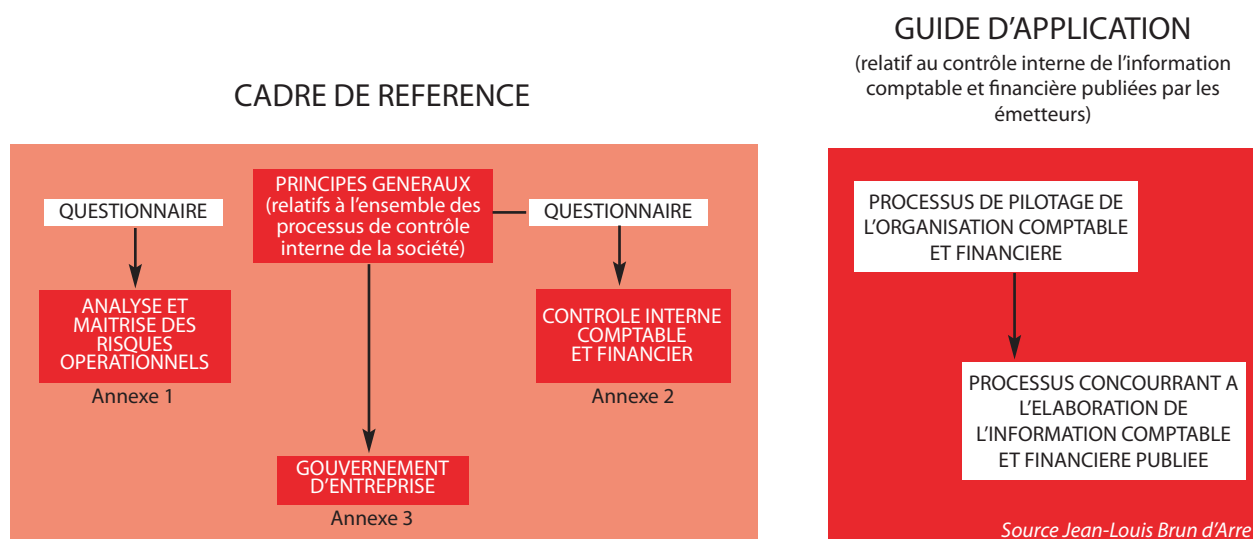


Figure 2 : Le Référentiel de l'AMF

Le **Cadre de référence** est constitué de trois types de questionnaires. La mise en place des actions de maîtrise décrites dans ces questionnaires permet la mise en place d'une gouvernance.

Le **Guide d'application** du Référentiel de l'AMF est un outil qui a pour objet de faciliter la mise en œuvre du référentiel pour la partie relative au traitement de l'information comptable et financière.

- A minima, son application permet d'identifier et de formaliser l'existence des contrôles (dans un mode déclaratif).
- En consacrant un peu plus d'efforts, ce guide permet d'évaluer la maturité du dispositif des contrôles mis en place (toujours dans un mode déclaratif).

Ce Référentiel est très largement orienté sur la description des actions de maîtrise (les points de contrôle) relatives au traitement de l'information comptable et financière.

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

Ce Référentiel a été adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs) en janvier 2008. Le seuil utilisé est une capitalisation boursière > 1Md'€ correspondant pratiquement aux sociétés du compartiment B et C. l'AMF suivant les conclusions d'un groupe de travail a pris comme options de procéder à des aménagements et des allègements sans toutefois modifier la logique du Référentiel. Pour les sociétés concernées :

- le cadre de référence a été simplifié,
- le guide d'application a été supprimé du Référentiel.

L'analyse du Référentiel montre que trois zones feront l'objet de certains compléments pour intégrer les conséquences de la transposition de la huitième directive :

- la cartographie des risques : en effet le référentiel n'a pas été conçu pour permettre la construction de cartographie des risques y compris des risques financiers.
- La prise en compte des risques opérationnels, élément clés de la pertinence de la gouvernance est simplement pointée du doigt au travers d'un bref questionnaire (1 page) malgré l'importance de son ampleur.
- Le modèle induit par ce Référentiel est avant tout un modèle de contrôle dont la principale vocation est de décrire le dispositif de contrôle existant dans la logique déclarative actuelle. Le contenu de ce modèle ne permet pas d'intégrer une nouvelle dimension qui devra être prise en compte, notamment lors de la transposition de la huitième directive, à savoir l'appréciation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques comme composant de la gouvernance.

Le pivot de la gouvernance : le modèle de risques

La mise en place d'une gouvernance pertinente sur ce sujet va imposer de passer du modèle actuel que nous avons qualifié de « modèle de contrôles » à un « modèle de maîtrise des risques » qui prend en compte explicitement la dimension risques et permet de rapprocher les contrôles à ces risques. Ce rapprochement servira de base à la mesure de l'efficacité.

La figure ci-dessous présente cette transposition

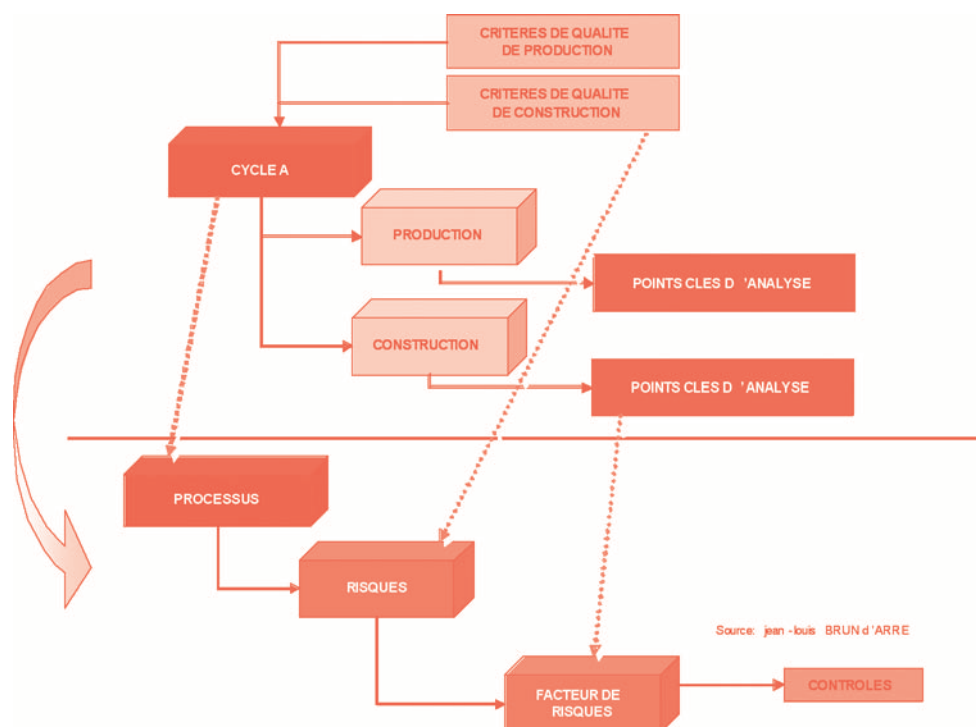


Figure 3 : La transposition du modèle de contrôles

La partie haute de la figure présente le modèle tel que proposé par l'AMF. Il s'agit d'un « modèle de points de contrôles ». Il n'est pas explicitement effectué de lien entre les contrôles dénommés « points clés d'analyse » et les risques. La réponse à l'existence ou à la non existence d'un contrôle ne permet pas de conclure si la gouvernance est pertinente et efficace. L'appréciation du niveau d'implantation du dispositif de contrôle interne est assurée en introduisant la dimension de la maturité. Le degré de maturité du contrôle est déclaré selon l'échelle habituelle des cinq degrés de maturité (échelle décrite dans la première partie de ce document). Le niveau de maturité est l'antichambre de la mesure de l'efficacité.

La partie basse de la figure présente les différents composants du « modèle de risques ». Les flèches rouges montrent les points sur lesquels porte la transposition. Ainsi, les composants du modèle de risques selon le tryptique « Risques - Facteur de risque - Contrôle » permettront d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôles et contribuer à la mesure du niveau de gouvernance atteint.

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

En entrant plus dans le détail, les principales règles de transposition sont les suivantes :

- Le point clé d'analyse est la cause du déclenchement d'un risque. Il va devenir le facteur de risques.
- Le critère de qualité, est l'impact que va engendrer le facteur de risque. Il va devenir le risque dont l'appréciation de la gravité constitue la composante financière de la mesure.

Nous rappelons que la mesure ou l'évaluation d'une situation correspond à la notion de criticité. La criticité est le produit de la probabilité de survenance du facteur de risque et de la gravité potentielle des impacts du risque. La gravité potentielle peut s'évaluer dans des cas limités en termes d'impact sur les états financiers, mais le plus souvent cette gravité ne peut être évaluée et son estimation repose sur la capacité de jugement de la Direction. La figure ci-dessous reprend les modalités simples de notation de la gravité et de la fréquence de survenance du facteur de risque permettant de déboucher sur la mesure de la criticité

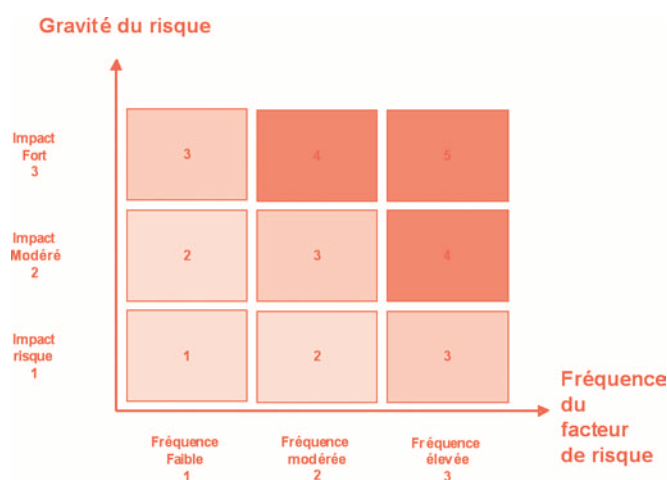


Figure 4 : la matrice de criticité

Les évolutions 2008 des obligations réglementaires en matière de gouvernance et de contrôle interne :

L'évolution de la gouvernance s'inscrit dans les perspectives législatives qui se mettent en place mais aussi en prenant en compte les évolutions des exigences du marché.

Ainsi, au cours du dernier semestre 2008, les dispositifs suivants ont été mis en place :

- La loi du 3 juillet 2008 : (Loi DDAC) portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés (Article L225-37 ; L225-38 ; L225-235) au droit communautaire. Les points essentiels (A26- A27- A29) visent :
 - Le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne qui devra désormais rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société en détaillant notamment celles des procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés.
 - Le rapport du président est désormais approuvé par le conseil d'administration et est rendu public.
 - Le rapport du président doit désormais indiquer le code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises appliqué et les règles que la société s'est imposée en complément des exigences de la loi.

- La loi du 3 juillet 2008 habilite les gouvernements à prendre par voie d'ordonnance les dispositions législatives nécessaires pour prévoir notamment la mise en place des comités d'audit dans toutes les sociétés cotées sur un marché réglementé.
- L'ordonnance du 8 décembre 2008 (n°2008-1278) : transpose la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 dite huitième directive. Cette ordonnance comporte 22 articles dont deux nous intéressent plus particulièrement dans le cadre de travail :
 - Les travaux de suivi des comités d'audit (Art14) : ils visent notamment le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le suivi du contrôle légal des comptes,
 - Les rapports entre le comité d'audit et les commissaires aux comptes (Art 13) : ils portent notamment à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Ces dispositifs réglementaires structurent le périmètre et le contenu de la gouvernance. La gestion des risques est désormais intégrée au périmètre du dispositif de contrôle interne au même titre que le traitement de l'information comptable et financière.

Ces dispositifs réglementaires viennent accroître le niveau d'exigence du régulateur relative à la gouvernance.

Ces dispositifs réglementaires vont imposer aux sociétés d'introduire une nouvelle dimension dans leurs dispositifs de contrôle interne : l'efficacité.

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

L'accroissement du niveau d'exigence de la gouvernance : le passage de la logique de la conformité à la logique de la mesure

Comme développé précédemment l'aboutissement de la transposition de la 8ème directive sur les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés au 29 juin 2008 introduit une dimension supplémentaire : l'efficacité.

L'introduction de cette dimension va conduire la société à passer d'une logique de conformité à une logique de mesure comme exposé dans la Figure 5 ci-dessous :

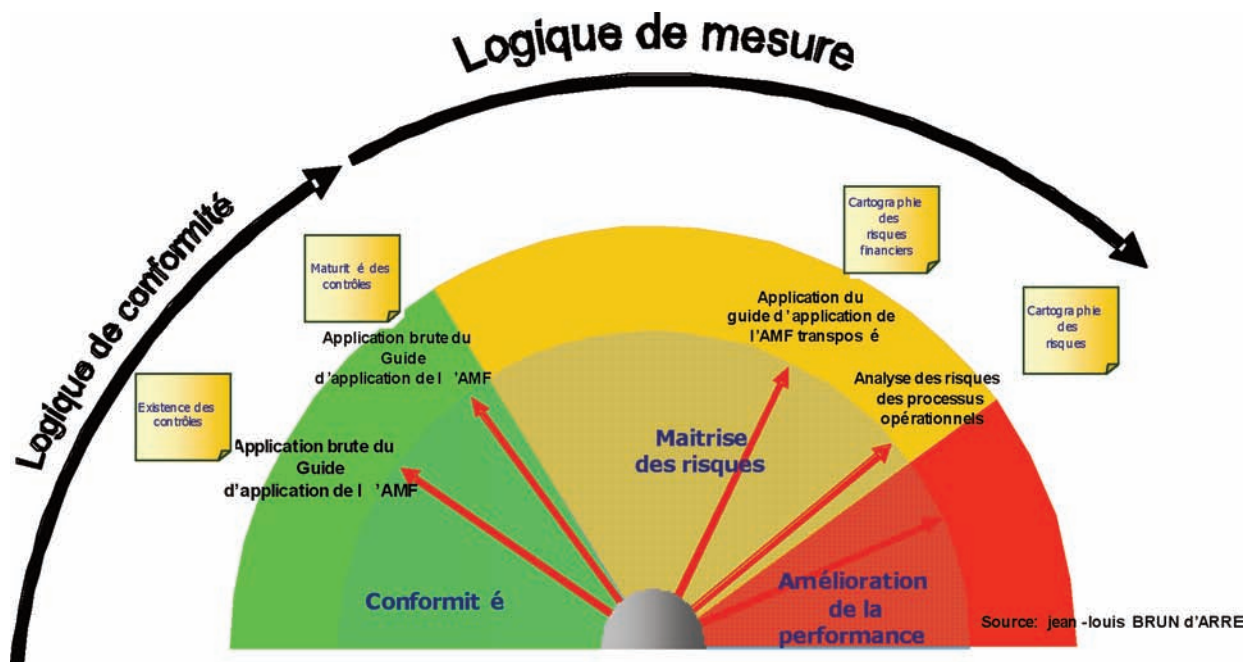


Figure 5 : logique de conformité – logique de mesure

Le basculement de cette logique est possible si l'entreprise a installé un modèle de risques qui permet d'entrer dans l'univers de la mesure comme évoqué précédemment dans le texte.

Cet univers qui est présenté sur le schéma est celui qui permet, de façon explicite, d'exposer le niveau de gouvernance relatif à la maîtrise des prises de risques.

La gouvernance d'entreprise et ses outils informatiques de support

Les différents acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont une contribution essentielle, typée et particulière sur la gouvernance de l'entreprise. Le rôle de chacun peut et doit être décrit de façon précise, en lien avec les processus sur lesquels ils opèrent, qu'il soit de gouvernance voire procédural. Il n'existe pas de processus et d'acteur isolé. Il est nécessaire de considérer dès le départ de la réflexion sur la mise en place de cette approche, la cohérence de cette vision intégrée. Les projets se présenteront successivement ou en parallèle. Mais ceux-ci ne peuvent être considérés isolément. La dimension d'intégration est essentielle et permet l'analyse de toutes les contraintes qui pèsent sur le projet. L'une d'entre elles, à la fois considérée comme une opportunité, est le client qui est certes externe au processus, mais doit être considéré comme un élément essentiel tout au long du processus. Le servir est une finalité essentielle. Son degré de satisfaction sur le produit ou le service fourni est en effet déterminant pour le développement et parfois la survie même de l'entreprise.

De nombreuses organisations adhèrent désormais à la nécessité de décrire les processus, en sachant que c'est une étape indispensable pour les connaître, les comprendre, les analyser et les piloter. Cette description, indispensable et toujours nécessaire, s'avère le plus souvent largement insuffisante si l'on veut maîtriser et contrôler la bonne exécution des processus. Les moyens bureautiques utilisés sont incapables de supporter une évolution contrôlée de ce patrimoine. Il est illusoire de les maintenir en phase avec des objectifs et surtout de maîtriser a priori et a posteriori l'impact de chaque évolution. Pour pallier cet écueil qui immobilise les organisations ou du moins réduit considérablement leur agilité, il est clair qu'il faut se doter d'outil de type (Business Process Management – « BPM ») Management des processus opérationnels permettant de parfaitement gérer l'intégration et la cohérence de toutes les informations qui ont un impact ou qui sont impactées par une décision, une modification d'organisation, de structure. Notre intelligence peut comprendre et assimiler, mais notre mémoire et notre capacité à mobiliser les bonnes informations au bon moment sont limitées.

Pour mener de telles démarches, il faut une plateforme solide qui s'appuie sur un « SGBD » (Système de Gestion de Base de Données) du marché pour stocker une quantité de plus en plus importante de données et une technologie permettant des accès à distance, aisés et ciblés (full Web).

Les informations doivent être prises en compte de façon structurée au travers d'un format graphique et dans des modèles adaptés, qui faciliteront la mise en cohérence. Par exemple, il y a quelques années, les risques étaient rarement considérés. Aujourd'hui, la description d'un processus est très souvent associée aux risques qui peuvent en altérer l'exécution. La modélisation de l'ensemble se fait selon un cadre méthodologique adapté pour chaque entreprise qui s'appuie sur un métamodèle très riche qui garantit son évolution et la pérennité de l'investissement.

Cette modélisation s'enrichit de projet en projet, pour au fur et à mesure constituer un référentiel d'entreprise qui devient le support des processus de gouvernance de l'entreprise. Plus le référentiel couvrira de domaines et de processus, plus la pertinence mesurable des décisions est maîtrisable. Le référentiel prend en considération des informations quantitatives pour anticiper les risques. Le cas échéant, des simulations seront établies pour détecter d'éventuel goulots d'étranglement, des défauts de ressources, des scénarii mal maîtrisés, etc. Pour être efficace, la simulation introduit pour sa part une exigence dans la rigueur qui permet de détecter des insuffisances dans la maîtrise d'exécution du processus. Par exemple, pour mettre en place un centre d'appel (hotline), il est nécessaire de bien maîtriser le processus pour réagir dans des temps très courts et avec efficacité, en donnant à chaque acteur les bons éléments pour une réactivité optimale.

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

Cette modélisation n'est pas un dessin, ou une description littéraire ou imagée, elle suppose des règles de description qui garantissent la prise en charge dans le référentiel, des informations au bon niveau avec les bons attributs. Grâce à une granularité maîtrisée, il sera ensuite établi des analyses verticales, horizontales, transversales dont le pourtour n'est pas nécessairement toujours défini au départ. Reposant sur une base de données, il est possible de manipuler les données et de les publier sous diverses formes, de plus en plus sur des intranets actifs ciblés en lien avec les annuaires de l'entreprise. Ces intranets sont désormais accessibles à tous, supportant la communication, la formation et la participation éclairée de chaque acteur. Ils sont l'illustration très visible de l'intégration de l'organisation.

Les responsables du référentiel vont définir des conventions qui pourront évoluer mais qui surtout assureront une collecte structurée dont le formalisme sera clair et reconnu par tous. Ces conventions d'utilisation de la plateforme management des processus opérationnels (BPM) garantiront une alimentation directe du référentiel par les acteurs compétents, avec des contrôles de cohérences. Ceci permet d'auditer rapidement la qualité de l'information prise en compte et d'intervenir le cas échéant pour compléter tel ou tel composant. Cette modélisation peut se faire en de multiples langues facilitant dans un groupe une communication efficace. Certains référentiels pour des grandes entreprises sont alimentés 24h sur 24h sur chaque zone géographique prenant part à la constitution du référentiel processus.

Le référentiel doit être en phase avec les outils qui supportent l'automatisation des processus. Les outils de management des processus opérationnels (BPM) offrent des possibilités d'import et d'export pour favoriser le déploiement des processus au travers des technologies des principaux éditeurs mondiaux tels que SAP, Oracle, Microsoft, IBM, HP... Les liens peuvent s'établir selon de multiples approches en respectant des formalismes de type UML, BPMN, BPEL, XML... Ces formalismes très divers peuvent progressivement s'organiser dans le cadre d'architecture de type SOA, c'est-à-dire une architecture orientée service. Cette vision qui est en cours de déploiement chez les principaux éditeurs et dans un nombre grandissant d'entreprises est appelée à un grand avenir. Elle est une évolution logique de l'informatique dans le support des processus.

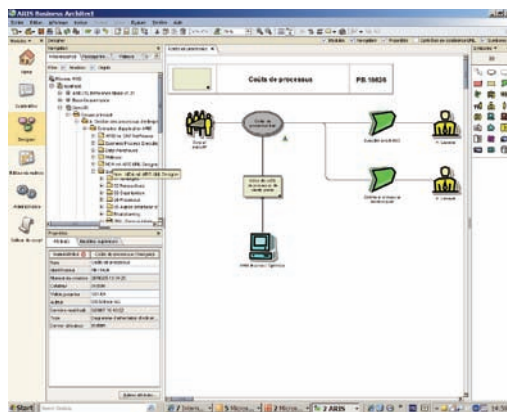
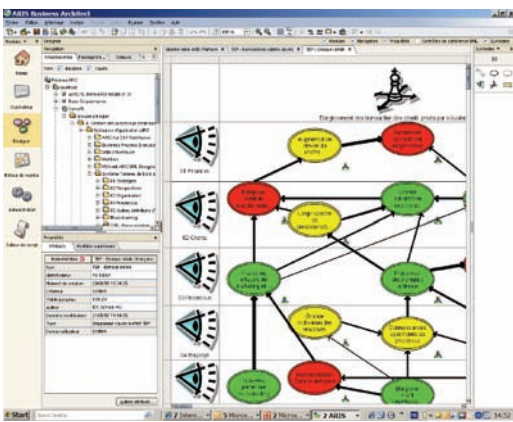
L'informatique s'efforce progressivement de s'aligner avec agilité aux évolutions des activités résultant de la croissance, de fusions, d'acquisitions ou tout simplement de mutations de type environnementale, technologique, culturelle et bien sûr réglementaire. C'est pourquoi il est essentiel que les visions organisation, processus, informatique, ... soient intégrées et maîtrisées dans leur cohérence. Petit à petit se mettent en place les outils de management opérationnel axé sur la qualité ("Business Excellence").

La maîtrise des processus, au-delà de leur description, passe par des outils de contrôles de natures distinctes. Différentes solutions peuvent se présenter :

- en lançant des campagnes d'audits et en récupérant au travers de flux de circulation de l'information (« workflows ») des données auprès des divers responsables qui s'engagent sur la bonne exécution des processus dont ils ont la responsabilité. Une consolidation est ensuite faite aux différents niveaux de la hiérarchie ;
- en captant en temps réel ou en différé des informations sur l'exécution des processus, en les reconstituant automatiquement et graphiquement, en les analysant pour déterminer l'origine des points faibles, répondant dans le détail à des questions comme pourquoi ? comment ?... et surtout en déterminant les facteurs influant la dégradation ou l'amélioration de la performance. Il sera possible d'établir des seuils, des standards, de fixer des démarches par comparaison de marché sélection et appropriation (DCMSA) « benchmarks » précis.

Progressivement ces outils d'évaluation de la performance de type "Process Intelligence" permettront l'établissement d'un pilotage des processus au regard d'objectifs et la mise en œuvre d'un pilotage (« monitoring »).

La mise à disposition de ces informations au travers de réunion spontanées (« cockpits ») permet de prendre de bonnes décisions et surtout de mettre en œuvre un pilotage (« monitoring ») de la performance fondé sur des données réelles. Les analyses de résultats faciliteront l'émergence de nouvelles opportunités et certainement des pistes d'amélioration. Des outils comme les tableaux de bord prospectif (Balance Score card ou BSC), les démarches ABC, Lean Six Sigma ou toutes autres agrégations pertinentes d'indicateurs permettront progressivement d'assurer là encore une intégration, celle des processus et de la stratégie.



Quelques exemples de la plateforme ARIS d'IDS Scheer de pilotage par les processus

Cette démarche managériale intégrée, cohérente peut s'initier à partir de points de départ très divers. Certaines entreprises la lanceront contraintes et forcées, d'autres pour poursuivre une quête de « Return on Investment » (ROI), d'autres en raison de réglementations sectorielles, environnementales, financières. Quelle que soit la motivation de cette démarche, toutes les entreprises doivent considérer la nécessité de représenter le système de management dans son ensemble.

Les entreprises qui progressent dans ce sens renforcent l'agilité et favorisent leur développement et leur survie. Ce management outillé par les processus devient un critère d'évaluation des entreprises pour les analystes mais aussi pour les clients, les fournisseurs. Il renforce la création de valeur tout en prenant en compte la satisfaction du client. Tous les managers sont concernés : la direction générale, les directions opérationnelles, les directions de pilotage et de support, mais aussi tous les membres de leurs équipes qui accroissent leur efficacité. Par exemple les directions commerciales pourront utiliser cette

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

approche pour agir en profondeur, créer des opportunités, s'assurer que les besoins clients sont satisfaits. Les entreprises du monde entier progressent dans la maîtrise de leur processus, tous les secteurs étant touchés.

Gouverner l'entreprise suppose de maîtriser chacune des séquences élémentaires d'activités qui produisent de la valeur. Toute entreprise fonctionne à partir de processus. C'est au cœur des processus que vont s'élaborer les produits ou les services auxquels va être associée la création de valeur. Nous sommes au cœur des défis à relever par chaque organisation face à une mondialisation offrant aujourd'hui de plus en plus d'opportunités, mais aussi de risques, surtout si les opportunités dépassent la vision des décisions que doit prendre la gouvernance et son réseau de décideurs.

La gouvernance d'entreprise et sa perception par les institutionnels et l'opinion publique

Le terme « institutionnels » fait notamment allusion aux institutions judiciaires, aux investisseurs publics, et dans son sens sociologique, aux « règles du jeu » communément acceptées par la Société.

Comme l'opinion publique, les institutionnels sont susceptibles d'être influencés en amont, par les politiciens et les médias. Mais comment la perception par les institutionnels et l'opinion publique, peut-elle affecter en aval la gouvernance d'entreprise ?

Pour appréhender le contexte particulier de la gouvernance d'entreprise et sa perception par les institutionnels et l'opinion publique, nous vous proposons :

- de lier ces notions dans un premier temps, aux définitions les plus récentes de la gouvernance d'entreprise dans un premier temps ;
- d'en déduire ensuite leur interaction possible à travers un exemple concret ; et
- de finir par une vision du ressenti actuel de l'opinion publique vis à vis de la gouvernance d'entreprise. Celle-ci reflète les remarquables positions prises par Jean-Louis Chambon, président de la Fédération National des Cadres Dirigeants et du prix Turgot, dans le cadre de ce zoom.

Le lien entre la perception par les institutionnels et l'opinion publique, et les définitions les plus récentes de la gouvernance d'entreprise

Le lien entre ces notions est établi par le processus de gouvernance qui fait aussi référence aux modalités retenues dans la conduite des affaires. Par « modalités », il faut entendre l'utilisation de différentes formes légales, structures, stratégies ou encore procédures. Celles-ci permettent aux organisations d'assumer les responsabilités suivantes :

- se conformer aux lois et aux règlements ;
- respecter les règles de bonne conduite dans les affaires, les préceptes éthiques et les attentes sociétales ;
- avoir un impact sur la Société globalement positif et promouvoir les intérêts des parties prenantes (« stakeholders »), à court terme comme à long terme ;
- communiquer des informations exhaustives et sincères à ses actionnaires, aux régulateurs, aux autres parties prenantes (« stakeholders » - employés, fournisseurs, clients, environnement, voisinage, etc.), et plus largement, au public.

La perception par les institutionnels et l'opinion publique s'inscrit ainsi dans le cadre tridimensionnel proposé par Jean-Paul Page, professeur à l'université de Sherbrooke dans sa définition de la gouvernance d'entreprise :

« La gouvernance d'entreprise est constituée par un cadre à la fois **légal, contractuel et implicite** :

- définissant l'exercice du pouvoir dans une entreprise ;
- influençant les prises de décisions ;
- permettant aux parties prenantes (« stakeholders ») de faire face à leurs propres obligations et protégeant leurs droits.*».

Il en résulte que la perception par les institutionnels et l'opinion publique influence implicitement les décisions managériales. Elle limite effectivement l'action des dirigeants en établissant un démarquage rassurant entre les comportements acceptables et ceux inacceptables. Elle peut donc impacter les choix en matière d'allocation des ressources de l'entreprise et l'objectif de création de valeur poursuivi par les entreprises.

*Jean-Paul Page : « Corporate Governance and Value Creation », Research Foundation of CFA Institute, 2005, 77 pages.

L'interaction entre la perception par les institutionnels et l'opinion publique, et la gouvernance d'entreprise

Dans le même esprit, Daniel Lebègue, président de l'Institut Français des Administrateurs et de Transparence-Internationale (France), décline l'intégrité en trois composantes :

- la composante légale ;
- la déontologie professionnelle ;
- la composante sociologique qu'il définit comme un « corpus de normes de bonne conduite dans la Société* ».

Il illustre ensuite l'interaction entre ses composantes avec la marée noire consécutive au naufrage de l'Amoco-Cadiz (1978), la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (2001) et le Grenelle de l'environnement (2007) pour constater que le préjudice écologique, résultant de l'atteinte portée à l'environnement, n'est reconnu en France que depuis 2008.

En effet, la loi relative à la responsabilité environnementale du 1er août 2008, pose un principe de réparation des dommages écologiques, indépendamment de toute atteinte à des biens ou des personnes. Cette transposition tardive de la directive européenne (2004) en droit français, intervient précisément au moment où, amené à se prononcer sur la marée noire consécutive au naufrage de l'Erika (1999), le juge judiciaire a admis la possibilité d'une indemnisation du préjudice résultant d'une atteinte à l'environnement, en dehors du préjudice moral et du préjudice matériel**.

Cette démonstration alimente la thèse d'une gouvernance avec une partie non formalisée étant donné que celle-ci ne peut se limiter au cadre légal qui ne suit pas le même rythme que celui de la vie des affaires.

Une vision du ressenti actuel de l'opinion publique vis à vis de la gouvernance d'entreprise

Les avancées de la transparence dans l'entreprise s'accompagnent de dommages collatéraux ; de facto, l'opinion publique rentre de plus en plus régulièrement en émoi, pesant à la fois sur les orientations des politiques comme sur l'ensemble des acteurs de l'économie. Le contrat première embauche (CPE - 2006) en reste la douloureuse illustration.

Evidemment l'actualité ne manque pas de livrer son lot quotidien de « poil à gratter » et les dirigeants, de par leur comportement, y prennent une part active. Par exemple, l'annonce récente d'une progression de 40 % des rémunérations des grands patrons français en 2007 (supérieure à la moyenne européenne) vient télescoper les préoccupations de nombre de ménages nationaux aux prises avec leur pouvoir d'achat.

Nul ne doute du caractère remarquable **de la contribution** des dirigeants. Mais peut-on croire pour autant que cette situation paradoxale résiste à l'épreuve de l'opinion publique ?

Ainsi Jean-Pierre Beaudoin*** rappelle que « l'opinion souvent insaisissable est tout autant **courtoisée** (s'agissant par exemple de plébisciter une stratégie ou une image), que **redoutée** (notamment lorsque la responsabilité personnelle est publiquement mise en cause) ».

Face à une « opinion qui a toujours raison », et un monde « où tout ce qui est confidentiel est destiné à devenir public », le dirigeant peut devenir fusible, victime de sa communication mal maîtrisée. Pour mieux anticiper ces situations de crise, il convient d'explorer le champ de l'éthique et de la morale (transparence, loyauté, exercice de l'autorité, etc.), domaines à restituer sous l'éclairage de la « censure démocratique » fondée sur la surabondance, l'excès et la saturation d'informations.

*Daniel Lebègue : « Le rôle de l'administrateur dans l'identification des risques de fraude et de corruption », conférence ACEF 17 septembre 2008.

**Ndlr : « Le 16 janvier 2008, la 11e Chambre correctionnelle du tribunal de grande instance de Paris a rendu son jugement dans le procès de l'Erika [1999]. Pour la première fois en France, le préjudice écologique, résultant de l'atteinte portée à l'environnement, a été reconnu » (source consultée le 13 novembre 2008 : http://www.notre-planete.info/actualites/actu_1511.php)

***Yan Algan et Pierre Cahuc : « La Société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit », Editions Rue d'Ulm, 2007.

A moins de partager l'invite de Philippe Breton : « communiquer, quel que soit ce que vous communiquez*», on peut se convaincre que le meilleur résultat d'une « bonne communication d'opinion » peut être tout simplement le silence.

De par l'évolution de la gouvernance d'entreprise, nous sommes également face à **une remise en question du métier et la représentativité des dirigeants.**

Les dirigeants sont actuellement plus souvent sous les feux de l'actualité pour leur excès (comme les parachutes dorés), que pour leurs performances.

Ces dérives de la fonction bien qu'ultra minoritaires (en nombre et en valeur relative) monopolisent l'attention, mais n'augurent en rien des compétences et du comportement éthique de l'écrasante majorité du corps des dirigeants, à bien des égards exemplaire. Néanmoins, les dirigeants doivent faire face à des pressions grandissantes de l'opinion publique, phénomène qui frappe d'ailleurs plus les hommes que l'entreprise, personne morale, ce qui est assez nouveau.

Alors comment répondre à ces attentes grandissantes ? Récemment, un colloque de la FNCD**a pu apporter des éléments de réponse à travers les témoignages de personnalités :

- se former durant toute sa carrière ;
- contribuer à créer des conditions de travail motivantes ;
- apprendre à gérer son stress pour mieux gérer celui des autres ;
- se préparer à gérer l'épreuve de l'opinion publique.

Ces pistes doivent être absolument complétées par une stratégie de réseau au sein des clubs et des associations de dirigeants. Ainsi les managers peuvent y trouver une identité commune les unissant au-delà de leurs spécialisations professionnelles sur leurs sujets communs au métier de dirigeant.

En outre le métier de dirigeant doit mieux intégrer une demande de transparence et de communication financière, une responsabilité sociale et environnementale et faciliter la vie au travail. L'apparition de nouveaux acteurs (actionnaires salariés), l'évolution sociologique (qui abolit partiellement les frontières de la vie privée et du professionnel) ainsi que les nouvelles formes de gouvernance alternatives (coopérative et mutualisme), et l'intégration d'une dimension culturelle européenne sont autant d'opportunités pour favoriser ces évolutions.

Mais il est clair que la plus forte demande de l'opinion publique concerne l'exemplarité et le besoin de sens ainsi qu'un souhait de retour aux sources du rôle du dirigeant et de son métier en tant que guide moral et professionnel. Les dirigeants y répondront en portant leurs actions au-delà du périmètre de l'entreprise dans des engagements civiques plus particulièrement à travers des actions de solidarité qui viennent compenser la logique du pur profit.

En restant exemplaire et au service de l'intérêt général, en sachant « raison et réseau garder », les dirigeants redonneront à leur métier, ses lettres de noblesse !

La « Société de défiance*» se nourrit des déficits de la représentativité.** Le jeu de cache-cache et les rodomontades auxquelles se livrent les partenaires sociaux devant le projet de réforme de la représentativité rappellent inexorablement les délices de notre enfance, où postures et jeux de rôles remplaçaient les réflexions de fond.

*Ibid.

**« Colloque événement du 60ème anniversaire de la FNCD » organisé avec l'Académie sous le haut patronage de Xavier Bertrand, Ministre du Travail avec les conclusions de Michel Barnier, Ministre de l'Agriculture et les interventions de Michel Bon, René Carron, Bertrand Collomb, Philippe DOUSTE-BLAZY, Philippe MARINI et les Présidents des organisations professionnelles, 26 mai 2008 (synthèse disponible sous www.fncd.fr)

***IBID

5 ZOOM SUR CERTAINS CONTEXTES

L'actualité en témoigne régulièrement : la représentativité et le dialogue social s'inscrivent sur un modèle de représentation qui appartient au passé. Le modèle historique de cogestion paritaire « prend l'eau » de toute part, torpillé par les affaires (UIMM, Fonds syndicaux). En crise d'identité et de représentativité, il porte sans doute une lourde responsabilité dans l'émergence de « la société de défiance*» dans laquelle le pays s'est progressivement installé.

Refonder la représentativité, c'est intégrer les autres parties prenantes (« stakeholders »). Les cadres dirigeants, sont convaincus que le modèle peut être amélioré sans être détruit à l'instar de la refonte conduite par Laurence Parisot. Un élargissement du périmètre du partenariat social par l'intégration des autres parties prenantes (« stakeholders ») tel que les retraités, les salariés actionnaires et les dirigeants salariés, s'avère être un complément indispensable à cette réforme.

La vision précédente montre la bonne volonté évidente de l'entreprise pour répondre aux nouvelles pressions de l'opinion publique. Celle-ci vise à élargir le champ de responsabilité de l'entreprise et des dirigeants vers un périmètre plus large, incluant la cité et l'humanité et d'autre part un appel à un retour aux valeurs fondamentales (morales et éthiques) avec un complément de sens et d'exemplarité.

L'opinion a besoin de connaître les règles définissant l'exercice du pouvoir dans l'entreprise et veut vérifier que les règles convenues sont correctement appliquées. L'entreprise s'efface au profit de la personne, c'est le triomphe du « je » sur le « nous » collectif : c'est aussi l'arrivée annoncée du « je » de la personne dirigeante, une évolution irréversible vers la personnalisation des responsabilités dans le gouvernement d'entreprise.

*Ibid.

La Gouvernance, la crise et l'économie durable

La crise qui s'est pleinement révélée en 2008 affecte en profondeur le mode de fonctionnement des dirigeants en charge de la gouvernance de leur entreprise. La crise est unique par sa globalité et aucune activité ni territoire n'y échappe. Elle l'est aussi par son caractère systémique dont les enchaînements fragilisent les constructions entrepreneuriales, étatiques et réglementaires. Elle se caractérise par la destruction massive de la capitalisation boursière et par la conjonction de la crise financière et de la crise économique. Dans cette crise touchant tous les acteurs, les notions de rôle, d'équilibre des postures et des registres d'intervention des dirigeants volent en éclats (1). Il ne s'agit pas d'une crise circonscrite qui aurait appelé à une gestion technique et des actions de communication ad hoc, mais d'une crise qui bouscule très substantiellement le rôle des dirigeants.

La notion de valeur des actifs est bouleversée par la crise financière et de ce fait le temps stratégique se contracte brutalement. Des opportunités uniques surviennent dans l'instant, et il faut savoir les saisir dans un processus de décision court, impliquant peu de personnes. Les analyses vont à l'essentiel, les décisions doivent être immédiates, ; elles requièrent une disponibilité de tous les instants des dirigeants en charge de la gouvernance (dirigeants et administrateurs).

Cette brutale contraction du temps et l'apparition d'opportunités exceptionnelles pour des mouvements stratégiques de fond concernent particulièrement les dirigeants du secteur financier. Ainsi on peut citer les récentes fusions acquisitions de BNP-FORTIS, BRADFORD & BINGLEY-SANTANDER, qui sont emblématiques de cette évolution. Là où certains rapprochements auraient pris au moins trois ans entre le temps de l'étude stratégique et la déclaration d'intention il a fallu quelques jours.

Parce que la crise de confiance est générale, tant celle des individus que celle des institutions, les dirigeants se recentrent sur une analyse des risques plus systématique et tentent de remobiliser leurs équipes. L'analyse des risques se pratique en temps réel et dans toutes les dimensions à la fois : le financement, les clients, la politique d'achats et d'approvisionnements et les décisions de reconfiguration. Il s'agit de mettre en place la structure la plus adaptée en fonction des risques en évitant cependant tant l'aveuglement que les coups de barre. Cela concerne la trésorerie, ou l'extrême volatilité des cours exige de garder un grand sang froid. Des décisions qui étaient auparavant déléguées pour la prise et le déclenchement de commandes et pour le lancement de productions vont se re-centraliser et faire l'objet d'ajustements plus fréquents.

Le risque jusqu'alors traité en mode décentralisé va se traiter en central et de façon quasi immédiate, telle une décision prise en quelques heures de transférer l'ensemble des investissements d'un type d'actifs à un autre ou la reconfiguration du portefeuille clients pour réduire les risques de marge.

Le maintien du moral et de l'engagement au sein de l'entreprise deviennent une autre priorité du dirigeant car il lui faut à tout prix éviter le découragement et sa répercussion sur la productivité, et donc sur la solidité de l'entreprise. Il revient ainsi au dirigeant, devant la crainte ressentie par les salariés en ce qui a trait à leur avenir et à leur patrimoine, d'éviter la paralysie possible à tous les échelons de l'entreprise, en contrebalançant par sa lucidité la pression quotidienne. Enfin il se doit de renforcer la transparence en donnant l'exemple (ainsi l'organisation par la gouvernance de forum en ligne dans l'entreprise au travers duquel elle consacre un minimum de temps chaque jour pour répondre aux questions de ses collaborateurs).

6 GLOSSAIRE

Dans ce contexte, outre l'exacerbation de la capacité à mener des hommes et du charisme du dirigeant (« leadership »), la crise actuelle rend la qualité et la complémentarité des équipes de direction (réseaux décideurs) plus proches du dirigeant, devenant indissociables du succès –ou de la survie- de l'entreprise, permettant ainsi de multiplier et de croiser les points de vue en temps réel pour assurer la justesse des décisions et éviter le risque d'engorgement à la tête de l'exécutif. C'est dans cette approche, non seulement des qualités du dirigeant et de son équipe proche dont il est question, mais c'est aussi du système de management au sens large dont les compétences seront mises à l'épreuve : la culture de l'entreprise se révélera ainsi une clé pour assurer la réactivité et la solidité de l'entreprise.

Le dirigeant demeure ainsi guidé par son instinct entrepreneurial. La période qui vient de s'écouler était marquée par une financiarisation à outrance des entreprises. Nous entrons désormais dans une époque d'entrepreneurs où la gestion par le cash généré et l'appréciation des risques en fonction de ce cash, réajustent les horizons et les niveaux de pression, quitte à sacrifier un peu de valeur (référence au point de vue développé par OLIVER WYMAN DELTA ORGANISATION & LEADERSHIP).

En allant plus loin dans la démarche, il paraît souhaitable que le rôle de la gouvernance s'investisse dans la recherche d'une valeur sociétale ajoutée, le succès des produits intégrant un bénéfice pour la collectivité créant une dynamique favorable au développement durable. Ainsi les entreprises qui sauront proposer un produit, un service, une stratégie d'entreprise, intégrant des bénéfices pour l'environnement, le lien social, la transmission des connaissances, le bien-être, la santé..., et se définissant ainsi comme une « valeur sociétale ajoutée », prendront une avance décisive sur leurs concurrents. Il s'agit de transformer l'aspiration croissante des citoyens de plus en plus sensibilisés aux équilibres de la planète en une activité économique (« business ») profitable à grande échelle. Ces entreprises deviendraient une force au service du développement durable, défini comme l'intérêt général à long terme.

On peut dans ce contexte, imaginer ce que ressent le consommateur moderne, invité permanent à la grande fête de l'innovation technologique, et qui, par instant, se demande si toutes ces sophistications ont vraiment un sens. Bien sûr le concentré de technologie (« high tech ») qu'il a entre les mains flatte son ego, mais il ne peut s'empêcher, avec lucidité, de constater l'inutilité et le gaspillage représentés par le foisonnement des fonctions ou la capacité de stockage qui excède le besoin réel. On peut bien sûr se demander si cette approche marketing consistant à offrir au consommateur toujours plus d'innovation est en train d'atteindre ses limites. Depuis quelques années, des entreprises pionnières ont commencé à en prendre le contrepoint. On peut ainsi citer le pneu « vert » de Michelin qui promettait au consommateur d'allier utilité individuelle et utilité collective puisque le pneu était qualifié de « vert » parce qu'il permettait de diminuer notablement la consommation de carburant du véhicule. L'esprit même de cette recherche, qui trouve peut-être l'époque pour se concrétiser, permettait à l'acheteur, à la fois de faire des économies et de participer par son achat à la sobriété énergétique et par voie de conséquence, à la lutte contre le réchauffement climatique. Ces pionniers qui ont développé et perfectionné cette approche depuis une quinzaine d'années pourraient bien sortir gagnants, car les attentes collectives autour du développement durable et de l'éthique ont pris une force importante voire inédite dans l'opinion publique. « Il s'agit de substituer des gains collectifs à des gains individuels » commente Nicolas BORDAS, Vice-Président de TBWA, qui dans une récente tribune a résumé habilement ce concept sous le vocable de « produits à valeur sociétale ajoutée ». Il a tenté une explication sociologique de cette approche : « on est passé de la civilisation de la personne à celle du « moi et nous ». Chacun continue à être individualiste mais en réintégrant le rapport aux autres ». Ces symptômes se retrouvent dans quelques campagnes publicitaires récentes, par exemple, celle de la société ORANGE : « je suis le fruit de tous les gens qui m'ont fait ».

En fait, il s'agit bien de transformer cette aspiration croissante des citoyens de plus en plus sensibilisés aux nouveaux équilibres de la planète en une activité (« business ») profitable à grande échelle, ce qui

permet à chacun d'agir par sa consommation en payant au passage joyeusement son écotaxe.

Les dirigeants d'entreprise qui ont pris en charge dans leur stratégie les bases du développement durable de leur entreprise et qui oeuvrent pour dégager une valeur sociétale ajoutée constatent que le marché des produits promettant des bienfaits collectifs, même s'ils sont difficilement mesurables et vérifiables, concerne de plus en plus de consommateurs. Cependant il faut noter que ceux-ci ont tendance à accorder une plus grande prime de confiance aux jeunes sociétés qui, avec un passé vierge, n'ont que l'avenir à défendre. On peut expliquer ainsi le succès d'une marque comme Innocent sur le marché ultra compétitif des boissons sans alcool. Les « fruits à boire » de ce petit groupe britannique qui vend actuellement 15 000 bouteilles par semaine en France font un tabac. Cette société assume d'ailleurs sans complexe un logo d'entreprise représentant un fruit surmonté d'une petite auréole. Elle assure entre autre redistribuer 10 % de ses bénéfices à des associations d'appui aux filières agricoles dans les pays où elle achète ses fruits.

Un récent sondage cite quelques chiffres intéressants : 92 % des Français seraient prêts à traduire leurs aspirations éthiques dans leurs actes d'achat. 93 % ont déjà renoncé à un achat pour des raisons éthiques, 31 % ont déjà boycotté un produit en 2007 contre 26 % en 2002 (source CREDOC).

En conclusion, l'avenir appartiendra aux dirigeants à la fois capables :

- de réaliser au plan individuel et collectif un retour aux valeurs fondamentales qui ont fait la noblesse des élites à travers l'histoire et qui peut se résumer par l'expression chevaleresque : courage, loyauté, courtoisie ;
- et de restituer une image d'entreprise responsable vis à vis des parties prenantes (« stakeholders ») en présentant un lien clair avec leurs propres engagements et résultats.

(1) Bruno CAHEN dans « 24 heures chrono : l'agenda des dirigeants » pour l'Institut de l'entreprise en avril 2008 montrait un emploi du temps où l'équilibre entre l'animation, la décision, la représentation et la création dépend du profil dominant que veut se donner le dirigeant : entrepreneur, juge-arbitre, coach gestionnaire ou financier communicant.

6 GLOSSAIRE

- **AFAI** : Association Françaises de l'Audit et du Conseil Informatiques.
- **Architecture d'entreprise** : Par analogie avec l'architecture technique qui est l'ensemble des matériels qui composent et permettent de faire vivre les « SI ». Ensemble de macro-processus de l'entreprise permettant de distinguer les processus d'exploitation, les processus de création de l'offre, les processus de prise en compte des attentes / satisfactions clients...
- **Balance Scorecards** : Tableaux de bord prospectifs.
- **Benchmark** : Démarche par comparaison de marché sélection et appropriation (DCMSA).
- **BPA** : Business Process Automation - Automatisation des processus opérationnels.
- **BPM** : Business Process Management – Management par les processus opérationnels.
- **BPR** : Business Process Reengineering – Reconception des processus opérationnels.
- **Business Case** : Proposition structurée au sein mettant en avant l'objectif d'un projet au sein d'une entreprise et correspondant à une simulation sur la base d'hypothèses.
- **Business Excellence** : Utilisation des outils et principes pour le management opérationnel axés sur la qualité (orienté client, management par les processus...).
- **Business Governance** : gouvernance de la performance des métiers de l'entreprise et des activités.
- **Business Model** : Plan métier permettant de définir les processus contribuant aux phases de conception, production, commercialisation...
- **CAO** : Conception Assistée par Ordinateur.
- **Cartographie des risques** : Processus d'identification et de description des risques permettant de les recontextualiser, de les recenser et d'en réduire le nombre et la complexité.
- **COBIT** : Control Objectives for Information and Related Technology publié par l'IT Governance de l'ISACA.
- **Cockpits** : Réunions spontanées.
- **Concurrent engineering** : Parallélisation des projets permettant d'accélérer la conception de nouveaux produits ou services.
- **Corporate Governance** : Gouvernement d'entreprise. Le Gouvernement d'entreprise est avec la « Business Governance » l'un des deux éléments constitutifs de la Gouvernance d'Entreprise (définition IFAC / ITGI).
- **COSO 1 (1992) et 2 (2004)** : Documents élaborés par le « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ».
- **COSO 1** : cadre de référence pour la gestion du contrôle interne.
- **COSO 2** : cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprises (« Enterprise Risk Management Framework »)
- **DSI** : Direction des Systèmes d'Information.
- **Entreprise étendue** : Ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs, fonctionnant sur la base de réseaux, d'alliances et de partenariats.
- **Enterprise Governance** : Gouvernance d'entreprise. La gouvernance d'entreprise est formée selon la définition de l'IFAC et de l'ITGI de la Corporate Governance (gouvernement d'entreprise) et de la Business Governance (gouvernance de la performance).
- **ERP** : Entreprise Ressource Planning – Progiciel de Gestion Intégré. Logiciel permettant de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources comptables et financières, ainsi que la vente, la distribution et l'approvisionnement.
- **FNCD** : Fédération Nationale des Cadres Dirigeants.
- **Full Web** : Technologie permettant des accès à distance aisés et ciblés.
- **GPAO** : Gestion de Production Assistée par Ordinateur.
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- **GRC** : Gestion de la Relation Client.
- **Help Desk** : Assistance téléphonique.
- **Hotline** : Centre d'appel.

- **Interfaces** : L'ensemble des moyens techniques qui permettent la transmission de données d'un système vers un autre et par analogie d'une fonction à une autre (procédures qui permettent de s'assurer que la transmission s'est déroulée correctement).
- **IFAC** : International Federation of Accountants.
- **Intelligence économique** : Approche permettant d'identifier des idées, nouveaux produits ou services correspondant aux attentes des marchés. Elle peut être développée en interne ou faire appel aux réseaux mis en place par l'Etat à disposition des PME. Elle doit permettre à l'entreprise d'anticiper et de s'adapter à un contexte en constante évolution en mettant en œuvre un volet défensif de protection de ses intérêts / actifs et un volet offensif.
- **ISACA** : Information System Audit and Control Association.
- **ITGI** : Information Technology Governance Institute. Emanation de l'ISACA à l'origine de la publication du COBIT et plus récemment du référentiel Val IT.
- **IT Scorecard** : Tableau de bord de la performance "SI".
- **Lobbying** : Stratégie d'influence destinée à influencer directement ou indirectement les pouvoirs publics et instances de régulation.
- **LOLF** : Loi Organique relative aux Lois de Finance (2001).
- **LSF** : Loi de Sécurité Financière (2003).
- **Maîtrise des risques** : Processus permettant :
 - de définir le niveau d'appétence au risque de l'entreprise. Cette appétence est définie par le chef d'entreprise et la chaîne de décideurs en fonction de la stratégie du Groupe. Le niveau de risque accepté peut être plus ou moins agressif ;
 - d'identifier, catégoriser et évaluer les risques opérationnels, financiers et de conformité (respect des lois et règlements) ;
 - proposer des mesures préventives ou correctives permettant de réduire le niveau de risque et de respecter le niveau d'appétence au risque défini par la direction.
- **Métamodèle** : Modélisation de l'ensemble des processus (opérationnels, financier, support...) de l'entreprise permettant de décrire le fonctionnement de l'entreprise et d'en assurer l'évolution et la pérennité.
- **Monitoring** : Pilotage des processus d'amélioration continue permettant d'identifier et éviter les écueils que l'entreprise pourrait trouver sur sa route.
- **NYIH** : Not Yet Invented Here.
- **Parties prenantes** : Stakeholders.
- **Process Intelligence** : Processus utilisant conjointement le management par les processus opérationnels (BPM) et l'intelligence économique pour analyser les données disponibles et identifier les plans d'actions opérationnels à mettre en place afin d'assurer la pérennité à long terme de l'entreprise.
- **Quote to Cash** : Etape marquant la fin du processus logistique (« supply chain ») ou de « production des produits ou services ».
- **Return on Investment (ROI)** : Retour sur investissement.
- **Scoring** : Système de notation et d'évaluation.
- **SGBD** : Système de Gestion des Bases de Données.
- **SI** : Systèmes d'information.
- **SOA** : Service Oriented Architecture – Architecture Orientée Service.
- **SOX** : Loi Sarbanes Oxley (2002).
- **Stakeholders** : Parties prenantes. Les parties prenantes sont constituées des clients actuels et futurs des concurrents, des actionnaires, des salariés, des fournisseurs, des banquiers et de tous les intervenants influençant la définition de la vision et de la stratégie de l'entreprise.
- **Supply Chain** : Processus de logistique.
- **Workflows** : Flux d'information au sein d'une organisation.

7 BIBLIOGRAPHIE

Au-delà : des référentiels reconnus tels que le cadre de référence de l'AMF, le COBIT, le COSO 1 et 2, la loi Sarbanes Oxley le document coproduit par l'ISACA et l'ITGI qui précise les définitions de la Corporate Governance et de la Business Governance de même que celui de l'IFAC, de plus il faut faire référence aux travaux de l'AFEP/MEDEF et de l'Institut Français des Administrateurs (IFA). Enfin nous avons sélectionné les ouvrages suivants qui ont inspiré nos travaux :

AUTEURS	TITRES DES OUVRAGES	EDITEURS	ANNEES
CHARREAUX G. et DESBRIERES P.	Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale	Finance Contrôle Stratégie Volume 1	1998
PEYRELEVADE J.	Le corporate governance ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir	Notes de la Fondation SAINT SIMON	1998
BERGLOF E. et von THADDEN L.	The Changing Corporate Governance	Working Paper	1999
AOKI M.	Information and Governance in the Silicon Valley Model	X. Vives	2000
FOSS N.J. et MAHNKE V.	Compétences, Governance and Entrepreneurship	Oxford University Press	2000
Mc KINSEY	Three Surveys on Corporate Governance	The Mc KINSEY Quaterly	2000
BECHT M., BOLTON P. et ROELL A.	Corporate Governance and Control	Working Paper	2002
BOUTON D.	Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées	Rapport Groupe de travail MEDEF	2002
ROE M.J.	Les rentes et leurs conséquences en matière de gouvernance des entreprises	Finance Contrôle Stratégie Volume 5	2002
WEIL, GOTSHAL et MANGES	Comparative Study of Corporate Governance ; Codes Relevant to the European Union and Its Member States	Commission Européenne	2002
AFNOR	Développement durable. Vers une nouvelle gouvernance des entreprises	AFNOR	2003
ALBOUY M. et SCHATT A.	Les prises de contrôle par les actionnaires contestataires : le cas André	Finance Contrôle Stratégie Volume 7	2004
CHARREAUX G.	Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux	Les Cahiers du Fargo n° 1040101	2004
LARCKER D.F., RICHARDSON S.A. et TUNA A.I.	How Important is Corporate Governance ? SSRN 2004	SSRN	2004
AGLIETTA M, REBERIOUX A	Dérives du capitalisme financier	Bibliothèque Albin Michel Economie	2004
CABY J. et HIRIGOYEN G.	Création de valeur et gouvernance de l'entreprise	Economica	2005
CHARREAUX G.	Pour une Gouvernance d'Entreprise comportementale : une réflexion exploratoire	Revue Française de Gestion n°157	2005
European Corporate Governance Institute	Index of codes	www.ecgi.org/codes/all_codes.htm	2005
GOUREVITCH P. et SHINN J.	Political Power and Corporate Control : the New Global Politics of Corporate Governance	Princeton University Press	2005

AUTEURS	TITRES DES OUVRAGES	EDITEURS	ANNEES
WIRTZ P.	Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeurs : une appréciation critique des codes de bonne conduite	Comptabilité Contrôle Audit Tome11	2005
BEAUFORT (de) V. et LAMY P.	Gouvernance d'entreprise en Europe	Economica	2006
CHARREAUX G. et WIRTZ P.	Gouvernance des Entreprises, nouvelles perspectives	Economica	2006
GENAIVRE E.	Ethique et gouvernance d'entreprise en France	Publibook	2006
ACADEMIE	Le rôle des responsables financiers dans la gouvernance d'entreprise	Académie	2007
REBUT E.	Les entreprises face à la gouvernance mondiale de la biodiversité	Harmattan : collection Entreprises et Management	2007
VIENOT P.	La gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants	Organisation : collection Questions de Gouvernance	2007
ATTALI J.	La crise, et après ?	Fayard	2008
MORVAN J.	L'investissement socialement responsable une nouvelle gouvernance d'entreprise	Harmattan : collection Entreprises et Management	2008
WIRTZ P.	Les meilleurs pratiques de gouvernance d'entreprise	La Découverte	2008

CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières
19 rue Cognacq Jay - 75341 Paris Cedex 07
Tél : 01 44 15 60 00 - Fax : 01 44 15 90 05

William Nahum - Président

Tél. : 06 07 86 41 64 - wahum@lacademie.info

Marie-Claude Picard - Assistante du président

Tél. : 01 44 15 62 52 - mcpicard@lacademie.info

Benoît Ramozzi - Communication / Presse

Tél. : 01 44 15 60 27 - bramozzi@lacademie.info

www.lacademie.info

sage

Conception : www.imedia-conseil.fr